



การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 1



โดย
นางสาววราพร เต็มเรืองอิฐ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DECISION-MAKING OF ADMINISTRATOR AND BUDGETING MANAGEMENT IN
SCHOOL UNDER KANCHANABURI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA
OFFICE 1



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2022
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของ
สถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 1
โดย นางสาวราพร แต้มเรืองอิฐ
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้รักษาการแทน)
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

620620025 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การตัดสินใจของผู้บริหาร, การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

นางสาว วราพร แต้มเรืองอิฐ: การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 2) การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น 1 ฉบับ เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือการเลือกทางเลือก การประเมินผลการตัดสินใจ การวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การค้นหาทางเลือก และการประเมินผลทางเลือก ตามลำดับ

2. การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และ การคำนวณต้นทุนผลผลิต ตามลำดับ

3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูง เป็นความสัมพันธ์กันในลักษณะที่ค่อยๆลดลงตามกัน

620620025 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : THE DECISION – MAKING OF MINISTRATOR, BUDGETING MANAGEMENT IN SCHOOLS

MISS WARAPORN TAMRENGIT : DECISION-MAKING OF ADMINISTRATOR AND BUDGETING MANAGEMENT IN SCHOOL UNDER KANCHANABURI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 1 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SANGAUN INRAK, Ph.D.

The purposes of this research were to find 1) the decision – making of ministration under Kanchanaburi primary education service area office 1 2) budgeting management in schools under Kanchanaburi primary education service area office 1 3) the relationship between the decision – making of ministration and budgeting management succession in schools under Kanchanaburi primary education service area office 1. The sample data consisted of 103 schools under Kanchanaburi primary education service area office 1. The respondents from each school consisted of one school administrator and one teacher responsible for budgets, in the total of 206 respondents. The instrument employed for data collection was a opinionnaire about the decision – making of school administrators, and budgeting management in schools. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient.

The results of the research were as follows:

1. The decision – making of school administrators under Kanchanaburi primary education service area office, collectively and individually, were at a high level. Ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest were Decision – making, Evaluate the decision, Analysis the situation, Searching for Alternative, and Evaluation Alternatives.

2. Budgeting management in schools under Kanchanaburi primary education service area office 1, collectively and individually, were at a high level. Ranking by the arithmetic mean from the highest to the lowest were Financial Management and Control, Budgeting Planning, Financial and Performance Reporting, Procurement Management, Asset Management, Internal Audit, and Output Costing.

3. The relationship between the decision – making of School administrators and budgeting management in schools under Kanchanaburi primary education service area office 1, collectively, were statistically significant at 0.1

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการ และรอง ศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ จนเสร็จสมบูรณ์ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ วัลลา ดร.ปริญญา ปั่นสุวรรณ ดร.มิตถาณี พุ่มกล่อม ดร. สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล และ ดร.อรณิชชา คชนา ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำ และให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย และขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไทรทองและเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอำนวยความสะดวกและให้ความ ช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ นายคมสันต์ แต้มเรืองอิฐ นางสุรีย์ แต้มเรืองอิฐ บิดา มารดาของผู้วิจัย ที่เป็นผู้ให้ ผู้สนับสนุน และเป็น กำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา นางสาวณัชชา คุ่มเงิน นางสาวจิราภรณ์ พงษ์พิง นายตะวัน แสงทอง นายเทิดศักดิ์ ทองย้อย กลุ่มเพื่อนทั้ง 9 คน นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 38 แผน ก มหาวิทยาลัยศิลปากร นายภูมินทร์ นาคพิรุณ นายสำเนา นาคพิรุณ และนางสมบุญสุข นาคพิรุณ กลุ่มเพื่อนร่วมงานโรงเรียนบ้านไทรทอง ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ ผู้มี พระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ได้ให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ และคำแนะนำ กำลังใจและมิตรภาพที่ดี ตลอดระยะเวลา ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นางสาว วราพร แต้มเรืองอิฐ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	18
การตัดสินใจของผู้บริหาร.....	18
ความหมายของการตัดสินใจ.....	18
ความสำคัญของการตัดสินใจ	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	25
ประเภทของการตัดสินใจ.....	29
กระบวนการตัดสินใจ.....	36

องค์ประกอบในการตัดสินใจ.....	46
การบริหารงบประมาณ.....	49
ความหมายของงบประมาณ.....	49
ความสำคัญของงบประมาณ.....	52
ประเภทของงบประมาณ.....	55
ความหมายของการบริหารงบประมาณ.....	61
ขอบข่ายการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา.....	62
มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles).....	65
ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
งานวิจัยในประเทศ.....	79
งานวิจัยต่างประเทศ.....	89
สรุป.....	93
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	94
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	94
ระเบียบวิธีวิจัย.....	95
แผนแบบการวิจัย.....	95
ประชากร.....	96
กลุ่มตัวอย่าง.....	96
ผู้ให้ข้อมูล.....	96
ตัวแปรที่ศึกษา.....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	101
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	102
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	103

การวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	103
สรุป.....	105
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	107
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1.....	109
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1.....	118
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหาร งบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1	132
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	135
สรุปผลการวิจัย.....	136
การอภิปรายผล	137
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	144
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	144
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	146
รายการอ้างอิง	147
ภาคผนวก.....	154
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ วิจัย	155
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม IOC	158
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือวิจัย	169

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	172
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่ม ตัวอย่าง	178
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	184
ประวัติผู้เขียน.....	195



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า.....	32
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	97
ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบสอบถาม	108
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวม (x_tot)	110
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์.....	111
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์.....	113
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการค้นหา ทางเลือก.....	114
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการประเมิน ทางเลือก.....	115
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการตัดสินใจ หรือ การเลือกทางเลือก.....	116
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการประเมินการ ตัดสินใจ	117

ตารางที่ 11 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวม.....	119
ตารางที่ 12 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการวางแผน งบประมาณ.....	120
ตารางที่ 13 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการคำนวณต้นทุน ผลผลิต.....	122
ตารางที่ 14 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการจัดระบบ จัดซื้อจัดจ้าง.....	124
ตารางที่ 15 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการบริหารทาง การเงินและการควบคุมงบประมาณ.....	126
ตารางที่ 16 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการบริหาร สินทรัพย์.....	128
ตารางที่ 17 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการรายงานทาง การเงินและผลการดำเนินงาน.....	129
ตารางที่ 18 คำชี้แจงเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการตรวจสอบ ภายใน.....	131
ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและ รายด้าน.....	133

บทที่ 1

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ส่งผลกระทบต่อทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาของประเทศเพื่อให้สามารถพัฒนาคนให้มีคุณภาพและศักยภาพอย่างพอเพียงต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยต้องการให้ประชาชนของประเทศสามารถร่วมมือและแข่งขันกับประชาคมโลกอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม จึงได้มีการบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นกฎหมายที่เป็นกรอบหลักในการทำการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน ซึ่งมุ่งหวังจะให้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและตอบสนองความต้องการของชุมชน ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 ที่ระบุว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”¹ การบริหารการศึกษาในยุคของการปฏิรูปและการกระจายอำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอำนาจการตัดสินใจเพื่อการบริหารการศึกษามากขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำและความเป็นมืออาชีพทางการบริหารที่สูง โดยวิชาชีพบริหารการศึกษาจะได้รับการยกระดับจากสังคมให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องรู้ เข้าใจ และประยุกต์ใช้ทฤษฎีหลักการทางการบริหารเพื่อบริหารจัดการให้ระบบบริหารและระบบสนับสนุนการเรียนรู้อื่น ๆ ของสถานศึกษา สามารถที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ก่อให้เกิดคุณภาพและความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ²

¹วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 58.

²เรื่องเดียวกัน, ข.

สถานศึกษาจึงต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ³ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี การตัดสินใจจึงนับเป็นหัวใจของการบริหาร การตัดสินใจที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการไตร่ตรองถึงผลดี ผลเสียของทางเลือกต่าง ๆ เปรียบเทียบกันโดยมีข้อมูลสนับสนุน เป็นการตัดสินใจที่มุ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความชอบธรรม สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และเป็นการตัดสินใจที่ฉับไวทันเหตุการณ์นอกจากนี้ โดยเหตุที่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหารจึงไม่ใช่เป็นเพียงการแก้ปัญหาที่สะสมกันมาในอดีตหรือปัญหาในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต⁴ การตัดสินใจของผู้บริหารนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการด้านการศึกษา ซึ่งจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยผ่านการคิดวิเคราะห์ตามกระบวนการการตัดสินใจเพื่อให้ผลการตัดสินใจออกมาดีที่สุด และเกิดผลประโยชน์ได้มากที่สุดต่อผู้เรียน บุคลากร และสถานศึกษา การตัดสินใจของผู้บริหารที่ดีจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีการตัดสินใจที่ดีจะสามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างราบรื่น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ศึกษาสภาวะการณ์และบริบทสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพัฒนาการศึกษาของประเทศ ทั้งด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และโลก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

³มีทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง, 2561), 124.

⁴นที จิตสว่าง, การตัดสินใจของผู้บริหาร, เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/462710>

ไปสู่สังคมสูงวัย และทักษะของประชากรในศตวรรษที่ 21 ที่ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับความท้าทายและมุ่งพัฒนาประเทศไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมยุค 4.0 และนำผลการติดตามประเมินแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552-2559 ซึ่งครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบริบทการจัดการศึกษา โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา และการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ ๑”⁵ อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายเรื่องที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง ต่อยอด โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ที่พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิด วิเคราะห์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง คุณธรรม จริยธรรมในด้านครู คณาจารย์ พบว่า มีปัญหาขาดแคลนครู คณาจารย์ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม ไม่ได้คนเก่ง คนดี ใจรักมากเป็นครู คณาจารย์ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการทั้งสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง⁶ และปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานก็คือ ต้องรู้วิธีการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายอยากจะทำ เพราะคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร จะส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร⁷

การตัดสินใจหรือสิ่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญกับสภาวะการณ์ของการเป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ถึงแม้จะมีคำจำกัดความหมายมากมายอย่างไรก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่มีความหมายที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจ

⁵สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560 – 2579 (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), ค.

⁶สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561), พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 2.

⁷วีรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร: ท้อป, 2558), 21.

และการนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารสถานศึกษา เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งหนึ่งของผู้บริหารทั้งหลายที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญจนหมายถึงการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปก็ต้องเกี่ยวข้องกับตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา⁸ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ซึ่งเป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณ์ญาณ โดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาของผู้บริหารแต่ละคน โดยผู้บริหารแต่ละระดับจะต้องมีการวางแผนการทำงานเสมอ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเผชิญปัญหาทางการบริหารจัดการ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะทั้งหมดของตนเองในการตัดสินใจแก้ปัญหา⁹

กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการนับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ โดยบัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความแข็งแกร่งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม¹⁰ และการบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารงานหลักอย่างหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาจากการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณ

⁸นพพงษ์ บุญจิตรากุล, **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: ตีรณสาร, 2557), 99.

⁹กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, **พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร** (กรุงเทพมหานคร: ซีวีพรินท์, 2562), 175-176.

¹⁰กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2546), ก.

แบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้ จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน¹¹

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและมุ่งสู่การพัฒนาการจัดการศึกษา ทั้งในเรื่องโอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา และการใช้จ่ายงบประมาณ ปัจจัยทั้งหมดนี้จำเป็นจะต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อให้เกิดคุณภาพในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น ผู้บริหารที่จะปรับปรุง พัฒนางานควรมีภาวะการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการตัดสินใจ ซึ่งความสามารถของผู้บริหารนั้นจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ปัญหาการวิจัย

คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ ได้ทำการวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีการสรุปประเด็นปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาการบริหารการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมีปัญหาด้านการบริหารการศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การรวมศูนย์อำนาจไว้ในส่วนกลาง การมอบอำนาจหรือแบ่งอำนาจไปยังระดับจังหวัดและสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเรื่องของหารบริหารงานตามระเบียบ แบบแผน การบริหารเงิน และการบริหารงานบุคคล มีการมอบอำนาจในเรื่องของนโยบาย แผนงาน วิชาการ เป็นส่วนน้อย ซึ่งการรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลางไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความด้อยประสิทธิภาพ และการตัดสินใจที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการเท่านั้น แต่ยังเป็นเหตุของการสิ้นเปลืองงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ อันเนื่องมาจากการจัดสรรที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งมีขั้นตอนมากมาย โดยเป็นมูลเหตุสำคัญของการหย่อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการศึกษา¹² และการขาดอิสระในการตัดสินใจ โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลา และการฝึกอบรมไม่เพียงพอทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่

¹¹กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2546), 39.

¹²วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารศึกษามีอาชีพ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 33-34.

เริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติแล้ว อีกทั้งประกอบกับการที่ส่วนกลางไม่ได้มอบอำนาจให้สถานศึกษาได้ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างแท้จริง¹³

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในรอบ 6 เดือน พบว่ามีบางโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวนจำกัด จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการในบางโครงการ/กิจกรรม¹⁴ เช่นเดียวกับด้านประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ของสถานศึกษามีการใช้งบประมาณตามแผนงานโครงการ มีการบริหารติดตาม มีการตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่ สถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า การใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษามีประสิทธิภาพเพราะมีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และดำเนินการตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามโรงเรียนประสบปัญหาการดำเนินงานในบางโครงการที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับมีจำกัดทำให้โรงเรียนต้องเกลี้ยงบประมาณใหม่ ทำให้โครงการที่วางแผนบางส่วนไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้หรืออาจจะต้องปรับเปลี่ยนขนาดโครงการให้เล็กลง นอกจากนี้ ระเบียบพัสดุที่เคร่งครัดทำให้บางครั้งไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างให้ได้ของที่มีคุณภาพได้¹⁵ ซึ่งในกรณีสถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียนประมาณ 120 คน) งบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐเป็นหลัก จึงประสบปัญหางบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากสถานศึกษาใช้จ่ายงบประมาณเป็นค่าสาธารณูปโภคเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีปัญหาเรื่องขาดแคลนบุคลากรปฏิบัติงานด้านเอกสารทางบัญชี ครูและผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบงานธุรการ การเงิน

¹³วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 77.

¹⁴สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1, **รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 รอบ 6 เดือน (ตุลาคม 2563-มีนาคม 2564)**, เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2564, เข้า ถึง ได้ จ าก <https://drive.google.com/file/d/1cwA5d2U4p4kriAtvrchVYFO8-WB5dd0z/view>

¹⁵สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การศึกษาระบบบริหารภาครัฐ ด้านทรัพยากรเพื่อการศึกษา** (มปท., 2562), 135-136.

ซึ่งมีกฎระเบียบมากมายที่ทำให้ขาดความคล่องตัว ทำให้การเบิกจ่ายยุ่งยาก เพราะครูไม่มีความรู้ในเรื่องบริหารจัดการบางอย่าง เช่น งบค่าจ้างโดยเฉพาะด้าน บุคลากรยังมีการผูกพันกับต้นสังกัด ซึ่งบางครั้งการจัดสรรอาจได้ตัวบุคคล แต่ไม่ตรงตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าให้โรงเรียนจัดหา/จัดจ้างเอง ก็จะมี ความคล่องตัว และตรงตามต้องการมากกว่า¹⁶ และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่การเงินของสถานศึกษา จึงทำให้พบปัญหาใกล้เคียงกับข้างต้น คือ การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการและกรอบการดำเนินงานเนื่องจากการจัดสรรงบประมาณที่ล่าช้า ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถวางแผนได้อย่างแน่นอนในการดำเนินการแต่ละโครงการ อีกทั้งเจ้าหน้าที่การเงินยังขาดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบได้อย่างถูกต้อง¹⁷ มีความสอดคล้องกับจากการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ที่พบว่า ยังมีหน่วยงานราชการจัดทำรายงานการเงินไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ และนโยบายบัญชีภาครัฐ หรือมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป และมีการรายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง ซึ่งมีสาเหตุมาจากการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง ครอบคลุมตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐ รวมถึงไม่มีรายละเอียด ทะเบียน และรายงานต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำกับดูแลให้จัดทำ หรือไม่ได้จัดทำให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถือเป็นหลักฐานการตรวจสอบบัญชีที่สำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบเพื่อแสดงความเห็นต่อรายงานทางการเงิน นอกจากนี้ยังพบข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน โดยมีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มตินายกรัฐมนตรี และแบบแผนการปฏิบัติราชการ รวมถึงมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ไม่ประหยัด ขาดผลสัมฤทธิ์ และขาดประสิทธิภาพ¹⁸

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 สามารถสรุปปัญหาที่พบได้ ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนงบประมาณ พบว่าสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แต่ การดำเนินการใช้จ่ายเงินไม่ตรงตามกรอบการดำเนินการของแผนปฏิบัติการประจำปี บางโครงการไม่สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งทำให้เห็นว่าไม่สามารถใช้

¹⁶สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การศึกษาระบบบริหารภาครัฐ ด้านทรัพยากรเพื่อการศึกษา (มปท., 2562), 136.

¹⁷เจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียน, สัมภาษณ์, 2 ธันวาคม 2564.

¹⁸สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, รายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 (มปท., 2563), 49-63.

แผนปฏิบัติการประจำปีในการบริหารได้ 2) ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดกิจกรรม ผลที่ได้รับ และกำหนดงบประมาณอย่างชัดเจน บางครั้งการจัดกิจกรรมนั้นไม่ประสบความสำเร็จ แต่มีการใช้งบประมาณหมดไป ทำให้โครงการนั้นดำเนินการไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ และไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่า มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เคร่งครัด ทำให้บางครั้งสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้ให้มีคุณภาพได้ และไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ต้องการจัดซื้อ 4) ด้านการบริหารทางการเงิน และควบคุมงบประมาณ พบว่า สถานศึกษามีการมอบหมายงานให้กับครูการเงินของสถานศึกษา แต่ครูที่ได้รับการแต่งตั้งนั้นขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ และการจัดทำโปรแกรมระบบ บัญชีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเกิดปัญหายอดเงินไม่ตรงกับสมุดบัญชี ลงข้อมูลผิดทำให้เกิดปัญหาในการใช้โปรแกรม อีกทั้งหลักฐานการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน การใช้จ่ายเงินที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ตรงตามงบประมาณที่ตั้งไว้ในแผนปฏิบัติการ 5) ด้านการบริหารสินทรัพย์ พบว่าสถานศึกษาขาดงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุที่มีอยู่ จึงทำให้การใช้งานพัสดุไม่เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 6) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน พบว่า สถานศึกษามีการรายงานทางการเงินประจำเดือนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เนื่องจาก ระบบบัญชีที่อาจเกิดปัญหายอดไม่ตรง ต้องมีการแก้ไขปัญหาก่อนจึงจะดำเนินการรายงานการเงินประจำเดือนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1¹⁹

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานงบประมาณ ทุกการปฏิบัติงานนั้นล้วนแล้วจะต้องมีการตัดสินใจทั้งสิ้น โดยมีความเชื่อว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุดเกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด²⁰ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เพราะถือว่าการตัดสินใจ และการบริหารงานงบประมาณ

¹⁹ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2565.

²⁰ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 59.

นั้นเป็นหัวใจหลัก และมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา และส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อเป็นประโยชน์สืบต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1
2. เพื่อทราบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ตั้งคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

จากแนวความคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก
2. การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก
3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบของ ลูเนนเบิร์ก (Lunenburg) และ ออนสไตน์ (Ornstein) ที่ได้กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบ เปิดเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment) เช่น สภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพภูมิศาสตร์ และอื่น ๆ อีกหลากหลายอย่าง สถานศึกษา จะมีต้นป้อน (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม ที่ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ของสถานศึกษาประกอบด้วย การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา ซึ่งเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นผล ที่เกิดขึ้น นั่นก็คือผลผลิต (Outputs) ของสถานศึกษา จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพึงพอใจของบุคลากร และผลผลิตที่ได้นั้นก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำข้อมูลไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น²¹

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ต้องการศึกษเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมี นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจไว้มากมาย ได้แก่ ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารและถือว่าเป็นความรับผิดชอบ ของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ การตัดสินใจจึงจำเป็นต้องใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ใช้

²¹Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6 ed. (Belmont CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

สติปัญญาคิดวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล คาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต รวมไปถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าวเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารเกิดขึ้นจากการหลอมรวมความรู้ จากการศึกษาลัทธิการ ทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ และกระบวนการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น²² ฟลิปโป (Flippo) ได้นำเสนอ ขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทางเลือก 3) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ 4) เลือกแนวทางที่ดีที่สุด และ 5) นำทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ²³ คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจำแนกหรือนิยามปัญหา โดยการค้นหาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหา หรือพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ 2) การศึกษาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาโดยการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้มากที่สุด 3) การคัดทางเลือกในการใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ และที่ตัดสินใจเลือกแล้ว และ 4) ปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกแล้ว 5) การประเมินผลโดยทำการตรวจสอบหรือประเมินผลลัพธ์ที่ได้ว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องนั้น ๆ ต่อไป²⁴ โบวี (Bovee) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดปัญหา (Identify the Problem) 2) การค้นหาทางเลือก (Generate Alternative) 3) การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternative) 4) การตัดสินใจ (Make the Decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the Decision) และ 6) การประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluate the Result and Provide Feedback)²⁵ กอร์ดอน (Gordon)

²²Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory Research and Practice**, 9 ed. (New York: Mc Graw-Hill, 2013), 325.

²³Edwin B. Flippo, **Management : A Behavioral Approach** (Boston: Allyn and Bacon, 1970), 48.

²⁴Roger A. Kaufman, **The Principalsip : Foundation and Function** (New York: Harper & Row, 1974), 35.

²⁵Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

ได้กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the situation) 2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set Objective) 3) การค้นหาทางเลือก (Search for Alternative) 4) การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternative) 5) การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (Make the Decision) และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the Decision)²⁶

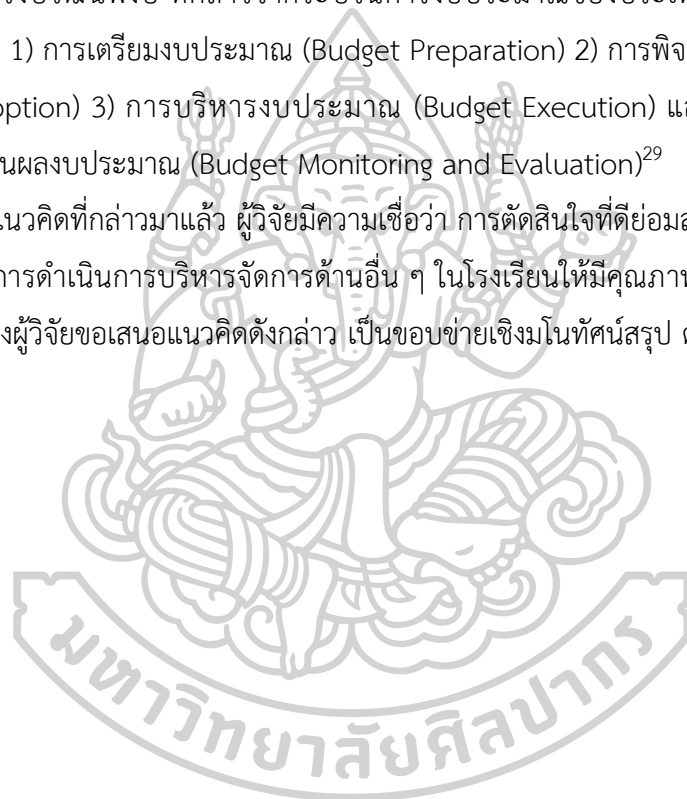
สำหรับการบริหารงานด้านงบประมาณ ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) 2) การคำนวณต้นทุนการผลิต (Output Costing) 3) การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management/Fund Control) 5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)²⁷ และจากขอบข่ายภารกิจ การบริหารงานด้านงบประมาณตามคู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 22 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4) การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11) การวางแผนพัสดุ 12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 13) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ 14) การจัดหาพัสดุ 15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17) การเบิกเงินจากคลัง 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน 19) การนำเงินส่งคลัง

²⁶Judith R. Gordon, **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**, 7 ed. (New Jersey: Prentice – Hall, 2002), 143-147.

²⁷สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544), 16-17.

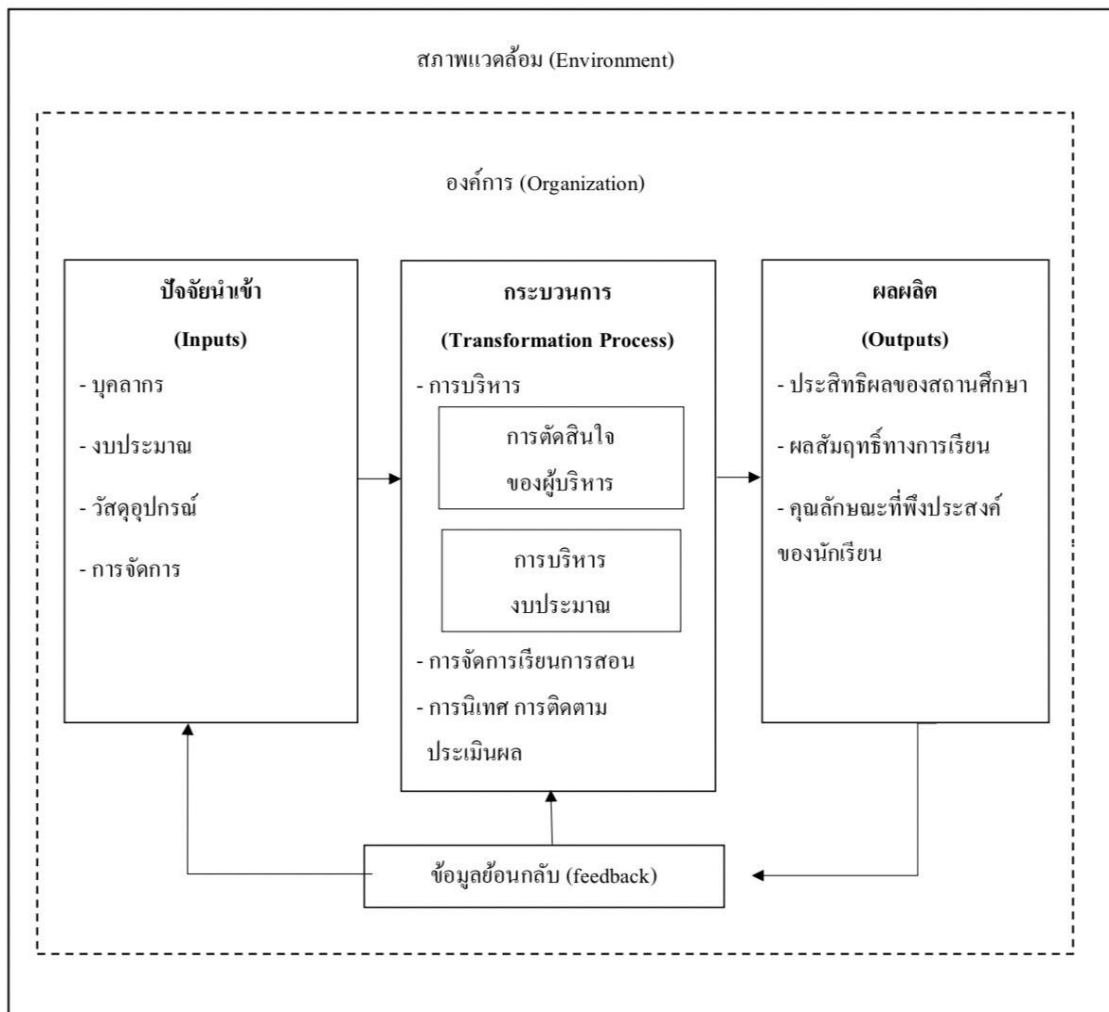
20) การจัดทำบัญชีการเงิน 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 22) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน²⁸ ส่วนทางด้านไตรรัตน์ โภคพลาภรณ์ กระบวนการงบประมาณ (Budget Process) หรือวิธีการงบประมาณ (Budget Procedure) หมายถึง กระบวนการที่เป็นลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการกำหนดแผนความต้องการในเรื่อง บุคลากร พัสดุ และเงินที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation) 2) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) 3) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) และ 4) การควบคุมงบประมาณ (Budget Control) สอดคล้องกับกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ ที่กล่าวว่ากระบวนการงบประมาณของประเทศไทย มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation) 2) การพิจารณาอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption) 3) การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) และ 4) การควบคุมและติดตามประเมินผลงบประมาณ (Budget Monitoring and Evaluation)²⁹

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า การตัดสินใจที่ดีย่อมส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ในโรงเรียนให้มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดดังกล่าว เป็นข้อบ่งชี้เชิงมนทัศน์สรุป ดังแผนภูมิที่ 1



²⁸สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการบริหารโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย 2556), 59.

²⁹กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์, การคลังสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 262.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุป

ที่มา : Fred C Lunenburg and Allan V Ornstein, **Education Administration: Concepts and Practices, 7th ed.** (United States: SAGE Publications, 2021), 23-25.

: Judith R. Gordon, **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach, 7thed** (New Jersey: Prentice – Hall, 2002). 143-147.

: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles,** (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, 2544), 16-17.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยเป็นการศึกษา 2 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรต้น คือ การตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon) ซึ่งได้กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจไว้ทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the situation) 2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set Objective) 3) การค้นหาทางเลือก (Search for Alternative) 4) การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternative) 5) การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (Make the Decision) และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the Decision)³⁰ และตัวแปรตาม คือ บริหารงานงบประมาณตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) 2) การคำนวณต้นทุนการผลิต (Output Costing) 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management/Fund Control) 5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)³¹ ดังแผนภูมิที่ 1



³⁰Judith R. Gordon, **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**, 7 ed. (New Jersey: Prentice – Hall, 2002). 143-147.

³¹สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles**, (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544), 16-17.

การตัดสินใจของผู้บริหาร (X_{tot})	การบริหารงบประมาณ (Y_{tot})
1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (x_1) 2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (x_2) 3. การค้นหาทางเลือก (x_3) 4. การประเมินทางเลือก (x_4) 5. การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (x_5) 6. การประเมินผลการตัดสินใจ (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 : Judith R. Gordon, **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**, 7th (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 2002). 143-147.

: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles**, (กรุงเทพฯ: บริษัท วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, 2544), 16-17.



นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายตรงกันของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

การตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการการพิจารณาซึ่งเป็นการเลือกทางเลือกต่าง ๆ จากหลายทางเลือกบนพื้นฐานของข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ โดยกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายทางซึ่งเป็นทางที่ดีที่สุด ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) การค้นหาทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานที่เป็นแผนงานแบบลายลักษณ์อักษรที่แสดงออกมาในรูปแบบของตัวเงิน แผนทางการเงิน และโครงการที่จะดำเนินงานในปีงบประมาณนั้น ๆ ซึ่งจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายรับ รายจ่าย กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับอนุบาล – มัธยมศึกษาตอนต้น (การศึกษาภาคบังคับ) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 139 แห่ง ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองกาญจนบุรี อำเภอท่าม่วง อำเภอด่านมะขามเตี้ย และอำเภอศรีสวัสดิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้บริหารทุกคนทุกระดับจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องใหญ่ที่สำคัญ³² ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องพบปัญหาที่จะต้องเลือกปฏิบัติอยู่เสมอ การตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริหารย่อมมีผลกระทบต่อบุคลากรในสถานศึกษาอาจทำให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นได้³³ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญอย่างมากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานก็คือ ต้องรู้วิธีการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล การตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้บริหารอยากจะทำ เพราะคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร จะส่งผลถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร³⁴

ความหมายของการตัดสินใจ

นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision – Making) ไว้ดังนี้
มานน์ (Mann) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ของทางเลือก โดยการเลือกทางเลือคนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้³⁵

³²สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2558), 168.

³³จิตติมา วรรณศรี, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา (พิษณุโลก: รัตนสุวรรณ, 2557), 2.

³⁴วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ท้อป, 2559), 21.

³⁵Die Mann, Policy Decision-Making in Education : An Introduction to Calculation and Control (New York: Teachers College Press, Columbia University, 1975), 20.

จูนิเปอร์ (Juniper) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการสิ้นสุดการเลือกสรรทางเลือกต่าง ๆ³⁶

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณา วิเคราะห์ และคัดทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ อาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น³⁷

ทรี วัตธา และนิวพอร์ต (Trewatha and New Port) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกแนวปฏิบัติจากทางเลือกที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ต้องการแก้ไข³⁸

มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) ได้เสนอนิยาม การตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากการเลือกหลาย ๆ ทาง³⁹

มูดี (Moody) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องกระทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรยุติหาข้อเท็จจริง ข้อยุติจะแปรเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา⁴⁰

จอห์น (John) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการพัฒนาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อการปฏิบัติการ⁴¹

³⁶Juniper F. Daeen, **Decision Making for Schools Colleges** (New York: Pergamon Press, 1976), 124.

³⁷Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge: Harvard University Press, 1979), 158.

³⁸Robert L. Trewatha and Gene M. New Port, **Management**, 3 ed. (Plano, Texas Business Publications, 1982), 50.

³⁹Grego Moorhead and Ricky Griffin, **Decision-Making and Creativity** (London: Houston Mifflin, 1992), 481.

⁴⁰Paul Moody, **Decision-Making : Provan Methods for better Decision** (Singapore: Mcgraw-Hill Book, 1995), 4.

⁴¹Gary Johns, **Organizational Behavior**, 4 ed. (New York: Harper Collins, 1996), 364.

คาร์เรล (Carrel) เจนจิงส์ (Jennings) และเฮฟริน (Heavrin) ได้ให้ความหมายว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานขององค์กรที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก⁴²

ไซมอน (Simon) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการหาทางเลือกที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและเหตุผลในการตัดสินใจของแต่ละบุคคล⁴³

ริว และไบอาร์ส (Rue and Byars) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการเลือกทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่⁴⁴

กอร์ดอน (Gordon) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญทางการบริหาร มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะมีการตัดสินใจที่แตกต่างกันไป โดยมีเหตุผลจากข้อมูล ทักษะ หรือประสบการณ์ แลต้องอาศัยทักษะ 3 ประเภท คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะความเป็นผู้นำ และทักษะการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ดีจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ⁴⁵

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารและถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ การตัดสินใจจึงจำเป็นต้องใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ใช้สติปัญญาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล คาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต รวมไปถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าวเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารเกิดขึ้นจากการหลอมรวมความรู้ จากการศึกษาหลักการ ทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน

⁴²Michael R. Carrel, Daniel F. Jennings, and Christina Heavrin, **Fundamentals of Organizational Behavior** (New jersey: Prentice Hall International, 1997), 93.

⁴³Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 4 ed. (New York: The free Press, 1997), 164.

⁴⁴Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, **Management : Skills and Application**, 8 ed. (Ill lwinn, 1997), 42.

⁴⁵Judith R. Gordon, **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**, 7 ed. (New Jersey: Prentice – Hall, 2002). 140.

ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และกระบวนการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็น⁴⁶

เบอร์ตัน และธาเกอร์ (Burton and Thakur) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็น กระบวนการรวบรวมเอาการวิเคราะห์ การนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์เพื่อการกำหนด ทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งทางเลือก แล้วกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป⁴⁷

โรบบินส์ (Robbins) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า การตัดสินใจหมายถึงกระบวนการที่จะ แก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือกและเลือกทางเลือก หรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้⁴⁸

วิโบโว ยู.ดี.เอ. และดิวี ดี.เอส.อี (Wibowo, U.D.A. and Dewi, D.S.E.) ได้อธิบายไว้อย่าง น่าสนใจว่า การตัดสินใจหมายถึง กระบวนการสำคัญขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่บน พื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์กร⁴⁹

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทยได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision – Making) ไว้ดังนี้

วรพจน์ บุขราคมวดี ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ ในการแก้ปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารที่ ได้รับจากโครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม⁵⁰

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกหลาย ๆ ทาง และการตัดสินใจก็เกี่ยวข้องกับคนทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับหรือพื้นที่ ในองค์กร⁵¹

⁴⁶Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw Hill International Editions, 2008), 325.

⁴⁷Gene Burnab and Manab Thakur, **Management Today : Principle and Practice Ninth Repvint** (New Delhi: Tata Mcgraw-Hill, 2016), 93.

⁴⁸สตีเฟนส์ พี โรบบินส์ อ้างถึงในกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, **พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562), 177.

⁴⁹Wibowo, U.D.A. and Dewi, D.S.E., อ้างถึงในกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, **พฤติกรรม องค์การและการพัฒนาองค์การ**, (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2562), 177.

⁵⁰วรพจน์ บุขราคมวดี อ้างถึงในกองนิกอบรม กรมที่ดิน, **การตัดสินใจ** (กรุงเทพมหานคร: กองการพิมพ์ กรมที่ดิน, 2557), 4.

วีรัช สวงวนวงศ์วาน ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจคือการเลือกทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่สองทางขึ้นไป⁵²

กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจหมายถึงการเลือกทางเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่เกิดปัญหาตามมาทีหลังเป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ⁵³

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจอาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้⁵⁴

จากความหมายของการตัดสินใจที่มีผู้กล่าวถึงไว้ข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการตัดสินใจได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหาร ซึ่งเป็นการเลือกทางเลือกต่าง ๆ จากหลายทางเลือกบนพื้นฐานของข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ โดยกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายทางซึ่งเป็นทางที่ดีที่สุด ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการตัดสินใจ

มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ ดังนี้

ชไนเดอร์ (Schneiders) มีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุก ๆ เรื่อง เพราะตัวลูกน้องเองก็อาจจะไม่สนใจที่จะร่วมในการตัดสินใจบางเรื่องกับผู้บริหาร ทั้งนี้ยังได้เสนอแนะถึงวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้เป็นหลักในการพิจารณาว่า ควรจะให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยหรือไม่ โดยการพิจารณาที่องค์ประกอบ 2 ประการ คือ

⁵¹แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557), 123.

⁵²วีรัช สวงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: ท้อป, 2559), 21.

⁵³กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, **พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: ซีวี พรินท์, 2562), 177.

⁵⁴สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2562), 168.

ความสนใจและความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ถ้าลูกน้องมีความสนใจและมีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังกล่าวน้อย ผู้บริหารก็จะไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁵⁵

ซัชเตวาและโซกานี (Sachdeva & Sogani) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบริหารได้ หากไม่มีความสามารถในการตัดสินใจและไม่เห็นความสำคัญของการตัดสินใจ ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในองค์กร มักจะเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารระดับอื่น ๆ รองลงไป ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในการตัดสินใจใด ๆ ในองค์กรนั้น ผู้บริหารมักจะไม่ค่อยได้คำนึงถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและที่ร้ายไปกว่านั้นคือ เมื่อผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจไปแล้ว มักจะไม่บอกเหตุผลให้ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานได้ทราบ ว่าทำไมจึงตัดสินใจเช่นนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจโดยถือว่าสามารถหาข้อยุติ แต่ถ้าผู้บริหารตัดสินใจโดยถือว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่แล้วความวุ่นวายและปัญหาต่าง ๆ ก็อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้ ถ้าการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่นอกเหนือของเขตการยอมรับการตัดสินใจของลูกน้อง⁵⁶

วิเชียร วิทย์อุดม ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำและผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมอันสำคัญยิ่งที่ผู้นำและผู้บริหารในทุกระดับจะต้องกระทำการตัดสินใจอยู่เสมอ การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานในทุก ๆ เรื่อง ในทุก ๆ กรณี ประสิทธิภาพของงานจะดีหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ⁵⁷

วรพจน์ บุขราคมวดี ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า มีสำคัญอยู่ด้วยกันทั้งหมด 4 ข้อ ดังนี้

1) มีทางเลือกหลายทาง การตัดสินใจเพื่อปฏิบัติในแต่ละทางเลือกอาจจะอยู่ในรูปของนโยบายในการปฏิบัติงาน เทคนิคหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งการทำที่มีทางเลือกหลายทาง

⁵⁵A.G. Schneiders, "Exercise Therapy Compliance in Low Back Pain Patients," *Manual Therapy* (1998).

⁵⁶ซัชเตวาและโซกานี อ้างถึงใน โสภณ พวงสุวรรณ, "การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม" *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ*, (2546): 23.

⁵⁷วิเชียร วิทย์อุดม, *การจัดการสมัยใหม่* (กรุงเทพมหานคร: ธนรัช การพิมพ์, 2554), 6-1.

ถ้าอาศัยดุลพินิจส่วนตัวของผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจนั้นอาจจะผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอาศัยเครื่องมือ หรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เข้ามาช่วยผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจ

2) การที่มีข้อมูลในปัจจุบันจำนวนมาก ถ้าผู้บริหารนำดุลพินิจส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจบ่อยครั้งแล้ว โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดและขาดความรอบคอบจึงอาจเกิดขึ้นตามมาได้ด้วย เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดนั้นมาพิจารณาได้ครบถ้วนสมบูรณ์นั่นเอง

3) เพื่อลดความขัดแย้งเนื่องจากพื้นฐานความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการตัดสินใจถ้าหากผู้บริหารไม่อาศัยหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือที่เหมือนกัน มาทำการตัดสินใจแล้วอาจจะทำการตัดสินใจแตกต่างกันออกไปจนทำให้บุคลากรเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4) เพื่อลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน ในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปราศจากกฎเกณฑ์หรือเครื่องมือแล้ว โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้ แต่การตัดสินใจโดยใช้เครื่องมือ ที่มีความถูกต้องและเหมาะสมเข้ามาช่วยโอกาสของการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นจะสามารถลดลงได้⁵⁸

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จากทางเลือกต่าง ๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาทหน้าที่ที่บ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจนั้นจะต้องมีหลักการและเหตุผล มีเจตคติ และวิจรรณญาณที่ดี นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นเพียงแนวทางหรือเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นคือ การค้นหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป⁵⁹

จากความสำคัญของการตัดสินใจที่มีผู้กล่าวถึงไว้ข้างต้นสามารถสรุปความสำคัญของการตัดสินใจได้ว่า การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับ ทุกคน เพื่อจะต้อง

⁵⁸วรพจน์ บุขราคมวดี อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, **พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ** (กรุงเทพมหานคร: ซีวี พรินท์, 2562), 176-177.

⁵⁹กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, **พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ** (กรุงเทพมหานคร: ซีวี พรินท์, 2562), 178.

ดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ ตามขั้นตอนของการทำงาน ผู้บริหารทุกคนล้วนจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งสิ้น การตัดสินใจเปรียบได้เหมือนหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่อง ซึ่งหากผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจได้ดีแล้วนั้น ย่อมก่อให้เกิดความสำเร็จ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

นักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ ดังนี้

ลิชฟิลด์ (Litchfield) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนแก้ปัญหา และการประเมินผล โดยเมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ไขปัญหานั้น ๆ แล้วมักจะมีปัญหาอย่างอื่นตามมาด้วยเสมอ ปัญหาที่ติดตามก็อาจเกิดขึ้นในช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นนั้น⁶⁰

แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีแรงผลักดันอยู่ 3 ประการ คือ แรงผลักดันจากตัวผู้บริหารเอง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชา และแรงผลักดันที่เกิดจากสถานการณ์⁶¹

บลาว และ สก็อต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการใช้แก้ปัญหาครั้งต่อ ๆ ไป ดังนั้น กระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มให้เห็นว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมาดังกล่าวแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม⁶²

⁶⁰Edward Harold Litchfield, "Note on a General Theory of Administration," *Administrative Science Quarterly* 1, 1 (June 1956): 5.

⁶¹Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," *Harvard Business Review* (Marh – April 1958): 6.

⁶²Peter M. Blau and W. Richard Scott, *Formal Organization : A Comparative Approach* (San Francisco: Chandler, 1962), 53-55.

เทลเลอร์ (Taylor) กล่าวว่า การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการอย่างเดียวกัน ซึ่งเทลเลอร์ได้คิดกระบวนการทางปัญญาที่แตกต่างออกไปจากแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ออกมา การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติและการแก้ปัญหา เป็นการแก้ไขความยากทั้งสองประการ⁶³

โรเบิร์ต และ แฮนไลน์ (Robert and Hanline) มีความเชื่อในเรื่องของประสบการณ์มนุษย์ได้ให้ความเห็นว่ามนุษย์นั้นมักทำการตัดสินใจเลือกหรือเลือกสรรทางเลือกตามความเคยชินที่ปฏิบัติมาจึงอาจกล่าวได้ว่า โดยธรรมชาติแล้ว หากนำผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย การตัดสินใจเลือกก็มักจะเป็นการรวบอำนาจเผด็จการไปด้วย⁶⁴

ไซมอน (Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผล ในการตัดสินใจไว้ว่าในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มีเกิดขึ้น เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ความสามารถ ขาดข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนั้นนิสัยและค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางหนึ่งทางใดได้⁶⁵

นิวแมน และ วอเรน (Newman and Warren) กล่าวว่า การวางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมาก หากที่จะพิจารณาออกจากกัน และด้วยว่า “การวางแผน : การตัดสินใจ เป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน”⁶⁶

⁶³D.W. Taylor, "Decision – Making and Problem Solving," **Handbook of Organizations** (March 1965): 48-86.

⁶⁴Ralpin M. Robert and Manning H. Hanline, "Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About what to decide," **Management Review** 6 , 3 (June 1975): 25-32.

⁶⁵Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 3 ed. (New York: The Free Press, 1976), 43.

⁶⁶Newman and Warren, **The Process of Management** (New Jersey: Prentice-Hall, 1977), 225-432.

ทฤษฎีความสมเหตุสมผล (rational comprehensive decision-making theory)

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ความสมเหตุสมผล (rationality) ของการตัดสินใจ และพยายามให้เกิดประโยชน์สูงสุด (maximization of outcomes) จากการเลือกใช้ทางเลือกนั้น ๆ เป็นหลัก สำหรับความสมเหตุสมผลนั้น ไชมอน (Simon) ได้อธิบายว่าความสมเหตุสมผลนั้นเกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกของการตัดสินใจ กล่าวคือ การตัดสินใจนั้น ๆ มีความเป็นรูปธรรม (objectively rational) เป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องสำหรับคุณค่าหนึ่ง ๆ ในทำนองเดียวกัน เป็นความสมเหตุสมผลที่รู้ตัวอยู่ตลอด (consciously rational) ในการปรับเปลี่ยนระหว่างเป้าหมายกับวิถีทาง ซึ่งเป็นกระบวนการที่รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้ มีดังนี้ 1) ผู้ตัดสินใจเผชิญหน้ากับปัญหา หรือประเด็นที่ต้องการตัดสินใจ 2) ผู้ตัดสินใจระบุเป้าหมายค่านิยม หรือวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวนั้นแล้วจัดอันดับความสำคัญ 3) ผลสำรวจทางเลือกต่าง ๆ ในอันที่จะแก้ปัญหาานั้น 4) พิจารณาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกในแต่ละทาง 5) เปรียบเทียบผลประโยชน์ค่าใช้จ่ายของทางเลือกเข้าด้วยกัน และ 6) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายค่านิยม หรือวัตถุประสงค์สูงสุด⁶⁷

ทฤษฎีแบบใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้น (incremental decision-making theory)

ทฤษฎีนี้เป็นการเสนอเพื่อแก้จุดบกพร่องของทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผล ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้อยู่ที่ว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างไปจากทางเลือกเดิม ๆ มากยิ่งขึ้นเท่าใด การคาดคะเนผลที่จะตามมา ก็ยากยิ่งขึ้นเท่านั้น ซึ่งผู้ที่เสนอทฤษฎีนี้คือ ลินบลอม (Linblom) ได้เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นเพื่อทางเลือกใหม่ ใช้แทนทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผลที่มีจุดอ่อนหลายประการ เขาได้ชี้ให้เห็นว่าสภาพที่เป็นจริงแล้ว การตัดสินใจในการบริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) ในการตัดสินใจจะอยู่ในรูปของขั้นตอนย่อย ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การก้าวกระโดด 2) การตัดสินใจนั้นไม่ใช่เป็นการตัดสินใจอย่างครอบคลุมทุกแง่มุม ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และก็ไม่อาจเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างถี่ถ้วน 3) การตัดสินใจในรูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับการทำการเปรียบเทียบไปมาระหว่างทางเลือกต่าง ๆ โดยการนำเอาแนวทางเลือกแคบ ๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น 4) ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะพอใจทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น จะไม่พยายามเลือกทางเลือกจะได้ทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือ

⁶⁷Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1976), 23-31.

ผู้ตัดสินใจที่ดีพอจะพอใจเพียงแค่ทางเลือกที่เขาเลือกออกมา 5) ตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าให้คนในสังคม ได้มีโอกาสแข่งขัน เพื่อใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มของตนเองเหนือผู้อื่น ดังนั้นการประนีประนอม จึงเป็นหัวใจของการตัดสินใจในลักษณะนี้ สำหรับทฤษฎีนี้ พอจะสรุปได้ดังนี้ คือ 1) การเลือกค่านิยม จุดมุ่งหมาย และการวิเคราะห์การกระทำ หรือภารกิจต่าง ๆ จะกระทำไปพร้อม ๆ กัน หรือควบคู่กัน ไป 2) ผู้ตัดสินใจจะพิจารณาหนทางปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาเพียงบางทางเลือกเท่านั้น และทางเลือก ดังกล่าวนั้นจะแตกต่างไปจากเดิมบ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น 3) ในแต่ละทางเลือกจะวิเคราะห์ ผลกระทบโดยจำกัดเฉพาะทางเลือกที่เห็นว่าสำคัญ 4) มีการปรับขอบเขตของปัญหาเป็นระยะ ๆ เปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายกับวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากมาย หลากหลายทาง เป็นผลให้สามารถดำเนินการกับปัญหาได้ดีขึ้น 5) เป็นการตัดสินใจในลักษณะ ที่มุ่งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะมุ่งถึงเป้าหมายในอนาคตอันยาวนาน⁶⁸

ทฤษฎีแบบใช้หลักผสมผสานก้นกรอง (mixed scanning theory)

ผู้ที่เสนอทฤษฎีนี้คือ เอ็ดซีโอนี (Edzioni) ซึ่งเขาใช้การอุปมาอุปไมย เขาได้กล่าวว่า ในการใช้ ทฤษฎีนี้ตัดสินใจ สิ่งแรกจะต้องแยกแยะการตัดสินใจพื้นฐานออกจากการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้น การตัดสินใจพื้นฐาน คือ การสำรวจทางเลือกหลัก ๆ ที่ผู้ตัดสินใจเห็นว่าสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยไม่หลงไปในเรื่องละเอียด เพื่อให้มองเห็นภาพกว้าง ๆ ได้ชัดเจนจริง ๆ จากนั้นใช้หลักการตัดสินใจ ในส่วนที่เพิ่มขึ้น ด้วยการให้กรอบการตัดสินใจพื้นฐานเป็นหลักวิเคราะห์ สำหรับผู้ใช้หลักทฤษฎีผสม ก้นกรองแล้ว การตัดสินใจแบบนี้จะใช้วิธีการของหลักผสมเหตุผลในการแก้ไขปัญหาหลัก แล้วใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้นในการแก้ไขปัญหาย่อยต่าง ๆ⁶⁹

ทฤษฎีการตัดสินใจมุ่งผลการตัดสินใจโดยทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisficing in decision-making Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอโดยไซมอน (Simon) เป็นการเสนอให้เห็นว่ามนุษย์มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ไซมอน (Simon) ได้เสนอสมมติฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่ 3 ประการ ดังนี้ 1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่ สมบูรณ์ ในส่วนนี้เกี่ยวกับสถานการณ์การตัดสินใจ 2) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกที่พอจะเป็นไปได้ 3) ผู้ตัดสินใจไม่สามารถ หรือไม่เต็มใจที่จะคาดการณ์ ผลที่เกิดขึ้น ต่อเนื่องของแต่ ละ ทางเลือก ที่มีอยู่ จากสมมติฐานทั้ง 3 ข้อดังกล่าว

⁶⁸Charles E. Lindblom, **Public Administration : Concepts and Cases** (Boston: Houghton Mifflin, 1980), 69-70.

⁶⁹Amitai Etzioni, **Management** (Plano: Business Publications, 1976), 213.

ไซมอน (Simon) จึงได้เสนอแนวคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน หรือการปฏิบัติงานประจำวัน เหตุผลที่มนุษย์ต้องตัดสินใจเช่นนี้ เนื่องจากมนุษย์มีขอบเขตที่จำกัดในแง่ของค่านิยม เขาจะเป็นผู้แก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ ไป ยิ่งไปกว่านั้น เขานำเอาข้อมูลมาใช้ในการแก้ไขปัญหาเป็นบางส่วน เท่านั้น⁷⁰

ทฤษฎีการตัดสินใจทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นทฤษฎีที่เมื่อพิจารณาร่วมกันจะพบว่า แต่ละทฤษฎีจะเหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหาในแต่ละเรื่อง ๆ ไป ดังนั้นผู้ตัดสินใจจะต้องเป็นผู้ที่เลือกใช้ทฤษฎีการตัดสินใจแต่ละแบบตามความเหมาะสมกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจได้ว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และการตัดสินใจทุกครั้งย่อมมีผลตามมาเสมอ โดยจะต้องเริ่มจากการกำหนดปัญหา วิเคราะห์ปัญหา การวางแผนแก้ปัญหา และการประเมินผล ซึ่งการตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของผู้บริหารในแต่ละบุคคลและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่อยู่ภายใต้ประสบการณ์ เงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีความสมเหตุสมผล 2) ทฤษฎีแบบใช้หลักส่วนใหญ่เพิ่มขึ้น 3) ทฤษฎีแบบใช้หลักผสมผสานกันกรอง และ 4) ทฤษฎีการตัดสินใจมุ่งผลการตัดสินใจโดยทำให้เกิดความพึงพอใจ

ประเภทของการตัดสินใจ

สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมานะ ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจในการบริหารไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยเอกบุคคลและการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจอาจเป็นพฤติกรรมของบุคคลเดียวหรือกลุ่ม ถ้าเป็นการตัดสินใจโดยเอกบุคคลหรือบุคคลเดียวนั้น มักเป็นในกรณีธุรกิจของเอกชนที่มีผู้ประกอบการเป็นเจ้าของคนเดียว เขาจึงเป็นผู้ทำการตัดสินใจในทุกอย่างหรือเกือบทุกอย่าง หรือไม่ก็เป็นกรณีที่เป็นเรื่องรีบด่วนหรือฉุกเฉินซึ่งจะรอการพูดคุยปรึกษากับบุคคลอื่นไม่ได้ ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มบริหารด้วยกันหรือกลุ่มในรูปคณะกรรมการหรือกลุ่มระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจโดยกลุ่มมักเป็นเรื่องสลับซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารแต่ผู้เดียวอาจมีความรู้ ประสบการณ์

⁷⁰Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1975), 56-57.

ความชำนาญ และทักษะไม่เพียงพอที่จะทำการตัดสินใจ การใช้กลุ่มก็จะมีกระบวนการระดมสมอง (brain storming) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ข้อมูล ถกเถียง อภิปรายในหมู่สมาชิกที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีเหตุผล ทำให้การกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจมีมากขึ้น และระดมสมองวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ก็ยังผลดีอื่น ๆ ตามมา อาทิ ผู้ร่วมตัดสินใจจะปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นเพราะมีความผูกพันทางจิตวิทยา นอกจากนั้นยังเป็นการช่วยพัฒนาสมาชิกกลุ่มด้วย แต่การตัดสินใจโดยกลุ่มก็มีข้อเสียเช่นกัน อาทิ ในบางกรณีก็หาข้อยุติในการตัดสินใจไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องประชุมกันหลายครั้ง ทำให้ล่าช้า และเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น บางครั้งการตัดสินใจโดยกลุ่มอาจถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ได้ ซึ่งก็จะส่งผลเสียตามมา

2. การตัดสินใจในแง่ส่วนตัวและการตัดสินใจในแง่องค์กร

เมื่อบุคคลต้องทำการตัดสินใจ เขาอาจจะคิดถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อตัวเขาในแง่ความปลอดภัยหรือสถานภาพหรืออนาคตของตัวเอง หากผู้ทำการตัดสินใจคิดคำนึงถึงในแง่นี้มาก อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจนั้นจะเป็นไปในแง่ส่วนตัวมากกว่าในแง่ขององค์กร ถ้าเป็นการตัดสินใจในแง่องค์กร บุคคลจำเป็นต้องยึดมั่นในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่จะต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการ การตัดสินใจจึงต้องเลือกทางเลือกที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยที่การตัดสินใจในแง่ส่วนตัวและการตัดสินใจในแง่องค์กรจะมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร เช่น องค์กรขนาดเล็ก หรือผู้ประกอบการที่ดำเนินการด้วยตัวเอง อาจรู้สึกว่าคุณส่วนตัวและองค์กรก็คือสิ่งเดียวกัน เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวใด ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวเขาก็เป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรด้วย แต่หากเป็นบริษัทมหาชน ความอยู่รอดขององค์กรนั้นมีความสำคัญกว่า แม้ความอยู่รอดของตนเองจะสำคัญก็จริง แต่องค์กรก็มีกลไกที่จะควบคุมตรวจสอบไม่ให้คุณค่าประโยชน์ส่วนตัวจากการตัดสินใจในการบริหารเป็นหลัก เป็นต้น

3. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ไซมอน (Simon) ได้เสนอการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้าไว้ดังนี้

3.1 การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision) หมายถึง การแก้ปัญหาสำหรับปัญหาใด ๆ โดยเฉพาะที่มีการเตรียมการไว้บ้างแล้ว การตัดสินใจประเภทนี้เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กระทำตามกฎระเบียบ หรือกระทำตามมาตรฐานที่ใช้ในระเบียบปฏิบัติซึ่งได้

ผ่านการทดสอบเป็นประสบการณ์ในอดีตมาแล้ว⁷¹ นั่นคือการตัดสินใจที่เป็นไปตามขั้นตอน การดำเนินงานนโยบายกฎระเบียบ และระเบียบปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดซึ่งทางเลือกหรืออย่างน้อยก็มีเกณฑ์ที่ค่อนข้างแน่นอนซึ่งชี้ให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจไว้แล้ว อันเป็นการช่วยให้การตัดสินใจทำได้ง่ายภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ การตัดสินใจแบบนี้เปิดโอกาสให้นักบริหารมีทางเลือกได้น้อย ทั้งนี้ เพราะเรื่องเหล่านั้นมักเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำวันหรือเกิดขึ้นซ้ำซากจนผู้ที่ทำการตัดสินใจสามารถกำหนดและคาดหมายผลของการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และเมื่อเกิดกรณีที่จะต้องตัดสินใจผู้ตัดสินใจจะสามารถตัดสินใจกรณีนั้น ๆ ได้ทันที การตัดสินใจแบบนี้ จึงดูเหมือนได้มีการเตรียมวิธีการไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว และการตัดสินใจก็มักจะยังผลดี การตัดสินใจในกรณีนี้อาจมีทางเลือกมากขึ้นหากผู้ปฏิบัติงานใช้กฎนิ้วหัวแม่มือ (rule of thumb) หรือวิธีการดั้งเดิมที่ใช้ได้ผลมาแล้วเพื่อการตัดสินใจ ทั้งนี้ขึ้นกับประสบการณ์ในสถานการณ์ของการตัดสินใจที่คล้ายกันนี้ การตัดสินใจแบบนี้บางทีเรียกกันว่า “การตัดสินใจแบบจำเจ” (routine decision making) ผู้บริหารในระดับสูงอาจไม่กล้า ไม่พร้อม หรือไม่ต้องการที่จะตัดสินใจ ลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจแบบนี้จะมีความเสี่ยงอยู่ด้วย อีกทั้งข่าวสารข้อมูลก็มักจะไม่สมบูรณ์เพียงพอ การทำการตัดสินใจจึงอาจกระทบต่อสถานภาพตนเองในอนาคตได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจในลักษณะของปัญหา ตลอดจนรู้จักใช้เครื่องช่วยหรือเทคนิคในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า ((Unprogrammed Decision) หมายถึง การแก้ปัญหาที่มีความคลุมเครือและสลับซับซ้อน และการแก้ปัญหาก็มิได้รับการเตรียมการหรือกำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า ในกรณีนี้ การมีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่ได้มาตรฐานจึงไม่เพียงพอ ทั้งไม่สามารถเอาผลการตัดสินใจในครั้งก่อน ๆ มาเป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานในการตัดสินใจครั้งใหม่ได้ ดังนั้นการตัดสินใจจึงไม่เป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ และระเบียบปฏิบัติ แต่จะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ดุลยพินิจ และสำนึกส่วนตัวของผู้บริหาร ประกอบกับการใช้เทคนิควิธีในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละคนซึ่งจะแตกต่างกันในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญ อันเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หากผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็เป็นการแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอันเป็นลักษณะของนักบริหารที่ดี

⁷¹J.G. March อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 400.

การตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติงานภายในองค์กร การตัดสินใจจึงมีทั่วไปทั้งองค์กร ในระดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) ล่าง ๆ มักจะมีการตัดสินใจมากกว่าในระดับสูง และมักจะเป็นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวัน ส่วนผู้บริหารในระดับสูง ๆ นั้น มักทำการตัดสินใจน้อยกว่า และมักเป็นการตัดสินใจแบบไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรที่มีความสำคัญต่อองค์กรโดยส่วนรวมมากกว่าระดับล่างในหลาย ๆ กรณี

ตารางที่ 1 แสดงการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ลักษณะ	การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า	การตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า
ชนิดของการตัดสินใจ	มีโครงสร้างดี	มีโครงสร้างไม่ดี
ความถี่	ทำซ้ำ ๆ และทำเป็นประจำ	ใหม่ และไม่บ่อย
เป้าหมาย	ชัดเจน, มีลักษณะเฉพาะ	คลุมเครือ
ข่าวสารข้อมูล	มีพร้อม	ไม่มีพร้อม, ช่องทางการติดต่อ
ผลที่ได้	ส่วนน้อย	ส่วนใหญ่
ระดับขององค์กร	ระดับต่ำกว่า	ระดับสูงกว่า
เวลาเพื่อการตัดสินใจ	สั้น	ค่อนข้างยาวนาน
พื้นฐานสำหรับการตัดสินใจ	มีกฎสำหรับการตัดสินใจ, มีระเบียบปฏิบัติ	ใช้การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์

ที่มา: Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organization Behavior : Managing People and Organizations**, 4th ed. (Boston, Toronto: Miffin Company, 1995), 238.

4. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจเชิงดำเนินการ

4.1 การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Decision) คือ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทิศทางในระยะยาวขององค์กร ซึ่งรวมถึงแผนที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว เช่น การมุ่งที่จะได้กำไรในระยะยาว เปรียบเทียบผลตอบแทนที่จะได้จากการลงทุน การให้บริการ หรือ การปฏิบัติงานในระยะยาว เป็นต้น ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์นี้ ผู้บริหารจะสร้างความแข็งแกร่ง

ให้กับองค์กร ซึ่งจะกระทำได้โดยการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ อาทิ ในปัจจุบันเทคโนโลยีกำลังรุดหน้า องค์กรต้องลงทุนในด้านเทคโนโลยีก็ต้องตัดสินใจว่าควรลงทุนในด้านเทคโนโลยีอะไร เพียงใด หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในองค์กร มีเพียงพอหรือไม่ ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เงิน วัสดุสิ่งของ เวลา มีเพียงพอ ต้องการอะไรเพิ่มเติม เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์นี้ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารอาจทำการตัดสินใจได้ใน 3 ระดับ คือ⁷²

4.1.1 การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (corporate-level strategic decision) ซึ่งมุ่งที่แนวทางการกิจหลักขององค์กร อาทิ จะเพิ่ม การดำเนินการดำเนินกิจการใหม่ ๆ หรือไม่ หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจเดิมทั้งหมด หรือไปร่วมลงทุนกับ ผู้อื่น เป็นต้น

4.1.2 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business-level decision) ซึ่ง มุ่งหาวิธีที่หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยสามารถหากำไรหรือผลตอบแทนสูงสุดในการลงทุน การตัดสินใจ เชิงยุทธศาสตร์ชนิดนี้เกี่ยวข้องกับการกำหนดว่าผลผลิตหรือการบริการแบบใดที่ควรจะทำ หรือลูกค้า ชนิดใดที่ควรให้บริการ หรือจะมีวิธีใช้ทรัพยากรของตนอย่างไรในการโฆษณา ในการให้บริการลูกค้า หรือเพื่อพัฒนาบุคลากรของตน เป็นต้น

4.1.3 การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ระดับการปฏิบัติ (function-level strategic decision) ซึ่งมุ่งหาวิธีที่จะดำเนินการขององค์กรในแง่ต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิศวกรรม ด้านการตลาด เป็นต้น

นักบริหารผู้ทำการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์มักจะใช้เวลาค่อนข้างนานเพื่อการตัดสินใจ ทั้งนี้ เพราะการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังส่งผลมากมายในระยะยาว ดังนั้นการแสวงหาข้อมูลเพื่อ จะประเมินความเป็นไปได้ หรือทางเลือกต่าง ๆ จึงมีความสำคัญยิ่ง

4.2 การตัดสินใจเพื่อการดำเนินการ (operational decision) จะมุ่งไปที่กิจกรรมประจำวัน ขององค์กรในระดับผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติงานระดับการควบคุมบังคับบัญชาขั้นต้น (first-line supervisory level) เขาเหล่านั้นต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับตารางเวลาการทำงาน การมอบหมาย งานให้ผู้ปฏิบัติงาน และการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ เป็นต้น เขาอาจต้องจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การขาดงานที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า เครื่องจักรเครื่องยนต์เสียหาย เป็นต้น นักบริหารจัดการที่ทำการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติจะต้องมีความสามารถในการตั้งวัตถุประสงค์ กำหนดและ

⁷²Judith R. Gordon อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 402.

ประเมินทางเลือก และทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เขาไม่มีเวลามากนักในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ในเวลายาวนาน

5. การตัดสินใจแบบระดับบนสู่ระดับล่าง และการตัดสินใจแบบให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การตัดสินใจแบบสั่งการจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (top-down decision) นี้อาจจะเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพดี ทำได้ทันในเวลา แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่มีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจ ปัจจุบัน หลายองค์กรได้ใช้วิธีการทำงานเป็นทีม และให้ทีมมีความรับผิดชอบในด้านการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างมาก โดยใช้แนวความคิดการให้อำนาจกับผู้ปฏิบัติงาน (empowerment) เพื่อทำการตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติงานจึงตัดสินใจในหลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่ การสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ การจัดส่งผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการ ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือตัดสินใจที่จะปรับปรุงการดำเนินงาน หรือทำกำหนดการเกี่ยวกับการผลิต เมื่อทำงานไม่ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานและเป็นผู้กำหนดว่าเขาจะทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุด เป็นต้น องค์กรเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำการตัดสินใจได้ดีกว่า ทั้งนี้ เพราะเขารู้ว่าอะไรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อจะทำงานได้ดี ผู้ปฏิบัติงานที่ทำการตัดสินใจพร้อมที่จะรับในผลของการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้นเขาจึงพยายามตัดสินใจให้มีคุณภาพสูงขึ้น⁷³

วิเชียร วิทย์อุดม ได้กล่าวว่า การตัดสินใจสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทตามระยะเวลาที่ผู้บริหารต้องใช้ในการตัดสินใจและหน้าที่ขององค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยแบ่งประเภทการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับมากที่สุดมีอยู่ 2 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision)

การตัดสินใจแบบนี้จะมีการวางแบบแผนในการตัดสินใจเพื่อประมาณการหรือขั้นตอนที่เป็นระบบ โดยทั่วไปเป็นการตัดสินใจในการวางแผนงานประจำ ดังเช่น การตัดสินใจที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำและเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรแบบราชการ โดยจะครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายขององค์กร กระบวนการและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการวางโรงงานในการประมาณการและเป็นแนวทางที่ต้องติดตามด้วยการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน (Non- Programmed Decision)

การตัดสินใจแบบนี้จะไม่มีการวางแบบแผนในการตัดสินใจ และไม่มีโครงสร้างของแผนเดิมมาก่อนและต้องเตรียมรับมือกับการไม่มีโครงการและความต้องการต่าง ๆ ไป การตัดสินใจจึงต้อง

⁷³สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 399-403.

พัฒนาเพื่อสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ ผู้บริหารมักอาศัยการตัดสินใจแบบใช้
 ลางสังหรณ์ (Intuition) และความคิดริเริ่มในการตัดสินใจเป็นสำคัญ เช่น การตัดสินใจในสินค้าตัว
 ใหม่ การตั้งราคาใหม่ การเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์และเป้าหมายสำหรับในปีต่อ ๆ ไป⁷⁴

นอกจากนี้ กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจทางการบริหารเป็น
 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Structure) หรือเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า
 เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา
 อยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น
 การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมี
 วัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึง
 มักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงานเข้ามา
 ใช้ เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์
 งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ที่มี
 รูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มี
 การระบุวิธีการแก้ไขไว้อย่างชัดเจน ว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจแก้ปัญหาลักษณะนี้จะไม่
 มีเครื่องมือ

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่าง
 โครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและ
 การพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้างเป็นแบบจำลอง
 ทางคณิตศาสตร์ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น
 การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์⁷⁵

⁷⁴วิเชียร วิทยอุดม, **การจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพมหานคร: ธนัช การพิมพ์, 2554),
 6-3.

⁷⁵กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, **พฤติกรรมองค์กร และการพัฒนาองค์กร** (กรุงเทพมหานคร:
 ซีวี พรินท์, 2562), 188-189.

จากแนวคิดและเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจข้างต้นสามารถสรุปประเภทของการตัดสินใจได้ว่า การแบ่งประเภทของการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับมากที่สุดมี 2 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจที่มีแบบแผน เป็นการตัดสินใจที่มีการวางแผนงาน เป็นงานที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์กร ส่วนราชการครอบคลุมถึงนโยบาย กระบวนการและแผนงานขององค์กร 2) การตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีวางแผนในการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่มีโครงสร้างของแผนเดิม เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยความคิดริเริ่มในการตัดสินใจเป็นสำคัญ

กระบวนการตัดสินใจ

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงความพยายามฝึกฝนตนเอง พัฒนาทักษะ และสั่งสมประสบการณ์ในการตัดสินใจ เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์และตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์การศึกษา เนื่องจากแต่ละขั้นตอนจะมีผลต่อความสำเร็จในการตัดสินใจ ที่ผ่านมามีผู้เสนอกระบวนการตัดสินใจไว้หลายรูปแบบ โดยการแบ่งการพิจารณาและขั้นตอนการตัดสินใจตามความสนใจ ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง⁷⁶ ดังนี้

จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ได้กล่าวถึงภาพรวมกระบวนการตัดสินใจ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ความเคลือบคลุม (Controversy) ประกอบไปด้วยคำอ้างที่ตรงข้ามกันเกี่ยวกับสถานการณ์ในลักษณะขัดแย้งเดียวกัน 2) การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) โดยการกำหนดและต่อเติมรายละเอียดคำอ้างต่าง ๆ 3) ทางเลือก (Choice) เป็นการตัดสินใจระหว่างคำอ้างต่าง ๆ เป็นการทำให้ข้อพิพาทจบลง และใช้เป็นเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติหรือเป็นกฎสำหรับอนาคตต่อไป⁷⁷

ไซมอน (Simon) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) นิยามปัญหา (Intelligence Activity) กิจกรรมด้านหาข้อมูล การค้นหาข่าวสารในสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ 2) การศึกษาหาทางเลือก (Design Activity) กิจกรรมด้านการออกแบบให้เป็นการพัฒนา วิเคราะห์ แนวแนวทางต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้ และ 3) การคัดทางเลือก (Choice

⁷⁶ เรื่องเดียวกัน, 142.

⁷⁷ Johns Dewey, *How We Think* (Boston: D.C. Heath, 1993), 64.

Activity) กิจกรรมการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมหลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้⁷⁸

อัลวาร์ เอลบิง (Alvar Elbing) ได้จำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ โดยเริ่มจากสภาพไร้ดุล (Disequilibrium) โดยตระหนักถึงสถานการณ์ของปัญหา แล้วตามด้วยการวิเคราะห์วินิจฉัย (Diagnosis) สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุที่สำคัญของปัญหา แล้วตามด้วยการวิเคราะห์ (Definition) ซึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงปัญหาตามที่ได้วิเคราะห์ วินิจฉัย แล้วจึงเริ่มทำการค้นพบ (Discovery) เป็นกระบวนการเลือกวิธีการแก้ปัญหา และขั้นตอนสุดท้าย คือ การกระทำ (Doing) โดยการนำผลการเลือกไปสู่การปฏิบัติ⁷⁹

ฟลิปโป (Flippo) ได้นำเสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทางเลือก 3) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ 4) เลือกแนวทางที่ดีที่สุด และ 5) นำทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ⁸⁰

คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจำแนกหรือนิยามปัญหา โดยการค้นหาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหา หรือพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ 2) การศึกษาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาโดยการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้มากที่สุด 3) การคิดทางเลือกในการใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ และที่ตัดสินใจเลือกแล้ว 4) ปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกแล้ว 5) การประเมินผลโดยทำการตรวจสอบหรือประเมินผลลัพธ์ที่ได้ว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ ต่อไป⁸¹

⁷⁸Herbert Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1997), 53.

⁷⁹Alvar Elbing, *Behavioral Decision in Organizations* (Glenview: Scott Foresman, 1970), 112.

⁸⁰Edwin B. Flippo, *Management : A Behavioral Approach* (Boston: Allyn and Bacon, 1970), 48.

⁸¹Roger A. Kaufman, “ Systems Approaches to Education : Discussion and Attempted Integration,” James M. Liphon and James A. Hoed eds. , in *The Principalsip : Foundation and Function* (New York: Harper & Row, 1974), 35.

มิทเชล (Mitchell) กล่าวถึง การบริหารการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ระบุปัญหา 3) การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร 4) การระบุทางเลือกในการแก้ไข 5) การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และ 6) นำทางเลือกไปปฏิบัติการให้บรรลุ⁸²

โบวี (Bovee) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดปัญหา (Identify the Problem) คือ การรู้จักปัญหาโดยการสังเกตความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา มาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

2. การค้นหาทางเลือก (Generate Alternative) คือ การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยทางเลือกนั้นจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียด รอบคอบ สมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

3. การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternative) คือ การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

4. การตัดสินใจ (Make the Decision) คือ การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และนำมาเปรียบเทียบเพื่อนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด

5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the Decision) คือ การปฏิบัติตามทางเลือก โดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามทางเลือกไว้อย่างรอบคอบ

6. การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluate the Result and Provide Feedback) คือ การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้น

⁸²Terence R. Mitchell, **People in Organization : Understanding Their Behavior** (New York: Mc Graw-Hill, 1978), 142.

สามารถแก้ไขปัญหานั้นหรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นมาทดแทน⁸³

กอร์ดอน (Gordon) ได้กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the situation) เป็นขั้นตอนการระบุปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจที่จะกระทำอย่างไรอย่างหนึ่ง ซึ่งจะต้องตอบคำถามดังนี้ บุคคลใดมีส่วนสำคัญ มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ ลักษณะขององค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจ สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลอย่างไร ผู้ที่ตัดสินใจจะต้องระบุข้อจำกัดของสถานการณ์และผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจ เช่น กฎหมาย ภูมิศาสตร์ จำนวนประชากร หรือปัจจัยอื่น ๆ และเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารควรทราบข้อมูลด้านการเงิน เวลา พนักงาน และทรัพยากรที่มีผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งจากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ จะทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถระบุปัญหาที่แท้จริงเพื่อตัดสินใจได้

2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set Objective) ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาย่างรอบด้านมีความหลากหลายในการแก้ไขปัญหา และช่วยลดโอกาสของความล้มเหลว การกำหนดกรอบของปัญหามีผลต่อการแก้ไขปัญหามากที่สุด หากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ผิดพลาด ซึ่งจะดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้ยาก หากการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์กว้างเกินไป หรือไม่ระบุรายละเอียด ผู้ตัดสินใจจึงจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างรอบคอบ การตัดสินใจจะบรรลุผลได้จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพ, ความต่อตรงเวลา, การเป็นที่ยอมรับ, ความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม ซึ่งการตั้งข้อคำถามต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารด้านการดูแลสุขภาพอาจตั้งเป้าหมายลดจำนวนเตียงผู้ป่วยลงร้อยละ 5 หรือ ประธานบริษัทดอทคอมอาจตั้งเป้าหมายลูกค้าใหม่ 5,000 รายต่อสัปดาห์ในรอบ 6 เดือนแรก การบรรลุผลตามเป้าหมายเช่นนี้เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิผลของการตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจเบื้องต้น วัตถุประสงค์จะสามารถสังเกตและประเมินผลได้จากการคำนวณ หรือค่าร้อยละอย่างชัดเจน แต่จะมีปัญหามากขึ้นจากการวัดหรือสังเกตวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น หรือการมีส่วนร่วม ซึ่งต้องอาศัยทักษะของผู้ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้มีอำนาจ

⁸³Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

ตัดสินใจไม่ควรสับสนระหว่างวัตถุประสงค์ที่กำหนดกับขั้นตอนการดำเนินการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการกำหนดเป้าหมายนั้นควรปฏิบัติก่อนการวางแผนและดำเนินการ

3. การค้นหาทางเลือก (Search for Alternative) ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ อันจะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยไม่ก่อให้เกิดผลที่ไม่พึงประสงค์ บ่อยครั้งที่ผู้ตัดสินใจประเมินทางเลือกเร็วเกินไป มากกว่าจะพัฒนาทางเลือกหลากหลายทาง แม้แต่ความเป็นไปได้ที่ไม่ดีก็อาจนำไปสู่ทางที่ดีกว่าได้ ผู้บริหารและพนักงานทั่วไปมักจะมองข้ามข้อมูลที่ตนมีอยู่ รวบรวมข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือค้นหาข้อมูลเข้าเกินไป ดูข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาหลังจากที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ดังนั้นการตัดสินใจจึงควรเลือกแนวทางอย่างเหมาะสม

4. การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternative) เป็นขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจดำเนินการประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ผู้ตัดสินใจจะต้องระบุความเป็นไปได้ในแต่ละทางเลือกก่อน ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลประโยชน์ ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจมักจะเผชิญกับความขัดแย้งในสิ่งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของทางเลือกที่หลากหลาย ก่อนจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ผู้บริหารอาจจะประเมินทางเลือกโดยใช้วิธีการที่ไม่ซับซ้อน คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ หรือการวิเคราะห์ถดถอย เพื่อให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน และนำไปปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจให้ดีขึ้น เช่น ผู้บริหารอาจจะประเมินค่าแต่ละทางเลือกตามความเป็นไปได้ ผลเชิงลบอาจเกิดขึ้น และความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จผล พร้อมทั้งสรุปคะแนนแต่ละทางเลือกและจัดลำดับ อย่างไรก็ตาม ผู้ตัดสินใจมักใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการประเมินทางเลือกมากกว่า โดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ของตน และผู้อื่นในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

5. การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (Make the Decision) เป็นขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยไม่มีข้อจำกัด สังเกตได้ว่า บางครั้งผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ยอมรับได้ซึ่งไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุด เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง และในบางครั้งผู้ตัดสินใจต้องรับผิดชอบกับทางเลือกที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้นมากกว่า และอาจจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น หากเชื่อว่าประสิทธิผลที่ต่ำนั้นสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมย่อมต้องรับผิดชอบมากกว่างานส่วนตัว

6. การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the Decision) ก่อนการตัดสินใจ ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจควรทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นโอกาสและการคิดทบทวนครั้งสุดท้าย มีการปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัด ผู้ตัดสินใจอาจจะประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้⁸⁴

Stephen P. Robbins & Mary Coulter กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจนั้น ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. ระบุปัญหา ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เรานำเสนอกับสิ่งที่เราต้องการจะให้เป็นตัวอย่างเช่น พนักงานขายต้องการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ใหม่ เพราะเครื่องที่ใช้อยู่ทำงานล่าช้าและมีความจำน้อยไม่พอกับงานที่เพิ่มมากขึ้น
2. ระบุเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินใจ คือ ปัจจัยที่เป็นเหตุผลสัมพันธ์กับการตัดสินใจ
3. กำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น เป็นเรื่องของการกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาน้อยแตกต่างกันไปตามความสำคัญ โดยให้น้ำหนักมากกับเกณฑ์ที่สำคัญต่อการตัดสินใจ
4. กำหนดทางเลือก ซึ่งอาจมีหลาย ๆ ทางเลือกในการแก้ปัญหา
5. วิเคราะห์ทางเลือก นำทางเลือกเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียโดยละเอียดของแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกในขั้นที่ 6 ต่อไป
6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกทั้งหลาย
7. ดำเนินการตามทางเลือก การตัดสินใจจะไม่สมบูรณ์หากไม่ได้มีการดำเนินการติดตาม
8. ประเมินผลการตัดสินใจ เพื่อประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมาได้สามารถแก้ไขปัญหา หรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว⁸⁵

⁸⁴Judith R. Gordon, **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**, 7 ed (New Jersey: Prentice – Hall, 2002). 143-147.

⁸⁵Stephen P. Robbins & Mary Coulter อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติการณ์องค์กร** (กรุงเทพมหานคร: ท้อป, 2559), 22-23.

ด้านนักวิชาการในประเทศไทยก็ได้มีการกล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. ตระหนักถึงปัญหา (Problem Awareness) ผู้บริหารจะรับรู้ถึงปัญหาหรือโอกาสขององค์กร โดยปัญหานั้นอาจเกิดขึ้นโดยตรงหรือต้องพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถพิจารณาว่าการดำเนินงานขององค์กรอาจเกิดปัญหาจากเหตุการณ์ เช่น 1) เมื่อเกิดความเบี่ยงเบนจากอดีต 2) เมื่อเกิดความเบี่ยงเบนจากแผน 3) เมื่อมีผู้มาร้องเรียกหรือแจ้งปัญหา 4) เมื่อคู่แข่งมีผลการดำเนินงานดีกว่าเรา

2. นิยามปัญหา (Problem Definition) กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องของทราบขอบเขต สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างชัดเจน และตรงประเด็น มิเช่นนั้นภาพของปัญหาก็อาจจะฟุ้งกระจาย ทำให้ไม่สามารถศึกษาและทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ การนิยามปัญหามีขั้นตอนสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ปัญหา (Analyze Problems) 2) ตัดสินใจแก้ปัญหา (Agree on Problems to Be Solved)

3. ตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนสำคัญในการเลือกผลลัพธ์ที่เหมาะสมซึ่งกำหนดความถูกต้องและความสำเร็จในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ โดยผู้ตัดสินใจจะทำตาม 4 ขั้นตอนต่อไปนี้ 1) กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Set Decision Criteria) 2) พัฒนาทางเลือก (Develop Action Alternative) 3) ประเมินผลประโยชน์และความเสี่ยงของทางเลือก (Evaluate Benefits and Risks of Alternative) 4) ออกแบบแผน (Decide on a Plan)

4. ปฏิบัติตามแผน (Action Plan Implementation) นำทางเลือกที่เลือกไว้ไปวางแผนและดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนต่อไปนี้ 1) มอบหมายงานและความรับผิดชอบ (Assign Tasks and Responsibilities) 2) สร้างตารางการปฏิบัติงาน (Establish and Implementation Schedule) 3) ส่งเสริมและกระตุ้นการดำเนินงาน (Support and Stimulate the Operations)

5. ประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยผู้บริหารจะทำการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการและสถานการณ์ในขณะนั้น ตลอดจนทำการปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการประมวลผลจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ต่อไปนี้ 1) กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดความสำเร็จ (Establish Criteria and Standard for

Measuring Success) 2) ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน (Monitoring Results) 3) แก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Take Corrective Action)⁸⁶

วิเชียร วิทยอดม กล่าวถึงตัวแบบของกระบวนการตัดสินใจที่ผู้บริหารควรปฏิบัติตามมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การระบุถึงปัญหาที่มีอยู่
2. การทำรายการเกี่ยวกับทางเลือกที่เป็นไปได้สำหรับการแก้ปัญหา
3. การเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์ได้สูงสุด
4. การนำทางเลือกที่ได้เลือกมาแล้วไปปฏิบัติ
5. การรวบรวมผลย้อนกลับเพื่อทำการศึกษาถ้าพบว่าทางเลือกที่นำไปปฏิบัติสามารถแก้ไขปัญหาที่ได้มีการระบุไว้ได้⁸⁷

มาดาโอะ สุธลง กล่าวว่าการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการจัดทำเป็นกระบวนการเพื่อให้การตัดสินใจนั้นครอบคลุมถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน โดยแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทางเลือกของปัญหา ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นมีทางเลือกใดที่เป็นไปได้บ้าง ซึ่งโดยปกติแล้วปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีหลายทางเลือกในการแก้ปัญหา ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะทราบปัญหานั้นได้มากน้อยเพียงใด จึงต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา จึงจะระบุทางเลือกได้อย่างถูกต้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น
2. การระบุเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากการตัดสินใจที่ต้องทำก่อนล่วงหน้าของการปฏิบัติ เมื่อเราปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกแล้วจึงจะทราบว่าเกิดเหตุการณ์อะไรบ้างของแต่ละทางเลือกนั้น ดังนั้นขั้นตอนการตัดสินใจจึงต้องมีการสมมติเหตุการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละทางเลือกนั้น ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุม การระบุถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละทางเลือกจึงต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่กำลังตัดสินใจ
3. การคำนวณผลตอบแทนของแต่ละทางเลือก เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วคำนวณผลตอบแทน ของแต่ละทางเลือกว่าทางเลือกใดให้ผลตอบแทนอย่างไร

⁸⁶ วัลลภพันธ์ เจริญนนท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551), 142-144.

⁸⁷ วิเชียร วิทยอดม, **การจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพมหานคร: ธนัช การพิมพ์, 2554), 6-11.

บ้าง โดยอาศัยเทคนิคทางคณิตศาสตร์เข้ามาช่วยในการหาผลตอบแทนอาจอยู่ในรูปของ กำไร รายได้ ดอกเบี้ย ระยะเวลา เป็นต้น

4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อได้ผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกแล้ว ก็สามารถที่จะทราบได้ว่าผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกนั้นเป็นอย่างไรบ้าง ก็ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้น แต่ผู้บริหารควรคำนึงด้วยว่าในขณะการตัดสินใจนั้นผู้ตัดสินใจอยู่ภายใต้สภาวะการณ์ ควรตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะการณ์นั้น

5. การนำไปปฏิบัติและตรวจสอบ ทางเลือกที่ผู้บริหารตัดสินใจคิดว่าดีที่สุดแล้วภายใต้สภาวะการณ์นั้น ๆ ก่อนที่นำไปใช้จริงควรนำไปใช้กับองค์กรขนาดเล็ก หรือใช้กับบางแผนก่อน เพื่อจะได้ตรวจสอบว่าสามารถแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ และนำข้อมูลเหล่านั้นมาแก้ไข แล้วจึงนำไปใช้กับองค์กรขนาดใหญ่⁸⁸

สมคิด บางโม กล่าวว่า การตัดสินใจจะเกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาดควรจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหามานำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง ไม่ผิดพลาด

2. คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้น ๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง

4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

5. ตัดสินใจสั่งการปฏิบัติ

6. วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น⁸⁹

⁸⁸ มาตามโอ๊ะ สุหลง, **หลักการจัดการและองค์กร** (กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557), 83-84.

⁸⁹ สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ** (กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, 2558), 166.

สุธรรม รัตนโชติ กล่าวถึงขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. สภาวะของปัญหา หรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเพื่อหาทางแก้ไขมีภาวะของปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาคือ ความแตกต่างระหว่างสภาวะที่เกิดขึ้นจริง ๆ กับสภาวะที่เราตั้งเป้าหมายไว้หรือสิ่งที่ควรจะเป็นปัญหาคือ การที่กิจการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ทำการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้ทราบสาเหตุการวิเคราะห์ปัญหาเป็นเรื่องของการพิจารณาถึงเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน หรือมีการหันเหออกจากวิถีทางที่ควรจะเป็นและการพิจารณาปัญหานั้นจะต้องสามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้ การวิเคราะห์ปัญหามี 2 อย่างคือการวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน และการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผน

3. สามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้ เป็นการพิจารณาปัญหาในลักษณะไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน วิธีนี้อาจผิดพลาดได้ง่าย และหากพบปัญหาใหม่ ๆ ที่ไม่เคยพบมาก่อนมักจะใช้เวลานานและอาจวิเคราะห์ปัญหาออกมาผิดพลาดได้ และเมื่อเหตุการณ์ผ่านไปนานแล้วก็ลืมและไม่ทราบว่าตอนที่คิดแก้ปัญหา นั้นคิดอย่างไร มีเหตุผลอะไรจึงได้ตัดสินใจทำไปอย่างนั้น การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้นต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และการคิดอย่างมีเหตุผล

4. คิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆ เราจะต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเสียก่อน ซึ่งกระทำได้โดยการวิเคราะห์ปัญหา แต่ละปัญหาไม่เหมือนกัน เพราะแตกต่างกับตามสภาพขนาด นโยบายเป้าหมาย วิธีดำเนินงานของกิจการ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าจะพบสาเหตุแล้วก็ตาม บางครั้งก็ไม่อาจคิดหาวิธีแก้ไขได้ง่ายเท่าใดนัก หรือบางทีคิดวิธีแก้ไขได้ก็ติดขัดด้วยอุปสรรคบางประการที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

5. การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด โดยทั่วไปแล้ว บางครั้งผู้บริหารส่วนมากมีวิธีการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งโดยอาศัยความพอใจใช้ราคาเป็นหลัก หรือใช้ความนิยมของคนทั่วไปเป็นแนวทาง ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีระบบแน่นอนในทางวิชาการหรือวงการธุรกิจ จะเลือกตามความชอบอย่างเดียวกันไม่ได้ จะต้องดูด้วยว่าถ้าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว สิ่งนั้นจะให้ประโยชน์มากกว่าสิ่งอื่น ๆ จริงหรือไม่ และจะมีผลเสียประการใดตามมา การตัดสินใจเลือกนั้นถ้าจะให้ดีมีระบบต้องสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่จะเลือกนั้นออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นของวัดค่าได้หรือวัดค่าไม่ได้ก็ตาม ตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบนั้นอาจเป็นรูปคะแนน น้ำหนัก หรือจำนวนเงิน จำนวนหน่วยที่มีการชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อนำมาพิจารณา

6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้น ๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานและความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์กรอย่างไร⁹⁰

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการมีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจไปในทางเดียวกัน คือ การตัดสินใจจะสามารถเกิดขึ้นได้จะต้องผ่านกระบวนการ ดังนี้ 1) ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นโดยมีการระบุรายละเอียดของปัญหาได้ 2) มีการกำหนดทางเลือกไว้หลากหลายทางเลือก 3) วิเคราะห์หรือค้นหาทางเลือกโดยใช้ข้อมูลที่มีประสบการณ์อย่างสมเหตุสมผล และพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบ 4) ตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) ปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกแล้ว และ 6) ให้ข้อมูลป้อนกลับ และประเมินผลลัพธ์จากการเลือกทางเลือก

องค์ประกอบในการตัดสินใจ

Wilson และ Alexis ได้แยกองค์ประกอบพื้นฐานของสถานการณ์ในการตัดสินใจไว้มีหลายอย่าง ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ผู้ทำการตัดสินใจ (The Decision Makers) ผู้ทำการตัดสินใจเป็นอันดับแรกของสถานการณ์ในการตัดสินใจอันได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มที่มักจะทำให้การเลือกจากทางเลือกที่มีอยู่ และสรุปได้ว่า ผู้ทำการตัดสินใจที่ไม่มีความเข้มแข็งพอจะมีคุณลักษณะอยู่ 4 ประการคือ 1) เป็นผู้ที่ยอมรับความคิดได้ง่าย 2) ผู้ที่จ้องหาประโยชน์ 3) เป็นผู้สงวนท่าที และ 4) เป็นนักการตลาด

2. เป้าหมายที่ถูกนำมาใช้ (Goals to Be Served) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ทำการตัดสินใจทำการค้นหานั้นถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสถานการณ์การตัดสินใจ สำหรับในกรณีที่ทำการตัดสินใจถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแล้ว เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เหล่านี้ก็น่าจะถือได้ว่าเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

⁹⁰สุธรรม รัตนโชติ อ้างถึงใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, พฤติกรรมองค์การ และการพัฒนาองค์การ (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562), 185-186.

3. ทางเลือกที่ใกล้เคียงหรือสัมพันธ์กัน (Relevant Alternative) สถานการณ์ของการตัดสินใจ โดยปกติแล้วจะประกอบด้วยทางเลือกอย่างน้อย 2 ทาง 1) ทางเลือกที่ใกล้เคียงหรือสัมพันธ์กัน คือทางเลือกที่ถูกพิจารณาว่าอาจจะเป็นไปได้สำหรับการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่และสามารถนำไปใช้ได้ สำหรับทางเลือกที่ 2) เป็นทางเลือกที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ เป็นทางเลือกที่ไม่ใกล้เคียงหรือเกี่ยวข้องและสมควรที่จะถูกตัดออกจากสถานการณ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ

4. การจัดอันดับทางเลือก (Ordering of Alternative) ในการสถานการณ์ของการตัดสินใจ จำเป็นที่จะต้องใช้กระบวนการสำหรับการจัดอันดับทางเลือกที่พิจารณาแล้วว่าเป็นที่ต้องการมากที่สุด ไปจนถึงทางเลือกที่เป็นที่ต้องการน้อยสุด กระบวนการนี้สามารถเป็นได้ทั้งอัตตะวิสัย (Subjective) และภาวะวิสัย (Objective) หรือบางครั้งก็รวมเป็นไปได้อย่าง 2 อย่าง

5. ทางเลือกที่ดีที่สุด (Choice of Alternative) องค์ประกอบสุดท้ายของสถานการณ์ในการตัดสินใจเป็นทางเลือกที่เป็นจริงระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ เป็นการสร้างหนทางเลือกของการตัดสินใจที่ได้มีการจัดลำดับความสำคัญไว้แล้ว ผู้จัดการจึงต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนในระยะยาวต่อองค์กรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้⁹¹

วรพจน์ บุชราคมวดี กล่าวว่า การตัดสินใจทางการบริหารมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณามี 4 ประการ คือ

1. ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ ขึ้นกับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ขาดเหตุผล และมีค่านิยมที่มีสอดคล้องแล้ว จะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้ ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่องต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่ม บางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคนเดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่ 2 ที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ เช่น จำแนกตามโครงสร้าง ระบบงานบกพร่อง พฤติกรรมบกพร่อง หรือเทคโนโลยีและวิทยาการบกพร่อง เมื่อกำหนดปัญหาได้ชัดว่าเป็นปัญหาเรื่องอะไรก็สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

⁹¹Wilson and Alexis, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอดม, การจัดการสมัยใหม่ (กรุงเทพมหานคร: ธนรัช การพิมพ์, 2554), 6-7-6-9.

3. ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่ 3 ที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือกในปัจจุบัน การบริหารองค์การมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกลงกว่า มีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรจะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรอีกด้วย

4. สถานการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ทำการตัดสินใจเป็นแบบใด ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ สถานการณ์ที่แน่นอน เป็นสถานการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจทราบทางเลือกต่าง ๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างดีด้วยการตัดสินใจดังกล่าวย่อมมีโอกาสถูกต้องมากที่สุด สถานการณ์ที่เสี่ยงเป็นสถานการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจทราบทางเลือกต่าง ๆ และทราบโอกาสความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์มากกว่าเสียผลประโยชน์ การตัดสินใจในสถานการณ์เสี่ยง ผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็น และแขนงการตัดสินใจ และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเป็นสถานการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่าง ๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก โดยไม่สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจจึงไม่ควรตัดสินใจใด ๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่⁹²

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงองค์ประกอบในการตัดสินใจข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการตัดสินใจไปในทางเดียวกัน คือ 1) ผู้ทำการตัดสินใจ 2) ปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ 3) ทางเลือกต่าง ๆ ที่ต้องทำการตัดสินใจและจัดอันดับทางเลือกดังกล่าว และ 4) สถานการณ์ที่ทำการตัดสินใจ

⁹²วรพจน์ บุชราคมวดี, อ้างถึงใน พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2562), 179-180.

การบริหารงบประมาณ

ในการบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ต้องใช้ปัจจัยอย่างน้อย 4 กลุ่มคือ ทรัพยากร (Man) เงิน (Money) ทักษะการจัดการ (Management) และวัสดุ/ครุภัณฑ์ (Material)⁹³ งบประมาณของสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างประสบความสำเร็จจากการบริหารโดยจะมีการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่เน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดให้ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน⁹⁴

ความหมายของงบประมาณ

เชอร์วูด (Frank P. Sherwood) ได้ให้ความหมายของคำว่างบประมาณไว้ว่า งบประมาณ คือ แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของตัวเงิน แสดงโครงการ ดำเนินงานทั้งหมดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมไปถึงการประมาณการบริหารกิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดเตรียม 2) การอนุมัติ และ 3) การบริหาร⁹⁵

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม ได้ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า งบประมาณ คือ แผนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่จะแสดงในรูปแบบตัวเงินที่เสนอต่อรัฐสภาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือรัฐบาลจะเสนองบประมาณในรูปร่างกฎหมายต่อรัฐสภา เพื่อขออนุมัติดำเนินการตาม

⁹³ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** กับการจัดทำ **งบประมาณระบบใหม่** (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544), 3-1.

⁹⁴กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 39.

⁹⁵Frank P. Sherwood, **The Management Approach to Budgetin** (Brusseles: International of Administrative Science, 1954), 11-12.

นโยบายของรัฐบาล ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีกฎหมายกำหนดไว้ว่ารัฐบาลจะต้องทำหรือเสนอ
งบประมาณอย่างไร⁹⁶

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า หมายถึงเครื่องมืออย่างหนึ่งของรัฐบาล
ที่เป็นเอกสารแสดงถึงความต้องการของรัฐบาล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะแผน
ทางการเงินและโครงการที่จะดำเนินการในปีงบประมาณหนึ่ง ๆ โดยรัฐบาลได้สัญญาต่อรัฐสภาและ
ประชาชนว่าจะใช้เงินภายใต้เงื่อนไขที่ตกลงกัน⁹⁷

สำนักงานงบประมาณ ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการใช้จ่ายเงินของรัฐบาล
ในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อใช้จ่ายดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแสดงแหล่งที่มาของรายรับที่จะนำมาใช้จ่ายตามแผนที่กำหนดไว้ด้วย⁹⁸

พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ให้ความหมายว่า
เงินงบประมาณ หมายถึง เงินงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายกฎหมายว่าด้วย
วิธีการงบประมาณ หรือกฎหมายเกี่ยวกับการโอนงบประมาณ เงินซึ่งหน่วยงานของรัฐได้รับไว้
โดยได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีให้ไม่ต้องนำส่งคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือ
กฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังเงินซึ่งหน่วยงานของรัฐได้รับไว้โดยไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินตาม
กฎหมาย และเงินภาษีอากร ค่าธรรมเนียมหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ตกเป็นรายได้ของราชการส่วน
ท้องถิ่นมีอำนาจเรียกเก็บตามกฎหมาย และให้หมายความรวมถึงเงินกู้ เงินช่วยเหลือและเงินอื่น
ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง⁹⁹

ธิดารัตน์ สืบญาติ ได้กล่าวว่า งบประมาณ (Budget) ในความหมายภาษาอังกฤษแต่เดิม
หมายถึง กระเป๋าหรือถุงของรัฐบาล ซึ่งเสนาบดีคลังใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการ
ของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ ต่อมาได้มีการนำไปใช้ได้หลายความหมาย เช่น 1) งบประมาณ

⁹⁶เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย, พิมพ์ครั้งที่ 9
(กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 404-405.

⁹⁷ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, การบริหารการคลังและงบประมาณสาธารณะ: แนวคิดและ
ทฤษฎี (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), 104.

⁹⁸สำนักงานงบประมาณ, อ้างถึงใน การบริหารงบประมาณและพัสดุ, (นครปฐม: ภูมิการพิมพ์,
2559), 50.

⁹⁹"พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560," **ราชกิจจานุเบกษา**
เล่ม 134, ตอนที่ 24 ก (24 กุมภาพันธ์ 2560): 15.

ในฐานะเป็นเครื่องมือของรัฐบาล 2) งบประมาณในฐานะเป็นเรื่องทางการเมือง 3) งบประมาณในฐานะเป็นเอกสารแสดงความต้องการของรัฐบาล¹⁰⁰

กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ ได้ให้ความหมายของงบประมาณว่า หมายถึง แผนทางการเงินของรัฐบาลที่จัดทำขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยปกติมักจัดทำเป็นแผนรายปี ซึ่งแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้จ่ายและการหารายได้ของรัฐบาล โดยรัฐบาลจะเสนอแผนทางการเงินต่อสภานิติบัญญัติและต้องได้รับการอนุมัติก่อนนำไปใช้ ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นเอกสารกฎหมายอย่างหนึ่ง¹⁰¹

วนิดา สัจพันโรจน์ กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่แสดงออกในรูปแบบของตัวเงินเพื่อนำเสนอต่อรัฐสภาในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่แน่นอน กล่าวคือ รัฐบาลจะเสนองบประมาณ ในรูปแบบของร่างพระราชบัญญัติต่อรัฐสภา เพื่อขออนุมัติดำเนินการต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล¹⁰²

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ได้ให้ความหมายของงบประมาณว่า งบประมาณ คือ แผนงานที่แสดงเป้าหมายของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของกิจการในลักษณะที่เป็นตัวเลข ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่ใช่อำนาจเงิน โดยปกติงบประมาณจะมุ่งเน้นไปที่ตัวเงินเป็นหลัก การจัดทำงบประมาณจะกำหนดขึ้นตามแผนงานในรอบระยะเวลาหนึ่ง¹⁰³

สุปรียา แก้วละเอียด ได้ให้ความหมายของงบประมาณว่า หมายถึง เอกสารหรือชุดของเอกสารที่แสดงถึงสถานะทางการเงินหรือแผนขององค์กรในอนาคต (ไม่ว่าจะเป็นหน่วยครอบครัว องค์กรธุรกิจหรือรัฐบาล) ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลด้านรายรับ รายจ่าย กิจกรรมต่าง ๆ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ¹⁰⁴

¹⁰⁰ธิดารัตน์ สืบญาติ, การบริหารการคลังและงบประมาณ (ม.ป.ท., 2560), 105-107.

¹⁰¹กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์, การคลังสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 245.

¹⁰²วนิดา สัจพันโรจน์, การบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทยจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561), 17.

¹⁰³สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, การบัญชีบริหาร MANAGERIAL ACCOUNTING (ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด), พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: กรีนไลฟ์ พรินติ้งเฮาส์, 2563), 226.

¹⁰⁴สุปรียา แก้วละเอียด, กฎหมายการคลัง ภาคงบประมาณแผ่นดิน (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน, 2563), 82-83.

จากความความหมายของงบประมาณที่มีผู้กล่าวถึงไว้ข้างต้นสามารถสรุปความหมายของงบประมาณได้ว่า เป็นแผนงานแบบลายลักษณ์อักษรที่แสดงออกมาในรูปแบบของตัวเงิน แผนทางการเงิน และโครงการที่จะดำเนินงานในปีงบประมาณนั้น ๆ ซึ่งจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายรับ รายจ่าย กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของงบประมาณ

ชาร์ลส์ (Charles K. Coe) กล่าวว่า งบประมาณที่มีอยู่จำกัด ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า งบประมาณสนองตอบวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ 4 ประการ คือ 1) เป็นเอกสารด้านนโยบาย 2) เป็นแผนการปฏิบัติงาน 3) เป็นแผนการเงิน และ 4) เป็นเครื่องมือสื่อสาร¹⁰⁵

กัมปนาท วงษ์วิวัฒน์พงษ์ ได้กล่าวว่า งบประมาณเป็นเอกสารทางการเงินที่รัฐบาลได้รับอนุมัติจากฝ่ายนิติบัญญัติ จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของรัฐบาล ซึ่งงบประมาณเปรียบเสมือนหัวใจที่สูบฉีดเลือดหล่อเลี้ยงร่างกาย ถ้าขาดงบประมาณรัฐบาลก็ไม่สามารถคงอยู่ทำหน้าที่ได้ โดยงบประมาณมีความสำคัญ ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจและสังคม

1) การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ การใช้จ่ายของรัฐบาลในรูปงบประมาณจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศรัฐบาลสามารถใช้งบประมาณในฐานะเครื่องมือการคลังในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศ

2) การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ งบประมาณเป็นแผนแม่บททางการคลังของรัฐบาล (Government master financial plan) ซึ่งประกอบด้วยแผนการดำเนินงานที่จำเป็น เช่น แผนการลงทุนในปัจจุบันพื้นฐาน โครงการลงทุนขนาดใหญ่ แผนการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น แผนการศึกษา การสาธารณสุข แผนการแก้ไขปัญหาความยากจน และปัญหาสังคมอื่น ๆ งบประมาณจึงมุ่งให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและการแก้ไขปัญหาพื้นฐานของประชาชน

¹⁰⁵Charles K. Coe, อ้างถึงใน การบริหารการคลังและงบประมาณ (ม.ป.ท.,2560), 107.

2. ด้านการบริหาร

1) งบประมาณใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่ โดยงบประมาณจะควบคุมหน่วยงานให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงาน

2) งบประมาณเป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดสรรงบประมาณใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพก็จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม

3) งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงาน เนื่องจากในการดำเนินนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาล มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ดังนั้น งบประมาณจึงทำหน้าที่ในการประสานให้การดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกัน และเป็นการประสานทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดความซ้ำซ้อนของงาน

3. ด้านการเมือง

1) งบประมาณเป็นเครื่องมือของฝ่ายนิติบัญญัติที่ใช้ควบคุมการบริหารงานของรัฐบาล เนื่องจากรัฐบาลจะต้องจัดทำงบประมาณเสนอต่อรัฐสภาเพื่อให้ความเห็นชอบ รัฐสภาสามารถเข้าไปตรวจสอบตั้งแต่การเสนอร่างกฎหมายงบประมาณ การแปรญัตติ และการอนุมัติงบประมาณ โดยรัฐบาลจะใช้จ่ายเงินตามรายการในงบประมาณที่ได้รับอนุมัติเท่านั้น และต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐสภาและประชาชน นอกจากนี้ รัฐสภายังมีอำนาจในการขอเปิดอภิปรายไม่ไว้วางใจ และตั้งกระทู้ถามนายกรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรีได้อีกด้วย

2) งบประมาณเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์เพื่อหวังคะแนนเสียง โดยงบประมาณถือได้ว่าเป็นปัจจัยเชื่อมโยงความต้องการระหว่างฝ่ายบริหาร และประชาชนในประเทศ การที่รัฐบาลแถลงนโยบายต่อสาธารณชนแล้วนำนโยบายเหล่านั้นมาจัดทำงบประมาณย่อมเป็นหลักประกันว่ารัฐบาลได้ดำเนินตามนโยบายที่หาเสียงไว้ ซึ่งหากนำไปปฏิบัติสำเร็จก็จะทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธา และอาจได้รับการเลือกตั้งอีกในครั้งต่อไป

3) งบประมาณแสดงถึงกลุ่มหรือหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการเมืองในขณะนั้น โดยเอกสารงบประมาณไม่เพียงแต่จะแสดงให้เห็นถึงเจตจำนงของรัฐบาลว่าจะดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ หรือจะผลิตสินค้าและบริการสาธารณะประเภทใดเท่านั้น หากยังเป็นการกำหนดว่า ประชาชนกลุ่มใดจะเป็นผู้ได้ประโยชน์จากการใช้จ่ายของรัฐบาลและกลุ่มใดจะเป็นผู้รับภาระรายจ่ายของรัฐบาล ดังนั้น

งบประมาณ จึงเป็นเรื่องการเมือง มีการต่อรอง ประนีประนอม และใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้งบประมาณที่ต้องการ¹⁰⁶

สุปรียา แก้วละเอียด กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้

ประการแรก งบประมาณเป็นเครื่องมือบริหารของรัฐบาลในการดำเนินนโยบายด้านเศรษฐกิจรวมทั้งนโยบายการคลัง เนื่องจากงบประมาณแผ่นดินเป็นแผนการทางการคลังของประเทศที่มีความสัมพันธ์กับการจัดเก็บรายได้สาธารณะทั้งที่เป็นภาษีอากรและไม่เป็นภาษีอากร เช่น รายได้จากรัฐพาณิชย์ ค่าปรับ ค่าธรรมเนียม เป็นต้น รวมทั้งการกู้ยืมเงินและการใช้จ่ายเงินจำนวนมากของประเทศ งบประมาณแผ่นดินจึงมีผลโดยตรงต่อเศรษฐกิจและนโยบายทางการคลังของประเทศ โดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ที่เป็นผลดีและก่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อเศรษฐกิจของประเทศอย่างแท้จริง

ประการที่สอง งบประมาณเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการบริหารประเทศตามขอบเขตภารกิจของหน่วยงานของรัฐ กล่าวคือ งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐตามภารกิจอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและเจตนารมณ์ของรัฐบาลที่วางไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือของรัฐในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ แผนงานและโครงการที่รัฐบาลกำหนดไว้ จะเห็นได้ว่างบประมาณเป็นตัวสะท้อนขอบเขตภารกิจของหน่วยงานของรัฐที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณด้วย

ประการที่สาม งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมตรวจสอบของนิติบัญญัติต่อฝ่ายบริหาร โดยสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายบริหารได้ใน 2 กรณี ได้แก่ 1) การพิจารณาและอนุมัติงบประมาณของรัฐสภา 2) เป็นมาตรการการควบคุมตรวจสอบย้อนหลัง กล่าวคือ เป็นการควบคุมตรวจสอบหลังจากที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประกาศใช้บังคับแล้วและฝ่ายบริหารได้มีการใช้จ่ายงบประมาณในปีงบประมาณนั้น ๆ แล้ว

ประการที่สี่ งบประมาณเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร โดยการประเมินผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินที่เกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งงบประมาณจะมีส่วนช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของแผนการดำเนินงาน

¹⁰⁶ กัมปนาท วงษ์วัฒน์พงษ์, การคลังสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 245-247.

ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและช่วยประสานแผนงานต่าง ๆ ของรัฐบาลให้มีความสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งผลให้การจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของประเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประการที่สุุดท้าย งบประมาณเปรียบเสมือนสัญญาาระหว่างประชาชนกับรัฐ งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้ประชาชนได้รับรู้ถึงการบริหารประเทศของรัฐบาล โดยแสดงให้เห็นถึงวิธีที่รัฐได้มาซึ่งรายรับสาธารณะไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บรายได้หรือการกู้เงิน และแสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายเงินของรัฐในการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้น เอกสารงบประมาณจึงต้องมีความชัดเจน โปร่งใส น่าเชื่อถือและวางอยู่บนหลักความรับผิดชอบ นอกจากนี้ งบประมาณยังมีความสำคัญในมุมมองระหว่างประเทศ เนื่องจากต่างประเทศจะพิจารณาคคุณภาพเอกสารงบประมาณและกระบวนการทางงบประมาณในการประเมินศักยภาพและความน่าเชื่อถือของรัฐ¹⁰⁷

จากความสำคัญของงบประมาณที่มีผู้กล่าวถึงไว้ข้างต้นสามารถสรุปความสำคัญของงบประมาณได้ว่า งบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรตั้งแต่องค์กรเล็ก จนรวมไปถึงประเทศ เนื่องจากงบประมาณมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ด้านการบริหาร และด้านการเมือง เพราะหากขาดงบประมาณไปนั้นก็เหมือนขาดหัวใจสำคัญในการบริหารองค์กร และไม่สามารถทำหน้าที่ได้ให้ประสบความสำเร็จได้

ประเภทของงบประมาณ

งบประมาณมีรูปแบบต่าง ๆ กัน เริ่มต้นจากรูปแบบที่ง่ายโดยเน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงินเพียงอย่างเดียว ต่อมาวิวัฒนาการจากรูปแบบที่แสดงรายการรับเงินและจ่ายเงิน จนมาถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อน ใช้เทคนิควิธีวิเคราะห์ที่สลับซับซ้อนเพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด จากเงินภาษีที่รัฐบาลเก็บจากประชาชนเพื่อนำมาบริหารประเทศ ปัจจุบันการจัดสรรงบประมาณของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีรูปแบบที่สำคัญ 7 รูปแบบ ดังนี้

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budget)

งบประมาณแบบแสดงรายการเป็นงบประมาณแบบดั้งเดิม เป็นพัฒนาการแรกในการจัดทำงบประมาณของรัฐบาลในระดับมลรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ. 1910-1920

¹⁰⁷สุปรียา แก้วละเอียต, *กฎหมายการคลัง ภาคงบประมาณแผ่นดิน* (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน, 2563), 91-94.

และสามารถจัดตั้งหน่วยงานกลางรับผิดชอบงบประมาณของมลรัฐได้ครบทุกมลรัฐในปี ค.ศ.1929 เพื่อเพิ่มบทบาทด้านการบริหารงบประมาณให้กับฝ่ายบริหาร การพัฒนาระบบการจัดทำงบประมาณของสหรัฐอเมริกาในช่วงนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การควบคุมการใช้จ่าย โดยมุ่งเน้นให้มีการทำบัญชีการใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาล งบประมาณแบบแสดงรายการจึงเป็นงบประมาณในระบบใหม่แบบแรกตามแนวคิดการปฏิรูประบบงบประมาณในช่วงปี ค.ศ.1930 ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้จ่าย โดยกำหนดให้มีการระบุรายละเอียดของรายการใช้จ่ายงบประมาณและราคาของแต่ละหน่วยการใช้จ่ายเพื่อให้หน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลสามารถควบคุมการใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้าง และติดตามการใช้จ่ายของหน่วยงานอย่างใกล้ชิด แนวคิดการงบประมาณแบบแสดงรายการเกิดจากการที่ฝ่ายนิติบัญญัติในสหรัฐต้องการควบคุมงบประมาณของฝ่ายบริหารมากกว่าแนวคิดการงบประมาณในรูปแบบอื่น ๆ งบประมาณแบบแสดงรายการเป็นรูปแบบงบประมาณที่มีลักษณะเอื้ออำนวยให้ฝ่ายนิติบัญญัติควบคุมฝ่ายบริหารได้อย่างเข้มงวด ทั้งในกระบวนการจัดทำ กระบวนการบริหาร และกระบวนการควบคุมงบประมาณ ปัจจุบันงบประมาณในรูปแบบนี้แท้ ๆ จึงไม่มีการนำไปใช้ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ยกเว้นในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศด้อยพัฒนาที่แนวคิดการงบประมาณในรูปแบบนี้ยังมีอิทธิพลอยู่ในกระบวนการงบประมาณ

2. งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget)

งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมผลงานที่จะต้องผลิตออกมาเมื่อได้ใช้งบประมาณรายจ่ายออกไปโดยไม่มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อควบคุมรายการต่าง ๆ ที่รัฐบาลใช้จ่ายออกไปไม่ให้เกิดการรั่วไหล โดยพยายามควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายให้เป็นไปตามราคาที่เป็นจริงเท่านั้น งบประมาณแบบแสดงผลงานจะนำเอาผลงานที่ได้มาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย ที่จ่ายงบประมาณการออกไปเพื่อหาความคุ้มค่าว่าค่าใช้จ่ายงบประมาณออกไปด้วยความคุ้มค่าหรือไม่ หรือได้ผลงานมากกว่าเงินงบประมาณที่ใช้ออกไปมากน้อยเพียงใด หรือได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการหรือไม่ ซึ่งงบประมาณในลักษณะนี้บางครั้งอาจจะมองในลักษณะเน้นการจัดการ บางครั้งอาจจะมองในลักษณะเน้นหน้าที่ และบางครั้งอาจจะมองในลักษณะเน้นกิจกรรมก็ได้

ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน รัฐบาลไทยนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่รัฐบาลตั้งงบประมาณไว้ และมีการวัดผลการดำเนินงานในลักษณะการวัดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การสร้างรถไฟลอย การขุดคลองชลประทาน

1 กิโลเมตร รัฐบาลต้องเสียค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างจำนวนเท่าใด มหาวิทยาลัยรามคำแหง เสียค่าใช้จ่ายในผลิตภัณฑ์ต่อหัวต่อคนเมื่อจบการศึกษาต้องใช้งบประมาณจำนวนเท่าใด เป็นต้น โดยงบประมาณแบบนี้จะเน้นผลสำเร็จของงาน จึงมีการกำหนดงานตามลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ตามหน้าที่และลักษณะของงานที่ทำ
- 2) กำหนดตามแผนของการทำงานต่าง ๆ
- 3) กำหนดตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงิน

3. งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning or Programming Budget)

ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานได้ถูกนำมาใช้ในประเทศไทย ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2525 มีสาระสำคัญ คือ ต้องการให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการใช้ระบบโครงสร้างแผนงานที่ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงาน และแผนรวมของทุกแผนงานและโครงการ เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ จากการนำงบประมาณไปใช้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนี้ ยังเน้นถึงการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คือ การวิเคราะห์ในระดับ มหาภาคและจุลภาคในระดับมหภาค จะเป็นการประสานระหว่างนโยบาย งบประมาณ นโยบายการคลัง นโยบายการเงิน และนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ในระดับจุลภาคเป็นการพิจารณาถึงวิธีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ กระบวนการดำเนินงาน (Process) และผลที่ได้รับ (Output) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และต่อประเทศชาติ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน งาน โครงการ มีการเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ระดับล่างสุด ไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของประเทศเพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด

- 2) ขั้นตอนการจัดทำแผน (Programming) เป็นการนำโครงสร้างแผนงาน มาใช้เป็นเครื่องมือแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุในรอบปีงบประมาณกับ กิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนั้นยังใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ

- 3) ขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ (Budgeting) เป็นการนำเทคนิคการวิเคราะห์ งาน โครงการ โดยการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ หรือการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน มาช่วยในการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

4. งบประมาณแบบแสดงการวางแผนงานและโครงการ (Planning Programming Budgeting System : PPBS)

ระบบงบประมาณแบบแสดงการวางแผนโครงการ (Planning Programming Budgeting System : PPBS) หรือบางแห่งใช้ชื่อว่างบประมาณแบบพีพีบี (PPB) งบประมาณแบบนี้เริ่มมีการนำมาใช้ในกิจการอุตสาหกรรม โดยบริษัทเอนเนอร์จีมอเตอร์ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1924 โดยคณะกรรมการผลิตอาวุธเพื่อการสงครามในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 การนำงบประมาณแบบ PPBS มาใช้ ในรัฐบาลสหรัฐอเมริกานำการวิจัยระบบอาวุธที่บริษัทแรนด์ผลิตให้กับกระทรวงกลาโหมในทศวรรษ 1950 บริษัทแรนด์ได้วิเคราะห์ระบบเพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจมีข้อมูลสำหรับเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และสามารถพิจารณาทางเลือกของเป้าหมายที่เกิดขึ้นของแต่ละนโยบาย โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการศึกษาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและประสิทธิผล เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่จะเกิดขึ้นจากโครงการวิจัยระบบอาวุธดังกล่าว โดยบริษัทแรนด์ได้เสนอให้มีงบประมาณแบบแผนงานที่แท้จริงที่มีพื้นฐานอยู่บนโครงสร้างแผนงาน หรือชุดของแผนงานที่นำเอาทั้งบุคลากร การติดตั้งอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติการกิจให้บรรลุผลมารวมไว้ด้วยกันในแผนงานต่าง ๆ ที่เรียกรวมกันว่าชุดของแผนงาน กระทรวงกลาโหมในสมัย Robert Mc Namara เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมได้ยอมรับเอางบประมาณแบบ PPBS มาใช้อย่างเต็มที่ในกระทรวงกลาโหมตั้งแต่ปีงบประมาณ ค.ศ. 1964 และในวันที่ 25 สิงหาคม ค.ศ. 1965 ประธานาธิบดี Lyndon B. Johnson แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้ออกประกาศให้ขยายระบบงบประมาณรูปแบบนี้ออกไปใช้ทั่วทั้งรัฐบาล

งบประมาณระบบ Planning Programming Budgeting System (PPBS) เป็นระบบที่แสดงตัวเลขค่าใช้จ่ายระยะยาวของโครงการที่ได้มีการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว บวกกับมีข้อมูลที่ถูกต้องในการสนับสนุนโครงการนั้น ส่วนประกอบของระบบ PPBS นี้ นับว่าเป็นของใหม่เพราะได้นำระบบการวิเคราะห์ (System Analysis) มาใช้กับงบประมาณแบบแสดงแผนงาน แนวความคิดในการวิเคราะห์ค่าหน่วยสุดท้ายทางเศรษฐศาสตร์ และการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับผลอันพึงจะได้รับค่าใช้จ่ายในการนั้น ๆ (Cost-Benefit Analysis) หรือ (Cost-Effectiveness Analysis) นำมารวมกันเข้ากับการวิเคราะห์อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวในอนาคต โดยมีส่วนประกอบในการวิเคราะห์ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) การวิเคราะห์ทางเลือก 3) ค่าใช้จ่าย 4) แบบอย่างหรือวิธีการ และ 5) เกณฑ์การประกอบการพิจารณา

5. งบประมาณฐานศูนย์หรืองบประมาณที่เน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทรัพยากร (Zero Base Budget : ZBB)

งบประมาณแบบฐานศูนย์ เป็นระบบงบประมาณที่พิจารณางบประมาณทุกปีอย่างละเอียดทุกรายการ โดยไม่คำนึงถึงว่าแผนงานหรือโครงการนั้นเป็นแผนงานหรือโครงการเดิมหรือไม่ ถึงแม้แผนงานหรือโครงการเดิมที่เคยถูกพิจารณาและได้รับงบประมาณ ในงบประมาณปีแล้ว ก็จะถูกพิจารณาอีกครั้ง และอาจเป็นไปได้ว่า ในปีนี้อาจถูกตัดลดงบประมาณลงก็ได้

การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์เป็นขบวนการวางแผนปฏิบัติงาน ที่ต้องแสดงการเสนอขอตั้งงบประมาณในรายละเอียดของกิจกรรมที่จะดำเนินการ โดยต้องมีการแสดงกิจกรรมของงานที่จะกระทำในรูปของ “ชุดงานเพื่อประกอบการตัดสินใจ” ซึ่งชุดเหล่านี้ถูกประเมินผลด้วยการวิเคราะห์อย่างมีระบบ และจัดอันดับงานเหล่านี้ตามความสำคัญก่อนหลัง¹⁰⁸

6. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB)

ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างไม่เคย เป็นมาก่อน ดังนั้น จึงมีการเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นธรรม มีวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็วและคล่องตัว มีความโปร่งใสในการตัดสินใจโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นเป้าหมายหลักในการปฏิรูป และผลักดันระบบงบประมาณของประเทศ ให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) โดยมีสาระสำคัญ คือ เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และมีความเป็นธรรม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อวัดผลสำเร็จของงานโดยการเชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นผลสำเร็จของงานต่าง ๆ ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีดังนี้

¹⁰⁸วนิดา สัจพันโรจน์, การบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทยจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561), 35-51.

1. เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิต (Output) มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ (Input) และสามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล
2. เป็นการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า 1 ปีงบประมาณ
3. สนับสนุนการกระจายอำนาจจากหน่วยงานกลางสู่หน่วยปฏิบัติและส่งเสริมระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Control) และความรับผิดชอบ (Accountability) ของผู้บริหาร โดยการสร้างระบบการรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) เพื่อประโยชน์ในการวางแผนจัดสรรทรัพยากร และการควบคุมการปฏิบัติงานแทนกฎระเบียบต่าง ๆ
4. การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Reporting Measures) มีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานมีหน่วยนับที่ชัดเจน การวัดผลการดำเนินงานต้องสมบูรณ์ ชัดเจน สามารถนำมาใช้จริงและเหมาะสมกับเวลา

การดำเนินงานระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายถึงผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและ / หรือเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมสิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การวัดผลดำเนินงานโดยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยในการวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผลและทันเวลาที่ต้องการ ดังนั้นการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคา และคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน และประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ภายในเวลาที่กำหนด

7. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ในปี พ.ศ.2544 รัฐบาลภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรีพันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยแนวคิดและหลักการสำคัญ ดังนี้

1. การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล

2. มุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ ในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (Accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานแผนงานทางการที่รวดเร็ว ทันสมัย¹⁰⁹

จากประเภทของงบประมาณที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปประเภทของงบประมาณได้ว่า ประเภทของงบประมาณที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณ มีรูปแบบที่สำคัญ 7 รูปแบบ คือ 1) งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budget) 2) งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget) 3) งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning or Programming Budget) 4) งบประมาณแบบแสดงการวางแผนงานและโครงการ (Planning Programming Budgeting System : PPBS) 5) งบประมาณฐานศูนย์หรืองบประมาณที่เน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทรัพยากร (Zero Base Budget : ZBB) 6) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting :PBB) 7) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)

ความหมายของการบริหารงบประมาณ

ชัยสิทธิ์ เถลิมนิประเสริฐ ได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณไว้ว่า การบริหารงบประมาณเป็นการวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิตและคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงที่

¹⁰⁹ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, **วิวัฒนาการงบประมาณแผ่นดิน**, เข้าถึงเมื่อ 4 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก

อาจเกิดขึ้นจากการที่องค์กรภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล¹¹⁰

ถนัด ภูมิอนันท์ ได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณไว้ว่า หมายถึง แนวทางหรือแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น โดยให้ใช้จ่ายให้เสียบงบประมาณน้อยที่สุดและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน¹¹¹

จากความหมายของการบริหารงบประมาณที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการบริหารงบประมาณได้ว่า การบริหารงบประมาณเป็นการวางแผนงบประมาณ มีแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานนั้น ๆ การกำหนดต้นทุนผลผลิตเพื่อให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้การบริหารงบประมาณบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

ขอบข่ายการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน¹¹²

จิราพร สังข์พิชัย กล่าวว่า เงินที่สถานศึกษาได้รับแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. เงินงบประมาณ หมายถึง เงินที่ส่วนราชการได้รับตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือเบิกจ่ายในรายจ่ายงบกลาง รายจ่ายตามงบประมาณจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 เงินงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ได้แก่

¹¹⁰ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles**, (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์, 2544), 16-17.

¹¹¹ ถนัด ภูมิอนันท์, **การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุในโรงเรียนประถมศึกษา** (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 42.

¹¹² กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2546), 39.

- 1.1.1 งบบุคลากร
- 1.1.2 งบดำเนินการ
- 1.1.3 งบลงทุน
- 1.1.4 งบเงินอุดหนุน
- 1.1.5 งบรายจ่ายอื่น

1.2 เงินงบประมาณรายจ่ายงบกลาง ได้แก่

- 1.2.1 เงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ
- 1.2.2 เงินช่วยเหลือข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานของรัฐ
- 1.2.3 เงินสวัสดิการข้าราชการ/การศึกษายุทธ/เงินช่วยเหลือบุตร
- 1.2.4 เงินสำรองเงินสมทบและเงินชดเชยข้าราชการ
- 1.2.5 เงินเลื่อนขั้นเลื่อนอันดับเงินเดือนและปรับวุฒิข้าราชการ

2. เงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินที่กฎหมายกำหนดไม่ต้องนำส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดิน หรือเงินที่ได้รับอนุญาตให้เก็บไว้ใช้จ่ายได้ตามพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502 มาตรา 24 ซึ่งสถานศึกษาจะได้รับ ดังนี้

- 1. เงินอุดหนุนทั่วไป
- 2. เงินรายได้สถานศึกษา
- 3. เงินหักภาษี ณ ที่จ่าย
- 4. เงินลูกเสือ
- 5. เงินเนตรนารี
- 6. เงินยุวกาชาด
- 7. เงินประกันสัญญา
- 8. เงินประกันของ

3. เงินรายได้แผ่นดิน หมายถึง เงินที่ส่วนราชการจัดเก็บหรือได้รับไว้เป็นกรรมสิทธิ์ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรม หรือนิติเหตุ และไม่มีกฎหมายอื่นใดกำหนดให้ส่วนราชการเก็บไว้หรือหักไว้เพื่อจ่าย เช่น เงินอุดหนุนทั่วไปที่เหลือจ่ายเกิน 2 ปีงบประมาณ, เงินดอกเบี้ยจากบัญชีเงินฝากธนาคาร ประเภทออมทรัพย์ของเงินอุดหนุนทั่วไป ฯลฯ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

การจัดเก็บเงินรายได้แผ่นดิน ให้สถานศึกษาออกใบเสร็จให้ผู้ชำระเงินรายได้แผ่นดินทุกราย พร้อมทั้งบันทึกควบคุมไว้ในสมุดเงินสดและทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน สำหรับดอกเบียเงินฝากธนาคาร ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนที่เหลื้อจ่ายเกิน 2 ปีงบประมาณ ไม่ต้องออกใบเสร็จรับเงิน ให้บันทึกรับในสมุดเงินสดและทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน โดยอ้างเลขที่บัญชีเงินฝากธนาคารเป็นหลักฐานการรับ¹¹³

การนำส่งรายได้แผ่นดิน

1. ให้โรงเรียนรวบรวมเงินรายได้แผ่นดินนำส่ง อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เว้นแต่มีเงินรายได้แผ่นดินในขณะนั้นเกินกว่า 10,000 บาทให้นำส่งภายใน 3 วันทำการ

2. วิธีการนำส่ง ให้สถานศึกษานำเงิน/เช็คธนาคาร พร้อมหนังสือราชการนำส่ง ยื่นต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. บันทึกรายการนำส่งลงในสมุดเงินสดและทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน¹¹⁴

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบข่าย/ภารกิจด้านการบริหารงบประมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

¹¹³จิราพร สังข์พิชัย, คู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน “ประเภทของเงินที่สถานศึกษาได้รับ” (สุพรรณบุรี: หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2561), 1-2.

¹¹⁴เรื่องเดียวกัน, 14.

- 10.การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 11.การวางแผนพัสดุ
- 12.การกำหนดแบบรูปราบบการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 13.การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 14.การจัดหาพัสดุ
- 15.การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
- 16.การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 17.การเบิกเงินจากคลัง
- 18.การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 19.การนำเงินส่งคลัง
- 20.การจัดทำบัญชีการเงิน
- 21.การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 22.การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน¹¹⁵

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่องค์กรภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากระบบงบประมาณไปสู่หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน องค์กรภาครัฐจะต้องดำเนินการตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 Hurdles โดยผู้บริหารทุกระดับจะต้องพิจารณาว่า Hurdles ไตยจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งกำหนดวิธีการในการปรับปรุงก่อนที่องค์กรภาครัฐจะได้รับการกระจายอำนาจ

¹¹⁵สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ชุมชนุสสทรรณการเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), 59.

ทางการเงินเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะที่สำคัญยิ่งคือ การกำหนดเวลาในการปรับปรุงมาตรฐานการจัดการทางการเงิน¹¹⁶

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ กล่าวว่า มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles มีองค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ คือ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดพันธกิจภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้วางแผนไว้ ทั้งในแง่ปริมาณงาน คุณภาพ ต้นทุน และเวลา พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ และหน่วยงานผู้ดูแลทรัพยากรของชาติ นอกจากนั้นในระบบการวางแผนที่ดีจะต้องมีกระบวนการจัดลำดับขั้นตอนความสำคัญในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงานงาน/โครงการ กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะจัดสรรไปยังหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบต่อผลงาน โดยเป็นการจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม (Block grant) ตามพันธสัญญาว่าจะดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ในความรับผิดชอบให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่ได้ตกลงกันไว้ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐผู้รับงบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นศักยภาพของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและผลลัพธ์ และจะต้องได้รับความเห็นชอบในหลักเกณฑ์การกระจายงบประมาณไปสู่หน่วยงานปฏิบัติใน ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม โดยหลักเกณฑ์การกระจายงบประมาณนี้ควรเป็นไปตามหลักการของความเป็นธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการลงทุน ซึ่งกระบวนการวางแผนงบประมาณนั้น หน่วยงานภาครัฐมีประเด็นที่จะต้องดำเนินการ คือ 1.) จัดทำแผนกลยุทธ์และแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งในการบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พันธกิจ ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดให้ชัดเจน 2.) จัดทำงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า

¹¹⁶สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles, (กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์, 2544), 16-17.

ระยะปานกลาง 3.) มีเกณฑ์จัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้¹¹⁷

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต

เป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงกับงบประมาณที่ได้รับ การจัดสรร ซึ่งจะแสดงให้เห็นในข้อตกลงการใช้ทรัพยากรระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับสำนักงานงบประมาณ เป็นข้อตกลงระหว่างกันว่า หน่วยงานภาครัฐจะดำเนินการผลิตสิ่งของหรือบริการจำนวนเท่าไร และจะก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นอย่างไรภายใต้วงเงินงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี นั้นแสดงให้เห็นว่าการจัดสรรงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยต้นทุนหน่วยผลผลิตเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนั้นในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการดำเนินงานของหน่วยงาน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ต้นทุนหน่วยผลผลิต ต้นทุนผลผลิตจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะเกี่ยวข้องกับ 1.) การพิจารณาทางเลือกในการจัดการผลผลิต หรือ ผู้จัดทำผลผลิตรายอื่น 2.) การประหยัดเงินที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงผลผลิต กระบวนการผลิต หรือการงดไม่ดำเนินการผลิต 3.) การคำนวณเงินที่ต้องใช้ในการจัดทำโครงการใหม่ 4.) การคิดราคาของผลผลิตเพื่อการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน และ 5.) การคิดต้นทุนของโครงการหรือกิจกรรม เพื่อการวิเคราะห์งบลงทุน และการจัดสรรรายจ่ายประจำหรือรายจ่ายอื่น ๆ ให้กับผลผลิตโครงการหรือผลลัพธ์ ดังนั้น การคำนวณต้นทุนผลผลิตจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการก่อนเข้าสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้ 1.) กำหนดกิจกรรม และผลผลิตที่ชัดเจน 2.) กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย 3.) เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต 4.) มีระบบติดตามตรวจสอบ และ 5.) มีการบริหารต้นทุน¹¹⁸

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

การบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จต้องปัจจัยอย่างน้อย 4 กลุ่ม คือ 1) ทรัพยากรบุคคล (Man) 2.) เงิน (Money) 3.) ทักษะการจัดการ (Management) และ 4.) วัสดุ/ครุภัณฑ์ (Material) ไม่มีองค์กรใดสามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ได้โดยปราศจากปัจจัยดังกล่าว ซึ่งการจัดการปัจจัยต่าง ๆ ก็คือการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง

¹¹⁷เรื่องเดียวกัน, บทที่ 1 หน้า 3.

¹¹⁸เรื่องเดียวกัน, บทที่ 2 หน้า 1.

ระบบการจัดซื้อจัดจ้างจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร การมีการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีและการบริหารจัดการการใช้พัสดุ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างอย่างมืออาชีพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานของทุกองค์กร

วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้าง ตามความคิดเดิมนั้น วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้างก็เพื่อทำให้ทำให้การซื้อพัสดุและบริการมีคุณภาพตามที่ประสงค์ในปริมาณและราคาที่พอเหมาะจากแหล่งขายที่เชื่อถือได้ และในเวลาที่เหมาะสม ในปัจจุบันวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อจัดจ้างมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดหาพัสดุและบริการเท่านั้น แต่จะรวมถึงการบริหารงานพัสดุและบริการด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดจ้างในแนวคิดใหม่สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการจัดหาพัสดุและบริการให้ต่อเนื่อง เพื่อให้มีการดำเนินงานต้องหยุดชะงักเนื่องจากการขาดพัสดุ

1.2 เพื่อจัดซื้อจัดจ้างโดยมีต้นทุนต่ำสุดหรือราคาสมเหตุสมผล และแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดในราคาที่ต้องจ่ายไป

1.3 เพื่อรักษาคุณภาพของพัสดุที่ทำการซื้อแล้วให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีสำหรับการใช้งาน

1.4 เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการลงทุนในพัสดุให้น้อยที่สุด โดยขจัดการซื้อพัสดุที่มีความซ้ำซ้อน และล่าช้าเร็ว

1.5 เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการซื้อหาพัสดุ

1.6 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายสินค้าและจะทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ซื้อมรายอื่น

1.7 เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรซึ่งจะทำให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการใช้งานพัสดุแต่ละประเภท และสามารถสนับสนุนพัสดุได้ตรงตามวัตถุประสงค์

1.8 เพื่อจัดทำนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในต้นทุนที่เหมาะสม

1.9 เพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเป็นการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันให้กับองค์กร¹¹⁹

4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด แต่ในแง่ของการบริหารภาครัฐ หมายถึง การบริหารเงินงบประมาณให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

¹¹⁹ เรื่องเดียวกัน, บทที่ 3 หน้า 1-2.

ในอดีตผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าในอดีต เนื่องจากปัจจุบันการบริหารทางการเงินมีความซับซ้อน และมีปัจจัยที่มีผลกระทบมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการระบบการเงิน โดยผู้บริหารทางการเงินต้องมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การตัดสินใจหาแหล่งของเงินทุน โดยทั่วไปผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินขององค์กร ในภาคเอกชนแหล่งของเงินทุนมีทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการ เช่น เจ้าหนี้ ส่วนของผู้ถือหุ้น ฯลฯ เจ้าหนี้ก็มีทั้งเจ้าหนี้ระยะสั้นและระยะยาว การจัดการเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นการจัดหาเงินทุนระยะยาว การจัดหาเงินทุนจากเจ้าหนี้จะทำให้เกิดต้นทุนของเงินทุนคือ ดอกเบี้ย ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนของเงินทุนที่จะนำมาบริหารองค์กร

การบริหารการเงินขององค์กรภาครัฐนั้น แหล่งเงินทุนขององค์กร ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน ซึ่งผู้บริหารการเงินจำเป็นต้องมีความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการเสนอแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทขององค์กร โดยเฉพาะต้องสามารถคำนวณหาต้นทุนผลผลิต/ผลงานขององค์กร ฯลฯ เพื่อให้การเสนอขอตั้งงบประมาณประจำปีได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และผู้บริหารการเงินต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์หาจุดแข็งขององค์กร รวมทั้งการสร้างศักยภาพขององค์กรเพื่อให้เกิดรายได้จากการให้บริการประชาชนมาสนับสนุนการบริหารองค์กร หากองค์กรใดมีผู้บริหารทางการเงินที่มีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน เมื่อองค์กรมีเงินทุนหรือทรัพยากรที่เพียงพอต่อการบริหารงานตามแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารทางการเงินต้องมีความสามารถในการบริหารเงินทุนเหล่านั้นลงไปแผนงาน/โครงการที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะดำเนินการแล้วได้รับผลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพขององค์กร ซึ่งการตัดสินใจในแต่ละทางเลือกนั้นจะมีผลต่อการบริหารการเงินขององค์กรทั้งสิ้น

3. การตัดสินใจในนโยบายการเงิน ผู้บริหารทางการเงินจะต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบายการเงินขององค์กร แนวทางการบริหารการเงิน การใช้จ่ายเงินภายในองค์กร รวมถึงการเก็บรักษาเงินสะสมขององค์กร การกำหนดนโยบายการเงินเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหากองค์กรมีเงิน

สะสมมากผู้บริหารทางการเงินจะต้องตัดสินใจในการลงทุนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุดโดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุดหรือไม่มีความเสี่ยงเลย

การบริหารทางการเงินในระบบงบประมาณในองค์กรภาครัฐนั้น มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการบริหารทางการเงินในองค์กรภาคเอกชน เนื่องจากในระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ องค์กรต้องมีความสามารถในการบริหารทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องมีการกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลการดำเนินงาน ว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้หรือไม่¹²⁰

5. การบริหารสินทรัพย์

ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกเหนือจากทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะต้องมีส่วนที่ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจำเป็นต้องจัดซื้อจัดจ้างจัดหาด้วยเงินงบประมาณและถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ต่าง ๆ ให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่า อันเป็นการป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์ เนื่องจากจากการบำรุงรักษาไม่ดี การสูญหาย การจัดหาทดแทนในปริมาณที่เกินความจำเป็น ฯลฯ

ตามหลักการบัญชี สินทรัพย์ขององค์กร หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่นที่องค์กรมีไว้เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด เพื่อขายหรือเพื่อใช้ประกอบการขององค์กร โดยสินทรัพย์ขององค์กรอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. สินทรัพย์หมุนเวียน หมายถึง เงินสดและสินทรัพย์อื่นซึ่งโดยปกติแล้วอาจคาดหมายได้ว่าจะเปลี่ยนเป็นเงินสด หรือขาย หรือใช้หมดไปในระหว่างวัฏจักรดำเนินงานปกติขององค์กร ซึ่งคำว่า “วัฏจักรดำเนินงานปกติ” จะหมายถึง การหมุนเวียนของสินทรัพย์กลุ่มหนึ่งเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น เงินสดเปลี่ยนรูปเป็นสินค้า สินค้าเปลี่ยนรูปเป็นลูกหนี้ และลูกหนี้เปลี่ยนมาเป็นเงินสดอีก ดังนั้น เงินสดลูกหนี้ และสินค้าซึ่งอยู่ในวัฏจักรดำเนินงานปกติจึงถือเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน

2. สินทรัพย์ถาวร เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะคงทนถาวรเมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์ประเภทอื่น และใช้ในการดำเนินงาน มิได้มีไว้เพื่อขาย สินทรัพย์ถาวรอาจจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

¹²⁰เรื่องเดียวกัน, บทที่ 4 หน้า 1-3.

2.1 สิทธิบัตรถาวรที่มีตัวตน หมายถึง สิทธิบัตรที่แลเห็นและจับต้องได้ ซึ่งในการแสดงรายการในงบดุล สิทธิบัตรประเภทนี้จัดไว้ภายใต้หัวข้อ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และอาจแบ่งประเภทได้ดังนี้ 1.) สิทธิบัตรถาวรที่ไม่ต้องหักค่าเสื่อมราคา ได้แก่ ที่ดิน 2.) สิทธิบัตรถาวรที่ต้องหักค่าเสื่อมราคา ได้แก่ อาคาร เครื่องจักร เครื่องใช้ ฯลฯ และ 3.) สิทธิบัตรธรรมชาติ ซึ่งจะต้องหักค่าหมดเปลืองหรือมูลค่าเสื่อมสิ้น เช่น บ่อแร่ บ่อน้ำมัน ฯลฯ

2.2 สิทธิบัตรถาวรที่ไม่มีตัวตน หมายถึง สิทธิบัตรที่ไม่อาจแลเห็นและจับต้องไม่ได้ มีลักษณะเป็นสิทธิต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และอาจแบ่งเป็นประเภทได้ดังนี้ 1.) สิทธิบัตรประเภทที่มีอายุการใช้งานจำกัด เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ สัมปทาน และสัญญาเช่าระยะยาว ฯลฯ และ 2.) สิทธิบัตรประเภทที่มีอายุการใช้งานไม่จำกัด เช่น ค่าความนิยม เครื่องหมายการค้า ฯลฯ

3. สิทธิบัตรอื่น ๆ หมายถึง สิทธิบัตรที่มีใช้ทรัพย์สินหมุนเวียนและมีใช้ทรัพย์สินถาวร ในบางครั้งมีผู้เรียกสิทธิบัตรดังกล่าวว่า สิทธิบัตรไม่หมุนเวียน ซึ่งจะประกอบด้วยรายการต่อไปนี้

1. เงินสดและสิทธิที่จะได้รับเงินสดที่มีข้อจำกัดว่าจะนำมาใช้ในการดำเนินงานปัจจุบันไม่ได้
2. เงินล่วงหน้าหรือเงินลงทุนซื้อหุ้น ซึ่งได้กระทำเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว
3. ลูกหนี้ที่ไม่คาดว่าจะเก็บได้ภายในระยะเวลา 12 เดือน
4. ราคาเวนคืนกรรมธรรม์ประกันชีวิต
5. สิทธิบัตรอื่น เช่น ที่ดินที่ถือไว้เพื่อขายขององค์กร โรงงานและเครื่องจักรที่มีได้ใช้รอการจำหน่าย ซึ่งไม่อาจจัดอยู่ในสิทธิบัตรประเภทใดได้
6. ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี ซึ่งหมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้วและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรระยะยาว ซึ่งอาจตัดจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายและนำไปหักรายได้ของปีต่อ ๆ ไป¹²¹

6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

การรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน

¹²¹ เรื่องเดียวกัน, บทที่ 5 หน้า 1-3.

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รายงานทางการเงินจะเป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการบริหารการเงินของผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ ว่ามีความสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่

ดังนั้น รายงานทางการเงินจึงควรให้ข้อมูลทางบัญชี ซึ่งได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้และค่าใช้จ่าย รวมถึงรายการกำไรและรายการขาดทุนและกระแสเงินสด การเปิดเผยข้อมูลในหมายเหตุประกอบรายงานทางการเงินจะช่วยให้ผู้ใช้รายงานทางการเงินสามารถคาดคะเนเกี่ยวกับกระแสไหลอนาคตขององค์กรได้เป็นอย่างดี รายการทางการเงินที่นำเสนอต่อบุคคลภายนอกหรือบุคคลผู้ใช้รายงานทางการเงินนั้น จำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบต่อการเงินนั้น โดยทั่วไปผู้บริหารขององค์กรจะมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดทำและการนำเสนอรายงานทางการเงินขององค์กรนั้น

การรายงานติดตามผลงบประมาณ โดยทั่วไปเมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรแล้ว หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจจะจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนดให้แล้วเสร็จ และรวบรวมส่งสำนักงบประมาณภายในเดือนตุลาคม เพื่อให้สำนักงบประมาณใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายต่อไป ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวทางที่ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจดำเนินการนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินนั้น ขอให้พิจารณาให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณได้เสร็จภายในปีงบประมาณนั้น ๆ

2. การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ขอให้ดำเนินการดังนี้

ก. การจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ตามมาตรฐานที่สำนักงบประมาณเคยให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการก่อนนี้ผูกพันให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน นับแต่วันเริ่มปีงบประมาณ

ข. การจัดซื้อครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างที่นอกเหนือจากข้อ ก. ให้ดำเนินการก่อนนี้ผูกพันให้แล้วเสร็จภายใน 6 เดือน นับแต่วันเริ่มต้นปีงบประมาณ

3. สำนักงบประมาณจะรวบรวมแผนการบริหารงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีและรัฐมนตรีต้นสังกัด สำหรับใช้กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน และจะรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจให้คณะรัฐมนตรีและรัฐมนตรีเจ้าสังกัดทราบทุก 3 เดือน

4. สำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจได้ส่งให้สำนักงบประมาณ

5. ให้หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด และรายงานผลการปฏิบัติงานให้สำนักงบประมาณทราบทุก 3 เดือน โดยรูปแบบในการรายงานผลให้ดำเนินการตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนด ตามแบบ 1 2 และ 3 ในกรณีที่หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามที่กำหนดไว้ให้แจ้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและเสนอขออนุมัติปรับแผนการบริหารงบประมาณต่อสำนักงบประมาณ โดยให้สอดคล้องกับสำนักงบประมาณเพื่อสำนักงบประมาณจะได้นำมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ตามความเหมาะสมและรวบรวมเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป¹²²

7. การตรวจสอบภายใน

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน ไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การลดบทบาทและอำนาจของหน่วยงานกลางในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ และให้ความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณกับหน่วยงานภาครัฐมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันการดำเนินการดังกล่าวอาจเป็นเหตุให้มีการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวและยังคงให้หน่วยงานภาครัฐมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีระบบการตรวจสอบและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับรัฐบาลและประชาชนว่าจะไม่ก่อให้เกิดการเสียหายในการจัดสรรงบประมาณให้กับองค์กรภาครัฐ

การตรวจสอบและควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การตรวจสอบ/ควบคุมด้านการบริหารงาน เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในองค์กรว่าสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรหรือไม่ มีระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ การจัดการองค์กร การอำนวยการ/ประสานงาน และระบบการติดตาม/ประเมินผล รวมถึงการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

2. การตรวจสอบ/ควบคุมทางการเงินและการบัญชี เกี่ยวข้องกับการดูแลสินทรัพย์ ข้อมูลทางการเงินหรือการรายงานทางการเงิน โดยต้องเป็นรายงานที่นำเสนอข้อมูลที่มีความถูกต้อง

¹²²เรื่องเดียวกัน, บทที่ 6 หน้า 2, 22-23.

เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อให้เป็นรายงานที่มีคุณภาพสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของคณะผู้บริหาร นักการเมืองที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

ความสำคัญและประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน

ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน นอกจากเป็นการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแล้ว การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ยังช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยการเสนอรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าขององค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากการตรวจสอบภายในจะดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ

1. ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยกำหนดว่ารายจ่ายทุกรายการต้องมีหลักฐานและต้องได้รับการบันทึกทางบัญชีซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานของหลักความโปร่งใสและความสามารถตรวจสอบได้
3. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เพราะการตรวจสอบเป็นการประเมิน วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลทุก ๆ ด้านในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานระบบบัญชี รวมทั้งระบบสารสนเทศขององค์กร นอกจากนั้นยังเป็นเสมือนสื่อกลางระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการลดปัญหาความไม่เข้าใจในนโยบาย อันจะทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามที่ผู้บริหารต้องการ
4. เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ ซึ่งจะส่งเสริมให้การจัดสรรและการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
5. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าของการประพตติมิชอบในองค์กร จึงลดโอกาสความเสียหายร้ายแรงและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น¹²³

กล่าวโดยสรุป มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ได้แก่

1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting planning) หมายถึง การวางระบบบริหารการเงินของสถานศึกษา การกำหนดนโยบายตามมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน พิจารณาทบทวน หน้าที่ แผนงาน/โครงการ ขั้นตอน

¹²³เรื่องเดียวกัน, บทที่ 7 หน้า 1-4.

เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กำกับดูแลการดำเนินงานทางการเงิน ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และประเมินผลการบริหารงบประมาณ

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output costing) หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงานงบประมาณ โดยวิเคราะห์กิจกรรมตามงาน/โครงการที่วางไว้ ทั้งต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตที่มีในแผนกลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการประเมินผลของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดซื้อจัดจ้าง พัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ จัดทำแผนปฏิบัติงานตามขั้นตอน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รายงานผลการดำเนินการ และเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and fund control) หมายถึง การกำหนดนโยบายตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ ควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ วางแผนการใช้จ่ายเงินตามแผนงาน/โครงการ สามารถใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถบริหารงบประมาณให้สอดคล้อง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) หมายถึง การดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงินในการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าอละเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผนกำหนดความต้องการ การจัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ให้เป็นระบบ ระเบียบตามขั้นตอนอย่างถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และจัดทำระบบการดูแลสินทรัพย์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ตลอดจนการซ่อมแซม ดูแลสินทรัพย์ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือเสียหาย

6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) หมายถึง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงิน โดยนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน การรายงานผลการดำเนินงานติดตามผลงบประมาณและประเมินผลแผนงาน/โครงการของสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการ รวมถึงการจัดทำ

โครงการมอบหมายงาน แสดงผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงิน มีการแสดงรายงานทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

7. การตรวจสอบภายใน (Internal audit) หมายถึง การกำหนดนโยบาย การตรวจสอบภายในตามมาตรฐานทางการเงิน การดำเนินการตรวจสอบ ติดตามผล ประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนงาน การควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำกับดูแลให้คำปรึกษา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และให้การใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

1. บริบททั่วไป

ที่ตั้งและสภาพทางภูมิศาสตร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา พ.ศ.2553 ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 8/9 หมู่ที่ 12 ถนนแม่น้ำแม่กลอง ตำบล ปากแพรก อำเภอ เมืองกาญจนบุรี จังหวัด กาญจนบุรี รหัสไปรษณีย์ 71000

ขนาดที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดกาญจนบุรี เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคกลางด้านตะวันตกของประเทศไทย มีพื้นที่ใหญ่เป็นลำดับที่ 3 ของประเทศไทย มีเนื้อที่ 19,473 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 12,176,968 ไร่ เป็นพื้นที่ป่าไม้ประมาณ 7.4 ล้านไร่ และพื้นที่การเกษตร 2.5 ล้านไร่ ภูมิประเทศของจังหวัดประกอบด้วย เทือกเขา กลุ่มเขา ป่าไม้และที่ราบลุ่มในเขตพื้นที่ชลประทาน มีอาณาเขตติดต่อกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ ระยะทางประมาณ 371 กิโลเมตร ประกอบด้วยช่องทางเข้าออกตามธรรมชาติ ประมาณ 43 ช่องทาง

จังหวัดกาญจนบุรี อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ระยะทาง 129 กิโลเมตร ตามเส้นทางสาย นครปฐม –บ้านโป่ง – กาญจนบุรี มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดตาก จังหวัดอุทัยธานี

ทิศใต้ ติดต่อกับ จังหวัดราชบุรี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครปฐม และจังหวัดราชบุรี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ โดยมีเทือกเขาตะนาวศรีเป็น
แนวเขตแดนระหว่างประเทศ

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับ
ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 และ
ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.
2560 ข้อ 5 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้อง
กับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการ
ของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขต
เขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ
ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน
การจัดการและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนกสนจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน
อื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการ และประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะกรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงาน
ด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไวกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 แบ่งเป็นอำเภอเมืองกาญจนบุรี จำนวน 52 แห่ง อำเภอท่าม่วง จำนวน 42 แห่ง อำเภอด่านมะขามเตี้ย จำนวน 26 แห่ง และอำเภอศรีสวัสดิ์ จำนวน 19 แห่ง¹²⁴



¹²⁴สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (กาญจนบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2564), 1-4,6.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศรัญญู พงศ์ประเสริฐสิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพโรงเรียนคาทอลิกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹²⁵

กันยารัตน์ ม่วงฉิ่ง ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการขยายตัวเลือก ด้านการนิยามปัญหา ด้านการนำการตัดสินใจไปใช้ ด้านการประเมินตัวเลือก ด้านการตัดสินใจเลือกทางเลือก และด้านการประเมินการตัดสินใจ 2) การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ ตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน¹²⁶

ปาริตา ศุภการกำจร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย

¹²⁵ ศรัญญู พงศ์ประเสริฐสิน, "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), ง.

¹²⁶ กันยารัตน์ ม่วงฉิ่ง, "กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2557), บทคัดย่อ.

คือ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน การบริหารสินทรัพย์และการคำนวณต้นทุนผลผลิต 2) ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน ระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน และงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีการหารายได้ให้บริการจากสินทรัพย์น้อย ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา คือ ประชุมชี้แจงหรืออบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ และระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน¹²⁷

ซูปรี ม่วงกุง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา ภายนอกและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการทำงาน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่แตกต่างกันตามตำแหน่ง 3) ปัญหาที่พบในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดแผนงานโครงการ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมทุกด้าน ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน ระบบการตรวจสอบภายในไม่มีอิสระ และขาดความต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแผนงาน โครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่แนวปฏิบัติจริงอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน

¹²⁷ปาริตา ศุภการกำจร, "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35," วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 3, 2 (ตุลาคม 2557- มีนาคม 2558): 38.

สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม การจัดทำตัวชี้วัด และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง¹²⁸

มณีนรัตน์ กมลพัฒนานันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก การวิเคราะห์สถานการณ์ การหาทางเลือก การประเมินผล การตัดสินใจ การประเมินทางเลือก และการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงจากมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 3.) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริการงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹²⁹

วิไลวรรณ ศรีมันตะศิริภัทร ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

¹²⁸ซูبری ม่วงกุ่ม, "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2558), 3.

¹²⁹มณีนรัตน์ กมลพัฒนานันท์, "การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริการงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

ประถมศึกษาจันทบุรี โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.14 4) การพยากรณ์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีความถดถอยไปในทิศทางเดียวกันและสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $Y=1.205+0.718X$ ¹³⁰

เกตุจันทร์ทา ศรีวระมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ และด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมาก แต่ด้านการควบคุมงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง 2) กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนต้องการให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการวัดผลประเมินผลได้ กลยุทธ์การจัดการงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จะทำให้การปฏิบัติการจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพเกิดผลดีต่อระบบจัดการงบประมาณอย่างมีคุณภาพ 3) จากการประเมินกลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่พัฒนาขึ้น พบว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก¹³¹

วีระพงษ์ ก้านกิ่ง ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

¹³⁰วิไลวรรณ ศรีมันตะศิริภัทร, "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2560), ง.

¹³¹เกตุจันทร์ทา ศรีวระมย์, "กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, , 2560), ง.

มัธยมศึกษา เขต 29 ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่รายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 อยู่ 4 ด้าน ส่วนที่เหลืออีก 3 ด้านไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดทำแผนงบประมาณ/โครงการ และการจัดทำแผนการใช้งบประมาณ ปฏิทินปฏิบัติงาน และการประเมินแผนกลยุทธ์ ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารงานงบประมาณที่สำคัญคือ สถานศึกษาควรจัดประชุมบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจ และจัดอบรมเกี่ยวกับดำเนินการจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ¹³²

วราภรณ์ ธนากุลจิรวัดน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาจำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ สถานศึกษาควรกำกับให้มีการเบิกจ่ายตามโครงการ ตลอดจนมีการตรวจสอบกำกับติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณ¹³³

ศิริขวัญ ศรีอินทร์สุทธิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย

¹³² วีระพงษ์ ก้านกิ่ง, "สภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29," *Journal of Ratchathani innovation Social Sciences* 1, 1 (April- June 2017): 41-42.

¹³³ วราภรณ์ ธนากุลจิรวัดน์, "ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9," *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* 9, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 304.

ดังนี้ การประเมินทางเลือก การตระหนักและกำหนดสถานการณ์การตัดสินใจ การติดตามประเมินผล ลัพท์ ขั้นตอนการเลือกทางเลือก การระบุทางเลือก และการปฏิบัติตามทางเลือก 2) การปฏิบัติงานตาม มาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานเลขคณิตมากไป หาน้อยดังนี้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผล ที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชน อย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ พัฒนาแผนการสอน ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ จัดกิจกรรมการเรียน การสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับ การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01¹³⁴

ตุลยภาค ตูยาสัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียน ประถมศึกษา : แนวทางสำหรับการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษาได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ครบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านการวางแผนงบประมาณมีการจัดสรรงบประมาณโครงการ พร้อมจัดประชุมชี้แจงแผนงบประมาณให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 1.2) ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ได้มีการคำนวณต้นทุนของโครงการต่าง ๆ ในการบวนการดำเนินงาน 1.3) ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัด จ้างโรงเรียนได้ดำเนินขั้นตอนตามระเบียบพัสดุ พ.ศ.2535 1.4) ด้านการบริหารทางการเงินและ การควบคุมงบประมาณ มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อบริหารงานบัญชี 1.5) ด้านการบริสินทรัพย์ โรงเรียนได้ตรวจสอบความต้องการสินทรัพย์มีการควบคุม ตรวจสอบพัสดุ ครุภัณฑ์ตามระบบ 1.6) ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานจะมีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นวาระ ให้กับหน่วยงานต้นสังกัดทราบ และ 1.7) ด้านการตรวจสอบภายในโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อตรวจสอบภายในพร้อมทั้งให้การตรวจสอบภายในจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อแสดงถึง

¹³⁴ ศิริขวัญ ศรีอินทร์สุทธ์, "การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ ครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.

การบริหารงบประมาณที่โปร่งใส 2) การศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แสดงให้เห็นถึงปัญหางบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการบุคลากรด้านการเงินภายในโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบและวิธีการบริหารงบประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งยังบกพร่องในกระบวนการคำนวณต้นทุนผลผลิต ขาดความชำนาญในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และขาดการเชื่อมโยงของขั้นตอนในการบริหารงบประมาณภายในโรงเรียน 3) ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ต้องเชื่อมโยงการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 7 ด้าน เข้าด้วยกันเพื่อให้การบริหารงบประมาณเกิดประสิทธิภาพ อาจต้องจำกัดจำนวนโครงการให้เหลือเฉพาะโครงการสำคัญซึ่งจะช่วยให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการส่งเสริมเด็กนักเรียนให้สามารถนำวิชาความรู้ไปปฏิบัติเพื่อหารายได้โดยครูจะช่วยส่งเสริมหรือจัดตั้งเป็นชมรม และการบริหารงบประมาณไม่ได้มีวิธีการเฉพาะเจาะจงผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่การเงิน และบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการเงินจะต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรอื่นภายในโรงเรียนเพื่อช่วยออกแบบวิธีการบริหารงบประมาณให้ไปในทิศทางเดียวกัน¹³⁵

อชิรญาณุ แชน่เช่น ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 พบว่า วุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนประสบการณ์ทำงานไม่มีความแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ได้แก่ ก่อนการตัดสินใจผู้บริหารควรค้นหาสาเหตุ

¹³⁵ ตูยาศัย, ตูยาศัย, "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา : แนวทางสำหรับการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษา," **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น** 12, 2 (กันยายน 2561): 98-99.

ของปัญหา และทำความเข้าใจ ขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา¹³⁶

วิภาดา วงศ์ยะรา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การดำเนินตามแผนงาน การวิเคราะห์ปัญหา การนิยามปัญหา การพัฒนาแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ และการสร้างกฎเกณฑ์สำหรับวิธีการแก้ปัญหา 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คุณภาพโดยรวม อัตราการออกกลางคันของนักเรียน การขาดงาน ความพึงพอใจในงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹³⁷

ศิริพร สิทธิวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนบูรพาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนบูรพาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 6 ด้าน อยู่ในระดับมากจำนวน 15 ด้าน และอยู่ในระดับน้อย จำนวน 1 ด้าน 2) ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียนบูรพาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณ ค่าขอตั้งงบประมาณและจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรควรมีการแจ้งประมาณการงบประมาณล่วงหน้าเพื่อจะได้จัดทำแผนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ควรมี

¹³⁶ อชิรญาณ์ แซ่เซ่น, "พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3" (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2562), 3.

¹³⁷ วิภาดา วงศ์ยะรา, "การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8," วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562): 674.

การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง ควรมี การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกและปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พัสตุ การเงิน บัญชี ควรจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างความมั่นใจและความถูกต้องแม่นยำ ในการปฏิบัติงาน¹³⁸

จุฑามาศ ดีแป้น ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจ ของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจาก ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และการประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูลย้อนกลับ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน ดังนี้ การค้นหาทางเลือก และการประเมินทางเลือก ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความพึงพอใจ ในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพโดยทั่วไป การปฏิบัติงาน และอัตราการมาเรียน ตามลำดับ 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะ คล้อยตามกัน¹³⁹

ขวัญเรือน มุ่งผลกลาง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหาร การเงิน ด้านการบริหารบัญชี และด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ และในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่สุด ยกเว้นด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มีการบริหารอยู่ในระดับมาก และ

¹³⁸ ศิริพร สิทธิวงศ์, "การบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนบูรพา ศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 662.

¹³⁹ จุฑามาศ ดีแป้น, "การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), ง.

2) ข้าราชการครูที่มีระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ และด้านระดมทรัพยากรและการลงทุน และในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการบริหารบัญชี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงบประมาณที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในด้านการบัญชี สูงกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานกลุ่มบริหารงบประมาณที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี¹⁴⁰

กมลรัตน์ ผิวเหลือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณทุกด้าน ระดับมาก โดยมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ตามลำดับ 2) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมไม่ต่างกัน แต่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹⁴¹

¹⁴⁰ ขวัญเรือน มุ่งผลกลาง, "การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2," วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 9, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 1.

¹⁴¹ กมลรัตน์ ผิวเหลือง, "การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2," NMCCON 2020 (พฤษภาคม 2563): 639.

งานวิจัยต่างประเทศ

ลันด์กีสท์ (Lundquist) ได้ทำการศึกษากระบวนการการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ชานเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา ในการศึกษากระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน พบว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจ ดังนี้ ขั้นที่ 1 ตัดสินใจสั่งการในการวิเคราะห์ปัญหา ยึดเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์ ขั้นที่ 2 หาทางเลือกหลากหลายทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาที่มีน้อยมาก ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและเปรียบเทียบทางเลือกจะมุ่งเฉพาะการเงิน เวลา ระเบียบมาเป็นเครื่องมือตัดสินใจ เพราะไม่มีทางเลือกไว้หลากหลายทาง ขั้นที่ 4 การค้นหาทางเลือกตามแผนที่จะปฏิบัติ ไม่มีการตัดสินใจสั่งการอย่างเป็นระเบียบแบบแผน และ ขั้นที่ 5 การประเมินทางเลือกใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์¹⁴²

ซีนอล (Senol) ได้ศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการลำดับความสำคัญของส่วนงานและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการลำดับความสำคัญของส่วนงานและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการปฏิบัติหน้าที่ในเมืองแตรึบซอนระหว่างปีการศึกษา 2013-2014 จำนวน 20 คน โดยการสุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นตารางโครงสร้างที่พัฒนาโดยผู้วิจัย และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการปฏิบัติตามเป้าหมายโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ ความสำเร็จของโรงเรียน เงื่อนไขทางการศึกษา และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารมากที่สุด คือ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ รองลงมา คือ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของรองผู้อำนวยการ และเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน ตามลำดับ¹⁴³

ฟลาวเวอร์ (Flowers) ได้ศึกษาการประเมินหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า นโยบายและภาวะผู้นำของหน่วยงานที่ดีจะทำให้

¹⁴² Margaret B. Lundquist, "An analysis of the decision-making process among selected suburban Chicago high school principals and selected middle management executive," *Dissertation Abstracts International* (2004) : 3423-A.

¹⁴³Sezwe Senol, "School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process," *Inonu University Journal of the Faculty of Education* 17, 3 (2016): 121-137.

หน่วยงานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีหรือการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริงเป็นสภาพเงื่อนไขที่เหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังบ่งชี้แนวคิดในการวิเคราะห์นโยบายของงบประมาณจะต้องประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสภาพแวดล้อมและระดับขององค์กร นอกจากนั้นผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีความชัดเจนใน 3 ปัจจัยของการบริหารงบประมาณให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) ต้องมีความชัดเจนในผลสำเร็จ โดยประสานระหว่างความพึงพอใจของชุมชนกับพันธกิจของหน่วยงาน ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ และนโยบาย 2) ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่าง ๆ และนโยบาย 3) ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายในให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็ฉนวนธรรมชาติในการบริหารและอำนาจในการรับรู้เน้นการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง¹⁴⁴

ลัว (Lau) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยการแพทย์และวิทยาศาสตร์ซึ่งประสบปัญหางบประมาณขาดดุลมาหลายปี โดยสอบถามคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร โดยใช้แบบสอบถามและจัดประชุม ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดทำงบประมาณ บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องการกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมและให้ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่มีภาวะผู้นำ ครูอาจารย์ และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ทุกกลุ่มมีความเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การฝึกอบรม การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม โดยองค์ประกอบด้านการบริหาร การมีนโยบายที่ดี การมีแนวปฏิบัติที่ดี ได้รับการจัดลำดับให้มีความสำคัญสูง การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดทำงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่ากระบวนการจัดทำงบประมาณมีความสำคัญมากกว่าผลที่เกิดขึ้น แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการจัดทำงบประมาณอย่างเต็มที่¹⁴⁵

¹⁴⁴Geraldo Emmanuel Flowers, "An evaluation of the effect of agency condition on the implementation of Florida's Performance-based Program Budgeting" (Ph.D. dissertation. The Florida State University, 1999), 134.

¹⁴⁵Lau Ron, "A Formative Study on the Budget Process at the Urban University of Medicine and Science (California)," Dissertation Abstracts International (2003) : UMI Number 3083507.

ทูลเลย์ และ กูทรี (Tolley & Guthrie) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดทำงบประมาณโรงเรียนมัธยมในนิวซีแลนด์ โดยศึกษาผลการใช้ระบบบริหารงบประมาณการเงินแบบใหม่ที่เรียกว่า “The new public financial management” ซึ่งเป็นระบบบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นโรงเรียนเป็นฐานและใช้เทคโนโลยีทางด้านบัญชี และกระบวนการที่ทันสมัยเป็นอิสระมาใช้ โดยมีการเริ่มนำมาใช้บริหารงานในระบบการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ นับตั้งแต่มีการปฏิรูประบบการบริหารงานของรัฐ ในช่วงปี ค.ศ.1989 ทั้งนี้การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาในหน่วยงานด้านการจัดการงบประมาณของโรงเรียน จำนวน 4 แห่ง เป็นกรณีศึกษาและทำการเก็บข้อมูลในช่วงปี ค.ศ.1997-1999 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระบบการบัญชีและเทคโนโลยีการบริหารดังกล่าว มีจุดมุ่งหมายเชิงการปกครองและก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงของการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ปฏิบัติมากกว่าจะได้รับการยอมรับในเชิงเป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งสิ่งทาบปรากฏทำให้เกิดข้อคำถามเกี่ยวกับปฏิรูประบบบริหารตามแนวความคิด (New public management) ว่าจะเกิดศักยภาพและมีประโยชน์จริงหรือไม่¹⁴⁶

วิงแฮม (Whingham) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ตัวชี้วัดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถาบันอนุปริญา การพัฒนาเป็นไปแบบการเพิ่มมูลค่าอนุปริญา การพัฒนาเป็นไปแบบการเพิ่มมูลค่า สำหรับการดำเนินงานงบประมาณที่ยุติธรรม สถาบันระดับอุดมศึกษาได้ใช้การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้สามารถเชื่อมโยงงบประมาณสู่การปฏิบัติงาน สถาบันมีเกณฑ์ของปริมาณหรือคุณภาพที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ การเลือกตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง และการใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้สำหรับการเปรียบเทียบของสถาบันและการจัดทำงบประมาณ การดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งถูกกำหนดให้อยู่ในส่วนของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไว้วางอยู่บนอัตราการเปลี่ยนถ่ายและอัตราการจบการศึกษาของสถาบันที่มีต่อการจัดการอย่างง่าย ปัญหาระบบของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งวางอยู่บน

¹⁴⁶S. Tolley and J. Guthrie, "Budgeting in New Zealand Secondary Schools in a Changing Devolved Financial Management Environment," **Journal of Accounting and Organizational Change** (2007): 4-28.

ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น คือ ความล้มเหลวต่อการประสานความหลากหลาย ด้านความสนใจของผู้เรียน ตลอดจนความสามารถ เป้าหมาย และความรับผิดชอบ¹⁴⁷

โอโรอาร์ค (O’Roark) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การดำเนินงานด้านงบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ : การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการจัดหาเชิงประจักษ์ต่อผลกระทบของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในกระบวนการ งบประมาณของรัฐและสหพันธรัฐ แนวคิดของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ ลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่สูญเปล่าโดยให้ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายแห่ง นโยบายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ก่อนหน้านี้ไม่ได้มีการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ในการตรวจสอบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอการอภิปรายโดยการวิเคราะห์ โดยได้ทำการศึกษาความแพร่หลายของการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ประสบความสำเร็จที่ปรากฏอยู่ และการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อสรุปว่า งบประมาณเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการลดค่าใช้จ่ายของรัฐ แต่อย่างไรก็ตามการประยุกต์ ในระดับสหพันธรัฐนั้นมีความชัดเจนน้อยมาก¹⁴⁸



¹⁴⁷S.B. Whingham, Performance Funding Indicators at Two-Year Postsecondary Institutions : Developing a Value-Added Model for Equitable Funding, accessed November 8, 2021, available from <https://www.proquest.com/openview/0951414c557d76d240a7e2a66053d2dd/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

¹⁴⁸J.B. O’ Roark, Performance-based Budgeting in state and Federal Fiscal Performance an Empirical Analysis, accessed November 8, 2021, available from <https://www.proquest.com/openview/3fb70262dea7f6a75cab91af717a474c/1?pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

สรุป

จากศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่าการบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีการตัดสินใจอยู่เสมอ การตัดสินใจถือเป็นหัวใจหลักและเป็นส่วนสำคัญของผู้บริหาร ที่จะต้องมีกระบวนการขั้นตอน ข้อมูล ประสบการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารองค์กรจะสามารถบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะต้องดำเนินการบริหารตามกระบวนการการตัดสินใจของกอร์ดอน (Gordon) โดยมีกระบวนการตัดสินใจในอยู่ 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) การค้นหาทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ เป็นตัวแปรต้น และหากจะประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรก็จะไม่สามารถขาดการบริหารงานงบประมาณได้ เพราะถึงงบประมาณถือว่าเป็นกำลังหลักในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารส่วนตัวแปรตามก็คือ การบริหารงบประมาณตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1
- 2) เพื่อทราบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1

โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการ สถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 2 คน วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพผู้วิจัย จึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมการวิจัย

ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงานบทความต่าง ๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่าง การวิจัย และเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนดเป็นตัวอย่างในการวิจัยนำ ข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผล การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

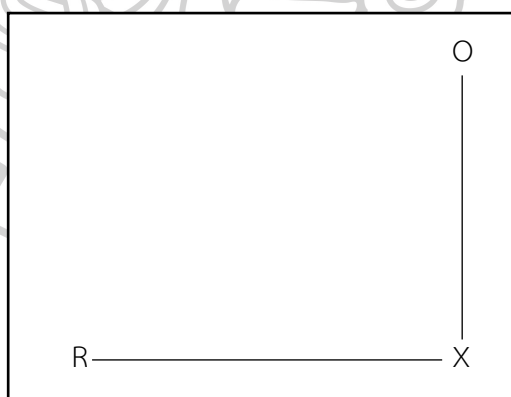
เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่องตามหลักวิชาและปรับปรุงแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำแนกได้ดังนี้ อำเภอเมือง จำนวน 52 แห่ง อำเภอท่าม่วง จำนวน 42 แห่ง อำเภอด่านมะขามเตี้ย จำนวน 26 แห่ง และอำเภอศรีสวัสดิ์ 19 แห่ง รวม 139 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความน่าเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่าง โดยมีรายละเอียด ดังนี้ จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 139 แห่ง ผู้วิจัยได้ใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁴⁹ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 แห่ง

จากนั้นผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกตามอำเภอ ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 2 และใช้การสุ่มอย่างง่ายในการเลือกสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ ครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ จำนวน 1 คน จำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 103 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 206 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

¹⁴⁹Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* 3, 7 (November, 1970): 608.

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
			ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้รับผิดชอบ ด้านงบประมาณ	รวม
เมือง	52	39	39	39	78
ท่าม่วง	42	31	31	31	62
ด่านมะขามเตี้ย	26	19	19	19	38
ศรีสวัสดิ์	19	14	14	14	28
รวม	139	103	103	103	206

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน

2) ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยได้พัฒนานิยามจากกระบวนการการตัดสินใจของกอร์ดอน (Gordon) ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the situation) , \times_1 หมายถึง ขั้นตอนการระบุปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะต้องตอบคำถามดังนี้ บุคคลใดมีส่วนสำคัญ มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ ลักษณะขององค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจ สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลอย่างไร ผู้ที่ตัดสินใจจะต้องระบุข้อจำกัดของสถานการณ์และผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจ เช่น กฎหมาย ภูมิศาสตร์ จำนวนประชากร หรือปัจจัยอื่น ๆ และเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารควรทราบข้อมูลด้านการเงิน เวลา พนักงาน และ

ทรัพยากรที่มีผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งจากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ จะทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถระบุปัญหาที่แท้จริงเพื่อตัดสินใจได้

2. **กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set objective), \times_2** หมายถึง ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหอย่างรอบด้านมีความหลากหลายในการแก้ไขปัญหา และช่วยลดโอกาสของความล้มเหลว การกำหนดกรอบของปัญหามีผลต่อการแก้ไขปัญหามากที่สุด หากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ผิดพลาด ซึ่งจะดำเนินการแก้ไขปัญหาได้ยาก หากการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์กว้างเกินไป หรือไม่ระบุรายละเอียด ผู้ตัดสินใจจึงจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างรอบคอบ การตัดสินใจจะบรรลุผลได้จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพ ความต่อตรงเวลา, การเป็นที่ยอมรับ, ความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม ซึ่งการตั้งข้อคำถามต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง

3. **การค้นหาทางเลือก (Search for Alternative), \times_3** หมายถึง ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ อันจะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยไม่ก่อให้เกิดผลที่ไม่พึงประสงค์ บ่อยครั้งที่ผู้ตัดสินใจประเมินทางเลือกเร็วเกินไป มากกว่าจะพัฒนาทางเลือกหลากหลายทาง แม้แต่ความเป็นไปได้ที่ไม่ดีก็อาจนำไปสู่ทางที่ดีกว่าได้ ผู้บริหารและพนักงานทั่วไปมักจะมองข้ามข้อมูลที่ตนมีอยู่ รวบรวมข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือค้นหาข้อมูลซ้ำเกินไป ดูข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาหลังจากที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ดังนั้นการตัดสินใจจึงควรเลือกแนวทางอย่างเหมาะสม

4. **การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternative), \times_4** หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจดำเนินการประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ผู้ตัดสินใจจะต้องระบุความเป็นไปได้ในแต่ละทางเลือกก่อน ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลประโยชน์ ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจมักจะเผชิญกับความขัดแย้งในสิ่งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของทางเลือกที่หลากหลาย ก่อนจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ผู้บริหารอาจจะประเมินทางเลือกโดยใช้วิธีการที่ไม่ซับซ้อน คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ หรือการวิเคราะห์ถดถอย เพื่อให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน และนำไปปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจให้ดีขึ้น เช่น ผู้บริหารอาจจะประเมินค่าแต่ละทางเลือกตามความเป็นไปได้ ผลเชิงลบอาจจะเกิดขึ้นและความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จผล พร้อมทั้งสรุปคะแนนแต่ละทางเลือกและจัดลำดับ อย่างไรก็ตาม

ผู้ตัดสินใจมักใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการประเมินทางเลือกมากกว่า โดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ของตนและผู้อื่นในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

5. การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (Make the Decision), \times_5 หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยไม่มีข้อจำกัด สังเกตได้ว่า บางครั้งผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ยอมรับได้ซึ่งไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุด เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง และในบางครั้งผู้ตัดสินใจต้องรับผิดชอบต่อทางเลือกที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารอาจจะต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจนั้นมากกว่า และอาจจะต้องรับผิดชอบต่อมากขึ้น หากเชื่อว่าประสิทธิผลที่ต่ำนั้นสะท้อนถึงความสามารถของผลผู้บริหาร ซึ่งการปฏิบัติงานเพื่อมีส่วนร่วมย่อมต้องรับผิดชอบต่อมากกว่างานส่วนตน

6. การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the Decision), \times_6 หมายถึง ก่อนการตัดสินใจ ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจควรทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นโอกาสและการคิดทบทวนครั้งสุดท้าย มีการปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัด ผู้ตัดสินใจอาจจะประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ซึ่งได้กล่าวถึงการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ว่าการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามี 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนงบประมาณ, Y_1 หมายถึง การวางระบบบริหารการเงินของสถานศึกษา การกำหนดนโยบายตามมาตรฐานทางการเงินด้านการวางแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน พิจารณาบทบาท หน้าที่ แผนงาน/โครงการ ขั้นตอนเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กำกับดูแลการดำเนินงานทางการเงิน ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และประเมินผลการบริหารงบประมาณ

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต, Y_2 หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางการเงินด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร งานงบประมาณ โดยวิเคราะห์กิจกรรมตามงาน/โครงการที่วางไว้ ทั้งต้นทุนทางตรง และต้นทุน ทางอ้อม ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตที่มีในแผนกลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและ ระยะยาว ตลอดจนการประเมินผลของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง, Y_3 หมายถึง การกำหนดนโยบาย ตามมาตรฐานทางการเงินด้านการจัดซื้อจัดจ้าง พัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ จัดทำแผนปฏิบัติงานตามขั้นตอน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รายงานผลการดำเนินการ และ เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ, Y_4 หมายถึง การกำหนดนโยบายตามมาตรฐานทางการเงินด้านการบริหารทางการเงิน และการควบคุม งบประมาณ ควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ วางแผน การใช้จ่ายเงินตามแผนงาน/โครงการ สามารถใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถ บริหารงบประมาณให้สอดคล้อง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. การบริหารสินทรัพย์, Y_5 หมายถึง การดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงิน ในการจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่าก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผน กำหนดความต้องการ การจัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ให้เป็นระบบ ระเบียบ ตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และจัดทำระบบการดูแลสินทรัพย์ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ตลอดจน การซ่อมแซม ดูแลสินทรัพย์ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด หรือเสียหาย

6. การรายงานทางการเงินและผลการ, Y_6 หมายถึง การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงานตามมาตรฐานทางการเงิน โดยนำเสนอข้อมูลการเงินเพื่อแสดงฐานะและผลการเงิน การรายงานผลการดำเนินงานติดตามผลงบประมาณและประเมินผลแผนงาน/โครงการ ของสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการ รวมถึงการจัดทำโครงการมอบหมายงาน แสดงผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงิน มีการแสดงรายงาน ทางการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

7. การตรวจสอบภายใน, Y₇ หมายถึง การกำหนดนโยบายการตรวจสอบภายใน ตามมาตรฐานทางการเงิน การดำเนินการตรวจสอบ ติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนงาน การควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำกับดูแลให้คำปรึกษา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และให้การใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 1 ฉบับโดยมีรายละเอียด ของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานซึ่งมีลักษณะเป็น แบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ตามกรอบมาตรฐาน การจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบจัดลำดับคุณภาพโดย แบบออกเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)¹⁵⁰ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

¹⁵⁰Rensis Likert, **New Pattern of Management** (New York: McGraw-Hill, 1992).

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงานงบประมาณอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้น ตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อศึกษาขั้นตอนวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถาม แล้วนำมาเรียบเรียงให้ตรงกับแนวคิดและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ขั้นที่ 2 นำเครื่องมือที่สร้างให้อาจารย์ผู้คุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข หลังจากนั้นนำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านตรวจสอบหาความตรงของเนื้อหา (content validity) โดยเทคนิคIOC (index of item objective congruence) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 แล้วนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและเรียบเรียงใหม่ให้สมบูรณ์

ขั้นที่ 3 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 15 แห่ง แห่งละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹⁵¹ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) เท่ากับ 0.991 โดยจำแนกเป็น ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของตัวแปรต้น เท่ากับ 0.974 และ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของตัวแปรตาม เท่ากับ 0.989

¹⁵¹Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3 ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974).

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือได้เครื่องมือฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บและรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ในการทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทาง Google Form และด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางด้วยตนเอง และส่งคืนทางช่องเอกสารของสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารและการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard

deviation: S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) เทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ (Best)¹⁵² มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือการบริหารงบประมาณ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง¹⁵³

¹⁵²John W. Best, **Research in Education** (New York: Prentice, 1970).

¹⁵³Dennis E. William Wiersma and Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed.(New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

สรุป

การวิจัย เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงานงบประมาณสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 2) เพื่อทราบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คนและครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณจำนวน 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 206 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตัวแปรต้นที่ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามกระบวนการตัดสินใจของกอร์ดอน (Gordon) โดยมีกระบวนการตัดสินใจอยู่ 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) การค้นหาทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ ส่วนตัวแปรตามเป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และ 7) การตรวจสอบภายใน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon) กับการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 2) การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 139 แห่ง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁵⁴ และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกตามอำเภอ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ รวมจำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 206 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1

¹⁵⁴ Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, “ Determining Sample Size for Research Activities,” **Journal for Education and Psychological Measurement 3** (November 1970): 608.

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหาร
งบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูผู้รับผิดชอบ
ด้านงบประมาณ รวมทั้งสิ้น 206 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และ
ประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
ดังรายละเอียดในตารางที่ 3



ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบสอบถาม

(n=206)

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	83	40.29
2. หญิง	123	59.71
รวม	206	100.00
อายุ		
1. 21-30 ปี	22	10.68
2. 31-40 ปี	53	25.73
3. 41-50 ปี	78	37.86
4. 51-60 ปี	53	25.73
รวม	206	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
1. ระดับปริญญาตรี	76	36.90
2. ระดับปริญญาโท	128	62.10
3. ระดับปริญญาเอก	2	1.00
รวม	206	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	103	50.00
2. ครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ	103	50.00
รวม	206	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. 1-10 ปี	71	34.47
2. 11-20 ปี	64	31.07
3. 21-30 ปี	30	14.56
4. มากกว่า 30 ปี	41	19.90
รวม	206	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 206 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 59.71 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 40.29 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 37.86 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.73 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.73 และ มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.68 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 62.14 รองลงมาคือระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 36.89 และระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.97 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ ตำแหน่งครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลา 1-10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 34.47 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลา 11-20 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 31.07 ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลา มากกว่า 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 และ ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลา 21-30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.56

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ (Gordon) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) ค้นหาทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก 6) การประเมินผลการตัดสินใจ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวม (x_{tot})
(n=103)

ด้าน	การตัดสินใจของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	การวิเคราะห์สถานการณ์ (x_1)	4.75	0.39	มากที่สุด	3
2.	กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (x_2)	4.74	0.42	มากที่สุด	4
3.	การค้นหาทางเลือก (x_3)	4.73	0.44	มากที่สุด	5
4.	การประเมินทางเลือก (x_4)	4.73	0.45	มากที่สุด	6
5.	การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (x_5)	4.80	0.38	มากที่สุด	1
6.	การประเมินผลการตัดสินใจ (x_6)	4.77	0.44	มากที่สุด	2
	รวม (x_{tot})	4.75	0.39	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.38) การประเมินผลการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) การวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.39) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.42) การค้นหาทางเลือก ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.44) และ การประเมินทางเลือก ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.45) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.38-0.44 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ (Gordon) รายด้าน ได้แก่
1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) ค้นหาทางเลือก
4) การประเมินทางเลือก 5) การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก 6) การประเมินผลการตัดสินใจ
ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียด ดังตารางที่ 5-10

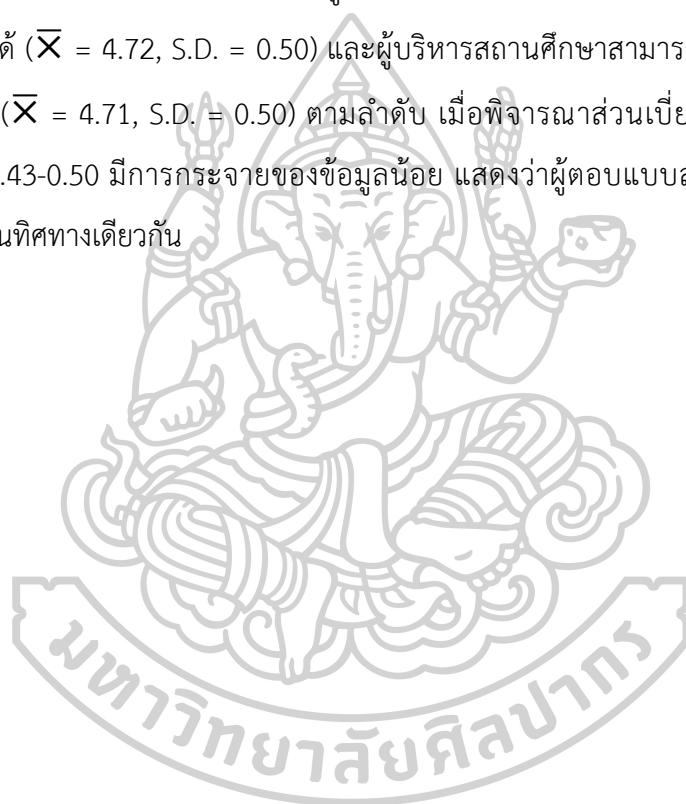
ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์

(n=103)

ข้อที่	การวิเคราะห์สถานการณ์ (\times_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน	4.71	0.50	มากที่สุด	9
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ	4.72	0.48	มากที่สุด	7
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูลเรื่อง การเงิน เพื่อประกอบการตัดสินใจ	4.78	0.43	มากที่สุด	1
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูลเรื่อง เวลา เพื่อประกอบการตัดสินใจ	4.75	0.46	มากที่สุด	4
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูลเรื่อง บุคลากร เพื่อประกอบการตัดสินใจ	4.78	0.45	มากที่สุด	2
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูลเรื่อง ทรัพยากร เพื่อประกอบการตัดสินใจ	4.77	0.44	มากที่สุด	3
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจได้	4.75	0.47	มากที่สุด	6
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุข้อจำกัดของสถานการณ์ที่มีต่อการตัดสินใจได้	4.75	0.46	มากที่สุด	5
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจได้	4.72	0.50	มากที่สุด	8
รวม (\times_1)		4.75	0.39	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 5 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ (\times_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูล เรื่อง การเงินเพื่อประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.44)

ผู้บริหารทราบข้อมูล เรื่อง บุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.78, S.D. = 0.45$)
ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูล เรื่อง ทรัพยากรเพื่อประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.77, S.D. = 0.44$)
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุข้อจำกัดของสถานการณ์ที่มีต่อการตัดสินใจได้ ($\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.46$)
ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูล เรื่อง เวลา เพื่อประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.46$)
ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจได้ ($\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.47$)
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.72, S.D. = 0.48$)
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจได้ ($\bar{X} = 4.72, S.D. = 0.50$)
และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.71, S.D. = 0.50$)
ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.43-0.50 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

(n=103)

ข้อที่	กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ	4.74	0.46	มากที่สุด	3
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด	4.72	0.48	มากที่สุด	5
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความตรงต่อเวลาเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้	4.75	0.46	มากที่สุด	2
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความเหมาะสมทางด้านจริยธรรมเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด	4.77	0.52	มากที่สุด	1
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความล้มเหลว	4.74	0.48	มากที่สุด	4
รวม (X_2)		4.74	0.42	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 6 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความเหมาะสมทางด้านจริยธรรมเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความตรงต่อเวลาเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.46) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.46) ผู้บริหารสถานศึกษา

มีการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความล้มเหลว ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.48) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.46-0.52 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการค้นหาทางเลือก

(n=103)

ข้อที่	การค้นหาทางเลือก (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สามารถทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	4.74	0.46	มากที่สุด	1
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทางเลือกหลากหลายทาง โดยพิจารณาทางเลือกจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม	4.72	0.47	มากที่สุด	3
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจและเลือกแนวทางที่เหมาะสม	4.74	0.48	มากที่สุด	2
รวม (X_3)		4.73	0.44	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 7 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการค้นหาทางเลือก (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สามารถทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.46) ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจและ

เลือกแนวทางที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.48) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทางเลือกหลากหลายทาง โดยพิจารณาทางเลือกจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.47) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.46-0.48 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการประเมินทางเลือก

(n=103)

ข้อที่	การประเมินทางเลือก (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี	4.73	0.49	มากที่สุด	3
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด	4.75	0.47	มากที่สุด	1
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด	4.72	0.51	มากที่สุด	4
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด	4.72	0.51	มากที่สุด	5
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด	4.74	0.51	มากที่สุด	2
รวม (X_4)		4.73	0.45	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 8 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการค้นหาทางเลือก (X_4) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.47) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือก ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.51) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.49) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.51) และ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.51) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.47-0.51 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการตัดสินใจ หรือ การเลือกทางเลือก

(n=103)

ข้อที่	การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (X_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.82	0.39	มากที่สุด	1
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบกับการตัดสินใจของตนเอง	4.81	0.44	มากที่สุด	2
3.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับต่อประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา	4.79	0.45	มากที่สุด	3
รวม (X_5)		4.80	0.38	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 9 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการค้นหาทางเลือก (X_5) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.39) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบกับการตัดสินใจของตนเอง ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.44) และ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับต่อประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.45) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.39-0.45 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการประเมินการตัดสินใจ

(n=103)

ข้อที่	การประเมินผลการตัดสินใจ (X_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.77	0.48	มากที่สุด	2
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัด ก่อนการตัดสินใจ	4.78	0.45	มากที่สุด	1
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.76	0.53	มากที่สุด	3
รวม (X_6)		4.77	0.44	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 10 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการค้นหาทางเลือก (X_6) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัดก่อนการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.78$,

S.D. = 0.45) ผู้บริหารสถานศึกษามีการทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (\bar{X} = 4.77, S.D. = 0.48) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (\bar{X} = 4.76, S.D. = 0.53) ตามลำดับเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.45-0.53 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิเคราะห์การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 7) การตรวจสอบภายใน ดังตารางที่ 11



ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวม

(n=103)

ด้าน	การตัดสินใจของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	การวางแผนงบประมาณ (Y_1)	4.81	0.37	มากที่สุด	2
2.	การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2)	4.74	0.41	มากที่สุด	7
3.	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3)	4.80	0.41	มากที่สุด	4
4.	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y_4)	4.84	0.35	มากที่สุด	1
5.	การบริหารสินทรัพย์ (Y_5)	4.78	0.46	มากที่สุด	5
6.	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6)	4.81	0.40	มากที่สุด	3
7.	การตรวจสอบภายใน (Y_7)	4.77	0.50	มากที่สุด	6
	รวม (Y_{tot})	4.79	0.38	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = 0.35) การวางแผนงบประมาณ ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.37) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.40) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.41) การบริหารสินทรัพย์ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.46) การตรวจสอบภายใน ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.50) และการคำนวณต้นทุนผลผลิต ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.35-0.50 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษาการบริหารงบประมาณ รายด้าน ได้แก่ 1) การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ 2) การวางแผนงบประมาณ 3) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 4) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การตรวจสอบภายใน และ 7) การคำนวณต้นทุนผลผลิต ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียด ดังตารางที่ 13-19

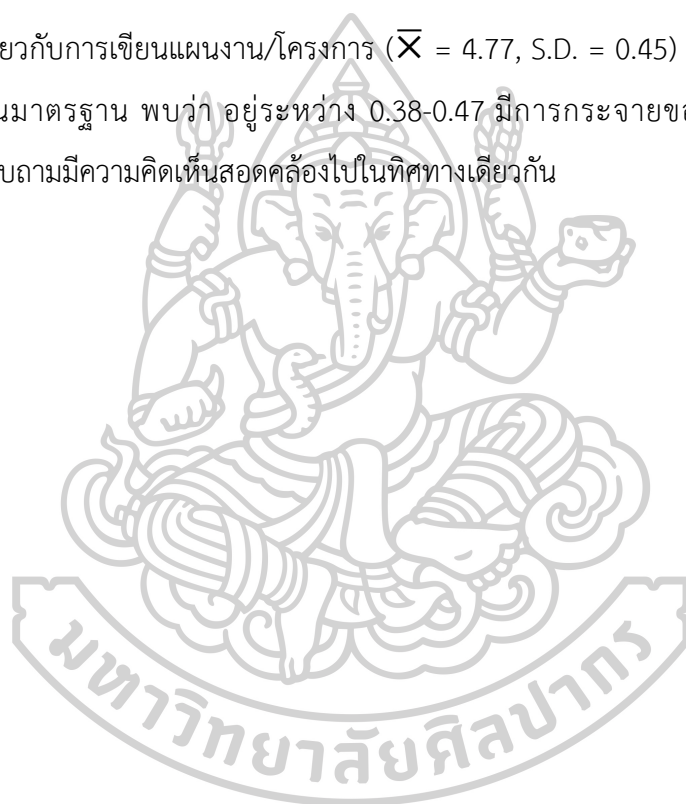
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการวางแผนงบประมาณ

(n=103)

ข้อที่	การวางแผนงบประมาณ (Y ₁)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	สถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของสถานศึกษา	4.82	0.40	มากที่สุด	2
2.	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.82	0.41	มากที่สุด	3
3.	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา	4.82	0.47	มากที่สุด	4
4.	สถานศึกษาได้ดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียนแผนงาน/โครงการ	4.77	0.45	มากที่สุด	6
5.	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้	4.85	0.38	มากที่สุด	1
6.	สถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเหมาะสม	4.78	0.46	มากที่สุด	5
รวม (Y ₁)		4.81	0.37	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการวางแผนงบประมาณ (Y₁) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามีชดเชยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.38) สถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.40) สถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.41) สถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.47) สถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.46) และ สถานศึกษาได้ดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียนแผนงาน/โครงการ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.45) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.38-0.47 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



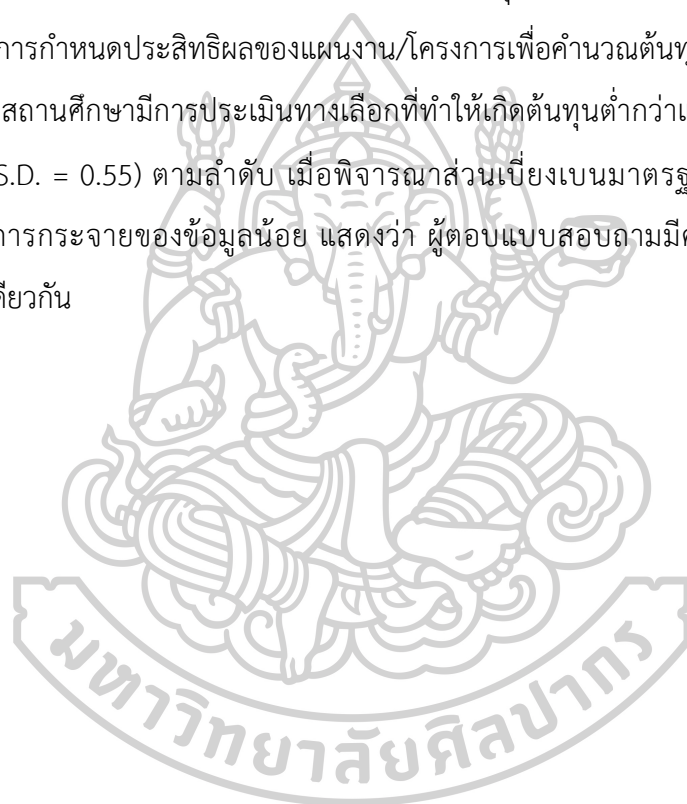
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต

(n=103)

ข้อที่	การคำนวณต้นทุนการผลิต (Y ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	สถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานศึกษา บุคลากรนักเรียน และชุมชน เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ	4.78	0.48	มากที่สุด	2
2.	สถานศึกษามีการวิเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณแต่ละแผนงาน/โครงการในปีที่ผ่านมาและปีปัจจุบัน	4.74	0.51	มากที่สุด	3
3.	สถานศึกษามีการระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม	4.73	0.50	มากที่สุด	4
4.	สถานศึกษามีการกำหนดประสิทธิภาพของแผนงาน/โครงการเพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม	4.73	0.50	มากที่สุด	5
5.	สถานศึกษามีการกำหนดประสิทธิผลของแผนงาน/โครงการเพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม	4.73	0.50	มากที่สุด	6
6.	สถานศึกษามีการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนต่ำกว่า แต่ได้ผลลัพธ์เหมือนเดิม	4.69	0.55	มากที่สุด	7
7.	สถานศึกษามีการปรับปรุงการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้	4.78	0.47	มากที่สุด	1
รวม (Y ₂)		4.74	0.41	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการคำนวณต้นทุนการผลิต (Y₂) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.81, S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการปรับปรุงกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.46) สถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับสถานศึกษา บุคลากร นักเรียน และชุมชน เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.48) สถานศึกษามีการวิเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณแต่ละแผนงาน/โครงการ ในปีที่ผ่านมาและปีปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.51) สถานศึกษามีการระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.50) สถานศึกษามีการกำหนดประสิทธิภาพของแผนงาน/โครงการเพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.50) สถานศึกษามีการกำหนดประสิทธิผลของแผนงาน/โครงการเพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.50) สถานศึกษามีการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนต่ำกว่าแต่ได้ผลลัพธ์เหมือนเดิม ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.47-0.55 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



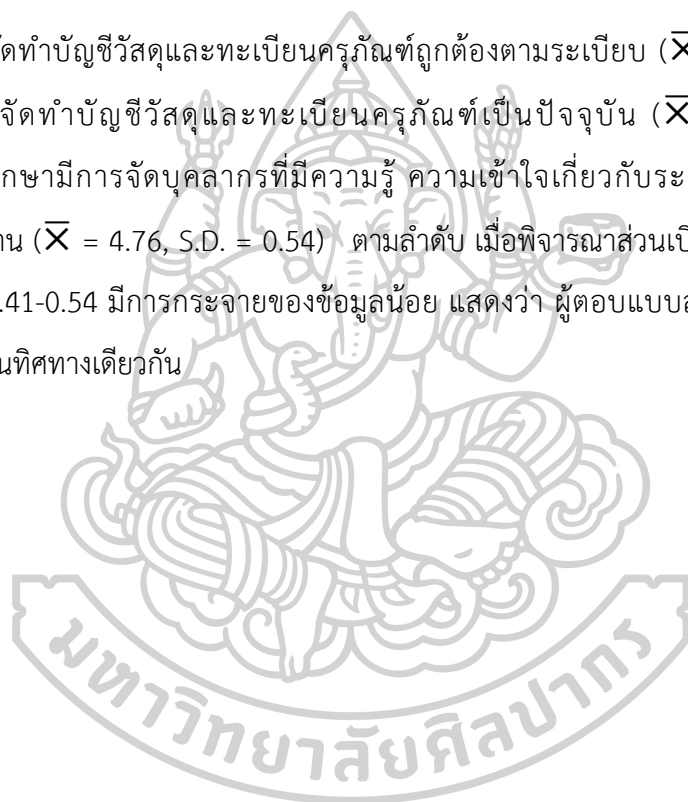
ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง

(n=103)

ข้อที่	การจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง (Y ₃)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	สถานศึกษามีการจัดยบุคคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุเป็นผู้ปฏิบัติงาน	4.76	0.54	มากที่สุด	9
2.	สถานศึกษามีระบบจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส และตรวจสอบได้	4.85	0.41	มากที่สุด	1
3.	สถานศึกษาจัดทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสม	4.80	0.48	มากที่สุด	3
4.	สถานศึกษาจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ถูกต้องตามระเบียบ	4.78	0.48	มากที่สุด	7
5.	สถานศึกษาจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์เป็นปัจจุบัน	4.76	0.50	มากที่สุด	8
6.	สถานศึกษามีการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อ จัดจ้างทุกรายการ	4.84	0.45	มากที่สุด	2
7.	สถานศึกษามีแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้	4.80	0.48	มากที่สุด	4
8.	สถานศึกษามีการจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้าง อย่างเป็นระบบ	4.79	0.47	มากที่สุด	5
9.	สถานศึกษามีการจัดทำรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ	4.79	0.49	มากที่สุด	6
รวม (Y ₃)		4.80	0.41	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง (Y₃) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีระบบจัดซื้อจัดจ้าง เป็นไปตามขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.41) สถานศึกษามีการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการ ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = 0.45) สถานศึกษามีการทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.48) สถานศึกษามีแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.48) สถานศึกษามีการจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.47) สถานศึกษามีการจ้กทำรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.49) สถานศึกษาจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ถูกต้องตามระเบียบ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.48) สถานศึกษาจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์เป็นปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.50) และ สถานศึกษามีการจัดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุ เป็นผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.41-0.54 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



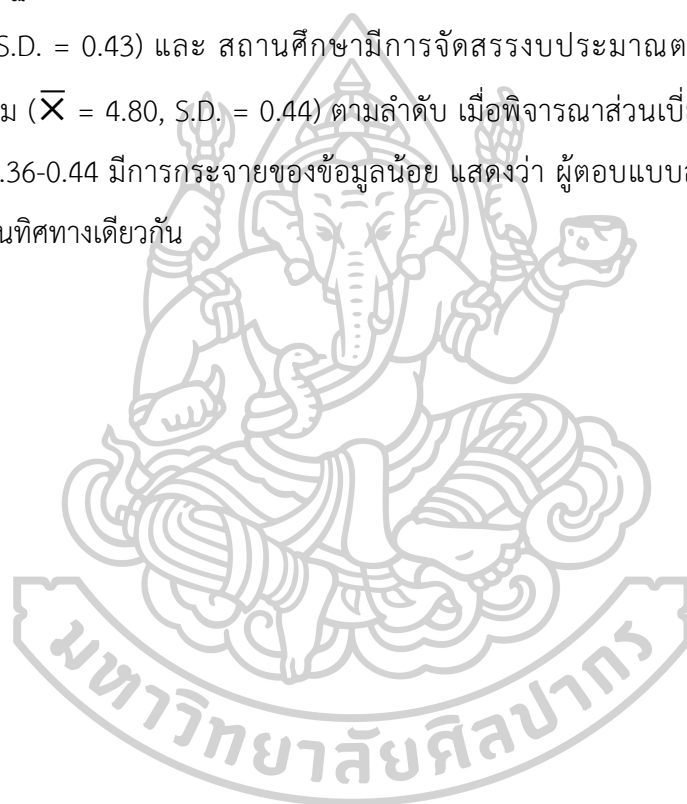
ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

(n=103)

ข้อที่	การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y ₄)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเรื่อง การบัญชี การเงิน กำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.87	0.38	มากที่สุด	1
2.	สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานประกอบการเบิกจ่าย การรับจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินครบถ้วน	4.85	0.38	มากที่สุด	4
3.	สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานประกอบการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินเป็นปัจจุบัน	4.83	0.43	มากที่สุด	5
4.	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ อย่างเหมาะสม	4.80	0.44	มากที่สุด	6
5.	สถานศึกษามีการจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้สถานศึกษาอย่างครอบคลุมครบถ้วน	4.86	0.38	มากที่สุด	2
6.	สถานศึกษามีการจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้สถานศึกษาเป็นปัจจุบัน	4.85	0.36	มากที่สุด	3
รวม (Y ₄)		4.84	0.35	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Y₄) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษา

มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเรื่อง การบัญชี การเงิน กำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.38) สถานศึกษามีการจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้สถานศึกษาอย่างครอบคลุมครบถ้วน ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.38) สถานศึกษามีการจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณและเงินรายได้สถานศึกษาเป็นปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.36) สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานประกอบการเบิกจ่าย การรับจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินครบถ้วน ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.38) สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานประกอบการเบิกจ่าย การรับจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินเป็นปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.43) และ สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.44) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.36-0.44 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการบริหารสินทรัพย์

(n=103)

ข้อที่	การบริหารสินทรัพย์ (Y ₅)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	สถานศึกษามีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน	4.78	0.49	มากที่สุด	3
2.	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์	4.83	0.45	มากที่สุด	1
3.	สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ	4.75	0.52	มากที่สุด	5
4.	สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า	4.77	0.52	มากที่สุด	4
5.	สถานศึกษามีการจัดเก็บ บำรุงรักษา และซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	4.74	0.58	มากที่สุด	6
6.	สถานศึกษามีการตรวจสอบพัสดุประจำปี รายงาน ต้นสังกัด และผู้เกี่ยวข้อง ตามระยะเวลาที่กำหนด	4.82	0.47	มากที่สุด	2
	รวม (Y ₅)	4.78	0.46	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y₅) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.45) สถานศึกษามีการตรวจสอบพัสดุประจำปี รายงานต้นสังกัดและผู้ที่เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.47) สถานศึกษามีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.49) สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.52) สถานศึกษามีระบบ

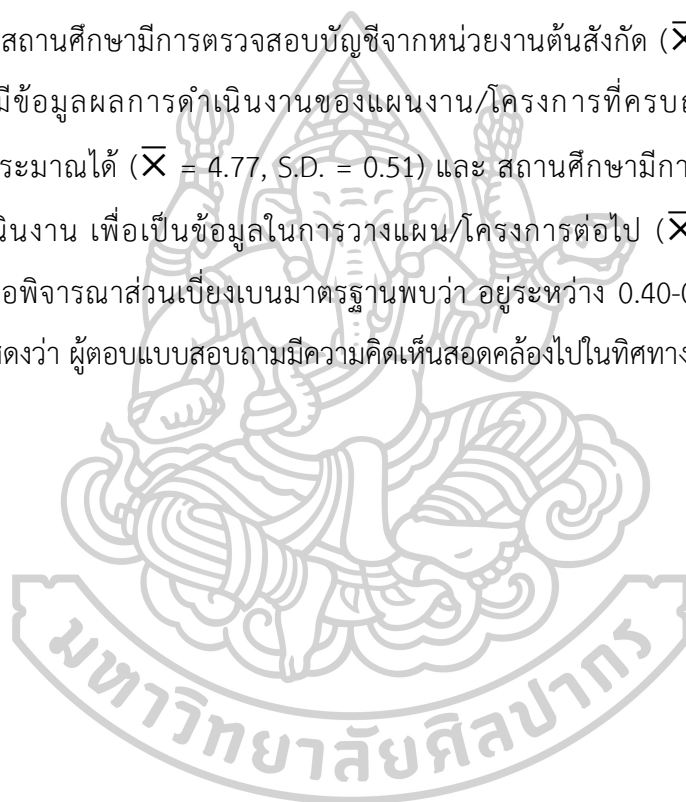
การตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.52) และ สถานศึกษา มีการจัดเก็บ บำรุงรักษาและซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.45-0.58 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

(n=103)

ข้อที่	การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน (Y ₆)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	สถานศึกษามีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน	4.84	0.41	มากที่สุด	3
2.	สถานศึกษามีการกำหนดเวลาในการรายงานทางการเงิน	4.85	0.41	มากที่สุด	2
3.	สถานศึกษามีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการที่ครบถ้วน สามารถนำไปใช้เสนอของบประมาณได้	4.77	0.51	มากที่สุด	5
4.	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนงาน/โครงการต่อไป	4.75	0.57	มากที่สุด	6
5.	สถานศึกษามีการจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อความโปร่งใส	4.85	0.40	มากที่สุด	1
6.	สถานศึกษามีการตรวจสอบบัญชีจากหน่วยงานต้นสังกัด	4.81	0.47	มากที่สุด	4
	รวม (Y ₆)	4.81	0.40	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_6) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.40) สถานศึกษามีการกำหนดเวลาในการรายงานทางการเงิน ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.41) สถานศึกษามีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = 0.41) สถานศึกษามีการตรวจสอบบัญชีจากหน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.47) สถานศึกษามีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการที่ครบถ้วน สามารถนำไปใช้เสนอของบประมาณได้ ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.51) และ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน/โครงการต่อไป ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.40-0.57 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการตรวจสอบภายใน

(n=103)

ข้อที่	การการตรวจสอบภายใน (Y ₇)	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1.	สถานศึกษามีการกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการตรวจสอบภายใน	4.78	0.54	มากที่สุด	2
2.	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม การใช้งบประมาณของสถานศึกษา	4.76	0.59	มากที่สุด	6
3.	สถานศึกษามีการแสดงข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง จากการตรวจสอบภายในเพื่อนำไปแก้ไข	4.74	0.59	มากที่สุด	8
4.	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการตรวจสอบ การดำเนินงาน และการใช้จ่ายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.75	0.59	มากที่สุด	7
5.	สถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม การใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ	4.78	0.56	มากที่สุด	3
6.	สถานศึกษามีการจัดทำสรุปและรายงานผลการตรวจสอบงบประมาณเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด	4.82	0.44	มากที่สุด	1
7.	สถานศึกษามีการประเมินการใช้งบประมาณประจำปี	4.77	0.52	มากที่สุด	4
8.	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินไปปรับปรุง และพัฒนาการใช้งบประมาณ	4.76	0.56	มากที่สุด	5
รวม (Y ₇)		4.77	0.50	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 18 พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ด้านการตรวจสอบภายใน (Y_7) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการจัดทำสรุปและรายงานผลการตรวจสอบงบประมาณเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.44) สถานศึกษามีการกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ และอำนาจหน้าที่ชัดเจนในการตรวจสอบภายใน ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.54) สถานศึกษามีการกำกับติดตาม การใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.56) สถานศึกษามีการประเมินการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.52) สถานศึกษามีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการใช้จ่ายงบประมาณ ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.56) สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.59) สถานศึกษามีการจัดทำแผนการตรวจสอบการดำเนินงานและการใช้จ่ายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.59) สถานศึกษามีการแสดงข้อผิดพลาด ข้อบกพร่องจากการตรวจสอบภายในเพื่อนำไปแก้ไข ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.44-0.59 มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=103)

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y _{tot}
X ₁	.631**	.676**	.635**	.587**	.672**	.641**	.612**	.696**
X ₂	.690**	.709**	.697**	.634**	.696**	.693**	.621**	.739**
X ₃	.698**	.744**	.667**	.670**	.665**	.702**	.632**	.744**
X ₄	.748**	.784**	.733**	.693**	.715**	.723**	.703**	.796**
X ₅	.630**	.626**	.612**	.598**	.575**	.604**	.533**	.649**
X ₆	.727**	.781**	.735**	.657**	.693**	.668**	.685**	.773**
X _{tot}	.750**	.786**	.742**	.698**	.730**	.733**	.689**	.800**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหาร (X_{tot}) กับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 (Y_{tot}) พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยรวม มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันและอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .800$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X_{tot}) กับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 รายด้าน (Y₁ - Y₇) พบว่า มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .698 - .786 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คู่ที่มีความสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X_{tot}) กับการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .786$) การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X_{tot}) กับการวางแผนงบประมาณ (Y₁) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .750$) และ การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X_{tot}) กับการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y₃) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .742$) ตามลำดับ

พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_6$) กับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยรวม (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ อยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .649 - .796 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คู่ที่มีความสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ การประเมินทางเลือก (X_4) กับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .796$) การประเมินผลการตัดสินใจ (X_6) กับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .773$) และ การค้นหาทางเลือก (X_3) กับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยรวม (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .744$) ตามลำดับ

หากพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_6$) กับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 รายด้าน ($Y_1 - Y_7$) พบว่า มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ อยู่ในระดับสูงและปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .533 - .784 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ การประเมินทางเลือก (X_4) กับการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .781$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (X_5) กับการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Y_7) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .533$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 2) การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ประชากร คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 139 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 103 แห่ง ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามเขตพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ รวมจำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถามเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ได้รับแบบสอบถามคือจำนวน 206 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในงานวิจัยคือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก 2) การประเมินผลการตัดสินใจ 3) การวิเคราะห์สถานการณ์ 4) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 5) การค้นหาทางเลือก และ 6) การประเมินทางเลือก

2. การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 2) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 3) การวางแผนงบประมาณ 4) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 5) การบริหารสินทรัพย์ 6) การตรวจสอบภายใน และ 7) การคำนวณต้นทุนผลผลิต

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 สามารถสรุปได้ดังนี้

การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยรวม มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน และอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .800$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .698 - .786 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คู่ที่มีความสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X_{tot}) กับการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .786$) การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X_{tot}) กับการวางแผนงบประมาณ (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .750$) และ การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวม (X_{tot}) กับการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .742$) ตามลำดับ

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อค้นพบเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีกระบวนการในการตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารทราบปัญหา สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีที่พิจารณาแนวทางการเลือกทางเลือก มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ในการเลือกทางเลือก ประเมินทางเลือกโดยการพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดี ซึ่งการตัดสินใจเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากในการเป็นผู้บริหาร เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ โดยเฉพาะการบริหารนั้นจะต้องมีการตัดสินใจอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อใช้ในกระบวนการตัดสินใจ และประเมินทางเลือกที่มี เพื่อให้มีการตัดสินใจที่ดีที่สุด การตัดสินใจของผู้บริหารนั้น ส่งผลต่อองค์กร ซึ่งอาจทำให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ การตัดสินใจของผู้บริหารถือเป็นที่สุดในการตัดสินใจเลือกทางเลือก หากผู้บริหารได้ตัดสินใจไปแล้วนั้น ผู้บริหารต้องสามารถยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองได้ หากผู้บริหารตัดสินใจได้มีประสิทธิภาพ ก็กล่าวได้ว่าการบริหารงานของผู้บริหารนั้นมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริขวัญ ศรีอินทร์ สุทธิ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ จุฑามาศ ดีแป้น ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนทบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับกันยารัตน์ ม่วงฉิ่ง ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัย

พบว่ากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อชิรญาณ์ แซ่ตัน ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความซับซ้อนมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือการเลือกทางเลือก การประเมินผลการตัดสินใจ การวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การค้นหาทางเลือก และการประเมินทางเลือก ตามลำดับ

1.1 ด้านการตัดสินใจหรือการเลือกทางเลือกอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีทักษะในการตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือกที่ดี รวมไปถึงความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประสพการณ์ในการทำงาน และความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง ซึ่งทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม ที่กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจอาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีรัตน์ กมลพัฒนานันท์ ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และหากแยกเป็นรายด้าน ด้านการตัดสินใจหรือการเลือกทางเลือกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ตามด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ การหาทางเลือก การประเมินผลการตัดสินใจ การประเมินทางเลือก และการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตามลำดับ ตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon)

1.2 ด้านการประเมินผลการตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับที่สอง รองลงมากจากการตัดสินใจหรือการเลือกทางเลือก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการประเมินและทบทวนการตัดสินใจอย่างถี่ถ้วนกับบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตัดสินใจนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีการตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัดก่อนการตัดสินใจ สอดคล้องกับ ศรีญญา พงศ์ประเสริฐสิน ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับ

ประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการประเมินทางเลือกอยู่ในระดับมากที่สุด แต่อยู่ในลำดับสุดท้ายหากเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิต แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินทางเลือก และพิจารณาถึงข้อแตกต่างในแต่ละด้าน ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในแต่ละทางเลือก รวบรวมข้อมูลที่มีทั้งหมดเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ ดีแป้น ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และหากแยกเป็นรายด้าน พบว่า การประเมินทางเลือกนั้นอยู่ในลำดับสุดท้าย โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิต

2. ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารงบประมาณ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงบประมาณเป็นอย่างดี ยึดตามกฎระเบียบของกระทรวงการคลังและคู่มือการใช้จ่าย แนวทางการดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษามุ่งเน้นถึงการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น ดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า ประหยัด ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีให้แก่ผู้เรียนและเกิดประโยชน์ทางราชสูงสุด สอดคล้องกับ ขวัญเรือน มุ่งผลกลาง ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการบริหารงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับ วีระพงษ์ ก้านกิ่ง ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 29 ทั้ง 7 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความซับซ้อนมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงจาก
ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
การวางแผนงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การจัดระบบการจัดซื้อ
จัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการคำนวณต้นทุนผลผลิต ตามลำดับ

2.1 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีการกำหนดนโยบาย
ด้านการบริหารการเงิน ควบคุมงบประมาณ ควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่าย
กฎหมายของทางราชการ จัดสรรงบประมาณตามโครงการ/แผนงานตามความเหมาะสม มีการแต่งตั้ง
คณะกรรมการ กำหนดความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณอย่างชัดเจน รวมถึงการจัดทำบัญชี
หลักฐานประกอบการเบิกจ่ายครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับ ปารีดา ศุภการกำจร ได้ทำการวิจัยเรื่อง
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้าน
อยู่ในระดับดีมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การ
วางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
และการตรวจสอบภายใน การบริหารสินทรัพย์และการคำนวณต้นทุนผลผลิต

2.2 การวางแผนงบประมาณอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับที่สอง
รองลงมาจากการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์สอดคล้อง
กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับ
แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการสถานศึกษาของ
สถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียนแผนงาน/โครงการ จัดสรรงบประมาณอย่าง
โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ
เกตุจันทร์ทา ศรีวะระมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานบริหาร
งบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ

ด้านการอนุมัติงบประมาณ และด้านการบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับมาก แต่ด้านการควบคุมงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง 2) กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนต้องการให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการวัดผลประเมินผลได้ กลยุทธ์การจัดการงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จะทำให้การปฏิบัติการจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพเกิดผลดีต่อระบบจัดการงบประมาณอย่างมีคุณภาพ 3) จากการประเมินกลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่พัฒนาขึ้น พบว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ วรรณกรรม ธนากุลจิรวัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิตอยู่ในระดับมากที่สุด แต่อยู่ในลำดับสุดท้ายหากเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิต แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีการศึกษา เก็บข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณในแต่ละแผนงาน/โครงการในปีที่ผ่านมา เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณในปีปัจจุบัน มีการระบุผลผลิต ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่จะได้รับจากการดำเนินกิจกรรม รวมถึงการประเมินทางเลือกที่อาจจะทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ได้ผลเท่าเดิม อีกทั้งสถานศึกษามีการปรับปรุงการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับซุบริ ม่วงกุ่ม ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครุมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา ภายรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่พบปัญหาในการบริหารงบประมาณ ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดแผนงานโครงการ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมทุกด้าน ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน ระบบการตรวจสอบภายในไม่มีอิสระ และขาดความต่อเนื่อง โดยมีข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแผนงานโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่แนวปฏิบัติจริงอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน สร้างแรงจูงใจ ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม การจัดทำตัวชี้วัด และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ตูลยภาค ตูยาสัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา : แนวทางสำหรับการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แสดงให้เห็นถึงปัญหางบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการบุคลากรด้านการเงินภายในโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบและวิธีการบริหารงบประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งยังบกพร่องในกระบวนการคำนวณต้นทุนผลผลิตขาดความชำนาญในการบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และขาดการเชื่อมโยงของขั้นตอนในการบริหารงบประมาณภายในโรงเรียน

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = 0.800$) ซึ่งกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีการวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนระบุปัญหาที่แท้จริงได้เพื่อการตัดสินใจ นำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น บริหารจัดการสิ่งทีอาจก่อให้เกิดความล้มเหลว โดยพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหา จากทางเลือกหลายทางเลือกที่เป็นไปได้ ทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีการพิจารณาทางเลือกจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม รวมไปถึงการประเมินทางเลือกมองเห็นถึงข้อแตกต่างด้านผลที่จะเกิดขึ้น และความเสี่ยงที่ไม่พึงประสงค์จากทางเลือกที่หลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ยอมรับต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาพร้อมทั้งทบทวนการตัดสินใจ และตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัดอีกครั้งก่อนการตัดสินใจ สอดคล้องกับ ภิมณปภัก สุพรชัยภักดิ์ ที่กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่การดำเนินงานต่าง ๆ และเป็นกระบวนการที่สำคัญมีผลต่อการประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีระบบ แบบแผน มีขั้นตอนถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งการตัดสินใจที่ดีก็จะส่งผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร และยังทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจและกระตุ้นให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอุดม ที่กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำและผู้บริหาร ถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งที่ผู้นำและผู้บริหารในทุกระดับจะต้องกระทำอยู่เสมอ การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานในทุก ๆ เรื่อง ในทุก ๆ กรณี ประสิทธิภาพ

ของงานจะดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสำคัญ การตัดสินใจ จึงต้องมีศิลปะเป็นอย่างมากที่จะทำให้การตัดสินใจที่ได้ออกมานั้นมีคุณภาพ เพราะหากการตัดสินใจ ผิดพลาดก็จะเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้อย่างมาก แต่ถ้าหากตัดสินใจได้ถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้ความสำเร็จผลมาสู่องค์กร ดังนั้นจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษา ให้ลึกซึ้งถึงกระบวนการตัดสินใจให้ถ่องแท้ และตระหนักถึงความสำคัญของการตัดสินใจ ที่จะเสริมสร้างการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นไป พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ และศักยภาพอย่างพอเพียงต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้าน เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งในหมวดที่ 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 39 ได้กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา iva กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งงานทุกด้านเหล่านี้จะต้องผ่านการตัดสินใจจากผู้บริหารทั้งสิ้น เพื่อการดำเนินการบริหารจัดการ สถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อย และตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ ซึ่งทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า หากผู้บริหารไม่สามารถทำการตัดสินใจไปในทางที่ดีได้ ผลที่ไม่ดีตามมา ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถบริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายได้ แต่หากผู้บริหารสถานศึกษามีการ ตัดสินใจที่ดี ผลที่เกิดขึ้นก็จะเกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา และสามารถทำให้สถานศึกษามีการบริหาร จัดการได้ตามผลที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ ศิริขวัญ ศรีอินทร์สุทธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของ ผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มจังหวัดภาคกลาง ตอนล่าง 1 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ 0.01 และสอดคล้องกับ วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

และครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีมี ความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.14

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียด ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมิน ทางเลือก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการประเมิน ทางเลือกแต่ละทางเลือก เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ซึ่งมีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาถึง ข้อแตกต่างด้านผลประโยชน์ ความเสี่ยง และผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก ควรจะ มีการประเมินทางเลือกโดยใช้วิธีการที่หลากหลายก่อนที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด เพื่อให้ เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน และปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจให้ดีขึ้น อาศัยประสบการณ์ และ ทักษะในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของทั้งตนเอง และผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงจะส่งผลให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพได้ตรงตามเป้าหมาย สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ควรจะมีการจัดอบรม พัฒนาทักษะให้กับผู้บริหาร เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างดีที่สุด ก่อให้เกิดประโยชน์กับ ผู้เรียน บุคลากร และ สถานศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ด้านการคำนวณ ต้นทุนการผลิต มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบ ด้านงบประมาณ ควรจะมีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานศึกษา วิเคราะห์รายละเอียด ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี จนถึงปัจจุบัน มีการจัดสรรงบประมาณผลการวิเคราะห์ มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินกิจกรรม มีการประเมินทางเลือกที่สามารถทำให้ต้นทุนต่ำกว่าปีที่ผ่านมา แต่ยังได้ผลลัพธ์เหมือนเดิม หรือมากกว่าเดิม และ มีการปรับปรุงการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม อยู่เสมอ จึงจะส่งผลให้การบริหารงบประมาณของสถานศึกษานั้นมีคุณภาพที่ดี และใช้งบประมาณ ได้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์ สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ควรจะมีการจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณอยู่เสมอ เนื่องจาก บางครั้งมีการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบบ่อย อาจส่งผลให้งานที่ดำเนินการอยู่ในไม่ต่อเนื่อง และส่งผลเสียแก่ สถานศึกษา ผู้เรียน และบุคลากรได้

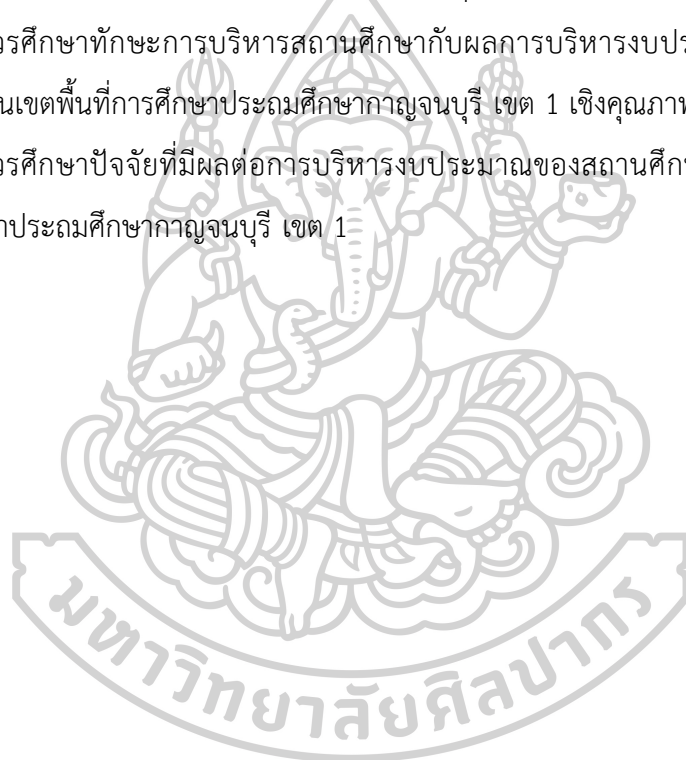
3. ด้านความสัมพันธ์ของการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร กับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = 0.800$) แสดงถึงความสัมพันธ์กันในระดับสูง ลักษณะคล้ายตามกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดีทุกด้าน ทั้งด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก การตัดสินใจเลือกทางเลือก และการประเมินผลการตัดสินใจ ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษา ของผู้บริหารนั้นเกิดผลลัพธ์ที่ดี มีการบริหารจัดการงบประมาณที่ดี เนื่องจากผู้บริหารสามารถระบุ ปัญหาได้อย่างชัดเจน ทราบถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ มีการวางแผนจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจ มีการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม และวิเคราะห์ ทางเลือกแต่ละทางเลือก จนกระทั่งตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง และมีการประเมินผลก่อนตัดสินใจทุกครั้งเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ควรจะมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความสามารถในการคิด การตัดสินใจของผู้บริหาร และ

มีการอบรมเสริมความรู้ กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการ การตัดสินใจเลือกทางเลือก และการบริหารงบประมาณที่ดีที่สุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต จึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1
2. ควรศึกษาทักษะการบริหารสถานศึกษากับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เชิงคุณภาพ
3. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1



รายการอ้างอิง

- Barnard, Chester I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1979.
- Best, John W. **Research in Education**. New York: Prentice, 1970.
- Blau, Peter M., and W. Richard Scott. **Formal Organization : A Comparative Approach**. San Francisco: Chandler, 1962.
- Bovee, Courtland L. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Burnab, Gene, and Manab Thakur. **Management Today : Principle and Practice Ninth Repvint**. New Delhi: Tata Mcgraw-Hill, 2016.
- Carrel, Michael R., Daniel F. Jennings, and Christina Heavrin. **Fundamentals of Organizational Behavior**. New jersey: Prentice Hall International, 1997.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3 ed. New York: Harper and Row Publisher, 1974.
- Daeen, Juniper F. **Decision Making for Schools Colleges**. New York: Pergamon Press, 1976.
- Dewey, Johns. **How We Think**. Boston: D.C. Health, 1993.
- Elbing, Alvar. **Behavioral Decision in Organizations**. Glenview: Scott Foresman, 1970.
- Etzioni, Amitai. **Management**. Plano: Business Publications, 1976.
- Flippo, Edwin B. **Management : A Behavioral Approach**. Boston: Allyn and Bacon, 1970.
- Flowers, Geraldo Emmanuel. "An Evaluation of the Effect of Agency Condition on the Implementation of Florida's Performance-Based Program Budgeting." Ph.D. dissertation. The Florida State University, 1999.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory Research and Practice**. 9 ed. New York: Mc Graw-Hill, 2013.
- J.G. March อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- Johns, Gary. **Organizational Behavior**. 4 ed. New York: Harper Collins, 1996.
- Judith R. Gordon. **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**. 7 ed. New

- Jersey: Prentice – Hall, 2002.
- Judith R. Gordon อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- Kaufman, Roger A. **The Principalsip : Foundation and Function.** New York: Harper & Row, 1974.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** 3 , 7 (November, 1970): 608.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management.** New York: McGraw–Hill, 1992.
- Lindblom, Charles E. **Public Administration : Concepts and Cases.** Boston: Houghton Mifflin, 1980.
- Litchfield, Edward Harold. "Note on a General Theory of Administration." **Administrative Science Quarterly** 1, 1 (June 1956): 5.
- Lunenburg, Fred C., and Allen C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices.** 6 ed. Belmont CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.
- Mann, Dlie. **Policy Decision-Making in Education : An Introduction to Calculation and Control.** New York: Teachers College Press, Columbia University, 1975.
- Mitchell, Terence R. **People in Organization : Understanding Their Behavior.** New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- Moody, Paul. **Decision-Making : Provan Methods for Better Decision.** Singapore: McGraw-Hill Book, 1995.
- Moorhead, Grego, and Ricky Griffin. **Decision-Making and Creativity.** London: Houston Mifflin, 1992.
- Newman, and Warren. **The Process of Management.** New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- Robert, Ralpin M., and Manning H. Hanline. "Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide." **Management Review** 6, 3 (June 1975): 25-32.
- Rue, Leslie W., and Loyd L. Byars. **Management : Skills and Application.** 8 ed. Ill Iwvin, 1997.
- Sezwe Senol. "School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process." **Inonu University Journal of the**

Faculty of Education 17, 3 (2016): 121-137.

Sherwood, Frank P. **The Management Approach to Budgetin.** Brussels: International of Administrative Science, 1954.

Simon, Herbert A. **Administrative Behavior.** 4 ed. New York: The free Press, 1997.

———. **Administrative Behavior.** 3 ed. New York: The Free Press, 1976.

Stephen P. Robbins & Mary Coulter อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ท้อป, 2559.

Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern." **Havard Business Review** (Marh – April 1958): 6.

Taylor, D.W. "Decision – Making and Problem Solving." **Handbook of Organizations** (March 1965): 48-86.

Tolley, S. , and J. Guthrie. "Budgeting in New Zealand Secondary Schools in a Changing Devolved Financial Management Environment." **Journal of Accounting and Organizational Change** (2007): 4-28.

Trewatha, Robert L. , and Gene M. New Port. **Management.** 3 ed. Plano, Texas Business Publications, 1982.

เกตุจันทร์ทา ศรีวะรมย์. "กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร." **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, , 2560.**

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. **การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย.** พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

เจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียน. 2 ธันวาคม 2564.

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557.

ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์. **การบริหารการคลังและงบประมาณสาธารณะ: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กมลรัตน์ ผิวเหลือง. "การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2." **NMCCON 2020** (พฤษภาคม 2563): 639.

กรมที่ดิน, วรพจน์ บุษราคัมวดี อ้างถึงในกองฝีกอบรม. **การตัดสินใจ.** กรุงเทพมหานคร: กองการพิมพ์กรมที่ดิน, 2557.

กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพมหานคร:

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2546.

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **วิวัฒนาการงบประมาณแผ่นดิน**. เข้าถึงเมื่อ 4 สิงหาคม 2564. เข้าถึงได้จาก

<http://www.plan.msu.ac.th/kmpln/KMDetails.php?stat=read&kmid=49&group=12>

กันยารัตน์ ม่วงฉิ่ง. "กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5." *วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี*, 2557.

กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. **การคลังสาธารณะ ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. **พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ซีวี พรินท์, 2562.

ขวัญเรือน มุ่งผลกลาง. "การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2." *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง* 9, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 1.

จิตติมา วรณศรี. **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา**. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณ, 2557.

จิราพร สังข์พิชัย. **คู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน “ประเภทของเงินที่สถานศึกษาได้รับ”**. สุพรรณบุรี: หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2561.

จุฑามาศ ดีแป้น. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2563.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544.

ซูบริ ม่วงกุ่ม. "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่*, 2558.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.

ตุลยภาค ตูยาสัย. "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา : แนวทางสำหรับการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนประถมศึกษา." *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น* 12, 2 (กันยายน 2561): 98-99.

ถนัด ภูมิอินันท์. **การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุในโรงเรียนประถมศึกษา**. นครปฐม:

- มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- ธิดารัตน์ สืบญาติ. **การบริหารการคลังและงบประมาณ**. ม.ป.ท., 2560.
- นพพงษ์ บุญจิตรากุล. **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี: ติรณสาร, 2557.
- นัทธี จิตสว่าง. **การตัดสินใจของผู้บริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/462710>
- ปาริตา ศุภการกำจร. "การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35." *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง* 3, 2 (ตุลาคม 2557- มีนาคม 2558): 38.
- ผู้อำนวยการโรงเรียน. 6 มกราคม 2565.
- "พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 24 ก (24 กุมภาพันธ์ 2560): 15.
- มณีนรัตน์ กมลพัฒนานันท์. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2559.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง, 2561.
- มาตามโอ๊ะ สุขหลง. **หลักการจัดการและองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557.
- วนิดา สัจพันโรจน์. **การบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทยจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี อ่างถึงโน กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. **พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีวี พรินท์, 2562.
- วราภรณ์ ธนากุลจิรวัดณ์. "ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* 9, 2 (กรกฎาคม- ธันวาคม 2560): 304.
- วิเชียร วิทยอดม. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธนัช การพิมพ์, 2554.
- วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร. "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*, 2560.
- วิภาดา วงศ์ยะรา. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

- การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562): 674.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ท้อป, 2558.
- วีระพงษ์ ก้านกิ่ง. "สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29." **Journal of Ratchathani innovation Social Sciences** 1, 1 (April- June 2017): 41-42.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ศรัญญา พงศ์ประเสริฐสุน. "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร." **วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2557.
- ศิริขวัญ ศรีอินทร์สุทธ์. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2561.
- ศิริพร สิทธิวงศ์. "การบริหารงานด้านงบประมาณของโรงเรียน ในกลุ่มโรงเรียนบูรพาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 662.
- สติเฟนส์ พี ร็อบบิ้นส์ อ่างถึงในกัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล. **พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562.
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles**. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2544.
- สมคิด บางโม. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, 2558.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. **การบัญชีบริหาร Managerial Accounting (ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด)**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: กรีนไลฟ์ พรินติ้งเฮ้าส์, 2563.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**. กาญจนบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2564.
- . **รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 รอบ 6 เดือน (ตุลาคม 2563-มีนาคม 2564)**. เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/1cwA5d2U4p4kriAtvrchVYFO8-WB5dd0z/view>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

———. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561). พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.

———. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การศึกษาระบบบริหารภาครัฐ ด้านทรัพยากรเพื่อการศึกษา. มปท., 2562.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. รายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563. มปท., 2563.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการบริหารโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย 2556. สุธรรม รัตโนติ อ่างถึงใน กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล. พฤติกรรมองค์การ และการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562.

สุปรียา แก้วละเอียด. กฎหมายการคลัง ภาคงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน, 2563.

อชิรญาณุ์ แซ่เซ่น. "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 3." สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2562.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/ 2๖๙

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสกลนคร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ วันลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวราพร แต้มเรืองอิฐ รหัสประจำตัว 620620025 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสกลนคร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร.อานนท์ วันลา

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

2. ดร.ปริญญา ปั่นสุวรรณ

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน

ตำแหน่ง รองคณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานสาขาวิชาภาษาไทย

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

3. ดร.มิตรภาณี พุ่มกล่อม

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

4. ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพมงคลรังษี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี

5. ดร.อรณิชา คชนา

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กาญจนบุรี



ภาคผนวก ข คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม IOC

สรุปดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อความ □	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผล รวม	ค่า IOC	ผลการ ประเมิน
		1	2	3	4	5			
ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา									
การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the situation) (X ₁)									
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุ ปัญหาได้อย่างชัดเจน เพื่อตัดสินใจ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์ในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูล เรื่อง การเงิน เวลา พนักงาน และ ทรัพยากร เพื่อประกอบการ ตัดสินใจ	0	+1	0	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ และ ระบุปัญหาที่แท้จริงเพื่อตัดสินใจได้	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุ ข้อจำกัดของสถานการณ์ และ ผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set Objective) (X ₂)									
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้ บรรลุผลในการตัดสินใจ และให้ผู้ ที่เกี่ยวข้องสามารถหาวิธีแก้ไขอย่าง รอบด้านในการแก้ปัญหา	0	+1	0	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพความตรงต่อเวลา การเป็นที่ยอมรับ และความเหมาะสมทางด้านจริยธรรม เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้	0	+1	0	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความล้มเหลว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
การค้นหาลู่ทางเลือก (Search for Alternative) (X₃)									
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ อันจะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทางเลือกหลากหลายทาง โดยพิจารณาทางเลือกจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจและเลือกแนวทางอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the Decision) (X_6)									
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัดก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
ตอนที่ 3 ผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา									
การวางแผนงบประมาณ (Budgeting planning) (Y_1)									
21	มีสถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
22	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
23	สถานศึกษาได้ดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียนแผนงาน/โครงการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
24	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25	สถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
การคำนวณต้นทุนการผลิต (Output costing) (Y₂)									
26	สถานศึกษามีสำรวจและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานศึกษา บุคลากร นักเรียน และชุมชน เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
27	สถานศึกษามีการศึกษาวិเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณแต่ละแผนงาน/โครงการ ในปีที่ผ่านมาและปีปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
28	สถานศึกษามีการระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
29	สถานศึกษามีการกำหนดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของแผนงาน/โครงการ เพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
30	สถานศึกษามีการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนต่ำกว่า แต่ได้ผลลัพธ์เหมือนเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
31	สถานศึกษามีการปรับปรุงการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผล รวม	ค่า เฉลี่ย	ผลการ ประเมิน
		1	2	3	4	5			
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) (Y ₃)									
32	สถานศึกษามีการจัดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุเป็นผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
33	สถานศึกษามีระบบจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส และตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	สถานศึกษาจัดทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
35	สถานศึกษาจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ถูกต้องตามระเบียบและเป็นปัจจุบัน	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
36	สถานศึกษามีการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อ จัดจ้างทุกรายการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
37	สถานศึกษามีแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
38	สถานศึกษามีการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
39	สถานศึกษามีการจัดทำรายงานผลการจัดซื้อ จัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and fond control) (Y₄)									
40	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ เรื่องการบัญชีและการเงิน และกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
41	สถานศึกษามีการจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
42	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
43	สถานศึกษามีการจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้สถานศึกษาอย่างครอบคลุม ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) (Y₅)									
44	สถานศึกษามีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
45	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
46	สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
47	สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
48	สถานศึกษามีการจัดเก็บ บำรุงรักษา และซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
49	สถานศึกษามีการตรวจสอบพัสดุประจำปี รายงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) (Y6)									
50	สถานศึกษามีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
51	สถานศึกษามีการกำหนดเวลาในการรายงานทางการเงินที่สามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
52	สถานศึกษามีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการที่ครบถ้วนตรงตามเวลา สามารถนำไปใช้เสนอของบประมาณได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
53	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนงาน/โครงการต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
54	สถานศึกษามีการจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อแสดงความโปร่งใส	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
55	สถานศึกษามีการตรวจสอบบัญชีจากหน่วยงานต้นสังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
การตรวจสอบภายใน (Internal audit) (Y7)									
56	สถานศึกษามีการกำหนดพันธกิจเป้าประสงค์ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการตรวจสอบภายใน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
57	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม การใช้งบประมาณของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
58	การตรวจสอบภายในมีการแสดงข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง เพื่อนำไปแก้ไข	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
59	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการตรวจสอบการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผล รวม	ค่า เฉลี่ย	ผลการ ประเมิน
		1	2	3	4	5			
60	สถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม การใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาให้ เป็นไปตามระเบียบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
61	สถานศึกษามีการจัดทำสรุปและ รายงานผลการตรวจสอบ งบประมาณเสนอต่อหน่วยงานต้น สังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
62	สถานศึกษามีการนำผลการประเมิน ไปปรับปรุง และพัฒนาการใช้จ่าย งบประมาณ และการประเมินผลการ ใช้งบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้





ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/275

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน **ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวราพร แต้มเรืองอิฐ รหัสประจำตัว 620620025 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

รายชื่อสถานศึกษา
1. โรงเรียนบ้านห้วยน้ำโจน
2. โรงเรียนบ้านรางสะเดา
3. โรงเรียนวัดบ้านเก่า
4. โรงเรียนบ้านเจ้าเณร
5. โรงเรียนวัดซุกพี
6. โรงเรียนบ้านวังตะเคียน
7. โรงเรียนบ้านหนองปากดง
8. โรงเรียนบ้านแหลมทอง
9. โรงเรียนบ้านเนินไพร
10. โรงเรียนดีศกุล
11. โรงเรียนวัดท่าพะเนียดกุญชร
12. โรงเรียนบ้านดงเสลา
13. โรงเรียนบ้านจันอูย
14. โรงเรียนบ้านทุ่งนาคราช
15. โรงเรียนวัดหนองตระครอง



ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	76

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	48

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
di1	345.40	1207.697	.730	.991
di2	345.33	1206.023	.691	.991
di3	345.27	1205.306	.780	.991
di4	345.13	1201.292	.831	.990
di5	345.07	1211.995	.670	.991
di6	345.07	1212.202	.665	.991
di7	345.20	1204.097	.823	.990
di8	345.27	1203.995	.814	.991
di9	345.27	1205.444	.777	.991
di10	345.17	1213.247	.594	.991
di11	345.03	1218.585	.593	.991
di12	345.07	1213.375	.734	.991
di13	345.20	1204.441	.736	.991
di14	345.33	1203.678	.745	.991
di15	345.30	1208.217	.705	.991
di16	345.17	1210.351	.762	.991
di17	345.10	1215.266	.649	.991
di18	345.23	1219.220	.486	.991
di19	345.13	1211.430	.747	.991
di20	345.20	1207.545	.734	.991
di21	345.23	1210.254	.658	.991
di22	345.13	1204.740	.748	.991
di23	345.17	1210.213	.674	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
di24	345.03	1211.137	.718	.991
di25	344.97	1221.482	.564	.991
di26	345.13	1222.809	.404	.991
di27	345.03	1217.895	.616	.991
di28	345.20	1206.579	.759	.991
bud1	345.13	1208.189	.608	.991
bud2	345.10	1208.645	.743	.991
bud3	345.03	1208.516	.794	.991
bud4	345.27	1203.375	.693	.991
bud5	344.97	1213.620	.708	.991
bud6	345.23	1194.392	.828	.990
bud7	345.17	1197.799	.828	.990
bud8	345.27	1191.857	.876	.990
bud9	345.27	1199.513	.842	.990
bud10	345.33	1200.023	.830	.990
bud11	345.37	1200.930	.813	.990
bud12	345.47	1200.671	.718	.991
bud13	345.23	1192.668	.863	.990
bud14	345.13	1204.671	.833	.990
bud15	345.03	1205.344	.885	.990
bud16	345.23	1193.702	.904	.990
bud17	345.20	1203.407	.699	.991
bud18	345.30	1205.872	.693	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
bud19	345.20	1204.648	.731	.991
bud20	345.23	1198.944	.791	.991
bud21	345.13	1199.637	.871	.990
bud22	345.17	1204.006	.836	.990
bud23	344.97	1213.206	.721	.991
bud24	345.03	1205.137	.789	.991
bud25	345.07	1203.306	.741	.991
bud26	345.27	1192.202	.869	.990
bud27	345.17	1200.902	.828	.990
bud28	345.13	1201.430	.827	.990
bud29	345.30	1196.355	.842	.990
bud30	345.27	1191.720	.826	.991
bud31	345.40	1196.593	.847	.990
bud32	345.33	1202.575	.771	.991
bud33	345.33	1205.402	.705	.991
bud34	345.23	1199.426	.848	.990
bud35	345.20	1202.855	.773	.991
bud36	345.30	1192.700	.858	.990
bud37	345.20	1201.683	.801	.991
bud38	345.27	1193.582	.903	.990
bud39	345.27	1195.168	.869	.990
bud40	345.23	1198.116	.878	.990
bud41	345.13	1205.292	.816	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
bud42	345.23	1201.909	.790	.991
bud43	345.30	1203.597	.746	.991
bud44	345.30	1197.666	.814	.990
bud45	345.17	1201.247	.820	.990
bud46	345.20	1191.062	.900	.990
bud47	345.27	1195.444	.863	.990
bud48	345.13	1217.016	.505	.991





ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง



ที่ อว 8606(นฐ)/2196



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

30 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1

ด้วย นางสาวราพร แต้มเรืองอิฐ รหัสประจำตัว 620620025 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ จำนวน 1 คน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	รายชื่อสถานศึกษา
อำเภอเมืองกาญจนบุรี จำนวน 52 แห่ง	1) โรงเรียนตำราจตระเวนชายแดนบ้านประตูด่าน 2) โรงเรียนบ้านแก่งหลวง 3) โรงเรียนบ้านเขาปูน 4) โรงเรียนบ้านช่องสะเดา (การไฟฟ้าฝ่ายผลิต อุปถัมภ์) 5) โรงเรียนบ้านตะเคียนงาม 6) โรงเรียนบ้านท่าหุ่ม 7) โรงเรียนบ้านท่ามะนาว 8) โรงเรียนบ้านท่าหวี 9) โรงเรียนบ้านทุ่งนางงหรือ 10) โรงเรียนบ้านทุ่งศาลา 11) โรงเรียนบ้านนากาญจน์ 12) โรงเรียนบ้านพุประดู่ 13) โรงเรียนบ้านพุเลียบ 14) โรงเรียนบ้านวังตั้ง 15) โรงเรียนบ้านวังปลาหมู 16) โรงเรียนบ้านวังลาน 17) โรงเรียนบ้านวังสารภี 18) โรงเรียนบ้านหนองกลางพง 19) โรงเรียนบ้านหนองแก (สามัคคีวิทยา) 20) โรงเรียนบ้านหนองบัว 21) โรงเรียนบ้านหนองสองตอน 22) โรงเรียนบ้านหนองสามพราน 23) โรงเรียนบ้านห้วยน้ำขาว 24) โรงเรียนบ้านหัวนา 25) โรงเรียนบ้านหัวหิน 26) โรงเรียนลุ่มโป่งเสี้ยว 27) โรงเรียนวัดกาญจนบุรีเก่า “อุดมราษฎร์วิทยา”

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	รายชื่อสถานศึกษา
<p>อำเภอเมืองกาญจนบุรี จำนวน 39 แห่ง</p>	<p>28) โรงเรียนวัดเขาน้อย 29) โรงเรียนวัดท่าน้ำต้น 30) โรงเรียนวัดท่ามะขาม 31) โรงเรียนวัดทุ่งลาดหญ้า 32) โรงเรียนวัดไทยวิวัฒนาราม 33) โรงเรียนวัดบ้านยาง 34) โรงเรียนวัดพุน้อย 35) โรงเรียนวัดศรีอุปการาม 36) โรงเรียนสมาคมนักเรียนเก๋าราชนี 37) โรงเรียนหนองบ้านเก๋าสამคคี 38) โรงเรียนอนุบาลกาญจนบุรี 39) โรงเรียนอนุบาลวัดไชยชุมพลชนะสงคราม</p>
<p>อำเภอดำรง จำนวน 31 แห่ง</p>	<p>1) โรงเรียนเขาดินวิทยาการ 2) โรงเรียนตลาดสำโรง 3) โรงเรียนบ้านกรอกตารอด 4) โรงเรียนบ้านถ้ำ 5) โรงเรียนบ้านมะกอกหมู (ปญฺญสิริวิทยา) 6) โรงเรียนบ้านรางจิก 7) โรงเรียนบ้านรางสาสี่ 8) โรงเรียนบ้านสระเศรษฐี 9) โรงเรียนบ้านหนองตาบ่ง 10) โรงเรียนบ้านหนองน้ำขุ่น 11) โรงเรียนบ้านหนองเป็ด 12) โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง 13) โรงเรียนบ้านหนองสะแก 14) โรงเรียนบ้านหนองอีเห็น 15) โรงเรียนบ้านห้วยตลุง 16) โรงเรียนบ้านห้วยไร่</p>

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	รายชื่อสถานศึกษา
<p>อำเภอท่าม่วง จำนวน 31 แห่ง</p>	<p>17) โรงเรียนบ้านใหม่ (จินาภักดีวิทยา) 18) โรงเรียนวัดกว้างทองราษฎร์บูรณะ 19) โรงเรียนวัดขุนไทยธาราราม 20) โรงเรียนวัดท่าตะคร้อ 21) โรงเรียนวัดท่าล้อ 22) โรงเรียนวัดโพธิ์ศรีสุขาราม 23) โรงเรียนวัดม่วงชุม 24) โรงเรียนวัดลำสำรอง 25) โรงเรียนวัดวังขนายทวยการาม 26) โรงเรียนวัดวังศาลา 27) โรงเรียนวัดศรีโลหะราษฎร์บำรุง 28) โรงเรียนวัดศรีสุวรรณาราม 29) โรงเรียนวัดสระกลอยสามัคคีธรรม 30) โรงเรียนวัดหนองตะโก 31) โรงเรียนวัดหนองเสือ</p>
<p>อำเภอด่านมะขามเตี้ย จำนวน 19 แห่ง</p>	<p>1) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 103 (บ้านหนองผู้เฒ่า) 2) โรงเรียนบ้านกลอนโต 3) โรงเรียนบ้านท่าพุ 4) โรงเรียนบ้านท่ามะเฟือง 5) โรงเรียนบ้านท่ามะไฟ 6) โรงเรียนบ้านท่าแย้ 7) โรงเรียนบ้านท่าเสด็จ 8) โรงเรียนบ้านทุ่งมะขามเฒ่า 9) โรงเรียนบ้านทุ่งยาว 10) โรงเรียนบ้านโป่งโก 11) โรงเรียนบ้านหนองกวาง 12) โรงเรียนบ้านหนองปล้อง</p>

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	รายชื่อสถานศึกษา
อำเภอด่านมะขามเตี้ย จำนวน 19 แห่ง	13) โรงเรียนบ้านหนองโสน 14) โรงเรียนบ้านหนองหิน 15) โรงเรียนบ้านหินแดน 16) โรงเรียนวัดจระเข้เผือก 17) โรงเรียนวัดยางเกาะ 18) โรงเรียนวัดหนองบัว 19) โรงเรียนอนุบาลด่านมะขามเตี้ย
อำเภอศรีสวัสดิ์ จำนวน 14 แห่ง	1) โรงเรียนบ้านสามหลัง 2) โรงเรียนบ้านองหลุ 3) โรงเรียนบ้านบนเขาแก่งเรียง 4) โรงเรียนบ้านหม่องกระแต 5) โรงเรียนบ้านพุน้ำเปรี้ยว 6) โรงเรียนบ้านท่าสนน 7) โรงเรียนบ้านโป่งหวาย 8) โรงเรียนบ้านน้ำมุด 9) โรงเรียนบ้านต้นมะพร้าว 10) โรงเรียนบ้านนาสวน 11) โรงเรียนบ้านปากนาสวน 12) โรงเรียนบ้านน้ำพุ 13) โรงเรียนอนุบาลศรีสวัสดิ์ 14) โรงเรียนบ้านทุ่งนา



ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย

เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1

.....

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา) จำนวน 1 คน 2) ครูที่รับผิดชอบด้านการบริหารงบประมาณ จำนวน 1 คน

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน จำนวน 81 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 28 ข้อจำนวน 48 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

QR Code สำหรับตอบแบบสอบถาม



นางสาววรภาพร แต้มเรืองอิฐ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	() 01
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	() 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	() 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู	() 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	() 05

ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5	หมายถึง	การตัดสินใจของผู้บริหาร	อยู่ในระดับ	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	การตัดสินใจของผู้บริหาร	อยู่ในระดับ	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	การตัดสินใจของผู้บริหาร	อยู่ในระดับ	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	การตัดสินใจของผู้บริหาร	อยู่ในระดับ	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	การตัดสินใจของผู้บริหาร	อยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze the situation) (X₁)							
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน						() 06
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ						() 07
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูล เรื่อง การเงิน เพื่อประกอบการตัดสินใจ						() 08
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูล เรื่อง เวลา เพื่อประกอบการตัดสินใจ						() 09
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูล เรื่อง บุคลากร เพื่อประกอบการตัดสินใจ						() 10
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาทราบข้อมูล เรื่อง ทรัพยากร เพื่อประกอบการตัดสินใจ						() 11
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจได้						() 12
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุข้อจำกัดของสถานการณ์ที่มีต่อการตัดสินใจได้						() 13
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุผลกระทบที่มีต่อการตัดสินใจได้						() 14
กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set Objective) (X₂)							
10.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลในการตัดสินใจ						() 15
11.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด						() 16

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
12.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความตรงต่อเวลาเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้						() 17
13.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดความเหมาะสมทางด้านจริยธรรมเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด						() 18
14.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความล้มเหลว						() 19
การค้นหาลู่ทางเลือก (Search for Alternative) (X₃)							
15.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สามารถทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด						() 20
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทางเลือกหลากหลายทาง โดยพิจารณาทางเลือกจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม						() 21
17.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจและเลือกแนวทางที่เหมาะสม						() 22
การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternative) (X₄)							
18.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือกเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี						() 23
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด						() 24
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด						() 25

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาถึงข้อแตกต่างด้านผลเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีที่สุด						() 26
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์เชิงปริมาณโดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด						() 27
การตัดสินใจ หรือการเลือกทางเลือก (Make the Decision) (X₅)							
23.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้						() 28
24.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบกับการตัดสินใจของตนเอง						() 29
25.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับต่อประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา						() 30
การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluate the Decision) (X₆)							
26.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการทบทวนการตัดสินใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์						() 31
27.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบทางเลือกอย่างแน่ชัด ก่อนการตัดสินใจ						() 32
28.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้						() 33

ตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

กาญจนบุรี เขต 1

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

- ระดับ 5 หมายถึง ผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก
 ระดับ 3 หมายถึง ผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การวางแผนงบประมาณ (Budgeting planning) (Y₁)							
29.	สถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา						() 34
30.	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา						() 35
31.	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา						() 36
32.	สถานศึกษาได้ดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียนแผนงาน/โครงการ						() 37
33.	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณอย่างโปร่งใสเป็นธรรม และตรวจสอบได้						() 38
34.	สถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเหมาะสม						() 39

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output costing) (Y₂)							
35.	สถานศึกษามีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานศึกษา บุคลากร นักเรียน และชุมชน เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ						() 40
36.	สถานศึกษามีการวิเคราะห์รายละเอียดของงบประมาณแต่ละแผนงาน/โครงการ ในปีที่ผ่านมาและปีปัจจุบัน						() 41
37.	สถานศึกษามีการระบุผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม						() 42
38.	สถานศึกษามีการกำหนดประสิทธิภาพของแผนงาน/โครงการเพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม						() 43
39.	สถานศึกษามีการกำหนดประสิทธิผลของแผนงาน/โครงการเพื่อคำนวณต้นทุนกิจกรรม						() 44
40.	สถานศึกษามีการประเมินทางเลือกที่ทำให้เกิดต้นทุนต่ำกว่า แต่ได้ผลลัพธ์เหมือนเดิม						() 45
41.	สถานศึกษามีการปรับปรุงการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้						() 46
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) (Y₃)							
42.	สถานศึกษามีการจัดยบุคคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยงานพัสดุเป็นผู้ปฏิบัติงาน						() 47
43.	สถานศึกษามีระบบจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามขั้นตอน รัดกุม โปร่งใส และตรวจสอบได้						() 48
44.	สถานศึกษาจัดทำแผนงานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเหมาะสม						() 49
45.	สถานศึกษาจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ถูกต้องตามระเบียบ						() 50

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
46.	สถานศึกษาจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์เป็นปัจจุบัน						() 51
47.	สถานศึกษามีการพิจารณาความจำเป็นในการจัดซื้อ จัดจ้างทุกรายการ						() 52
48.	สถานศึกษามีแผนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้						() 53
49.	สถานศึกษามีการจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้าง อย่างเป็นระบบ						() 54
50.	สถานศึกษามีการจัดทำรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ						() 55
ด้านการบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and fond control) (Y₄)							
51.	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเรื่อง การบัญชี การเงิน กำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน						() 56
52.	สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานประกอบการเบิกจ่าย การรับจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินครบถ้วน						() 57
53.	สถานศึกษามีการจัดทำเอกสาร หลักฐานประกอบการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินเป็นปัจจุบัน						() 58
54.	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ อย่างเหมาะสม						() 59
55.	สถานศึกษามีการจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้สถานศึกษาอย่างครอบคลุมครบถ้วน						() 60

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
56.	สถานศึกษามีการจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้สถานศึกษาเป็นปัจจุบัน						() 61
การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) (Y₅)							
57.	สถานศึกษามีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจน						() 62
58.	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสินทรัพย์						() 63
59.	สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบข้อมูลสภาพของสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ						() 64
60.	สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า						() 65
61.	สถานศึกษามีการจัดเก็บ บำรุงรักษา และซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน						() 66
62.	สถานศึกษามีการตรวจสอบพัสดุประจำปี รายงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนด						() 67
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) (Y₆)							
63.	สถานศึกษามีระบบการรายงานทางการเงินที่ชัดเจน						() 68
64.	สถานศึกษามีการกำหนดเวลาในการรายงานทางการเงิน						() 69
65.	สถานศึกษามีข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการที่ครบถ้วน สามารถนำไปใช้เสนอของงบประมาณได้						() 70
66.	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนงาน/โครงการต่อไป						() 71

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
67.	สถานศึกษามีการจัดทำรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อความโปร่งใส						() 72
68.	สถานศึกษามีการตรวจสอบบัญชีจากหน่วยงานต้นสังกัด						() 73
การตรวจสอบภายใน (Internal audit) (Y₇)							
69.	สถานศึกษามีการกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการตรวจสอบภายใน						() 74
70.	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม การใช้งบประมาณของสถานศึกษา						() 75
71.	สถานศึกษามีการแสดงข้อผิดพลาด ข้อบกพร่องจากการตรวจสอบภายในเพื่อนำไปแก้ไข						() 76
72.	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการตรวจสอบการดำเนินงานและการใช้จ่ายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน						() 77
73.	สถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม การใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ						() 78
74.	สถานศึกษามีการจัดทำสรุปและรายงานผลการตรวจสอบงบประมาณเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด						() 79
75.	สถานศึกษามีการประเมินการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี						() 80
76.	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการใช้จ่ายงบประมาณ						() 81

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววราพร แต้มเรืองอิฐ
วัน เดือน ปี เกิด	23 เมษายน 2535
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2554 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี พ.ศ.2560 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี พ.ศ.2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	379/1 ม.1 ตำบล ลาดหญ้า อำเภอบ้านโป่ง จังหวัด กาญจนบุรี

