

แนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์
จังหวัดเชียงใหม่

The Guidelines for Budget Management of
Hangdong Ratratupatham School, Chiang Mai Province

ไพบูลย์ ณ เชียงใหม่^{1*}, และ ณัฐิยา ตันตรานนท์²

Phaibun Na Chiangmai^{1*}, and Nuttiya Tantranont²

^{1,2}คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

^{1,2}Faculty of Education Chiang Mai Rajabhat University, Thailand

*Corresponding Author E-mail: phaibun.na.cm@gmail.com

Received: May 1, 2026

Revised: August 20, 2026

Accepted: August 24, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) เสนอแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ครอบคลุมมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวม 30 คน และกลุ่มเป้าหมายในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวน 7 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม (มีค่าความเชื่อมั่น 0.93) และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานงบประมาณ ทั้ง 7 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณ และต่ำสุด คือ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม สำหรับปัญหาในการบริหารงานงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณ รองลงมาคือด้านการวางแผนงบประมาณ และด้านการบริหารสินทรัพย์ อยู่ในระดับมาก อันดับสุดท้าย คือ ด้านการตรวจสอบภายในอยู่ในระดับปานกลาง และ 2) แนวทางการบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย หลักการบริหาร จุดมุ่งหมาย การวัดและประเมินผล รวมถึงเงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) บนพื้นฐานของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน เน้นการวางแผนที่สอดคล้องกับนโยบายด้วยหลัก SMART Goals การคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่สะท้อนผลผลิตจริง และการนำเทคโนโลยี AI มาเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลการเบิกจ่าย การสืบราคาพัสดุ และจัดทำรายงานแบบ Real-time บนระบบ Dashboard เพื่อความโปร่งใสตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA วงจรงบประมาณ

คำสำคัญ: การบริหารงานงบประมาณ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน, สถานศึกษา

Abstract

This research article aimed to 1) study the conditions and problems of budget administration at Hangdong Ratratupatham School, Chiang Mai Province, and 2) propose guidelines for budget administration at Hangdong Ratratupatham School. The study employed a mixed methods research design covering the seven financial management standards (7 Hurdles). The population consisted of 30 administrators, teachers, and personnel involved in budget administration, while the target group for interviews consisted of seven external experts. The research instruments included a questionnaire, with a reliability coefficient of 0.93, and an interview form. Data were analyzed using descriptive statistics and content analysis. The findings revealed that: 1) the overall condition of budget administration across all seven areas was at a high level. The highest mean was found in financial management and budget control, while the lowest mean was found in activity costing. Regarding budget administration problems, the overall level was high. The highest mean was found in financial management and budget control, followed by budget planning and asset management, both of which were at a high level, while internal auditing ranked last and was at a moderate level. 2) The budget administration guidelines consisted of administrative principles, objectives, measurement and evaluation, and conditions for success. The guidelines were based on strategic management and Strategic Performance-Based Budgeting (SPBB) under the seven financial management standards (7 Hurdles). They emphasized planning aligned with policies through the SMART Goals principle, activity costing that reflects actual outputs, and the application of AI technology to improve the efficiency of disbursement data analysis, procurement price investigation, and real-time reporting through a Dashboard to ensure transparency and accountability in accordance with good governance principles. The guidelines also incorporated implementation based on the PDCA quality cycle and the budget cycle.

Keywords: Budget Management, Seven Hurdles of Financial Management Standards, Educational Institution Management

บทนำ

การศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนประเทศ โดยมีสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ภายใต้บริบทการบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ที่เน้นการกระจายอำนาจ การบริหารงานงบประมาณถือเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นหัวใจหลักในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากทรัพยากรทางการเงินเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (รัชรินทร์ แสงแสง, 2561) โดยเฉพาะการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษา งบประมาณถือเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาบุคลากร การจัดหาวัสดุและครุภัณฑ์ การพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษา หากการบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของสถานศึกษาในการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการวางแผน การจัดสรร การเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การรายงานผล และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้น การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาจึงมิใช่เพียงการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบเท่านั้น แต่ต้องสามารถเชื่อมโยงทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรกับผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ในการยกระดับการบริหารงานงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส จำเป็นต้องอาศัยหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) มาเป็นฐานในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงทรัพยากรเข้ากับผลผลิตที่ชัดเจน (จิรัญญิกา จันทรชีน, 2563) นอกจากนี้ มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) เป็นมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันความเสี่ยงจากการใช้งบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานงบประมาณ ซึ่งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่และปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและสร้างระบบรายงานผลแบบทันเวลา (Real-time Dashboard) จะช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาลและการตรวจสอบที่เป็นอิสระตามแนวคิดการควบคุมภายในเชิงรุก

ในบริบทของโรงเรียนหาดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ในกำกับของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ มีภารกิจหลักในการบริหารจัดการงบประมาณภายใต้นโยบายของต้นสังกัดและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด จากบริบทในพื้นที่พบว่าการดำเนินงานมีความซับซ้อนตามปริมาณงบประมาณและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้โรงเรียนจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ตลอดจนต้องมีการควบคุมการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุและการเงิน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จากความสำคัญของงบประมาณ ผู้ศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านแผนงานและงบประมาณของโรงเรียนหาดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จึงต้องการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารงานงบประมาณเพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความคาดหวังสำคัญของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อสร้างแนวทางการบริหารงานงบประมาณที่ชัดเจน คล่องตัว และถูกต้องตามระเบียบ นำเทคโนโลยีและระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการบริหารงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ลดภาระงานที่เกินจำเป็น ซึ่งคุณค่าและประโยชน์

ที่ได้รับจะช่วยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่งผลให้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรถูกใช้อย่างคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ (Hoy & Miskel, 2013) นอกจากนี้ Sergiovanni (2009) มองว่าการบริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงการจัดการเชิงเทคนิค แต่รวมถึงภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ในบริบทประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการ (2562) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนผ่านการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป การบริหารสถานศึกษามักอิงตามแนวคิด POSDCORB ของ Gulick และ Urwick (1937) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) นอกจากนี้ Koontz และ Weihrich (2010) ได้เสนอหลักการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม และการควบคุมคุณภาพ ในบริบทประเทศไทย การบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยกำหนดขอบข่ายหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยงานวิชาการถือเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561)

ในมุมของการบริหารองค์กร การดำเนินงานของสถานศึกษาจึงเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ การกำหนดผู้รับผิดชอบ การนำไปปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ข้อมูลจากการประเมินผลควรถูกนำกลับมาใช้ประกอบการวางแผนในรอบต่อไป กระบวนการเช่นนี้ทำให้การบริหารสถานศึกษามีลักษณะต่อเนื่อง และช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้ ภายใต้ขอบข่ายดังกล่าว การบริหารงบประมาณถือเป็นกลไกสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน เพราะแผนงานหรือโครงการจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการกำหนดทรัพยากรและค่าใช้จ่ายรองรับอย่างเหมาะสม การพิจารณาการบริหารสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

นี้จึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของโรงเรียน แผนปฏิบัติการ และกระบวนการบริหารงบประมาณ โดยศึกษาทั้งสภาพการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำข้อมูลไปใช้กำหนดแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนและจัดทำงบประมาณ การจัดสรรและใช้จ่าย การควบคุม การจัดทำบัญชีและรายงาน ตลอดจนการตรวจสอบและประเมินผล การบริหารจึงต้องพิจารณาทั้งความสอดคล้องระหว่างงบประมาณกับเป้าหมายของสถานศึกษา และความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ทางการเงินของภาครัฐ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 กำหนดกรอบการบริหารงบประมาณของหน่วยงานรัฐ ขณะที่การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุอยู่ภายใต้กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดเฉพาะ การบริหารงบประมาณของโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องทั้งกับการตัดสินใจเชิงบริหารและการควบคุมให้การใช้จ่ายเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ในระดับสถานศึกษา ขอบข่ายงานงบประมาณครอบคลุมงานหลายส่วน ตั้งแต่การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินและรายงานผล การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การบริหารการเงินและบัญชี ไปจนถึงการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ งานแต่ละส่วนสัมพันธ์กันเป็นวงจร กล่าวคือ ข้อมูลจากแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการถูกนำมาใช้กำหนดงบประมาณ จากนั้นจึงดำเนินการใช้จ่ายและควบคุมตามแผน ก่อนสรุปผลและนำข้อมูลกลับไปใช้ประกอบการวางแผนครั้งต่อไป

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในประเทศไทย ต่างสะท้อนปัญหาในกระบวนการค่อนข้างสอดคล้องกัน อนันต์ญาณ เปี่ยมศิริ (2568) พบว่า การจัดทำงบประมาณเป็นด้านที่มีระดับการดำเนินงานต่ำกว่าด้านอื่น และเสนอให้พัฒนาความรู้ของบุคลากร การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และการกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน ขณะที่วรยุทธ พิพัฒน์วัฒนโรจน์ (2567) ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน การติดตามตรวจสอบ การควบคุมการเบิกจ่าย และการรายงานผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งเสนอแนวทางครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์แผนและจัดสรรงบประมาณ ไปจนถึงการเงิน บัญชี พัสดุ และการติดตามประเมินผล ผลการศึกษาเหล่านี้ได้สะท้อนปัญหาการบริหารงบประมาณไม่ควรพิจารณาเฉพาะการเบิกจ่ายเงิน แต่ต้องพิจารณาตลอดกระบวนการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา หลักการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร กิจกรรม ผลผลิต และผลที่ต้องการ มากกว่าพิจารณาจากจำนวนเงินที่ใช้เพียงอย่างเดียว การศึกษาในประเทศไทยพบว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจำเป็นต้องเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ ระบบบริหารงบประมาณ และมาตรฐานการจัดการทางการเงินเข้าด้วยกัน (Charoenkul & Siribanpitak, 2012) ขณะที่หลักฐานจากข้อมูลโรงเรียนของไทยชี้ว่า งบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลการศึกษา แต่ผลที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับแหล่งเงิน วิธีจัดสรร และลักษณะการนำทรัพยากรไปใช้ด้วย ดังนั้น คุณภาพของการบริหารงบประมาณจึงมีความสำคัญควบคู่กับจำนวนทรัพยากรที่สถานศึกษาได้รับ

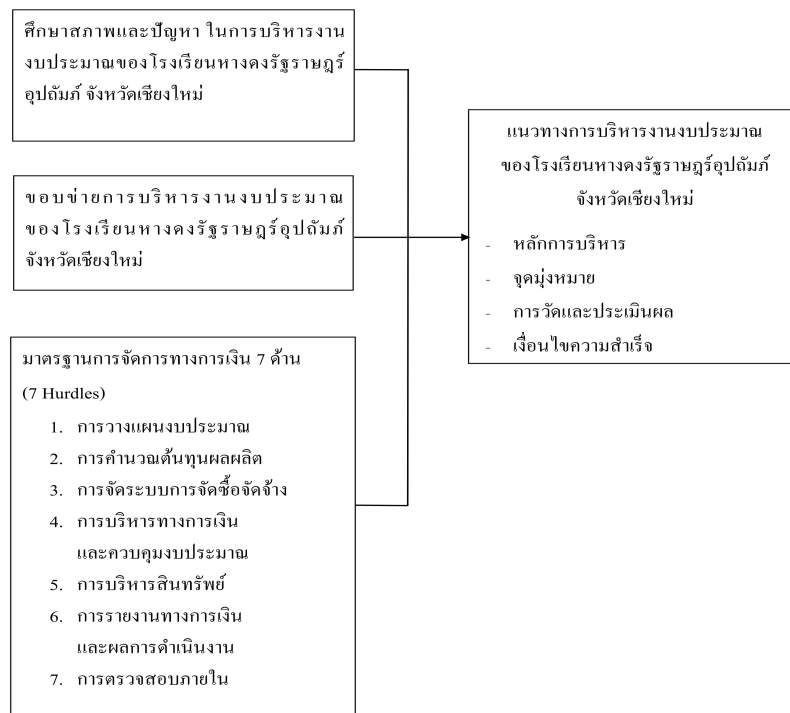
3. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือ 7 Hurdles เป็นกรอบที่ใช้รองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยกำหนดระบบสำคัญที่หน่วยงานควรมีเพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ ประกอบด้วย 1) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ซึ่งเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับการกำหนดทรัพยากร 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Costing) เพื่อให้ทราบต้นทุนของกิจกรรมและผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) ให้เป็นไปตามแผนและหลักเกณฑ์ 4) การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control) เพื่อกำกับการรับจ่ายและการใช้เงินตามวัตถุประสงค์ 5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) เพื่อควบคุมและใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของหน่วยงาน 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) เพื่อแสดงสถานะทางการเงินและผลจากการใช้ทรัพยากร และ 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพื่อประเมินความถูกต้องของระบบควบคุมและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน (ชัยสิทธิ์ เณรมีประเสริฐ, 2544)

เมื่อนำกรอบ 7 Hurdles มาใช้กับสถานศึกษาพบว่า มาตรฐานทั้งเจ็ดครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ก่อนใช้เงิน ระหว่างดำเนินงาน และหลังการใช้จ่าย จึงเหมาะสำหรับใช้พิจารณาจุดอ่อนหรือปัญหาของระบบงบประมาณในระดับโรงเรียน โดยเฉพาะความเชื่อมโยงระหว่างแผนกับงบประมาณ ความถูกต้องของข้อมูล ต้นทุนและบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมการใช้จ่าย การดูแลสินทรัพย์ การรายงานผล และระบบตรวจสอบภายใน กรอบดังกล่าวยังช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาไม่จำกัดอยู่ที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของงานการเงิน

4. การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์แนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสภาพปัญหาในการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ขอบข่ายการบริหารงบประมาณของโรงเรียน และมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) เป็นตัวแปรของการวิจัย เนื่องจากองค์ประกอบทั้งสามช่วยอธิบายทั้งสภาพที่เกิดขึ้นจริง ภารกิจที่โรงเรียนต้องดำเนินการ และมาตรฐานที่ใช้พิจารณาความพร้อมของระบบบริหารการเงิน ข้อมูลที่ได้จากทั้งสามส่วนจะนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางตรงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยกำหนดองค์ประกอบของแนวทางไว้ 4 ส่วน ได้แก่ หลักการบริหาร จุดมุ่งหมาย การวัดและประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ เพื่อให้แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีฐานมาจากปัญหาและกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียน และสามารถนำไปใช้กับการบริหารงบประมาณได้อย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้รูปแบบเชิงอธิบายตามลำดับ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายและขยายความผลจากระยะที่ 1 รวมทั้งสังเคราะห์ข้อเสนอแนะสำหรับพัฒนาแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน โดยนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาใช้อำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ก่อนบูรณาการผลจากทั้งสองระยะเพื่อจัดทำแนวทางที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณ จำนวน 30 คน เนื่องจากประชากรมีจำนวนไม่มากและสามารถเข้าถึงได้ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด (Census) โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ข้อมูลครอบคลุมบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับงานงบประมาณของโรงเรียน

ระยะที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกโรงเรียน มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานงบประมาณไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวิทยฐานะระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 2 คน และหัวหน้างานงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ขึ้นไป จำนวน 1 คน การกำหนดผู้ให้ข้อมูลจากหลายบทบาทมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มุมมองทั้งในด้านการบริหาร การเงินและสินทรัพย์ การตรวจสอบ และการปฏิบัติงานงบประมาณระดับสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในระยะที่ 1 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เนื้อหาครอบคลุมประเด็นการบริหารงานงบประมาณที่สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 จากนั้น นำไปทดลองใช้กับบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร จำนวน 30 คน และตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าเท่ากับ 0.93

เครื่องมือในระยะที่ 2 คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) สำหรับศึกษาแนวทางการบริหารงานงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน โดยพัฒนาประเด็นคำถามจากกรอบแนวคิดการวิจัยร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในระยะที่ 1 เน้นประเด็นที่พบปัญหาในระดับสูง สภาพการดำเนินงานที่ควรได้รับการพัฒนา และประเด็นที่ต้องการคำอธิบายเชิงลึกเพิ่มเติมแบบสัมภาษณ์ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00

การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการภายหลังได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ในระยะที่ 1 ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามจากประชากรทั้ง 30 คน ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

ภายหลังการวิเคราะห์ผลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลในระยะที่ 2 โดยนำผลที่พบมาใช้ในการกำหนดประเด็นสัมภาษณ์ให้ตรงกับปัญหาและสภาพการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้วิจัยประสานและนัดหมายผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการวิจัย สิทธิในการให้ข้อมูลและการถอนตัว ก่อนขอความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย การสัมภาษณ์ใช้คำถามหลักตามแบบสัมภาษณ์ร่วมกับคำถามต่อยอด (Probing Questions) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานงบประมาณ ผู้วิจัยบันทึกเสียงเมื่อได้รับอนุญาต พร้อมจดบันทึกภาคสนาม และถอดความการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำเพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์

ความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพตรวจสอบด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่มีบทบาทแตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและสินทรัพย์ ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้รับผิดชอบงานงบประมาณ นอกจากนี้ ผู้วิจัย

ตรวจสอบความถูกต้องของสาระสำคัญกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) และทบทวนความสอดคล้องระหว่างบทสัมภาษณ์ บันทึกภาคสนาม และข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับสภาพและปัญหาในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนในแต่ละด้าน จากนั้นนำผลที่ได้มาใช้ในการเลือกประเด็นสำหรับการศึกษาต่อในระยะเชิงคุณภาพ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการจัดระเบียบและอ่านทบทวนข้อมูล การให้รหัสข้อมูล (Coding) การจัดกลุ่มรหัสตามประเด็น การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประเด็น และการสังเคราะห์สาระสำคัญเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา วิธีดำเนินงาน และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจึงบูรณาการผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยนำข้อค้นพบจากสภาพและปัญหาในการบริหารงบประมาณมาพิจารณาร่วมกับคำอธิบายและข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปรผล และอันดับของสภาพการบริหารงานงบประมาณโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ (n = 30)

สภาพการบริหารงานงบประมาณ ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน	ระดับสภาพการบริหารงานงบประมาณ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปรผล	อันดับ
การวางแผนงบประมาณ	3.99	0.84	มาก	3
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.78	0.83	มาก	7
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.95	0.87	มาก	4
การบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	4.16	0.86	มาก	1
การบริหารสินทรัพย์	3.93	0.93	มาก	5
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	4.02	0.86	มาก	2
การตรวจสอบภายใน	3.91	0.76	มาก	6
โดยรวม	3.96	0.86	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ความคิดเห็นต่อผลการศึกษาสภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน หางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.86) รองลงมา ได้แก่ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.86) การวางแผนงบประมาณ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.84) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.87) การบริหารสินทรัพย์ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.93) การตรวจสอบภายใน ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.76) และการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.83) ตามลำดับ

ผลการศึกษาปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ตามกรอบมาตรฐานการ จัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) มีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผล และอันดับของปัญหาในการบริหารงานงบประมาณ โรงเรียนหางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ (n = 30)

ปัญหาในการบริหารงานงบประมาณ ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน	ระดับปัญหาในการบริหารงานงบประมาณ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
การวางแผนงบประมาณ	3.77	0.98	มาก	2
การคำนวณต้นทุนกิจกรรม	3.58	0.93	มาก	6
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	3.70	0.91	มาก	4
การบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณ	3.87	0.90	มาก	1
การบริหารสินทรัพย์	3.73	0.87	มาก	3
การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน	3.65	1.00	มาก	5
การตรวจสอบภายใน	3.49	0.79	ปานกลาง	7
โดยรวม	3.68	0.92	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัญหาในการบริหารงานงบประมาณภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.90) รองลงมา ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.98) การบริหารสินทรัพย์ ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.87) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.91) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 1.00) และการคำนวณต้นทุน กิจกรรม ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.93) ซึ่งอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.79)

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 แนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการบริหารงานงบประมาณที่เป็นระบบภายใต้ชื่อ “HDR 7 HURDLES” ซึ่งเป็นการยกระดับแนวทางการบริหารงานงบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามระเบียบและมาตรฐานทางการเงินเพียงอย่างเดียว (Compliance-based) โดยบูรณาการไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital-driven Strategic Management) โดยจุดเด่นที่สำคัญคือการบูรณาการเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลรายจ่ายย้อนหลังเพื่อการวางแผนที่มีความแม่นยำ การใช้ AI ช่วยสืบราคาพัสดุและร่างขอบเขตงาน (TOR) เพื่อลดข้อผิดพลาดและลดภาระงานของบุคลากร รวมถึงการสร้างระบบรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานแบบ Real-time Dashboard ที่สามารถติดตามสถานะการใช้จ่ายและวัดผลผลิต (Outputs) ได้อย่างทันเวลา ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ (Accountability) โดยแนวทางการบริหารงานงบประมาณนี้จะนำไปสู่การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลที่น่าเชื่อถือ (Data-informed Decision Making) เพื่อความคุ้มค่าสูงสุดของงบประมาณที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนงบประมาณ มีหลักการสำคัญคือการวางแผนต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบ และใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อให้แผนปฏิบัติการประจำปีมีความสอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้น ของกระทรวงศึกษาธิการและ สพฐ. โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินและรายจ่ายที่ผ่านมา เพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยสามารถใช้ AI เข้ามาช่วยในการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อความรวดเร็วในการสรุปข้อมูลย้อนหลังเพื่อนำมาวางแผนงบประมาณในปีถัดไป
2. ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต มีหลักการบริหารโดยการเปลี่ยนจากมุมมองรายจ่ายเป็นต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต โดยต้องมีการกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน/โครงการอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถทราบต้นทุนที่แท้จริง ของผลผลิต และใช้ข้อมูลนั้นในการประเมินทางเลือกที่เกิดความคุ้มค่าสูงสุด รวมถึงมีการกระจายค่าใช้จ่าย ให้ครอบคลุมกิจกรรมที่ส่งผลต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง
3. ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มีหลักการคือ ต้องยึดถือการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับพัสดุอย่างเคร่งครัด ควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส โดยต้องมีการวางแผนจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้า โดยอาจใช้ AI ช่วยสืบราคาและหาข้อมูล เพื่อให้ได้วัสดุที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า หรือช่วยร่าง TOR ที่ตรงตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อลดข้อผิดพลาดของครูที่ไม่เชี่ยวชาญด้านพัสดุ นอกจากนี้ อาจต้องพิจารณาความคุ้มค่าและคุณภาพของสินค้า/บริการในระยะยาว เพื่อให้ใช้จ่ายเป็นไปอย่างสุจริตและถูกต้องตามระเบียบ

4. ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมโดยงบประมาณ มีหลักการสำคัญ คือ มีระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่ายกับการเบิกจ่ายอย่างชัดเจน พร้อมทั้งต้อง บริหารสภาพคล่อง ของเงินที่ได้รับกับเวลาใช้จ่ายให้เหมาะสม เพื่อให้ทุกการใช้จ่ายเป็นไปตาม แผนงานและวัตถุประสงค์ที่ได้รับจัดสรร อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา

5. ด้านการบริหารสินทรัพย์ มีหลักการคือการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าและควบคุมได้ โดยเน้นการควบคุมที่ดีทั้งในด้านการแสดงขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน และการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ที่ต้องเป็นปัจจุบัน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการตรวจนับสินทรัพย์ทุกสิ้นปีงบประมาณอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

6. ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีหลักการ คือ การรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องสามารถนำไปใช้ในการบริหารได้ โดยการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดเวลาในการรายงานผลการดำเนินงานแต่ละโครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจนภายหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้การรายงานผลเป็นปัจจุบัน นำเทคโนโลยี หรือ AI เข้ามาช่วยในการติดตามสถานะงบประมาณและผลการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณแบบ Real Time ด้วยการสร้าง Dashboard ที่แสดงสถานะงบประมาณและผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นปัจจุบัน และใช้ Generative AI เข้ามาช่วยการสรุปผลการดำเนินงานและการรายงานผล และสามารถเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใส

7. ด้านการตรวจสอบภายใน มีหลักการคือ ต้องมีระบบการตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ โดยควรนำแนวคิด Internal Control and Audit System ตามกรอบของ COSO ที่เน้นการควบคุมแบบเชิงรุก (Proactive Control) มาใช้ และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนงานตรวจสอบภายในอย่างเต็มที่ เพื่อนำผลการตรวจสอบไปใช้ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ และพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

1. สภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และทั้ง 7 ด้านตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน (7 Hurdles) อยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าโรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณและกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับระเบียบและแนวทางการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ทั้งในด้านการวางแผน การอนุมัติ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงิน และการตรวจสอบภายใน จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนมีโครงสร้างและกระบวนการพื้นฐานของการบริหารงบประมาณที่ค่อนข้างชัดเจน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ จารุวรรณ มาแต่้ม (2561) ซึ่งพบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับสัญลักษณ์ สมคะณย์ และคณะ (2565) ที่พบว่าสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณมีสภาพสูงสุด แต่ขณะเดียวกันก็มีปัญหาสูงสุด ประเด็นที่น่าสนใจที่สุดของการศึกษาค้นคว้า คือ ด้านการบริหารงานทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นทั้งด้านที่มีสภาพการดำเนินงานสูงสุดและเป็นด้านที่มีปัญหาสูงสุด ผลดังกล่าวสะท้อนว่า การเงินและการควบคุมงบประมาณเป็นภารกิจสำคัญและมีความเข้มข้นสูงของโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนมีการดำเนินงานด้านนี้อย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญสูง จึงทำให้ระดับสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ขณะเดียวกันเนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเบิกจ่าย การควบคุมการใช้จ่าย การอนุมัติ การบัญชี การตรวจสอบ และการปฏิบัติตามระเบียบ จึงมีรายละเอียดและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสูง ส่งผลให้บุคลากรยังพบปัญหาในด้านนี้มากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาพร้อมกับแนวทางจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าประเด็นที่ต้องพัฒนา ได้แก่ การควบคุมภายใน การแบ่งแยกหน้าที่ การบริหารสภาพคล่อง การกำหนดอำนาจอนุมัติ และการตรวจสอบการเบิกจ่าย สะท้อนว่าปัญหาไม่ได้เกิดจากการไม่มีระบบ แต่เป็นเรื่องของการทำให้ระบบที่มีอยู่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

3. ปัญหาด้านการวางแผนงบประมาณสะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ของบุคลากร ปัญหาสำคัญด้านการวางแผนงบประมาณ คือ ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนงบประมาณ ประเด็นดังกล่าวอาจเกิดจากการวางแผนงบประมาณของสถานศึกษาไม่ได้เป็นภารกิจเฉพาะของบุคลากรด้านการเงินเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ครู และผู้รับผิดชอบโครงการหลายฝ่าย หากบุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การประมาณการค่าใช้จ่าย และการเชื่อมโยงแผนกับเป้าหมายของสถานศึกษาไม่เท่ากัน ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของแผนงบประมาณโดยรวม ดังนั้น แนวทางที่เสนอให้มีการอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ รวมถึงการใช้ Strategic Management และ SMART Goals จึงเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ เพราะช่วยให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงงบประมาณกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับจริยัญญา จันทรชั้น (2563) และชุติมา พวงทอง (2563) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนงบประมาณ

4. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนา โดยเฉพาะการพิจารณารายละเอียดของการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน สาเหตุสำคัญอาจเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการดำเนินงานที่มีรายละเอียดมาก รวมถึงการปฏิบัติตามระเบียบที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเฉพาะงานจัดซื้อจัดจ้าง หากบุคลากรต้องดำเนินการตามขั้นตอนและข้อกำหนดจำนวนมาก ขณะที่ระเบียบหรือแนวปฏิบัติมีการปรับเปลี่ยนอยู่เป็นระยะ ย่อมเพิ่มภาระในการปฏิบัติงานและความเสี่ยงต่อความผิดพลาด ผลดังกล่าวสอดคล้องกับดร.ณัฏฐา เย็นวัฒนา (2562) ที่ชี้ว่าความซับซ้อนของขั้นตอนและการปรับเปลี่ยนระเบียบพัสดุเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและหลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส ดังนั้น การจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้า การมอบหมายบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงทะเบียนคุมสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นกลไกสำคัญในการลดความเสี่ยงและเพิ่มความโปร่งใสของระบบงบประมาณ

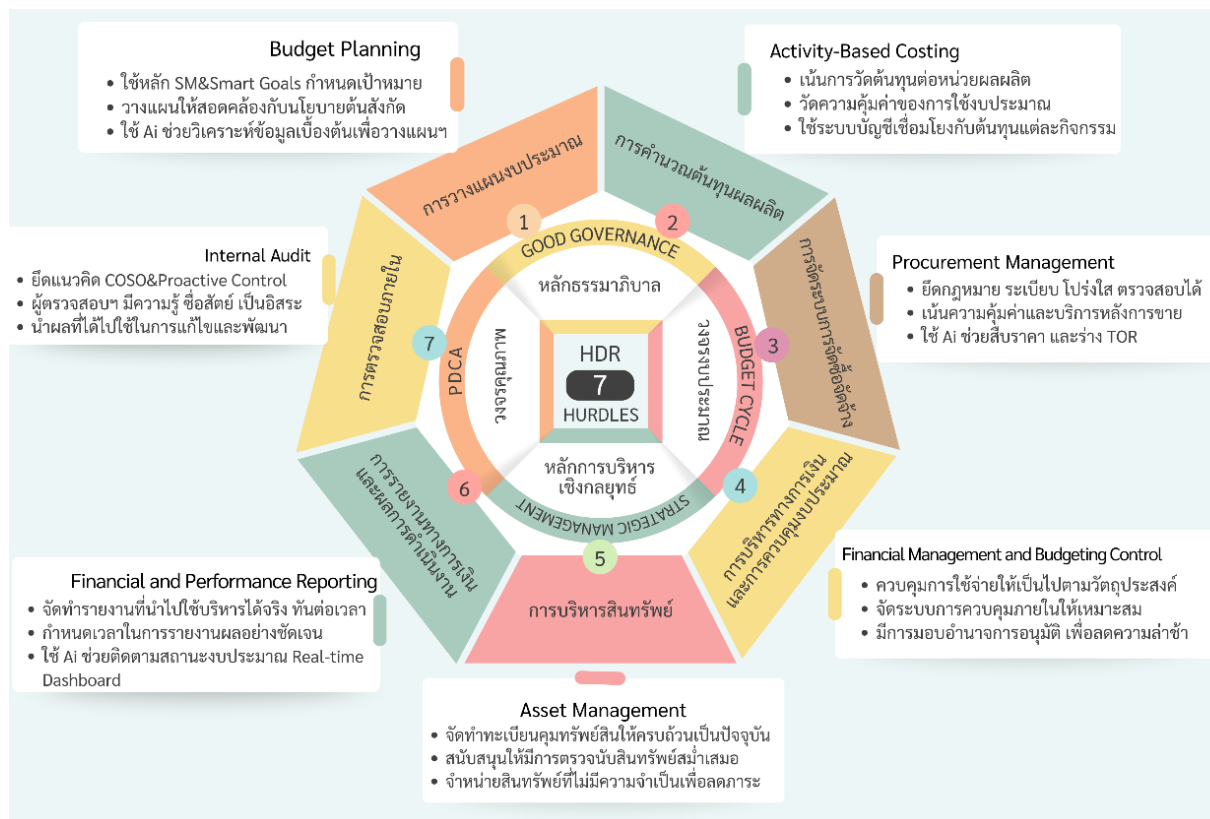
5. ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสะท้อนว่า การแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณไม่ควรดำเนินการเป็นรายด้านแบบแยกส่วน แต่ควรบูรณาการหลายหลักการเข้าด้วยกัน ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) วงจร PDCA หลักธรรมาภิบาล และระบบควบคุมภายใน เนื่องจากการบริหารงบประมาณมีความเชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดแผน การจัดสรรทรัพยากร การดำเนินงาน การเบิกจ่าย การรายงาน และการตรวจสอบ การยึดหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะหลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม จะช่วยให้กระบวนการใช้งบประมาณสามารถตรวจสอบได้ ขณะที่ระบบควบคุมภายในและการแบ่งแยกหน้าที่จะช่วยลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและสร้างการตรวจสอบถ่วงดุล ส่วนการใช้ PDCA จะช่วยให้โรงเรียนสามารถนำผลการดำเนินงานและผลการตรวจสอบกลับมาปรับปรุงการบริหารงบประมาณอย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับจิตาภา เพ็ญจันทร์ และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2567) ซึ่งเสนอให้สถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ใช้งานจริงคุณภาพ และพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เข้มแข็ง

6. แนวทางจากผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีและ AI มาใช้ในหลายกระบวนการ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง การติดตามสถานะงบประมาณ การจัดทำ Dashboard และการสรุปผลการดำเนินงานด้วย Generative AI แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสม เนื่องจากงานงบประมาณมีข้อมูลจำนวนมากและต้องการข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน หากนำเทคโนโลยีมาใช้ในการรวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูล จะช่วยลดภาระงานที่เป็นงานซ้ำ เพิ่มความรวดเร็ว และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การใช้ AI ควรอยู่ภายใต้ระบบควบคุมและการตรวจสอบของบุคลากร เนื่องจากข้อมูลด้านการเงินและงบประมาณเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น AI ควรทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ขณะที่การอนุมัติ การตรวจสอบความถูกต้อง และความรับผิดชอบต่อการใช้งานงบประมาณยังคงต้องอยู่ภายใต้ผู้รับผิดชอบตามระบบบริหารของสถานศึกษา

7. แม้ว่าด้านการตรวจสอบภายในจะมีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่การตรวจสอบภายในควรได้รับการพัฒนาให้เป็นกลไกเชิงป้องกัน โดยสร้างความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบ ใช้แนวคิด COSO และการควบคุมเชิงรุก รวมทั้งนำผลการตรวจสอบมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงกระบวนการทำงาน แนวทางดังกล่าวจะช่วยเปลี่ยนบทบาทของการตรวจสอบภายในจากการตรวจพบข้อผิดพลาด ไปสู่การป้องกันและลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงบประมาณในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อปัญหาด้านการเงินและการควบคุมงบประมาณมีระดับสูง การตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระและดำเนินงานเชิงรุกจึงควรทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ ค้นพบแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ตามกรอบแนวคิดของมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แผนภาพแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าเป็นแผนภาพแสดงแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่ ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) โดยใช้ชื่อว่า “HDR 7 HURDLES” ซึ่งแนวทางดังกล่าวใช้หลักในการบริหารที่สำคัญ คือ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) วงจรงบประมาณ (Budget Cycle) และวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยกระบวนการเหล่านี้เป็นหลักของแนวทางในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารงานงบประมาณ

ตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน (7 Hurdles) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน โดยแนวทางที่สรุปได้มีการใช้เทคโนโลยี และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาช่วยในการบริหารงานตามแนวทางดังกล่าว โดยมีรายละเอียดแนวทางการบริหารงานงบประมาณ รวมถึงหลักการบริหาร จุดมุ่งหมาย การวัดและประเมินผล เงื่อนไขความสำเร็จ

สรุป

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานงบประมาณ พบว่า สภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณมีระดับสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และด้านการวางแผนงบประมาณ ขณะที่ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมีระดับต่ำที่สุด ส่วนปัญหาการบริหารงานงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยพบว่าปัญหาสูงสุดอยู่ที่ด้านการบริหารงานทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ รองลงมาคือด้านการวางแผนงบประมาณและด้านการบริหารสินทรัพย์ ในขณะที่ด้านการตรวจสอบภายในมีปัญหาน้อยที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง

การวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอแนวทางการบริหารงานงบประมาณที่เหมาะสม ได้แก่ การพัฒนารูปแบบการบริหารงานงบประมาณภายใต้กรอบ “HDR 7 HURDLES” ซึ่งบูรณาการหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ วงจรคุณภาพ PDCA และหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการวางแผนที่สอดคล้องกับนโยบาย การคำนวณต้นทุนที่สะท้อนผลผลิตจริง การใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลแบบทันเวลา ตลอดจนการเสริมสร้างระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบที่เป็นอิสระ ทั้งนี้ความสำเร็จของแนวทางดังกล่าวขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนของผู้บริหารและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อให้การใช้งบประมาณเกิดความคุ้มค่า โปร่งใส และส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่และสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียง สามารถนำแนวทางการบริหารงานงบประมาณไปกำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านนโยบายการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์งบประมาณและรายจ่ายย้อนหลัง เพื่อให้การจัดทำงบประมาณในปีงบประมาณถัดไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ สามารถนำไปกำหนดนโยบายในการสร้างต้นแบบแนวทางการบริหารงานงบประมาณ โดยให้นำแนวทาง “HDR 7 HURDLES” ไปกำหนดเป็นนโยบายต้นแบบเพื่อให้สถานศึกษาขนาดใหญ่ในสังกัดนำไปปรับใช้เพื่อยกระดับมาตรฐานการจัดการทางการเงินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. โรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำแนวทางการบริหารงานงบประมาณที่ได้จากผลการวิจัยไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณตามกรอบมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles)

2. กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ ที่มีสภาพและบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ สามารถนำแนวทางการบริหารงานงบประมาณที่ได้จากผลการวิจัยไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.
- จารุวรรณ มาแต้ม. (2561). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- จิตาภา เพ็ญจันทร์, และจิราภรณ์ ผันสว่าง. (2567). แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, 8(1), 146-154.
- จิรัฐฎา จันทน์ชื่น. (2563). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 [การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 4). ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ชุติมา พวงทอง. (2563). แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา].
- ดรณภพ เย็นวัฒนา. (2562). สภาพ ปัญหา และแนวทางพัฒนาการบริหารงานงบประมาณโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- ธัญลักษณ์ สมคะณย์, สุวิมล โพธิ์กลิ่น และสุปียา ทาปทา. (2022). สภาพปัจจุบัน ปัญหาและ แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาโยธธา เขต 2. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 7(2), 221-234.
- รัชรินทร์ แปะแสง. (2561). แนวทางการบริหารงบประมาณของโรงเรียนวัดโนนทัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ [การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].
- วรยุทธ พิพัฒน์วัฒนโรจน์. (2567). แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 13(5), 68-81.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *คู่มือการบริหารงานงบประมาณสถานศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.

อนันต์ญาณ เปี่ยมศิริ. (2568). แนวทางพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2 . *วารสารวิชาการ ครุศาสตร์สวนสุนันทา*, 9(1), 102–112.

Charoenkul, N., & Siribanpitak, P. (2012). An integrated performance-based budgeting model for Thai higher education. *Research in Higher Education Journal*, 17. 1-11.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1064669.pdf>

Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.

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

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management* (8th ed.). McGraw-Hill.

Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Pearson.