



คุณภาพ

การให้บริการกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร งบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษา โรงเรียนแกลง“วิทยสถาวร”

อังคณิ ล้อมจันทร์^{1*}

รับบทความ: 24 มกราคม 2569 แก้ไขบทความ: 24 มีนาคม 2569 ตอรับบทความ: 26 มีนาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแกลง “วิทยสถาวร” และ 2) วิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ปีการศึกษา 2568 ประกอบด้วย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 96 คน และนักเรียน/ผู้ปกครอง จำนวน 1,048 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำผลที่ได้มาอภิปรายผลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณโดยกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณเฉลี่ย โดยความพึงพอใจสูงสุด 3 อันดับแรก คือ งานสินทรัพย์ และงานตรวจสอบภายใน และงานมูลนิธิโรงเรียน ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์รายด้านพบจุดแข็งในด้านระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศและฐานข้อมูล ซึ่งสะท้อนความพร้อมด้านเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม พบข้อบ่งชี้ปัญหาในด้านความรวดเร็วในการเบิกจ่าย และพฤติกรรมบริการ/ความสุภาพซึ่งได้คะแนนน้อยที่สุด การวิเคราะห์เชิงลึกชี้ให้เห็นสาเหตุจากกับดักความเร็วและกฎระเบียบ และภาวะภาระงานทับถม ข้อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลปรากฏเป็น โมเดล 4P ประกอบด้วย 1) การปรับกระบวนการให้กระชับ โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบลีนลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน 2) การพัฒนาทักษะการบริการของบุคลากร 3) การบริหารจัดการทรัพยากรสินเชิงรุก และ 4) การสร้างการมีส่วนร่วมและการสะท้อนผล ผ่านระบบติดตามสถานะออนไลน์ (เพื่อยกระดับความโปร่งใสและประสิทธิภาพขององค์กร

คำสำคัญ: การบริหารงบประมาณสถานศึกษา ธรรมาภิบาล กับดักกฎระเบียบ การบริหารแบบลีน การเพิ่มประสิทธิภาพ

¹ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแกลง“วิทยสถาวร” อำเภอแกลง จังหวัดระยอง

* อีเมล: 85761@g.klaeng.ac.th

Service Quality Assessment and Guidelines for Enhancing Budget Management Efficiency Based On Good Governance Principles: A Case Study of Klaeng "Wittayasathaworn" School

Aunkanee Lomchan ^{1*}

Abstract

The objectives of this research were 1) to assess stakeholder satisfaction regarding the performance of the Budget Management Department at Klaeng "Wittayasathaworn" School, and 2) to analyze problems and propose guidelines for enhancing budget management efficiency based on good governance principles. This study employs a quantitative research methodology. The target for the 2025 academic year consisted of 96 teachers and educational personnel, and 1,048 students and parents. Data were analyzed using mean and standard deviation (SD). The findings were subsequently discussed using descriptive analysis.

The research findings revealed that the overall satisfaction with the performance of the budget management department among students and parents was at a high level. Regarding satisfaction with the performance of the budget management division among teachers and personnel, the average satisfaction with financial operations, the top three highest satisfaction levels were asset management, internal audit and school foundation, respectively. which reflects technological readiness. However, critical weaknesses were identified in "Speed of Disbursement" and "Service Behavior/Politeness", which received the lowest scores. Deep analysis attributed these issues to the "Regulation-Speed Paradox" and "Workload Burnout". The study proposes guidelines in the form of 'The 4P Model': 1) Process Optimization through Lean Management, 2) People Development in service skills, 3) Physical Maintenance for asset management, and 4) Participation & Feedback via an E-Tracking system to enhance organizational transparency and efficiency.

Keywords: Educational Budget Management, Good Governance, Regulatory Trap, Lean management, Performance Enhancement

¹ Vice Director, Budget Management Department, Klaeng "Wittayasathaworn" School, Klaeng, Rayong

* Email: 85761@g.klaeng.ac.th

บทนำ

ในบริบทของการจัดการศึกษาไทยยุคใหม่ การบริหารทรัพยากรและการงบประมาณถือเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนผ่าน ของการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา (School-Based Management: SBM) ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารที่เชื่อมั่นว่าการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานหน้างานและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545; ทรงศิลป์ อินทกั้ง และคณะ, 2559) อย่างไรก็ตาม การกระจายอำนาจดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินควบคู่ไปกับการยกระดับธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในด้านความโปร่งใส และความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสาธารณชน (คณิศ นามนัย พิญา สมบูรณ์ และเรวัชญ์ นิลโคตร, 2567)

ความท้าทายสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มิใช่เพียงการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ แต่คือการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542; สถาบันพระปกเกล้า, 2546) ยิ่งไปกว่านั้น ในมิติของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) กระบวนการงบประมาณถือเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่สุดที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและความสุจริตขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2567) ด้วยเหตุนี้ กลุ่มบริหารงบประมาณในสถานศึกษาจึงเปรียบเสมือน “ท่อน้ำเลี้ยง” สำคัญที่หล่อเลี้ยงพันธกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน หากกระบวนการไหลเวียนนี้เกิดการติดขัด ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

สำหรับปีการศึกษา 2568 นับเป็นช่วงเวลาที่เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ เนื่องจากสถานศึกษาต้องเผชิญกับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกสองประการที่ดูเหมือนจะสวนทางกัน ประการแรกคือ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ประกาศมาตรการ “ลดภาระการประเมินและลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน” เพื่อคืนครูสู่ห้องเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2568; หนังสือพิมพ์เดลินิวส์, 2568) ในขณะที่ประการที่สอง คือความเข้มงวดของระเบียบกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังฯ พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านพัสดุและการเงินที่มีขั้นตอนซับซ้อนและรัดกุม (พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ, 2560; ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ, 2560) สภาวะการณ์ดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณต้องรักษาสมดุลระหว่าง “ความรวดเร็วคล่องตัว” เพื่อลดภาระงานเอกสาร กับ “ความถูกต้องตามระเบียบ” เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดทางกฎหมาย ความตึงเครียดนี้มักนำไปสู่ช่องว่างความเข้าใจระหว่างผู้ให้บริการ (เจ้าหน้าที่งบประมาณ/พัสดุ) และผู้รับบริการ (ครูผู้ทำโครงการ) กรณีศึกษาของ โรงเรียนแกลง “วิทยสถาวร” ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 (กลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแกลง “วิทยสถาวร”, 2568) พบว่าผลการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างกลุ่มงาน 12 งาน

ยังมีบางประเด็นที่สะท้อนถึงปัญหาเชิงระบบ โดยเฉพาะในประเด็นที่ได้รับคะแนนประเมินต่ำที่สุด 3 อันดับแรก ซึ่งเป็นสัญญาณเตือนภัย ที่บ่งชี้ว่าวงจรคุณภาพหรือกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรอาจกำลังประสบปัญหา

จากสภาพปัญหาข้างต้น การปล่อยให้ผลความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำโดยไม่มีการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง อาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กรและการขาดประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งขัดต่อหลักการบริหารงานคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ที่เน้นการนำผลการตรวจสอบไปสู่การปรับปรุงแก้ไข (Deming, 1986; มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2566) นอกจากนี้ ในงานที่มีความซับซ้อนของกฎระเบียบ จิตวิทยาการบริการ ซึ่งครอบคลุมถึงความพร้อมในการตอบสนอง และการสร้างความมั่นใจ แก่ผู้รับบริการ (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2553; ชมพู เนินหาด, เพ็ญญา พิสัยพันธุ์, และดาราวรรณ รองเมือง, 2563) ถือเป็นกุญแจสำคัญในการลดความขัดแย้ง

ดังนั้น บทความวิจัยฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการทั้งภายใน (ครูและบุคลากรทางการศึกษา) และภายนอก (นักเรียนและผู้ปกครอง) ของโรงเรียนแก่ง“วิทยสถาวร” เพื่อนำไปสู่การวินิจฉัยปัญหาเชิงระบบ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุของประเด็นปัญหาที่วิกฤตที่สุด และนำเสนอแนวทางแก้ไขที่สอดคล้องกับหลักทฤษฎีการบริหารและข้อกำหนดทางกฎหมาย เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้จริงในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับบริบทความท้าทายในปีการศึกษา 2569 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแก่ง“วิทยสถาวร”
2. เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM)

แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานถือเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญในการบริหารการศึกษา โดยหลักการของ Caldwell และ Spinks (1998) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจจากระดับส่วนกลางมายังสถานศึกษา ซึ่งไม่ใช่เพียงการกระจายอำนาจเพื่อลดภาระของส่วนกลางเท่านั้น แต่เป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบให้กับสถานศึกษาในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรภายใต้หลักการนี้จึงไม่สามารถใช้แบบแผนเดียวกันกับทุกโรงเรียนได้ แต่ต้องคำนึงถึงความต้องการเฉพาะของผู้เรียนและบริบทของชุมชนท้องถิ่นที่แตกต่างกันไป

เมื่อนำมาปรับใช้ในบริบทของประเทศไทย อุทัย บุญประเสริฐ (2545) ได้วิเคราะห์รูปแบบการบริหาร SBM โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลักที่ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านงบประมาณที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ ด้านบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงาน และด้านการบริหารทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร ในบรรดา 4 ด้านนี้ ด้านงบประมาณถือเป็นองค์ประกอบที่มีความละเอียดอ่อนและต้องการความสมดุลระหว่างความอิสระในการตัดสินใจกับความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายเงินภาษีของประชาชน สถานศึกษาจึงต้องมีอิสระในการวางแผนและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการภายใต้ระบบการตรวจสอบที่มีความเข้มแข็งและโปร่งใสเพื่อสร้างความมั่นใจต่อสาธารณะ

หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงบประมาณภาครัฐ

การปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณในสถานศึกษาของรัฐไม่สามารถแยกตัวออกจากกรอบกฎหมายและหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้วางรากฐานสำคัญโดยกำหนดให้หน่วยงานรัฐทุกแห่ง รวมถึงสถานศึกษา ต้องปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก ซึ่งในกรณีของสถานศึกษาหมายถึงนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน นอกจากนี้ยังต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมต่อภารกิจหลักของสถานศึกษา และต้องมีความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546)

ในบริบทปัจจุบัน กรอบการทำงานยังครอบคลุมไปถึง พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งได้ยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้วยการเน้นหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ ความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินภาษีของประชาชน ความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และความสามารถในการตรวจสอบย้อนหลัง (พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ, 2560) กฎหมายทั้งสองฉบับนี้จึงไม่ใช่เพียงข้อบังคับทางกฎหมาย แต่ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความซับซ้อนของขั้นตอน ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ และส่งผลกระทบต่อความรวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้รับบริการภายในสถานศึกษา ดังนั้น การสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดกับการรักษาความคล่องตัวในการให้บริการจึงเป็นความท้าทายสำคัญของผู้บริหารงบประมาณ

นอกเหนือจากกรอบกฎหมายที่กล่าวมาแล้ว หลักธรรมาภิบาลในบริบทของการบริหารการศึกษาไทยยังได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีรากฐานมาจาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่มีเจตนารมณ์สำคัญในการปฏิรูปการเมือง โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) ขยายสิทธิเสรีภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชน 2) ตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตยให้เกิดความโปร่งใส และ 3) ทำให้ระบบการเมืองมีเสถียรภาพและประสิทธิภาพ (คณะ นามนัย, วิชา สมบูรณ์ และเรวัชชัย นิลโคตร, 2567) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว รัฐบาลจึงออกกระเปาะและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่

ดี หรือหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 10 หลักการสำคัญ ได้แก่ หลักตอบสนอง หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักความเสมอภาค หลักมุ่งฉันทามติ หลักการตรวจสอบได้ หลักเปิดเผยโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรมในบริบทปัจจุบัน การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ส่งเสริมความโปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชน ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐเห็นภาพรวม จุดแข็ง จุดอ่อน และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2565 อ้างถึงใน คณิศ นามนัย, พินิจ สมบูรณ์ และเรวัชวิญญ์ นิลโคตร, 2567)

แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจและคุณภาพการบริการ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ แนวคิดคุณภาพการบริการของ Parasuraman, Zeithaml และ Berry (1988) หรือที่เรียกว่าโมเดล SERVQUAL ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการวัดประเมิน โมเดลนี้ประกอบด้วย 5 มิติที่ครอบคลุมทุกแง่มุมของคุณภาพการบริการ มิติแรกคือ ความเป็นรูปธรรมของการบริการ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่มองเห็นได้ เช่น อุปกรณ์ เอกสาร และสภาพแวดล้อมในการให้บริการ มิติที่สองคือความน่าเชื่อถือ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการให้บริการได้ตามที่สัญญาไว้อย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ มิติที่สามคือการตอบสนองความต้องการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเร็วและความเต็มใจในการช่วยเหลือผู้รับบริการ มิติที่สี่คือการให้ความมั่นใจ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถและความสุภาพของผู้ให้บริการที่สร้างความไว้วางใจ และมิติสุดท้ายคือการรู้จักและเข้าใจผู้รับบริการ ซึ่งแสดงถึงความเอาใจใส่และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการแต่ละราย

นอกจากแนวคิดด้านคุณภาพการบริการแล้ว Wolman (1973) ได้ให้คำนิยามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนว่า เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกที่บุคคลมีต่องานที่ตนกำลังทำ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในสองมิติ คือ มิติทางวัตถุ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมิติทางจิตใจ เช่น การได้รับการยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน และความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อนำแนวคิดทั้งสองมาบูรณาการกัน การประเมินความพึงพอใจจึงไม่ใช่เพียงการสำรวจความรู้สึกของผู้รับบริการเท่านั้น แต่กลายเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรในภาพรวม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาบริบทการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาไทยภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) พบประเด็นปัญหาที่สอดคล้องกัน โดย สุภวิวัฒน์ บัวศรีแก้ว และสาโรจน์ เผ่าวงศากุล (2568) ได้นำเสนอผลการศึกษาใน วารสารปราชญ์ประชาคม ว่า ปัญหาสำคัญของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลคือระบบการทำงานเดิมยังขาดความคล่องตัว ส่งผลให้การ

ดำเนินงานไม่เสร็จทันเวลาและขาดคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับระเบียบและเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นันทนัฐ คุชเกษ และสายชล จินโจ (2566) ที่ระบุไว้ในวารสารเดียวกันว่า การบริหารจัดการทรัพยากรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้แบบผสมผสาน เพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เขมจิรา อยู่เจริญ และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2566) ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณและลดข้อผิดพลาดได้ คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเบิกจ่ายควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เท่าทันต่อระบบดิจิทัล

กรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารงบประมาณสถานศึกษาในปัจจุบันตั้งอยู่บนความท้าทายระหว่างการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและกฎระเบียบ ที่มีความเข้มงวดตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ. 2560 กับความคาดหวังด้านคุณภาพการบริการที่ต้องการความรวดเร็วและคล่องตัวตามแนวคิด SBM และ SERVQUAL ซึ่งงานวิจัยในอดีตชี้ให้เห็นว่าปัญหาหลักยังคงเป็นความล่าช้าและภาระงานเอกสารที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้การสอน

อย่างไรก็ตาม ยังขาดองค์ความรู้หรือรูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถผสมผสานความขัดแย้ง ระหว่างความถูกต้องตามระเบียบกับความรวดเร็วในการให้บริการได้อย่างเป็นรูปธรรมในบริบทปัจจุบัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อมุ่งเน้นการศึกษาในประเด็นดังกล่าว นำไปสู่วัตถุประสงค์การวิจัย 2 ประการ คือ 1) เพื่อประเมินระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการสะท้อนสภาพปัญหาจากมุมมองผู้รับบริการจริง และ 2) เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะช่วยลดช่องว่างระหว่างกฎระเบียบกับการปฏิบัติงานจริงให้เกิดความสมดุลและคุ้มค่าสูงสุด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการประเมินคุณภาพการให้บริการและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาโรงเรียนแก่ง"วิทยสถาวร" เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นผู้รับบริการจากกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแก่ง"วิทยสถาวร" ประกอบด้วย 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มบุคลากรภายใน ประกอบด้วย ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 96 คน และ 2) กลุ่มผู้รับบริการภายนอก ประกอบด้วย นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 1,048 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,144 คน
2. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้การเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นผู้ที่มีสถานภาพเป็นครู บุคลากร นักเรียน หรือผู้ปกครอง ในปี

การศึกษา 2568 ที่มีประสบการณ์ในการติดต่อราชการ การขออนุมัติ หรือการรับบริการจากกลุ่มบริหารงบประมาณ และมีความยินดีในการให้ข้อมูลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มเป้าหมายรวมจำนวนทั้งสิ้น 1,144 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความพึงพอใจ (Satisfaction Survey) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ รายงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม มีดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและสร้างข้อคำถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence: IOC) และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป คะแนนรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.93

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) โดยการทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ รายงาน สภาพบริบท และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านการประชาสัมพันธ์ของครูที่ปรึกษาประจำชั้นเรียน

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายระดับความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย

2. การสังเคราะห์ข้อมูล (Data Synthesis) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและสูงสุดมาจัดหมวดหมู่ประเด็นปัญหาและจุดแข็ง แล้วนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับหลักทฤษฎีการบริหารและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงอุปนัยจนตกผลึกเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ (โมเดล 4P) ทั้งนี้ได้ทำการตรวจสอบความสมเหตุสมผลของข้อสรุปด้วยเทคนิคสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) เพื่อยืนยันความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับกรอบแนวคิด และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบความเรียงบรรยาย (ชาย โพธิ์สิตา, 2564)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่องการประเมินความพึงพอใจและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแก่ง“วิทยสถาวร” มีดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแก่ง“วิทยสถาวร”

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความพึงพอใจในการดำเนินงานของกลุ่มบริหารงบประมาณโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นักเรียนและผู้ปกครอง) จำแนกรายข้อ

ข้อ	รายการประเมิน กลุ่มบริหารงบประมาณ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ	อันดับ
1	ความสะดวกในการรับบริการและติดต่อประสานงานกับกลุ่มบริหารงบประมาณ	4.44	0.64	พึงพอใจมาก	6
2	ระยะเวลาในการรอคอยรับบริการหรือได้รับการตอบกลับเมื่อติดต่อประสานงาน	4.41	0.63	พึงพอใจมาก	7
3	ข้อมูลและคำตอบที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ที่มีความถูกต้อง ชัดเจน และตรงกับความต้องการ	4.49	0.62	พึงพอใจมาก	1
4	เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการมีความรู้ความเข้าใจและสามารถตอบข้อซักถามได้อย่างชัดเจน	4.48	0.62	พึงพอใจมาก	2
5	มีช่องทางในการติดตามผลการรับบริการหรือติดต่อประสานงานที่สะดวกและหลากหลาย (เช่น โทรศัพท์ Line อีเมล)	4.48	0.62	พึงพอใจมาก	3
6	เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความสุภาพ เป็นมิตร และเต็มใจให้ความช่วยเหลือ	4.47	0.64	พึงพอใจมาก	4
7	ท่านมีความพึงพอใจต่อการให้บริการและการประสานงานของกลุ่มบริหารงบประมาณโดยรวม	4.46	0.61	พึงพอใจมาก	5
	รวม	4.46	0.62	พึงพอใจมาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า นักเรียนและผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 ข้อมูลและคำตอบที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ที่มีความถูกต้อง ชัดเจน และตรงกับความต้องการ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ข้อ 4 เจ้าหน้าที่ให้บริการมีความรู้ความเข้าใจและสามารถตอบข้อซักถามได้อย่างชัดเจน และข้อ 5 มีช่องทางในการติดตามผลการรับบริการหรือติดต่อประสานงานที่สะดวกและหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.48 (S.D. = 0.62 เท่ากันทั้งสองข้อ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2

ระยะเวลาในการรอคอยรับบริการหรือได้รับการตอบกลับเมื่อติดต่อประสานงาน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.63) (โรงเรียนแก่ง "วิทยสถาวร", 2568)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความพึงพอใจในการดำเนินงานในภาพรวมของกลุ่มบริหารงบประมาณโดยครูและบุคลากร จำแนกตามงาน

อันดับ	งาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1	งานสินทรัพย์	4.37	0.69	พึงพอใจมาก
2	งานตรวจสอบภายใน	4.36	0.68	พึงพอใจมาก
3	งานมูลนิธิโรงเรียน	4.36	0.71	พึงพอใจมาก
4	งานพัสดุ	4.34	0.72	พึงพอใจมาก
5	งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา	4.33	0.67	พึงพอใจมาก
6	งานสารสนเทศกลุ่มบริหารงบประมาณ	4.33	0.73	พึงพอใจมาก
7	งานการเงิน	4.32	0.71	พึงพอใจมาก
8	งานแผนงานกลุ่มบริหารงบประมาณ	4.32	0.73	พึงพอใจมาก
9	งานระดมทรัพยากร	4.31	0.69	พึงพอใจมาก
10	งานแผนงานโรงเรียน	4.31	0.72	พึงพอใจมาก
11	งานสารสนเทศโรงเรียน	4.30	0.71	พึงพอใจมาก
12	งานบัญชี	4.30	0.72	พึงพอใจมาก
-	ค่าเฉลี่ยรวมทุกงาน	4.33	0.71	พึงพอใจมาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายงาน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับพึงพอใจเหมือนกัน โดยงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานสินทรัพย์ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ งานตรวจสอบภายใน และงานมูลนิธิโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.68 และ 0.71 ตามลำดับ) และงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ งานบัญชี และงานสารสนเทศโรงเรียน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.72 และ 0.71 ตามลำดับ) (โรงเรียนแก่ง "วิทยสถาวร", 2568)

อภิปรายผล

จากการศึกษา สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแก่ง“วิทยสถานาร”

ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มบริหารงบประมาณ โรงเรียนแก่ง“วิทยสถานาร” โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านระบบสารสนเทศและความโปร่งใส อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาปรับใช้ ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมีความคล่องตัวและตรวจสอบได้ ส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในระบบการทำงาน นอกจากนี้ การมีระบบฐานข้อมูลที่สืบค้นได้ง่ายยังช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องแม่นยำ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและบริบทของท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545; ทรงศิลป์ อินกผึ้ง และคณะ, 2559) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายยังคงอยู่ที่ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุที่มีความล่าช้า ซึ่งเป็นผลมาจากความซับซ้อนของระเบียบกฎหมาย พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ. 2560 ที่เน้นความรัดกุมจนเกิดภาวะกับดักของกฎระเบียบ (Regulation-Speed Paradox) สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ปัญหาสำคัญของการบริหารงบประมาณคือความล่าช้าและระเบียบพัสดุที่ซับซ้อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเวลาในการจัดการเรียนการสอนของครู (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานคือความล่าช้าในขั้นตอนการปฏิบัติงานและพฤติกรรมบริการของบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงระบบปรากฏเป็น “โมเดล 4P (The 4P Model of Budgetary Excellence)W” ซึ่งเป็นนวัตกรรมกระบวนการที่สอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่และสามารถอภิปรายผลในแต่ละมิติได้ดังนี้

1. ด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Process Optimization) ผลการวิจัยเสนอให้ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนผ่านแนวคิด การบริหารแบบลีน (Lean Management) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาเรื่องความล่าช้าในการเบิกจ่าย แนวทางนี้จะช่วยแก้ปัญหากับดักกฎระเบียบ (Regulation-Speed Paradox) โดยเปลี่ยนจากการเน้นการจับผิดเอกสารมาเป็นการตรวจสอบเชิงระบบที่กระชับและรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Deming (1986) เรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA) ที่มุ่งเน้นการตัดทอนกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non-Value Added) ออกไป เพื่อให้การไหลเวียนของงบประมาณมีความคล่องตัวสูงสุด

2. ด้านการพัฒนาคน (People Development) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นความจำเป็นในการเร่งพัฒนาทักษะ จิตบริการ (Service Mind) และความฉลาดทางอารมณ์ให้แก่บุคลากร เพื่อยกระดับความพึงพอใจด้าน

พฤติกรรมการบริการที่ยังมีคะแนนไม่สูงนัก แนวทางนี้สอดคล้องกับทฤษฎีคุณภาพการบริการ (SERVQUAL) ของ Parasuraman, Zeithaml และ Berry (1988) ในมิติของการให้ความเชื่อมั่น (Assurance) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ซึ่งยืนยันว่าผู้ให้บริการที่มีความสุภาพและเต็มใจช่วยเหลือคือหัวใจสำคัญของการลดความขัดแย้งและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ

3. ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Physical Maintenance) การเสนอแนวทางการดูแลรักษาเชิงรุก สอดคล้องกับผลการประเมินที่พบจุดอ่อนด้านการจัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์ โดยการเปลี่ยนวิธีคิดจากการซ่อมเมื่อพังเป็นการดูแลรักษาเพื่อยืดอายุ จะช่วยเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ

4. ด้านการมีส่วนร่วมและการสะท้อนผล (Participation & Feedback) การนำเสนอระบบติดตามสถานะออนไลน์ (E-Tracking) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการบริหารงานยุคดิจิทัลอย่างลงตัวโดยสรุป แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้วย โมเดล 4P นี้ เป็นการบูรณาการระหว่างคนและเทคโนโลยี เข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยล่าสุดของ เขมจิรา อยู่เจริญ และกัญญ์ รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2566) ที่ค้นพบว่าปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงบประมาณสถานศึกษายุคใหม่ คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดความผิดพลาดและภาระงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดดุลยภาพระหว่างความถูกต้องตามระเบียบกับความรวดเร็วในการให้บริการอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

จากการถอดบทเรียนผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงภาวะกับดักกฎระเบียบ (Regulation-Speed Paradox) หรือความขัดแย้งระหว่างความถูกต้องตามระเบียบพัสดุฯ พ.ศ. 2560 กับความคาดหวังด้านความรวดเร็วในการให้บริการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่จนตกผลึกเป็นนวัตกรรมกระบวนการที่เรียกว่า “โมเดล 4P”

ความโดดเด่นของโมเดล 4P ที่แตกต่างจากองค์ความรู้เดิม คือการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากการบริหารแบบแยกส่วน ที่มักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มาเป็นการบูรณาการเชิงระบบ โดยโมเดลนี้ได้เติมเต็มจุดบอดสำคัญที่มักถูกละเลย คือ มิติด้านกายภาพ (Physical) หรือการบริหารวงจรชีวิตสินทรัพย์ และการแปลงหลักธรรมาภิบาลที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมด้วยเทคโนโลยี (Participation via E-Tracking) ซึ่งเมื่อนำมาผสมผสานกับกระบวนการที่กระชับและบุคลากรที่มีคุณภาพ จะก่อให้เกิดดุลยภาพใหม่ในการบริหารจัดการงบประมาณสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ดังนี้

1. การปรับปรุงกระบวนการให้กระชับ (Process Optimization) ในเชิงทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความคล่องตัวของกระบวนการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่า “ขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่” โดยเฉพาะในส่วนการเบิกจ่ายเงิน ($\bar{X} = 4.18$) เป็นอุปสรรคสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะคอขวด ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระยะเวลาการรอคอยของ

ผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.42$) ดังนั้น การยกระดับในมิตินี้จึงต้องมุ่งเน้นการทำ Business Process Redesign (BPR) เพื่อลดทอนขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และการใช้วินิจัยสั่งการที่เกินความจำเป็น โดยเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบการทำงานแบบกึ่งอัตโนมัติที่เน้นความรวดเร็วแต่ยังคงความถูกต้องตามระเบียบพัสดุและการเงิน

2. การพัฒนาทักษะการบริการของบุคลากร (People Development) ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนงบประมาณ จากข้อมูลพบช่องว่างทางทักษะในด้านทัศนคติการบริการและมนุษยสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานการเงิน บัญชี และแผนงาน ($\bar{X} = 4.21 - 4.26$) ซึ่งเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการในมิตินี้จึงต้องประยุกต์ใช้ทฤษฎี Emotional Intelligence (EQ) และทักษะการสื่อสารเชิงบวก (Positive Communication) เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทของเจ้าหน้าที่จากการเป็นเพียงผู้กำกับกฎระเบียบให้กลายเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่สามารถบริหารจัดการความคาดหวังภายใต้สภาวะกดดันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงรุก (Physical Maintenance) การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพไม่ได้สิ้นสุดเพียงแค่การเบิกจ่าย แต่ครอบคลุมไปถึงการบริหารวงจรชีวิตสินทรัพย์ ข้อมูลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์กรมีจุดแข็งในด้านระบบเอกสาร แต่กลับมีจุดอ่อนในการดูแลรักษาเชิงกายภาพ โดยเฉพาะการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ ($\bar{X} = 4.24$) และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ($\bar{X} = 4.30$) แนวทางการยกระดับจึงต้องเปลี่ยนจากแนวคิดการซ่อมแซมเมื่อชำรุดไปสู่การสร้างระบบจัดเก็บเชิงระบบและการบำรุงรักษาเชิงรุก เพื่อรักษาคุณค่าของสินทรัพย์ให้พร้อมใช้งานและลดความเสี่ยงของงบประมาณในระยะยาว

4. การสร้างการมีส่วนร่วมและการสะท้อนผล (Participation & Feedback) หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในด้านความโปร่งใสและการรับผิดชอบถือเป็นหัวใจของการบริหารงบประมาณ ปัจจุบันพบว่าการรายงานผลการใช้จ่าย โดยเฉพาะเงินบริจาคและการตรวจสอบภายใน ($\bar{X} = 4.25$) รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน ($\bar{X} = 4.22$) ยังอยู่ในระดับที่ควรพัฒนา การยกระดับในมิตินี้จึงต้องอาศัยการสื่อสารเชิงรุก ผ่านระบบรายงานผลแบบทันที และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณสะท้อนความต้องการที่แท้จริงจากล่างขึ้นบน อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากบุคลากรทุกระดับ

โมเดลทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล 4P นี้มิใช่เพียงเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาเฉพาะจุด แต่เป็นโครงสร้างเชิงระบบที่ร้อยเรียงระหว่าง กระบวนการ (Process) ที่คล่องตัว บุคลากร (People) ที่มีสมรรถนะสูง ทรัพยากรกายภาพ (Physical) ที่พร้อมใช้งาน และ การมีส่วนร่วม (Participation) ที่โปร่งใสเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างระบบนิเวศการบริหารงบประมาณที่ทรงประสิทธิภาพและยั่งยืน



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่กรอบแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพฯ

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุปและข้อเสนอแนะ

การบริหารงบประมาณของโรงเรียนแก่ง“วิทยสถาวร” มีจุดแข็งที่โดดเด่นในด้านความโปร่งใสและระบบฐานข้อมูล แต่ยังประสบปัญหาคอขวดด้านความรวดเร็วในการเบิกจ่ายและพฤติกรรมบริการการตั้งนั้น เพื่อยกระดับประสิทธิภาพให้ก้าวข้ามข้อจำกัดของระเบียบราชการ ผลการวิจัยจึงเสนอแนวทางแก้ไขเชิงระบบในรูปแบบ “โมเดล 4P (The 4P Model)” ประกอบด้วย 1) Process Optimization การปรับกระบวนการให้กระชับด้วยแนวคิด Lean 2) People Development การพัฒนาทักษะและจิตบริการของบุคลากร 3) Physical Maintenance การบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงรุก และ 4) Participation & Feedback การสร้างความโปร่งใสผ่านระบบ E-Tracking ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีกับหลักการบริหารสมัยใหม่ เพื่อเปลี่ยนผ่านบทบาทจากผู้คุมกฎระเบียบสู่ผู้สนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งนี้

1. ควรเร่งพัฒนาระบบติดตามสถานะเอกสารการเบิกจ่ายออนไลน์ (E-Tracking Dashboard) และวงจรการบริหารการขอใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อส่งเสริม Process Optimization (การปรับปรุงกระบวนการให้กระชับ) และ Participation & Feedback (การสร้างการมีส่วนร่วมและการสะท้อนผล) โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการสามารถตรวจสอบสถานะข้อมูลต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เพื่อลดภาระงานตอบคำถามของเจ้าหน้าที่ และเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการบริหารงบประมาณ

2. ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานฉบับย่อ (Quick Guide) หรือ Checklist สำหรับการตรวจสอบเอกสาร เพื่อยกระดับ People Development (การพัฒนาทักษะการบริการของบุคลากร) และสนับสนุน

Physical Maintenance (การบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงรุก) ในด้านการจัดเก็บข้อมูลพัสดุ โดยมุ่งหมายเพื่อลดอัตราความผิดพลาดและการส่งคืนเอกสาร ซึ่งเป็นสาเหตุหลักของความล่าช้าในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรขยายการศึกษาไปสู่การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมบริการในมิติของ People Development และ Participation & Feedback อย่างถ่องแท้
2. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงบประมาณกับสถานศึกษาต้นแบบอื่น ๆ (Benchmarking) เพื่อค้นหาวัตรกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการประยุกต์ใช้ โมเดล 4P สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและยกระดับมาตรฐานการบริหารงบประมาณให้ดียิ่งขึ้นไป

บรรณานุกรม

- เข็มจิรา อยู่เจริญ และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์. (2566). การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา. *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5*, 5(1), 750-756.
<http://journalgrad.ssru.ac.th/index.php/miniconference/article/view/4270>
- คณศ นามนัย, พิภา สมบูรณ์ และเริงวิชัย นิลโคตร. (2567). การส่งเสริมระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 11(11), 85-95.
- ชมพู เนินหาด, เพ็ญภา พิสัยพันธุ์ และดาราวรรณ รองเมือง. (2563). จิตบริการสู่งานเป็นเลิศ: บทบาทบุคลากรสายสนับสนุน. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี*, 3(2), 33-45.
- ชาย โพธิ์สีดา. (2564). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. อมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- นันทน์ ภูธร, ศกฤช และสายชล จินโจ. (2566). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนบ้านรวมไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 1(2), 14-29.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (9 ตุลาคม 2546). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 120 ตอน 100 ก หน้า 1-19.
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560. (24 กุมภาพันธ์ 2560). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอน 24 ก หน้า 13-53.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2553). *คู่มือ-เทคนิคการให้บริการด้วยใจ*. มหาวิทยาลัยมหิดล.

- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2566). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานคุณภาพการศึกษาร่วมกับแนวคิดวงจร PDCA*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560. (23 สิงหาคม 2560). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอน 210 ง พิเศษ หน้า 1-29.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. (10 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอน 63 ง หน้า 1-8.
- โรงเรียนแก่ง "วิทยสถานาร". (2568). *รายงานผลการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กลุ่มบริหารงบประมาณ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568*. โรงเรียนแก่ง"วิทยสถานาร".
<https://sites.google.com/g.klaeng.ac.th/budgeting-planning/หน้าแรก>
- ทรงศิลป์ อินกผึ้ง, บังอร แฉวนอนจัว และกาญจน์ เรืองมนตรี. (2559). แนวทางการพัฒนาการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 10(3), 149-160.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2546). *ธรรมาภิบาล หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่*. สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2568). *คู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568*. สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2567). *คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. สำนักงาน.
- สุวิวัฒน์ บัวศรีแก้ว และสาโรจน์ เผ่าวงศากุล. (2568). แนวทางการบริหารตามหลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 3(4), 79-92.
- หนังสือพิมพ์เดลินิวส์. (22 กรกฎาคม 2568). สพล.ลุยปรับงานเอกสาร ลดภาระครูจาก 114 เหลือ 62 รายการ. *เดลินิวส์*.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the self-managing school*. Falmer Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Wolman, B. B. (1973). *Dictionary of behavioral science*. Van Nostrand Reinhold.