



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ วิทยาลัยเทคนิคบางสะพาน  
ที่ ๔๗/๒๕๖๙ วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๙  
เรื่อง รายงานผลข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคบางสะพาน

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู (ไม่มีวิทยฐานะ) ตามหนังสือ ก.ค.ศ. ที่ ศธ ๐๒๐๖.๓/ว ๑๐ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔ ในการจัดทำข้อตกลงในการพัฒนางาน (Performance Agreement : PA) ได้ดำเนินการตามตัวชี้วัด ตามคู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตาม หนังสือ ก.ค.ศ.ที่ ๐๒๐๖.๓/ว ๒๒ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๖๔ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบนั้น

ในการนี้ ข้าพเจ้านางสาวพรนิภา ศรีสวัสดิ์ ตำแหน่ง ครูพิเศษสอน ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว จึงขอรายงานผลข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและยกระดับคุณภาพการศึกษา สำหรับสถานศึกษาอาชีวศึกษา รายละเอียดตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ลงชื่อ .....  
(นางสาวพรนิภา ศรีสวัสดิ์)  
ครูพิเศษสอน

เรียน ผอ.วท.บางสะพาน

๑.เพื่อโปรดทราบและพิจารณา

๒.เห็นชอบ

- นายนิมิตร ศรีชาติภักย์

๑. ทราบ  
๒. เห็นชอบ

(นายนิมิตร ศรีชาติภักย์)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคบางสะพาน

“เรียนดี มีความสุข”



ข้อตกลงในการพัฒนางานตามข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA)  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อ  
เสริมสร้างธรรมาภิบาลและยกระดับคุณภาพการศึกษา  
สำหรับสถานศึกษาอาชีวศึกษา

นางสาวพรนิภา ศรีสวัสดิ์

วิทยาลัยเทคนิคบางสะพาน  
สถาบันอาชีวศึกษาภาคกลาง ๕

อาชีวศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและการแก้ไขเพิ่มเติมซึ่งได้กำหนดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของประเทศไทยอย่างมีเอกภาพเชิงนโยบาย โดยมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต่างๆ ภายใต้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีการกำหนดหลักการและวิธีการ ในการบริหารงบประมาณเพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ความโปร่งใส การตรวจสอบได้และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการบริหารและการจัดการ รวมถึงการใช้หลักการแบบ Performance based Budgeting (PBB) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางการศึกษาอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2555) นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การใช้แพลตฟอร์มและระบบข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงาน การเชื่อมโยง และแบ่งปันข้อมูล ซึ่งเป็นการนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับการพัฒนาดิจิทัลของรัฐบาลดิจิทัล การบริหารงบประมาณในสถานศึกษามีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายด้านที่ต้องคำนึงถึง (มิ่งขวัญ อินตะพิงค์ และคณะ, 2567) เพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายหลายด้าน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงบประมาณมีผลดีต่อการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและตรงตามเหตุการณ์ เนื่องจากโรงเรียนกลุ่มศึกษาสงเคราะห์ เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาโดยยึดกรอบตามโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มงาน ดังนี้ 1. กลุ่มบริหารงานวิชาการ 2. กลุ่มบริหารงานกิจการนักเรียน 3. กลุ่มบริหารงานบุคคล 4. กลุ่มบริหารงานทั่วไป และ 5. กลุ่มบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณ เป็นกระบวนการดำเนินงานในการหารายได้และการใช้เงินให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษา โดยมีการควบคุมและดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (แสงเทียน จิตรโชติ, 2560)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พุทธศักราช 2553 ได้มีการบัญญัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในมาตรา 39 ได้บัญญัติไว้ว่า กำหนดให้กระทรวงได้มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาในด้านของงานวิชาการ งบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ไปสู่คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง จึงได้มีการปรับระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจาย

อำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษาเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการและเป็นไปตามหลักของการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด และให้มีการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการเสริมสร้างและวางรากฐานความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาต่อการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความคาดหวังว่าเมื่อมีการกระจายอำนาจออกไปแล้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสามารถที่จะพึ่งตนเองได้อย่างมากขึ้น เงินงบประมาณที่นำมาใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 8) จากปัญหาที่พบของรายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกด้านการอาชีวศึกษา 2567-2571 ของ วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาจากภาพรวมของข้อเสนอแนะของสมศ. พบว่าสถานศึกษายังมีข้อด้อยสำคัญในหลายด้าน ได้แก่ การขาดความเข้าใจในกระบวนการและสาระสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) ที่ยังไม่ครบถ้วนและไม่สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การวิเคราะห์ผลลัพธ์ตามมาตรฐานอาชีวศึกษาที่ยังไม่ชัดเจน รวมถึงการจัดทำรายงานประกันคุณภาพที่ยังขาดความเชื่อมโยงและความต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนจากการทดสอบทางมาตรฐานอาชีพ (V-NET) ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด และการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนเพื่อรองรับตลาดแรงงานยังต้องได้รับการส่งเสริมมากขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้บุคลากร ระบบข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนยิ่งขึ้น. (รายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกด้านการอาชีวศึกษา, วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม)

การประเมิน ITA เป็นเครื่องมือที่มีการเก็บข้อมูลอย่างรอบด้านและหลากหลายมิติ กำหนดระเบียบวิธีการประเมินผลที่เป็นไปตามหลักการทางสถิติและทางวิชาการเพื่อให้ผลการประเมินสามารถสะท้อนสุขภาพขององค์กรในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสได้อย่างแท้จริงมีการเก็บข้อมูลจาก 3 ส่วน โดยส่วนที่ตรงกับกรวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานของตนเอง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ นับตั้งแต่การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีและเผยแพร่อย่างโปร่งใส การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดหางบประมาณ ไปจนถึงลักษณะการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานอย่างคุ้มค่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง หรือการเบิกจ่ายเงินอย่างไม่ถูกต้อง ตลอดจนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการตรวจรับพัสดุด้วยพบว่า (สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2568) จากเนื้อความข้างต้นที่กล่าวมา ผู้วิจัยพบว่า กรอบการประเมิน ITA ที่มุ่งเน้น “ธรรมาภิบาล” ในการใช้เงินงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ สรุปว่า สมศ. ควรเน้นปรับปรุงดังนี้ ๑.ความโปร่งใส ควรเปิดเผยข้อมูลการจัดสรรงบประมาณ, การใช้จ่าย, ผลการ

ตรวจสอบ/ประเมินผล ให้ผู้มีส่วนได้เสีย (นักศึกษา, บุคลากร, ชุมชน) เข้าถึงได้ ๒.การมีส่วนร่วม ควรให้บุคลากรสถานศึกษา, นักศึกษา, ชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณ/ติดตามใช้จ่าย/ประเมินผล ๓. ความรับผิดชอบ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนในการจัดสรรงบประมาณ, ใช้งบประมาณ และรายงานผลต่อผู้บริหาร/ผู้ตรวจสอบภายใน/สาธารณะ ๔.ความคุ้มค่าและประสิทธิภาพ ควรให้การจัดสรรและใช้งบประมาณสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น คุณภาพผู้เรียน, การพัฒนาสถานศึกษา, ระบบทวิภาคี ฯลฯ ๕.การตรวจสอบติดตาม ควรมีระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน มีรายงานผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ และมีการปรับปรุงจากผลการติดตาม

ในปัจจุบันพบว่าการบริหารงบประมาณของสถานศึกษามีปัญหาและอุปสรรคอยู่มาก เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณนั้น จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนดหรืออยู่ใน กรอบของกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ในระเบียบหรือกรอบของกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องมีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจและทันต่อเหตุการณ์จึงจะสามารถบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และประสพผลสำเร็จได้ อีกทั้งยังต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดหรืออยู่ในกรอบของกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี แต่ในปัจจุบันกลับพบว่า สถานศึกษาแทบทุกแห่งยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านงบประมาณการเงินบัญชีพัสดุโดยตรงอยู่จำนวนมาก (ัญญาลักษณ์ สิงห์แก้ว, 2559) ปัญหาของการบริหารงานงบประมาณในยุคดิจิทัล ของรายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกด้านการอาชีวศึกษา 2567-2571 ของ วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม พบว่า ๑. สถานศึกษาควรศึกษาและทำความเข้าใจกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด ๒. สถานศึกษาควรศึกษาและทำความเข้าใจกับการดำเนินการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) ให้เป็นไปตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด ซึ่งรายละเอียดของสาระสำคัญที่สถานศึกษาต้องรายงาน ระบุไว้ในคู่มือการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report) พ.ศ. ๒๕๖๖ (ปรับปรุง ๒๕๖๗) ๓. สถานศึกษาควรศึกษาและทำความเข้าใจกับสาระสำคัญที่จะต้องรายงานในหัวข้อผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาและการประกันคุณภาพภายนอกด้านอาชีวศึกษา ของทุกประเด็นการประเมินทั้ง ๓ หัวข้อ (ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ) ๔. สถานศึกษาควรจัดทำรายงานการวิเคราะห์รายงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา ซึ่งในรายงานดังกล่าวสามารถจะรายงานรายละเอียดของผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ) ของภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้ประเด็นการประเมินแต่ละประเด็นการประเมินได้อย่างชัดเจน ควบคู่ไปกับการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองเพื่อจัดส่งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดผ่านระบบออนไลน์ ๕. สถานศึกษาควรจัดให้มีการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (V-NET) ทั้งระดับประกาศนียบัตร วิชาชีพ (ปวช.) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) พร้อมทั้งกำหนดมาตรการหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้นักเรียน

นักศึกษาสนใจสมัครเข้ารับการทดสอบมากขึ้น ๖. สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สำเร็จการศึกษาได้เข้ารับการทดสอบหรือประเมินสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพหรือมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือสถาบันอื่น ๆ ให้มากขึ้น ๗. สถานศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรในหมวดสมรรถนะวิชาชีพสาขาวิชาใหม่ ๆ ที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ให้ครบทุกประเภทวิชาที่เปิดสอน และรายวิชาในกลุ่มวิชาสมรรถนะแกนกลาง จึงควรร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น หลักสูตรที่สถานศึกษาได้ร่วมกับสถานประกอบการพัฒนาขึ้น จะมีเนื้อหาที่ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการได้อย่างแท้จริง โดยการเพิ่มเติมเนื้อหาสาระที่ทันสมัยทันต่อเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และความต้องการสำหรับอาชีพใหม่ ๆ ในอนาคต ๘. ครูผู้สอนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและได้นำผลการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่หลากหลาย แต่ในแผนการจัดการเรียนรู้ควรระบุถึงผลลัพธ์การเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ ๒๑ ด้านการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า ให้มากยิ่งขึ้น และควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้มีเทศการสอนของเพื่อนครูด้วยกัน เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีพัฒนาการและมีประสบการณ์มากขึ้น และแสดงให้เห็นพัฒนาการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ๒ ปีการศึกษา ๙. สถานศึกษามีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและสถานประกอบการเป็นอย่างดี จึงควรจัดให้มีการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกหรือสถานประกอบการ เพื่อจัดตั้งเป็นงบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ให้เป็นรูปธรรม ๑๐. การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา ควรประเมินผลการใช้บริการทุกส่วน ได้แก่ ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา (สอบถามฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการ งานแผนและงบประมาณ งานทะเบียน งานสารบัญ งานบุคลากร งานประชาสัมพันธ์ งานการเงินงานปกครอง และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง) ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตในการจัดการเรียนการสอน (ครูผู้สอน) และประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตในการเรียนรู้ (ผู้เรียน) ๑๑. สถานศึกษาควรแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากร สภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ อาคาร สถานที่ ห้องเรียนห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงาน ศูนย์วิทยบริการ สื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ครุภัณฑ์ และงบประมาณ การบริหารจัดการทรัพยากรของสถานศึกษา และการนำผลการประกันคุณภาพภายนอกไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่มีพัฒนาเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ๒ ปีการศึกษา (รายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกด้านการอาชีวศึกษา, วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม)

ผลการดำเนินงานของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ตามนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการ ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพอาชีวศึกษา อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบฐานข้อมูลแบบบูรณาการ มาใช้ในด้านบริหารจัดการและการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนผ่านสู่ “อาชีวศึกษา 4.0” ที่

เน้นการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการตัดสินใจและยกระดับคุณภาพผู้เรียน ในกรณีของ วิทยาลัยเทคนิคลพบุรี ที่ได้ดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิภาพสูง ทั้งในด้าน ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเพิ่มจำนวนเครือข่ายความร่วมมือ และคุณภาพของระบบทวิภาคี ที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน ผลลัพธ์ที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ถึง “มากที่สุด” ในทุกมิติ สะท้อนให้เห็นว่าแนวทางการบริหารแบบดิจิทัลสามารถ ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและการบริหารงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ(ประสงค์ อุบลวัตร, 2567) ซึ่งตรงกับแนวคิด "Digital Government" ของ Margetts และ Naumann (2022) ที่เน้นการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อปรับปรุงการให้บริการและการตัดสินใจเชิงนโยบาย ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านจากการใช้เทคโนโลยีเพียงเพื่อให้บริการภาครัฐ (E-Government) ไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานของภาครัฐทั้งหมดโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง แนวคิดนี้เน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Governance) การเปิดภาครัฐให้ประชาชนมีส่วนร่วม (Open and Participatory Government) การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Integration) และการสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนในการบริหารจัดการ แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัล ที่ มุ่งเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของภาครัฐยุคดิจิทัล อีกทั้งยังสอดคล้องกับการสรุปผลการวิจัยของ ดานุพล ไชยสุข (2567) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งครูที่มีความรู้ ความสามารถด้านแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นผู้รับผิดชอบการรับโอนค่า บำรุงการศึกษาจากผู้ปกครอง อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ด้านแพลตฟอร์มดิจิทัลย่อมมีการจัดการและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที และการแต่งตั้งอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจะทำให้การดำเนินงานงบประมาณมีความโปร่งใส โดยวิทยาลัยการอาชีพเกาะคา ซึ่งมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการมอบหมายงานให้บุคลากรตรงกับความสามารถ ซึ่งถือเป็นจุดเด่นที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ RMS 2007 เพื่อให้การบริหารจัดการด้านบุคลากร นักเรียน นักศึกษา และงานสารบรรณเป็นระบบและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น การนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ในรูปแบบ SWOT ช่วยให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิทยาลัยอย่างชัดเจน จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินคุณภาพในภาพรวมที่อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่ายังมีพื้นที่ให้พัฒนา โดยเฉพาะในประเด็นที่ได้รับข้อเสนอแนะในแต่ละมาตรฐาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการใช้ข้อมูลจากการประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะช่วยยกระดับคุณภาพของวิทยาลัยให้ดีขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน (วรรณพร ทันทวิชัย, 2556) และจากงานวิจัยของ (Yueying Nong, 2568) พบว่า การยอมรับแพลตฟอร์มการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ของครูใน วิทยาลัย อาชีวศึกษาเขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง สาธารณรัฐประชาชนจีน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นไปในเชิง

บวก แต่ก็ยังมีความไม่แน่นอนเฉพาะในบางพื้นที่ ดังนั้น ผู้บริหารวิทยาลัยควรให้ ความสนใจด้านความแตกต่างโดยเฉพาะประสบการณ์การสอนของครูกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มากขึ้น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและการสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงความสามารถ และ ความมั่นใจของครูในพื้นที่นั้น ๆ และช่วยให้ครูเกิดการยอมรับแพลตฟอร์มการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 และยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ ยังกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล คือยุทธศาสตร์ที่ 4 การขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ โดยส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมในทุกพื้นที่และยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษาที่มีมาตรฐานเชื่อมโยงและเข้าถึงได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยและสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน ทั้งการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษามาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ในขณะที่เดียวกันต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับบริบทของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นที่คนดีคนเก่ง และคนมีความสุข ยุคนี้จึงเป็นยุคแห่งการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้สามารถตอบโจทย์และรองรับการใช้งาน อย่างเหมาะสม เอื้อให้คนทุกวัยเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก อาทิ แพลตฟอร์มดิจิทัลรูปแบบต่าง ๆ แอปพลิเคชัน คลิปวิดีโอ e-book Podcast ฯลฯ (ปุณณัฐฐา มาเชค, 2565)

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในหลาย ๆ ประการเนื่องจากว่าเงินงบประมาณเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งการบริหารเงินงบประมาณให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นในทุก ๆ ประการ โดยเฉพาะงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อผู้เรียน จากความจำเป็นดังกล่าว ส่งผลให้เกิดปัญหาในการจัดสรรเงินงบประมาณของสถานศึกษา ต่อประสิทธิภาพการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และปัญหาเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สมดุล ทำให้งานด้านวิชาการของสถานศึกษาไม่ได้คุณภาพ และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น (สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ, 2552 : 24)

จากปัญหาและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและยกระดับคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม เนื่องจากเห็นว่าการบริหารงบประมาณในปัจจุบันยังขาดความเป็นระบบ โปร่งใส และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังพบข้อบกพร่องจากรายงานผลการ

ประเมินคุณภาพภายนอก เช่น การขาดความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพ การจัดทำรายงาน SAR ที่ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ และการบริหารข้อมูลดิจิทัลที่ไม่ต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างแพลตฟอร์มที่ช่วยให้การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามีความโปร่งใสอบตรวจสอบได้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และสนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (data-driven decision making) ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวนโยบายอาชีวศึกษา 4.0 และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

---

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหา การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาอาชีวศึกษา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงบประมาณด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัล
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในบริบทจริง (วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม)
4. เพื่อประเมินผลและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัล

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาการทำวิจัย กรณีการพัฒนา รูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเสริมสร้าง **ธรรมาภิบาล** และยกระดับ**คุณภาพการศึกษา** สำหรับวิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม

### 1.3.1 ขอบเขตเชิงเนื้อหา

1. ปัญหาของการบริหารงานงบประมาณในยุคดิจิทัล ของรายงานผลการประกันคุณภาพภายนอก ด้านการอาชีวศึกษา 2567-2571 (รายงานผลการประกันคุณภาพภายนอกด้านการอาชีวศึกษา, วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม)
2. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ แพลตฟอร์มดิจิทัล หลักการแบบ Performance based Budgeting (PBB) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางการศึกษาอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2555)
3. การพัฒนา “รูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัล” ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ เช่น ความโปร่งใส การตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วม ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และกลไกสนับสนุนการตัดสินใจ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)
4. กรอบการประเมิน ITA ที่มุ่งเน้น “ธรรมาภิบาล” ในการใช้เงินงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2568)

### 1.3.2 ขอบเขตเชิงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ)
2. หัวหน้างานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานงบประมาณ งานวางแผน งานการเงิน และพัสดุ
3. ครูผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุนที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ SAR และการใช้ระบบสารสนเทศด้านงบประมาณ
4. เจ้าหน้าที่การเงิน-พัสดุ
5. ตัวแทนนักศึกษาในระดับ ปวช. และ ปวส. ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความโปร่งใสและคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

### 1.3.3 ตัวแปรที่ศึกษา

#### ตัวแปรต้น (Independent Variables)

รูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Budget Management Model)

#### ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

##### 1. ระดับธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณ (Budget Governance)

ประกอบด้วยตัวชี้วัดสำคัญ:

###### 1.1 ความโปร่งใส (Transparency)

###### 1.1.1 การเปิดเผยข้อมูลงบประมาณ

###### 1.1.2 ความพร้อมเข้าถึงข้อมูล

###### 1.1.3 ความชัดเจนของขั้นตอนและรายงานผล

###### 1.2 ความรับผิดชอบ (Accountability)

###### 1.2.1 ผู้รับผิดชอบชัดเจน

###### 1.2.2 มีการรายงานผล และตรวจสอบย้อนกลับได้

###### 1.3 การมีส่วนร่วม (Participation)

###### 1.3.1 ครู บุคลากร นักศึกษา ชุมชน มีส่วนร่วมในแผนงบประมาณ

###### 1.3.2 กระบวนการรับฟังความคิดเห็น

1.4 ความคุ้มค่าและประสิทธิภาพ (Value for Money / Efficiency)

1.4.1 การใช้จ่ายตรงตามเป้าหมาย

1.4.2 ลดความสูญเสีย/ความซ้ำซ้อน

1.4.3 สร้างผลลัพธ์ต่อคุณภาพการศึกษา

1.5 การตรวจสอบได้ (Auditability)

1.5.1 มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล

1.5.2 มีหลักฐานเชิงข้อมูลรองรับ (Evidence-based)

2. คุณภาพการศึกษาและระบบบริหารจัดการศึกษา (Educational Quality & Management System)

2.1 คุณภาพระบบประกันคุณภาพการศึกษา

2.1.1 ความถูกต้องและครบถ้วนของรายงาน SAR

2.1.2 ความเชื่อมโยงของผลผลิต-ผลลัพธ์-ผลกระทบ

2.1.3 การนำผลประเมินไปปรับปรุงงานจริง

2.2 คุณภาพข้อมูลและระบบดิจิทัล (Digital Management Quality)

2.2.1 ความเป็นระบบของข้อมูล

2.2.2 การนำข้อมูลไปใช้ตัดสินใจ (Data-driven decision making)

2.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถนะผู้เรียน

2.3.1 ผลสอบ V-NET

2.3.2 สมรรถนะอาชีพ

2.3.3 ความพร้อมเข้าสู่อาชีพ

2.4 ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders Satisfaction)

2.4.1 ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักศึกษา

2.4.2 ผู้ปกครอง สถานประกอบการ

2.5 คุณภาพการบริหารงานสถานศึกษาโดยรวม

2.5.1 การพัฒนางานวิชาการ

2.5.2 การบริหารบุคลากร

2.5.3 การจัดการทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน

2.5.4 การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3.4 ระยะเวลา

เดือนตุลาคม 2568 ถึง กันยายน 2569

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ (Definition of Terms)

1.4.1. การบริหารงบประมาณ (Budget Management)

หมายถึง กระบวนการวางแผน จัดสรร ใช้จ่าย ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษาอาชีวศึกษา โดยยึดหลักความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษา

1.4.2. แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform)

หมายถึง ระบบหรือเทคโนโลยีออนไลน์ที่ใช้บริหารงานงบประมาณ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ แอปพลิเคชัน ระบบติดตามงบประมาณ ระบบรายงานผล หรือแพลตฟอร์มที่ออกแบบขึ้นใหม่สำหรับงานวิจัยนี้ เพื่อสนับสนุนการบริหารงบประมาณให้รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.4.3. ธรรมาภิบาล (Good Governance)

หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความคุ้มค่า หลักนิติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งใช้เป็นกรอบในการพัฒนารูปแบบบริหารงบประมาณในงานวิจัยนี้

1.4.4. ความโปร่งใส (Transparency)

หมายถึง ระดับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ การจัดสรร การใช้จ่าย และผลลัพธ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างชัดเจน

1.4.5. การตรวจสอบได้ (Accountability & Auditability)

หมายถึง ความสามารถในการตรวจสอบขั้นตอนการใช้จ่ายงบประมาณย้อนหลังได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และมีหลักฐานรองรับ

#### 1.4.6. การมีส่วนร่วม (Participation)

หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ และผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมเสนอความคิดเห็น หรือร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารงบประมาณ

#### 1.4.7. ความคุ้มค่า (Value for Money)

หมายถึง การใช้ทรัพยากรงบประมาณให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด มีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง และตอบสนองต่อเป้าหมายของสถานศึกษา

#### 1.4.8. การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven Decision Making)

หมายถึง กระบวนการใช้ข้อมูลจากระบบดิจิทัล เช่น ข้อมูลงบประมาณ ผลการดำเนินงาน และสถิติ เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร

#### 1.4.9. รูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Budget Management Model)

หมายถึง ผลลัพธ์ของงานวิจัยซึ่งเป็นแนวทางหรือระบบการบริหารงบประมาณที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ ขั้นตอน วิธีดำเนินงาน และเครื่องมือดิจิทัลที่ช่วยให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

#### 1.5.1 การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัลตามหลักธรรมาภิบาล

เป็นต้นแบบที่ดีให้กับสถานศึกษาอาชีวศึกษาทั่วประเทศ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับความ โปร่งใส ประสิทธิภาพ และคุณภาพการบริหารงบประมาณ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษาในการพัฒนาระบบดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

#### 1.5.2 ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรงบประมาณอย่างคุ้มค่าและตรงตามความต้องการ

ช่วยให้สถานศึกษาใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามความจำเป็นของภารกิจจริง ลดปัญหาการใช้จ่ายที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ และเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ต้องการกำลังคนคุณภาพ

#### 1.5.3 พัฒนากลไกการบริหารงบประมาณที่เชื่อมโยงข้อมูลและการตัดสินใจ

ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถใช้ข้อมูลจากระบบดิจิทัลประกอบการพิจารณาการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพรองรับ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งผลให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 1.5.4 บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและทักษะการบริหารงาน

ครู เจ้าหน้าที่ และผู้เกี่ยวข้องมีความสามารถในการใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารงบประมาณมากขึ้น เพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ลดความผิดพลาด และเพิ่มความพร้อมของสถานศึกษาในการขับเคลื่อนภารกิจด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่

#### 1.5.5 ช่วยพัฒนาบทบาทของผู้บริหารและครูให้อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและความโปร่งใส

ทำให้กระบวนการบริหารงบประมาณมีหลักฐานเชิงข้อมูล มีความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารและครูมีคุณภาพมากขึ้น และสร้างความไว้วางใจระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

#### 1.5.6 ช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอาชีวศึกษา

เมื่อการบริหารงบประมาณมีความโปร่งใส ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสถานประกอบการ จะทำให้คุณภาพการจัดการเรียนรู้ดีขึ้น ส่งผลให้ผู้เรียนเลือกเรียนในสายอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น

### เอกสารอ้างอิง บทที่ 1

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2555). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่*

*แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

มิ่งขวัญ อินท๊ะพิงค์, ธีระภัทร ประสมสุข, เมืองอินทร์ ชรสวรรณ, และพงษ์ไทย บัววัด. (2567).

การบริหารงานงบประมาณในยุคดิจิทัลของสถานศึกษากลุ่มการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนัก

บริหารงานการศึกษาพิเศษ จังหวัดเชียงใหม่. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 9(1), 1127-1138.

แสงเทียน จิตรโชติ. (2560). แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับ สถานศึกษาขยาย

โอกาสในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ :ที.เอส. บี. โปรดักส์.

ธัญลักษณ์สิงห์แก้ว. (2559). การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขต ลาดพร้าว

กรุงเทพมหานคร. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2567). *รายงานผลการประกัน*

*คุณภาพภายนอกด้านการอาชีวศึกษา (พ.ศ. 2567-2571) รหัสสถานศึกษา 1375016101 วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม. กรุงเทพมหานคร.*

ประสงค์ อุบลวัตร. (2567). รูปแบบการบริหารจัดการคลังปัญญาอาชีวศึกษาด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์ม Intelligent

Center: IC Lbtech. เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคชลบุรี. *บทความวิจัยวิทยาลัยเทคนิคชลบุรี*, ปีที่ 9 (1), 47.

หัตถวิชัย ว., & บุตรอุดม ธ. (2014). การประเมินการบริหารคุณภาพการจัดการระดับอาชีวศึกษาของวิทยาลัย

การอาชีพเกาะคา อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 1(2), 128-134.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพมหานคร.

นงค์, ยูวหิยัง, คำพรรณ, พงศ์พันธุ์, และ น้ำเจริญ, จินดา. (2568). ผลของการสนับสนุนทางการศึกษาต่อการ

ยอมรับแพลตฟอร์มการจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ของครูในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเขตปกครองตนเอง  
กว่างซีจ้วง สาธารณรัฐประชาชนจีน. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 15(1), 161-175.

दानุพล ไชยสุข และ ชัยยศ เดชสุระ. (2567). แนวทางพัฒนาการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วารสารธรรมะเพื่อชีวิต, 30(4) 86-101.

ปฎนธิรัฐ มาเขค. (2565). การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล. ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2568). *แผนด้านการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568).*  
กรุงเทพมหานคร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.* กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2568). *กรอบการประเมิน  
คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency  
Assessment: ITA).* กรุงเทพมหานคร.

สำนักงบประมาณ. (2555). การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ  
สำนักนายกรัฐมนตรี.

Margetts, H., & Naumann, A. (2022). Government as a platform: What can Estonia show the world?  
Oxford Internet Institute Working Paper, 2022-03.

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและยกระดับคุณภาพการศึกษา สำหรับสถานศึกษาอาชีวศึกษา แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอตามข้อหัวต่อไปนี้

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ
2. นโยบายป้องกันการทุจริตการบริหารงบประมาณ
3. หลักธรรมาภิบาล
4. มาตรฐานคุณวุฒิการศึกษา
5. แนวคิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ

นายนิรันดร จอมทอง กล่าวว่า กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณหลักๆ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (กำหนดกรอบการจัดทำงบประมาณ), พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 (หลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณ), ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 (การบริหารจัดการงบประมาณ), ระเบียบการก่องหนี่ผูกพันข้ามปีงบประมาณ, และ พรบ.วินัยการเงินการคลังของรัฐ (กำกับดูแลการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน) ซึ่งทั้งหมดนี้มีเป้าหมายให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ภายใต้กรอบกฎหมายที่ชัดเจนหลักกฎหมายทั่วไปทางการงบประมาณ

นายยุทธนา สาโยชนกร (2560) กล่าวว่า **หลักกฎหมายทั่วไปทางการงบประมาณ** ได้แก่

1. หลักความยินยอมหรืออำนาจในการอนุมัติงบประมาณ (Authoritativeness)
2. หลักระยะเวลาหนึ่งปีของงบประมาณ (Annual Basis)
3. หลักรายได้ต้องมีลักษณะทั่วไป (Universality)
4. หลักความเป็นเอกภาพของงบประมาณ (Unity)
5. หลักรายจ่ายต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specificity)
6. หลักดุลยภาพของงบประมาณ (Balance)
7. หลักการตรวจสอบได้ (Accountability)
8. หลักความโปร่งใส (Transparency)
9. หลักเสถียรภาพ (Stability or Predictability)
10. หลักประสิทธิภาพ (Performance or Efficiency, Economy and Effectiveness)

นายยุทธนา สาโยชนกร (2560) กล่าวว่า **หลักการสำคัญของการงบประมาณตามรัฐธรรมนูญ มีดังนี้**

1. การใช้จ่ายเงินแผ่นดินต้องทำในรูปพระราชบัญญัติ
2. กำหนดให้ใช้กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณปีก่อนนั้นไปพลางก่อน
3. กำหนดสาระสำคัญในการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

4. กำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ
5. กำหนดหลักเกณฑ์ในการเสนอ การพิจารณา กรอบระยะเวลาในการตราพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
6. กำหนดให้มีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ
7. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ในการแปรญัตติ
8. การตั้งงบประมาณรายจ่ายชดใช้เงินคงคลัง
9. การมีส่วนได้เสียในการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย
10. ความรับผิดชอบและโทษที่จะได้รับ

นายยุทธนา สาโยชนกร (2560) กล่าวว่า **หลักงบประมาณแผ่นดิน ของ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์**

1. หลักการการณ์ไกล (Foresight) : หน่วยราชการใดจะต้องทำงานใดและต้องใช้จ่ายเงินเพื่อ การนั้นๆ เท่าใดปีใด ต้องคิดและคาดคะเนไว้ล่วงหน้ารายได้ก็ต้องคาดคะเนไว้ล่วงหน้า เช่นเดียวกัน
2. หลักประชาธิปไตย (Democracy) : เงินได้ของรัฐบาลเกิดจากเงินของราษฎร สมควรที่จะต้องรู้ และเห็นชอบทั้งรายได้และรายจ่าย จึงต้องได้รับอนุมัติ จากรัฐสภาก่อน
3. หลักดุลยภาพ (Balance) : บางปีรายได้น้อยกว่าเงินจ่าย (ขาดดุล) บางปีเงินจ่ายน้อยกว่า รายได้ (เกินดุล) เพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดหนี้สินล้นพ้นตัว
4. หลักสารัตถประโยชน์ (Utility) : จะใช้จ่ายอย่างไรจึงจะเป็นประโยชน์จริงๆแก่ประเทศ โดยจะต้องมีรายจ่ายลงทุนให้มากพอและเป็นสัดส่วน ที่เหมาะสมกับรายจ่ายประจำ
5. หลักยุติธรรม (Equity) : ศีลธรรมและความชอบธรรมทั้งรายจ่ายและรายได้
6. หลักสมรรถภาพ (Efficiency) : จะต้องมีการควบคุมงบประมาณทั้งรายได้และรายจ่าย โดยกระทรวงการคลังและสำนักงานงบประมาณมีหน้าที่และส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพขึ้น

กล่าวโดยสรุป การจัดทำและบริหารงบประมาณของรัฐอยู่ภายใต้กรอบกฎหมายและหลักการที่ ชัดเจน เพื่อให้การใช้จ่ายเงินแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยยึดหลัก กฎหมายทั่วไปทางการงบประมาณ หลักการตามรัฐธรรมนูญ และแนวคิดของ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็น แนวทางสำคัญ ทั้งนี้ หลักการดังกล่าวมุ่งเน้นความสมดุล ความคุ้มค่า ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อ สาธารณะ เพื่อให้การบริหารงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

นายยุทธนา สาโยชนกร (2560) กล่าวว่า**พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม**

มาตรา ๔ “งบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กผัน ได้ ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดปีงบประมาณหมายความว่าระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไปและให้ใช้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปนั้นเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น

มาตรา ๑๘ รายจ่ายที่กำหนดไว้สำหรับส่วนราชการหรือ รัฐวิสาหกิจใด ตามพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีก็ดี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมก็ดี จะโอนหรือ นำไปใช้สำหรับ

ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ อื่นๆมิได้เว้น แต่ (๑) มีพระราชบัญญัติให้โอนหรือนำไปใช้ได้ (๒) ในกรณีที่มีพระราชกฤษฎีการวมหรือโอนส่วนราชการเข้าด้วยกันไม่ว่าจะมีผลเป็นการจัดตั้งส่วน ราชการขึ้นใหม่หรือไม่ก็ตาม

มาตรา ๑๙ รายจ่ายที่กำหนดไว้ในรายการใด สำหรับส่วนราชการฯ ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี/เพิ่มเติม/โอนเงินงบประมาณรายจ่ายหรือพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา ๑๘ (๒) จะโอนหรือนำไปใช้ในรายการอื่นมิได้เว้นแต่จะได้รับ อนุญาตจากผู้อำนวยการ แต่ผู้อำนวยการจะอนุญาตมิได้ในกรณีที่ เป็นผลให้เพิ่มรายจ่ายประเภทเงินราชการลับหรือเป็นงานหรือโครงการใหม่ เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจาก คณะรัฐมนตรี รายจ่ายรายการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในงบกลาง ให้ผู้อำนวยการมีอำนาจจัดสรรให้ส่วน ราชการฯ เบิกจ่ายโดยตรงหรือเบิกจ่ายในรายการต่าง ๆ ของส่วนราชการฯ นั้นๆ ได้ตามความ จำเป็นในกรณีจำเป็น ผู้อำนวยการโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรียะโอนรายจ่ายงบกลางรายการใด รายการหนึ่งไปเพิ่มรายการอื่น ๆ ใน งบเดียวกันก็ได้

มาตรา ๒๓ วรรคหนึ่ง ยกเว้นกรณีที่บัญญัติไว้ในมาตรา 23 ตรีส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจจะจ่ายเงิน หรือก่อนนี้ผูกพันได้แต่เฉพาะ ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือ พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือตามอำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายอื่นและห้ามมิให้จ่ายเงินหรือ ก่อนนี้ผูกพันตามพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย เพิ่มเติมจนกว่าจะได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว

มาตรา ๒๓ วรรคสาม เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม แล้วแต่กรณี ใช้บังคับแล้ว ให้สำนักงานงบประมาณรวบรวมรายการ งบประมาณ รายจ่ายซึ่งจะต้องก่อนนี้ผูกพันและวงเงินที่คาดว่า จะต้องก่อนนี้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป พร้อม ทั้งจำนวนเงินเพื่อเหลือเผื่อขาด เสนอให้คณะรัฐมนตรี พิจารณาอนุมัติการก่อนนี้ผูกพันภายในหกสิบวัน นับแต่วันที่ พระราชบัญญัติดังกล่าวใช้บังคับ และเมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติแล้ว ให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการตามระเบียบที่ ผู้อำนวยการกำหนดด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา ๒๓ วรรคสี่ ในกรณีที่มีความจำเป็นและเร่งด่วนและมีใช้กรณีตามวรรคสองหรือวรรคสาม คณะรัฐมนตรีมีอำนาจอนุมัติให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันตามพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมก่อนได้รับเงินประจำงวด หรืออนุมัติให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจก่อนนี้ผูกพัน เกินกว่าหรือนอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมได้

มาตรา ๒๔ วรรคหนึ่ง บรรดาเงินที่ส่วนราชการ ได้รับเป็นกรรมสิทธิ์ไม่ว่าจะได้รับตามกฎหมายหรือ ระเบียบข้อบังคับหรือได้รับชำระตามอำนาจหน้าที่หรือสัญญาหรือได้รับจากการให้ใช้ทรัพย์สิน หรือเก็บดอก ผลจากทรัพย์สินของราชการ ให้ส่วนราชการที่ได้รับเงินนั้นนำส่งคลังตามระเบียบหรือข้อบังคับที่รัฐมนตรี กำหนดเว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่น

มาตรา ๒๔ วรรคสอง ส่วนราชการใดได้รับเงินที่มีผู้มอบให้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการนั้นใช้ จ่ายในกิจการของส่วนราชการนั้นก็ดี หรือได้รับเงินที่เกิดจากทรัพย์สินซึ่งมีผู้มอบให้เพื่อหาดอกผลใช้จ่ายใน

กิจการของส่วนราชการนั้นก็ดี ให้ส่วนราชการนั้นจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันภายในวงเงินที่ได้รับนั้นได้ และไม่ต้องนำส่งคลัง

มาตรา ๒๔ วรรคสาม ในกรณีส่วนราชการได้รับเงินตามโครงการช่วยเหลือหรือร่วมมือกับรัฐบาลต่างประเทศองค์การสหประชาชาติ ทบวงการชำนัญพิเศษแห่งสหประชาชาติ องค์การระหว่างประเทศอื่นใด หรือบุคคลใดไม่ว่าจะเป็นเงินให้กู้หรือให้เปล่า รวมทั้งเงินที่ส่วนราชการได้รับสืบเนื่องจากโครงการช่วยเหลือหรือร่วมมือเช่นนั้น รัฐมนตรีจะกำหนดเป็นอย่างอื่นโดยไม่ต้องนำส่งคลังก็ได้

มาตรา ๒๖ ข้าราชการฯ ของส่วนราชการก่อนนี้ผูกพันหรือจ่ายเงิน หรือโดยรู้อยู่ แล้วยินยอมอนุญาตให้กระทำการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นอกจากความผิดอาญาแล้ว ต้องรับผิดชอบใช้เงินฯ รวมถึงค่าสินไหม ทดแทนด้วย บุคคลภายนอกผู้ได้รับประโยชน์จากการกระทำที่ฝ่าฝืนดังกล่าว ต้องร่วมรับผิดชอบด้วย เว้นแต่จะแสดงได้ว่ากระทำโดยสุจริต ไม่รู้เท่าถึง การฝ่าฝืนกฎหมายดังกล่าว ข้าราชการฯ ไม่ต้องรับผิดชอบหากได้ทักท้วงคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นหนังสือว่า การที่จะปฏิบัติตามคำสั่งไม่ชอบด้วยกฎหมายฯ

มาตรา 27 วรรคหนึ่ง การขอเบิกเงินจากคลังตามงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณใด ให้กระทำได้แต่เฉพาะภายในปีงบประมาณนั้นเว้นแต่ (1) เป็นงบประมาณรายจ่ายข้ามปี หรือ (2) เป็นงบประมาณรายจ่ายที่ได้ก่อนนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปีงบประมาณหรือที่ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีให้เบิกเหลือในปี และได้มีการกันเงินไว้ตามระเบียบหรือข้อบังคับ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินจากคลัง

มาตรา 27 วรรคสอง ในกรณี (2) ให้ขยายเวลาขอเบิกเงินจากคลัง ต่อไปได้อีกไม่เกินหกเดือนปฏิทินของปีงบประมาณถัดไปเว้นแต่มีความจำเป็นต้องขอเบิกเงินจากคลังภายหลังเวลาดังกล่าว ก็ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังเป็นกรณีๆ ไป

สรุปข้อยกเว้น 1. ส่วนราชการฯสามารถโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณระหว่างรายการภายในส่วนราชการฯเดียวกันได้โดยขออนุญาตต่อผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ 2. ส่วนราชการฯ จะโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณภายในส่วนราชการฯ เดียวกันที่เป็นผลให้เพิ่มรายจ่ายประเภทเงินราชการลับหรือเป็นงานหรือโครงการใหม่จะต้องขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรี 3. การโอนงบประมาณรายจ่ายงบกลางระหว่างรายการภายในงบประมาณรายจ่ายงบกลางเดียวกัน เช่น โอนจากรายการค่าใช้จ่ายการปรับเงินค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐไปสมทบกับรายการค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานของรัฐ เป็นต้น เนื่องจากงบประมาณรายจ่ายงบกลางที่ตั้งไว้ในรายการข้างต้นไม่พอจ่ายจึงจำเป็นต้องโอนงบประมาณ รายจ่ายงบกลางรายการอื่นมาเพิ่ม ทั้งนี้ จะต้องเป็นกรณีที่มีความจำเป็นและโอนโดยอำนาจผู้อำนวยการสำนักงบประมาณโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรีด้วย

กล่าวโดยสรุป พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 กำหนดให้การใช้จ่ายงบประมาณต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนด ห้ามโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยพลการ เว้นแต่ได้รับอนุญาตตามกฎหมาย ส่วนราชการสามารถจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันได้เฉพาะที่ได้รับอนุมัติ และต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ผู้ฝ่าฝืนต้องรับผิดชอบตามกฎหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีวินัย โปร่งใส และตรวจสอบได้

นายยุทธนา สาโยชนกร (2560) กล่าวว่า **หลักการสำคัญระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม**

1. กำหนดให้ระเบียบมีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
2. กำหนดวิธีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพิ่มเติมรวมถึงการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้ส่วนราชการฯ ใช้จ่ายงบประมาณ รายจ่ายได้อย่างรวดเร็ว เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
3. กำหนดการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าส่วนราชการฯ ในการบริหารงบประมาณรายจ่ายได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง
4. กำหนดให้ส่วนราชการฯ บริหารงบประมาณรายจ่ายให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผน งบประมาณและแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการที่กำหนดไว้
5. กำหนดให้มีเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ กล่าวคือ
  - 5.1 การจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย
  - 5.2 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
  - 5.3 การรายงานผล
  - 5.4 การจัดทำและรับส่งข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
6. กำหนดให้การบริหารงบประมาณสอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาลคือให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณะได้

นายยุทธนา สาโยชนกร (2560) กล่าวว่า **ขั้นตอนการบริหารงบประมาณที่สำคัญ**

1. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้เหมาะสมกับช่วงเวลาและกำลังเงินที่ได้รับภายใต้ ภารกิจของหน่วยงาน หรือตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายในแต่ละปีงบประมาณ
2. การใช้จ่ายตามแผนฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณ
3. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
4. การติดตาม ตรวจสอบ (การตรวจสอบว่าส่วนราชการฯ ใช้จ่ายและเบิกจ่ายตามแผนฯ หรือไม่อย่างไร เพื่อควบคุมและกำกับการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และถูกต้องตามขั้นตอนของระเบียบ)
5. การรายงาน เป็นวิธีการ/ขั้นตอน ในการตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติตามแผนฯ ที่กำหนดไว้ว่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

กล่าวโดยสรุป ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 มุ่งเน้นการบริหารงบประมาณตามผลงานและยุทธศาสตร์ เพื่อให้การใช้จ่ายเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า กำหนดให้ส่วนราชการมีความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณ ส่งเสริมการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย

อย่างเป็นระบบ มีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้การบริหารงบประมาณบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของหน่วยงานและประเทศชาติ

## 2.2. นโยบายป้องกันการทุจริตการบริหารงบประมาณ

นโยบายป้องกันการทุจริตการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นการสร้าง ความโปร่งใส(Transparency) ผ่าน การเปิดเผยข้อมูลและการใช้ระบบ IT, การ ควบคุมตรวจสอบ (Control) ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลนักเรียน (Big Data) และการวางหลักเกณฑ์ชัดเจน, การมีส่วนร่วม (Participation) จากภาคประชาชน, และการ ลงโทษทางสังคม (Social Sanction) พร้อมมาตรการจูงใจให้เปิดเผยข้อมูลเพื่อลดช่องโหว่ในการใช้จ่ายงบประมาณ และสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างสุจริต (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2567) นโยบายที่เกี่ยวกับการป้องกันทุจริตในการบริหารงบประมาณสำหรับปี 2569 มุ่งเน้น การยกระดับความโปร่งใสผ่านการใช้เทคโนโลยีและการตรวจสอบเข้มข้น โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

แนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2569 ของรัฐบาลให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน โดยกำหนดให้หน่วยรับงบประมาณยึดหลัก 3E และ Value for Money เป็นแนวทางหลัก เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเกิดความประหยัด มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ควบคู่กับการใช้ระบบ e-Budgeting ในการจัดทำค่าของงบประมาณ ซึ่งช่วยให้ข้อมูลเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ง่าย นอกจากนี้ ยังเน้นการวิเคราะห์งบประมาณในมิติพื้นที่ เพื่อให้การใช้จ่ายสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและลดความซ้ำซ้อนของโครงการ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างทั่วถึงและยั่งยืน อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำในการพัฒนาระหว่างพื้นที่เมืองและชนบท ในด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดมาตรการตรวจสอบเชิงรุก โดยเริ่มจากการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย เพื่อป้องกันการทุจริตที่อาจแฝงอยู่ในโครงการของรัฐ รวมทั้งส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะผ่านระบบ Open Data และการขยายระยะเวลาการเปิดเผยบัญชีทรัพย์สินของนักการเมือง เพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นแก่ประชาชน นอกจากนี้ ยังมีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการวิเคราะห์การจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อตรวจจับความผิดปกติและลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลภาครัฐให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ในการพัฒนาระบบราชการ ในระดับหน่วยงาน หน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตประจำปี 2569 โดยดำเนินนโยบาย No Gift Policy อย่างเคร่งครัด ควบคู่กับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) และการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นช่องทางสำคัญของการทุจริต มาตรการเหล่านี้ยังช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่หน่วยงานภาครัฐในสายตาประชาชน โดยรวมแล้ว แนวทางและมาตรการดังกล่าว สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของรัฐบาลในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืนในระยะยาว และเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและโปร่งใสต่อไป

## 2.3 หลักธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE)

ธรรมาภิบาล ( Good Governance) คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในความเป็นธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต และขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใสร่วมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน และ ประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2567)

### แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล

พลตำรวจตรี เทพฤทธิ์ พรหมพัฒน์ (2553) กล่าวว่า การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้น มาจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม บทบาทของรัฐที่สำคัญนั้น คือ รัฐเป็นผู้มีบทบาทในการวางรากฐาน และรักษากฎระเบียบต่าง ๆ การสร้างธรรมาภิบาลของรัฐนั้น จำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการภาครัฐ ที่มีประสิทธิภาพ มีภาระรับผิดชอบภายใต้กฎหมาย และนโยบายที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องมีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลของภาครัฐนั้น จะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ มีระบบ ความรับผิดชอบด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้และให้มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ยกย่อง ความชำนาญของภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็นต้น ส่วนบทบาทขององค์กรภาคเอกชนและบทบาท ของประชาสังคม ที่มีต่อการสร้างธรรมาภิบาล คือ การรวมตัวกันของสาธารณชนในการต่อต้านการทุจริตและการประพฤตินิชอบ โดยรัฐควรมีการหามาตรการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงการทำความผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2567) ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ ๖ ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม (The rule of law) หมายถึงการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าการปกครอง ภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึง ถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุม และรวดเร็ว
2. หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม และส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากร มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทนมีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัย

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึงความโปร่งใส หรือการพร้อมรับการตรวจสอบโดยสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของคนในชาติ ปรับปรุงกลไกการทำงาน ของทุกองค์กรให้มีความโปร่งใส ประชาชนเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้ โดยสะดวกและเข้าใจง่ายมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน
4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึงการให้โอกาสบุคลากร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ การให้ข้อมูล ความคิดเห็นแนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และร่วมกันตัดสินใจในเรื่องต่างๆ
5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหา การบริหารจัดการ การกระตือรือร้น ในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึง ความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง
6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness of economy) หมายถึงการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ให้สมบูรณ์ยั่งยืน

แต่จะเป็นหลักการใดก็ตาม ก็จะทำให้เห็นว่าหลักการทั้งหลายล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษา “ความสมดุล” ในมิติต่างๆไว้ เช่น หลักคุณธรรมก็คือการรักษาสมดุลระหว่างตนเองกับผู้อื่น คือไม่เบียดเบียน ผู้อื่นหรือตัวเองจนเดือดร้อน ซึ่งการที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตรวจสอบ ก็เพื่อมุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงความสมดุลดังกล่าวว่าอยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้ ส่วนหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ก็ต้องสมดุลกับเสรีภาพที่เป็นสิ่งสำคัญของทุกคน และหลักความคุ้มค่า ก็ต้องสมดุลกับหลักอื่นๆ เช่น บางครั้งองค์การอาจมุ่งความคุ้มค่าจนละเลยเรื่องความเป็นธรรมหรือโปร่งใส หรือบางครั้งที่หน่วยงานโปร่งใสมากจนคู่แข่งชั้นล่างรู้ความลับที่สำคัญในการประกอบกิจการ ความสมดุล หรือ ธรรม จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของธรรมาภิบาล หลักของธรรมาภิบาลในภาครัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2550; แผนธรรมาภิบาลองค์การ, 2564)

1. ยึดมั่นในหลักของวัตถุ ประสงค์ในการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้ที่มาใช้บริการ (Clear statement-high service quality) องค์กรจะต้องมีการประกาศ (statement) พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ขององค์กรที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทางในการวางแผน การปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ"

2. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่และบทบาทของตน (Public Statement ว่าจะทำหน้าที่อย่างไรโดยวิธีอะไรที่จะบรรลุเป้าหมาย) ผู้บริหารควรแจ้งให้ประชาชนได้ทราบในการประกาศสาธารณะ (Public Statement) ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน โดยระบุให้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่พอเหมาะ กับขนาดและความซับซ้อน (Complexity) ขององค์กร

3. ส่งเสริมค่านิยม (Values) ขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมาภิบาลโดยการปฏิบัติ หรือพฤติกรรม (Behaviors) (moral integrity and etiquette in the responsiveness to the diverse public) ผู้บริหารทำตัวเป็นตัวอย่างในการให้บริการแก่ประชาชนทุกคนขึ้นอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4. มีการสื่อสารที่ดี การตัดสินใจอย่างโปร่งใส และมีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม (Providing information to flow two-ways) ต้องมีระบบตรวจสอบการทำงานทุกอย่าง เพื่อให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนิน

ไปตามแผนการทำงาน มีการตรวจสอบความถูกต้องของรายงานบัญชีการเงินรวมทั้งข้อมูลต่างๆ ที่ผลิตโดยองค์กร

5. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของส่วนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ผู้บริหารต้องมีความสามารถและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง) ผู้บริหารจัดการจะต้องมีความรับผิดชอบในผลงาน โดยการประเมินผลงานเป็นระยะๆ ทั้งนี้รวมทั้งการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทักษะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

6. การเข้าถึงประชาชน และต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานอย่างจริงจัง การปรับใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้น จะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นใจในองค์กรว่าสามารถปฏิบัติงานในองค์กร ได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากสังคม ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมากในเรื่องของความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐก็เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริต คอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง ซึ่งสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ ได้แก่

๑. ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบต่อ คือ บุคคลองค์กรและผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ซึ่งหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ ต้องมีภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมหรือการตัดสินใจใด ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ความรับผิดชอบที่กล่าวมา หมายถึง การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค และ ตรวจสอบได้โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

๒. ความโปร่งใส หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่าง ๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบและมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้ บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

๓. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ การที่องค์กรภาครัฐใช้อำนาจหน้าที่หรือการแสวงหาผลประโยชน์ในทางส่วนตัว เหล่านี้ถือเป็นการทุจริตและการประพฤติมิชอบทั้งต่อองค์กรภาครัฐเองและองค์กรในภาคเอกชน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิดความโปร่งใสรวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉลและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

๔. การสร้างการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้กับประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามา มีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบัน การมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดกระบวนการตรวจสอบและเรียกร้องในกรณีที่เกิดความสงสัย ในกระบวนการดำเนินงานของรัฐได้เป็นอย่างดี

๕. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมาย โดยไม่เลือกปฏิบัติมีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียม และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุ

การลงโทษที่ชัดเจน และมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครอง เพื่อป้องกันการละเมิดหรือฝ่าฝืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

๖. การตอบสนองที่ทันการธรรมาภิบาล หมายถึง การให้การตอบสนองที่ทันการต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเวลาทันการ

๗. ความเห็นชอบร่วมกัน สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างให้อยู่บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมและขององค์กรเป็นหลัก

๘. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมาภิบาลนั้น ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

๙. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง หลักธรรมาภิบาลจะเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร บุคคลสามารถมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วย สร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

## 2.4 มาตรฐานคุณวุฒิการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2558) กล่าวว่ามาตรฐานคุณวุฒิการศึกษา คือ ระบบที่กำหนดคุณภาพและผลลัพธ์การเรียนรู้ของบัณฑิตในแต่ละระดับการศึกษา (ขั้นพื้นฐาน, อาชีวศึกษา, อุดมศึกษา) โดยมีการอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ (TQF) เป็นแกนหลัก เพื่อให้บัณฑิตมีคุณสมบัติที่เทียบเคียงกันได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ครอบคลุมด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ทักษะปัญญา และทักษะอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม ระบบนี้เป็นส่วนหนึ่งของ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ (National Qualifications Framework หรือ NQF) ซึ่งเป็นโครงสร้างระดับชาติของมาตรฐานคุณวุฒิทั้งหมดในระบบการศึกษาไทย และเชื่อมโยงกับกรอบคุณวุฒิระดับอาเซียน (ASEAN Qualifications Reference Framework) และระดับนานาชาติในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2558) กล่าวว่า กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ(National Qualifications Framework: NQF) จึงเป็นกรอบแนวทางการเชื่อมโยงระบบคุณวุฒิของประเทศทุกระดับ และประเภท ให้ยึดโยงกับระดับความสามารถของบุคคลที่เป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้การศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ จากกรอบคุณวุฒิทางการศึกษาซึ่งเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานทางการศึกษาและกรอบมาตรฐานอาชีพ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านมาตรฐานอาชีพ/ฝีมือแรงงาน/วิชาชีพ และองค์กรต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้กลไกของกรอบคุณวุฒิแห่งชาติในการเชื่อมโยง เพื่อให้เกิดระบบการพัฒนากำลังคนระดับชาติ ที่เป็นเอกภาพ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) กล่าวว่า **วัตถุประสงค์ของกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ**

๑) เพื่อเป็นกลไกการปฏิรูปการศึกษา ด้วยการเชื่อมโยง ความต้องการกำลังคนเชิงคุณภาพของภาคการผลิตและบริการกับระบบ คุณวุฒิทางการศึกษา ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอาชีพ โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา อันจะเป็นการยกระดับคุณภาพ การศึกษาให้มีความเป็นสากล โปร่งใส และเทียบเคียงได้กับนานาชาติ

๒) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการเพิ่มโอกาสการศึกษา (Widening Education Participation) ที่จำเป็นต่อการสร้างศักยภาพกำลังคนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

๓) เพื่อสร้างความเชื่อมโยงกับกรอบคุณวุฒิของต่างประเทศ อันจะเป็นกลไกสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านกำลังคนของประเทศ เสริมสร้างความคล่องตัว และควมมีประสิทธิภาพในการเคลื่อนย้ายกำลังคนและนักเรียนนักศึกษาในภูมิภาค (Mobility of Manpower and Student)

๔) เพื่อยกระดับคุณค่าของผู้มีความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องการเพิ่มพูนคุณวุฒิการศึกษาด้วยระบบการเทียบโอน ประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ก่อน (Recognition of Prior Learning: RPL) รวมทั้งการเชื่อมโยงเส้นทางการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพที่หลากหลายของบุคคล

### โครงสร้างกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) กล่าวว่า กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (NQF) ได้กำหนดองค์ประกอบของ คุณวุฒิ (Descriptors) ที่เป็นแกนกลางในการอ้างอิงไว้ ๘ ระดับ บนฐานของผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถในการประยุกต์ใช้ และความรับผิดชอบ (Application and Responsibility) ดังนี้

๑) ระดับคุณวุฒิ (Levels) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติได้กำหนดระดับความสามารถ หรือความสามารถในการปฏิบัติงานตามขอบเขตความรู้ ทักษะ และ ความสามารถในการประยุกต์ใช้และความรับผิดชอบ ซึ่งเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ การเรียนรู้ ที่มีข้อกำหนดขอบเขตที่แตกต่างกันตั้งแต่ระดับง่ายไปยาก จากระดับ ๑ - ๘ โดยมีลักษณะเป็นแกนกลางที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับ กำลังคนในแต่ละกลุ่มสาขาอาชีพ/วิชาชีพ

๒) ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning outcomes) ผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ประกอบด้วย ๓ ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ครอบคลุมในเรื่องความรู้ เชิงวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทักษะ (Skills) ครอบคลุม ทักษะด้านการคิดอย่างมีเหตุผล การหยั่งรู้การคิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติ และ ความสามารถในการประยุกต์ใช้และความรับผิดชอบ (Application and Responsibility) ผลลัพธ์การเรียนรู้ทั้ง ๓ ด้านนี้ มีความแตกต่างกันไป ในแต่ละระดับ ทั้งในด้านความซับซ้อนและความลึกของความรู้ ความเข้าใจ ด้านวิชาการ และทักษะความสามารถที่ ควรมีในแต่ละระดับการศึกษา เช่น ความสามารถในการบูรณาการความรู้ความเป็นอิสระ และความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการประยุกต์ใช้ความรู้และการปฏิบัติงาน โดยคุณวุฒิในแต่ละระดับ มีองค์ประกอบที่ใช้อธิบายคุณวุฒิ (Descriptors) ตามมิติแต่ละด้าน

๓) กลไกการเชื่อมโยงเติมเต็ม/เทียบเคียง (Connecting, Filling-up/Benchmarking Mechanism) การเชื่อมโยงและเทียบเคียงเข้าสู่กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ทั้งในส่วนของผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษา และผู้ที่ได้รับ การรับรองมาตรฐานอาชีพ ต้องมีกลไก/ระบบการเข้าสู่ระดับคุณวุฒิที่มี ความยืดหยุ่น หลากหลาย และสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา เพื่อให้บุคคลที่มี คุณวุฒิทางการศึกษาหรือมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ หรือสมรรถนะจากการปฏิบัติงานสามารถเทียบโอนหรือเติมเต็มอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต เพื่อให้ได้รับการรับรองและยกระดับคุณวุฒิตามกรอบคุณวุฒิ แห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) กล่าวว่า โครงสร้างและองค์ประกอบของกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

1. ระดับคุณวุฒิ (Levels of Qualifications)
  - ระดับที่ 1 อนุปริญญา (3 ปี)
  - ระดับที่ 2 ปริญญาตรี
  - ระดับที่ 3 ประกาศนียบัตรบัณฑิต
  - ระดับที่ 4 ปริญญาโท
  - ระดับที่ 5 ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง
  - ระดับที่ 6 ปริญญาเอก
2. มาตรฐานผลการเรียนรู้ (Domains of Learning) ของคุณวุฒิของประเทศไทย มีอย่างน้อย 5 ด้าน ดังนี้
  - ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Morals)
  - ด้านความรู้ (Knowledge)
  - ด้านทักษะทางปัญญา (Cognitive Skills)
  - ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (Interpersonal Skills and Responsibility)
  - ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Numerical Communication and Information Technology Skills)

#### มาตรฐานผลการเรียนรู้ (Domains of Learning)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) กล่าวว่า ผลการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในกระบวนการจัดการศึกษาไทยภายใต้ TQF มีอย่างน้อย 5 ด้านหลัก

1. คุณธรรมและจริยธรรม (Ethics and Morals)
2. ความรู้ (Knowledge)
3. ทักษะทางปัญญา (Cognitive Skills)
4. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (Interpersonal Skills & Responsibility)
5. ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Numerical, Communication & IT Skills)

การส่งเสริมให้นักศึกษาระดับปริญญาตรี นำความรู้ด้านการประกันคุณภาพไปใช้ในการจัดกิจกรรมที่ดำเนินการโดย นักศึกษา จากกิจกรรมต่อไปนี้

1. กิจกรรมวิชาการที่ส่งเสริมคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
2. กิจกรรมกีฬาหรือการส่งเสริมสุขภาพ
3. กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์หรือรักษาสีแกวัลย์
4. กิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม
5. กิจกรรมส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม

## ความสำคัญประโยชน์ของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) กล่าวว่า ประกันคุณภาพบัณฑิตเพื่อให้มั่นใจว่าบัณฑิตที่จบมา มีคุณภาพและสมรรถนะตามที่ต้องการ การพัฒนาหลักสูตรเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษา และอาชีวศึกษาพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีกลไกเทียบโอนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์และพัฒนาตนเอง การเทียบเคียงคุณวุฒิช่วยให้การรับรองคุณวุฒิและการเทียบโอนเป็นไปอย่างมีมาตรฐานทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและเทียบเคียงได้ ช่วยให้ผู้จ้างงานและสังคมเข้าใจสิ่งที่บัณฑิตควรสามารถทำได้ ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพสนับสนุนการเทียบโอนหน่วยกิต ประสบการณ์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ช่วยให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณวุฒิในภูมิภาคอาเซียน และระหว่างประเทศ

## 2.5 แนวคิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2561) กล่าวว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การบริหาร ICT ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ปัจจุบันหน่วยงานราชการหรือเอกชน ทราบดีว่าปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา องค์กรทุกองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก หรือกระแสสังคม ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงเริ่มเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT เข้ามามีบทบาทในการบริหารงาน สนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ต้องพัฒนาระบบสารสนเทศและนำซอฟต์แวร์ที่พัฒนามาใช้ในการบริหารงาน ผู้บริหารหน่วยงาน (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) จะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ ต้องมีนักวิเคราะห์และออกแบบระบบสารสนเทศในการพิจารณาทางเลือกกำหนดการจัดทำระบบสารสนเทศที่จะใช้เป็นตัวบ่งชี้ การปฏิบัติงาน เพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพ เพื่อให้เกิดการยอมรับในความน่าเชื่อถือทางการศึกษา จัดโครงการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ และโครงการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต และเว็บไซต์ เพื่อนำระบบดังกล่าวมาใช้เป็นช่องทางในการนำเสนอความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อสื่อสารให้เกิดความรวดเร็ว ประหยัดวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและกำลังคน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและสนองตอบนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการบริหารงานด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ไอซีที ICT ใช้ระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารที่นอกจากจะรวมอุปกรณ์ 2 สิ่งมาใช้ คือคอมพิวเตอร์ (Technology) ที่ช่วยทำให้การประมวลผลข้อมูล หรือ data มีความรวดเร็วถูกต้อง แม่นยำ เป็นสารสนเทศ (Information) ที่มีความหมายในการบริหารจัดการแล้ว ยังใช้อุปกรณ์ทางการสื่อสาร (Communication) ช่วยทำให้โยงโยไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์ที่อยู่ไกลออกไปได้ด้วยการใช้สายโทรศัพท์หรือดาวเทียม ทำให้การรับส่ง และแลกเปลี่ยนเอกสารทาง อิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูล ข่าวสาร สามารถติดต่อกันได้อย่างง่ายดาย โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปเอง เช่น ถ้าอยากทำธุรกรรมติดต่อกับธนาคารไม่จำเป็นต้องเดินทางไปที่ธนาคาร เพียงนั่งหน้าเครื่องคอมพิวเตอร์ที่โต๊ะทำงาน หรือที่บ้าน หรือเช่าจากร้านเน็ตคาเฟ่ ที่มุมใดมุมหนึ่งในโลก แล้วติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต ติดต่อบริษัทเสมือน (Virtual Bank) เพราะไปที่ธนาคารจริงเราก็ต้องดำเนินการกับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่นั่นด้วยวิธีเดียวกัน เป็นต้น เมื่อเป็นดังนี้โลกก็จะมีสิ่งประดิษฐ์มีสถานที่ทั้งที่เป็น

ของจริงและของที่เสมือนจริง เช่น มีโรงงานเสมือน (Virtual Factory) บริษัทเสมือน (Virtual Corporation) ซึ่งทั้งบริษัททั้งโรงงานจะไม่มีตึกหรือสำนักงานสำหรับพนักงาน แต่พนักงานจะกระจัดกระจายตามจุดต่างๆ ในโลก ติดต่อกันโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) กล่าว **ประโยชน์จากการนำระบบ ICT มาใช้ในองค์กร**

1. มีความสะดวกรวดเร็วในระหว่างการทำงาน
2. ลดปริมาณผู้ดำเนินงาน และประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงได้อีกทางหนึ่ง
3. ระบบการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระเบียบมากขึ้น
4. ลดข้อผิดพลาดของเอกสารในระหว่างการทำงานได้
5. สร้างความโปร่งใสให้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้
6. ลดปริมาณเอกสาร (กระดาษในระหว่างการทำงานได้มา)
7. ลดขั้นตอนในระหว่างการทำงานได้มาก
8. ประหยัดเนื้อที่จัดเก็บเอกสาร (กระดาษ)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) กล่าวว่า **ข้อดีของการใช้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด**

1. เป็นเครื่องมือจัดการเอกสารและข้อมูลต่างๆ ที่องค์กรต้องใช้ เช่น ระบบการจัดการฐานข้อมูล (RDBMS) ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยควบคุมและจัดการข้อมูลบนหน่วยความจำสำรอง สามารถสร้าง บำรุงรักษาและเข้าถึงฐานข้อมูลสัมพันธ์ได้
2. เป็นเครื่องมือเพื่อการประยุกต์ใช้ เช่น ใช้จัดทำฐานข้อมูล (Database) และคลังข้อมูลขนาดใหญ่ (Data Warehouse) เป็นเครื่องมือประมวลผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น ระบบ DSS, ระบบ MIS เป็นเครื่องมือปฏิบัติงานกับเอกสารเพื่อลดการใช้และการจัดเก็บกระดาษด้วยระบบ Document Management System, ระบบประชุมทางไกล
3. เป็นเครื่องมือสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้วยระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต (Intranet) เอ็กซ์ทราเน็ต (Extranet) และเว็ลด์ไวด์เว็บ (World Wide Web)

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT นั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ ตามวงจรการพัฒนาของเดมมิ่ง (PDCA) และจะต้องนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่หลากหลายรูปแบบ เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ควบคู่ไปกับการวิจัย และพัฒนาที่มีเป้าหมายชัดเจน เป็นขั้นตอน ก็จะทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการประสบความสำเร็จได้นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่สำคัญ คือ

#### 1. ด้านบุคลากร

1.1. ผู้นำ (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) จะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT ซึ่งผู้นำดังกล่าวควรมีลักษณะที่โดดเด่นดังนี้ มีความใฝ่รู้ ติดตามการเคลื่อนไหว และมุ่งมั่นในการนำความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตโดยนำข้อมูลสารสนเทศรอบด้านมาเป็นเครื่องมือ

ในการตัดสินใจ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจและคิดนอกกรอบ แม้จะต้องเผชิญกับข้อจำกัด และการต่อต้านจากหลายด้าน แต่ก็ต้องใช้ภาวะผู้นำอดทน ฝ่าฟันอุปสรรคไปได้ มีความสามารถในการสื่อสาร ความคิดกับทีมงาน ทำให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกัน ทีมงานสามารถลงมือปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับทีมงานทุกคน จนทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในความสำเร็จร่วมกัน มีบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตร มีการกำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้รู้จุดเด่น จุดด้อยของงาน และผู้ร่วมงานจะมีความกระตือรือร้นตื่นตัวในการทำงานตลอดเวลา

1.2 ผู้พัฒนาระบบ ต้องมีความรู้ในระบบเว็บไซต์ และอินเทอร์เน็ต สามารถวิเคราะห์การปฏิบัติงาน ในสำนักงานสังเคราะห์เป็นวิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบของเว็บไซต์และอินเทอร์เน็ตได้ และได้รับอนุญาต ให้พัฒนาระบบอย่างอิสระภายในกรอบการทำงานที่กำหนด

1.3 ผู้ใช้ระบบ ทั้งในสำนักงานและสถานศึกษา มีความศรัทธาผู้นำ ตั้งใจเรียนรู้งาน เล็งเห็นประโยชน์ จากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้จริง ตลอดจนควรส่งเสริมให้ไปเปิดโลกทัศน์ ให้กับตนเองด้วยการไปศึกษาดูงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ด้านงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องดำเนินการจัดงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ICT เพื่อการบริหารจัดการไว้อย่างเพียงพอ

3. วัสดุอุปกรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อรองรับการนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT เพื่อการบริหารจัดการ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ไว้อย่างเพียงพอ

#### 4. การบริหารจัดการ

กำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการวางระบบงาน มีการจัดทีมงานผู้ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ICT ให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

#### ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2563) กล่าวว่า ปัจจุบันเครื่องมือเครื่องใช้ทางการแพทย์ ล้วนแล้วแต่ใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการดำเนินการแปลผล เรามีเครื่องมือตรวจหัวใจที่ทันสมัย มี เครื่องเอกซเรย์ภาคตัดขวางที่สามารถตรวจดูอวัยวะต่างๆ ของร่างกายได้อย่างละเอียด มีเครื่องมือที่ใช้ในการ ตรวจค้นหาโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ ที่ทันสมัยหรือแม้แต่การผ่าตัดก็มีเครื่องมือช่วยในการผ่าตัดที่ทำให้คนไข้ ปลอดภัยมากยิ่งขึ้น มีเครื่องมือที่คอยวัดและตรวจสอบสภาพการเปลี่ยนแปลงของร่างกายอย่างละเอียด อีกทั้ง ยังมีระบบการรักษาพยาบาลจากที่ห่างไกล เช่นคนไข้อยู่ที่จังหวัดชายแดนและขาดแคลนแพทย์เฉพาะทาง แพทย์ผู้ทำการรักษาสามารถส่งคำถามมาปรึกษาหารือกับแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะได้ มีการรวบรวมความรู้ ของแพทย์ผู้เชี่ยวชาญจัดสร้างเป็นฐานความรู้ เพื่อให้ใช้ประโยชน์ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการ พัฒนาเครื่องมือช่วยคนพิการต่างๆ เช่น การสร้างแขนเทียมขาเทียม การสร้างเครื่องกระตุ้นหัวใจ สร้าง เครื่องช่วยฟังเสียง หรือมีการพัฒนาเทคโนโลยีการปลูกถ่ายอวัยวะสำคัญต่างๆ รวมทั้งการผลิตยาและวัคซีน สมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเข้าช่วยด้วยคอมพิวเตอร์มีจุดเด่นที่ทำให้การทำงานต่างๆทำงานได้รวดเร็วและมีความแม่นยำสามารถเก็บข้อมูลต่างๆไว้ได้มากกว่าการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนบางอย่างกระทำได้ดีและรวดเร็วกว่างาน

บางอย่างถ้าให้มนุษย์ทำอาจต้องเสียเวลาในการคิดคำนวณตลอดชีวิตแต่คอมพิวเตอร์ สามารถทำงานเสร็จในเวลาไม่กี่วินาที ดังนั้นจึงมีการนำคอมพิวเตอร์มาจำลองเหตุการณ์ต่างๆเพื่อให้นักศึกษาหรือแก้ไขปัญหา เช่น การจำลองสถานะของสิ่งแวดล้อม การจำลองระบบมลภาวะจำลองการไหลของเหลวการควบคุมระบบจราจรหรือแม้แต่การนำเอาคอมพิวเตอร์มาจำลองในสภาพที่เหมือนจริง เช่นจำลองการเดินทางจำลองการขับเครื่องบิน การขับรถยนต์ สิ่งต่างๆเหล่านี้ทำให้เหมือนจริงๆได้ หากมีการผิดพลาดก็ไม่ทำให้เกิดอันตรายคอมพิวเตอร์จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้ของมนุษย์ได้ดี ปัจจุบันมีการนำบทเรียนมาไว้ในคอมพิวเตอร์และให้เรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่าคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) คอมพิวเตอร์ยังเป็นเครื่องมือที่ให้นักเรียน นิสิต นักศึกษาสมัยใหม่เชื่อมโยงติดต่อกันทางอินเทอร์เน็ตสามารถเรียกค้นข้อมูลข่าวสารทางเครือข่ายสามารถเรียนรู้ การใช้คอมพิวเตอร์หรือเรียนจากที่ห่างไกลได้ คอมพิวเตอร์จึงมีบทบาทที่ทำให้มนุษย์ได้รับข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิมและเป็นหนทางที่ทำให้เกิดสติปัญญาอย่างแท้จริง

สำนักงานเทศบาลเมืองวารินชำราบ (2564) กล่าวว่า **ประโยชน์ ICT ต่อองค์กร**

ICT มาจาก I คือ Information หมายถึงสารสนเทศ สารนิเทศ ในบางครั้งหมายถึงข้อมูล C คือ Communication หมายถึงการสื่อสาร T คือ Technology หมายถึงเทคโนโลยี โดยรวมหมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศ การสื่อสารเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การรวบรวมการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างงาน การสื่อสารข้อมูล ฯลฯ รวมไปถึงการให้บริการ การใช้และการดูแลข้อมูล

**การนำ AI มาใช้ในการปฏิบัติงาน**

McCarthy, J. (2499) กล่าวว่า ความสำคัญของ AI ในโลกปัจจุบัน AI ย่อมาจาก Artificial Intelligence โดยภาษาไทยใช้คำว่า ปัญญาประดิษฐ์ หมายถึง ระบบประมวลผลของคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่มีการวิเคราะห์เชิงลึกคล้ายความฉลาดของมนุษย์ และสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นการกระทำได้ กระบวนการเรียนรู้ของ AI นี้ ไม่ต่างจากการเรียนรู้ของมนุษย์ เป็นกระบวนการจดจำ ทำความเข้าใจ ตอบสนองต่อภาษา ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อมูลจำนวนมากที่มีลักษณะซ้ำ ๆ เหมือนกัน ทั้งนี้ การใช้ AI ที่ถูกต้อง เหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และเลือกสรรให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการใช้งาน คำนึงถึงข้อมูลที่ใช้เป็นฐานในการทำนาย และมีการบำรุงรักษา AI โดยการติดตามและตรวจสอบกลไกการทำงานของ AI ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ รวมถึงจำเป็นต้องมีข้อมูลใหม่ ๆ ที่รวบรวมเข้าสู่ฐานข้อมูลขนาดใหญ่สำหรับการวิเคราะห์และประมวลผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะพัฒนาให้ AI ฉลาดขึ้น และสามารถทำนายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างแม่นยำ Machine Learning หรือภาษาไทยมีการบัญญัติว่าการเรียนรู้ของเครื่อง คือส่วนที่เปรียบเสมือนสมองของ AI ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างความฉลาดโดยกลไกการทำงานของ AI จะต้องอาศัย Machine Learning ที่ประกอบด้วย อัลกอริทึม (Algorithm) หรือ ชุดคำสั่งหรือเงื่อนไขแบบทีละขั้นตอน ที่จะทำให้คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เครื่องจักร

หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทำการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีอยู่แล้วประมวลผลออกมาเป็นชุดข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งการเรียนรู้ของเครื่อง แบ่งออกได้ 2 รูปแบบคือ

1. การเรียนรู้ที่มีคนควบคุม โดยเครื่องจะเรียนรู้และทำนายผลได้ ด้วยการช่วยเหลือของนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล เช่น การจำแนกหรือจัดลำดับกิจกรรมในหน่วยงานที่กำหนดเงื่อนไขตามความเร่งด่วน ความสำคัญ หรือตามภารกิจ เป็นต้น

2. การเรียนรู้ที่ไม่มีคนควบคุม โดยเครื่องจะเรียนรู้และทำนายผลได้ด้วยการจำแนก แยกแยะ และสร้างรูปแบบจากข้อมูลที่ได้รับอย่างอัตโนมัติ เมื่อเครื่องสามารถทำนายผลได้มากขึ้นเท่าไร ยิ่งทำให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้เชิงลึก (Deep Learning) มากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากการเรียนรู้เชิงลึกประกอบด้วย อัลกอริทึมที่มีลักษณะเป็นโครงข่ายประสาทเหมือน เวกเช่นการทำงานของระบบประสาทสมองของมนุษย์ ซึ่งโครงข่ายเหล่านี้มีเซลล์ประสาทที่เชื่อมต่อกัน จนกลายเป็นระบบประสาทที่สื่อสารซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงสามารถเรียนรู้และเข้าใจข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนและหลากหลายได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การวินิจฉัยโรคจากข้อมูลส่วนตัวของผู้ป่วย ไม่ว่าจะเป็น น้ำหนัก ส่วนสูง ค่าน้ำตาลในเลือดหรือ ค่าไขมันในเลือด ภาพอัลตราซาวด์ หรือภาพเอ็กซเรย์ แล้วทำการประมวลผลข้อมูลของผู้ป่วย โดยเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลเพื่อค้นหาความผิดปกติต่าง ๆ ได้

ThaiMOOC (2025) กล่าวว่า Big Data หรือภาษาไทยมีการบัญญัติไว้ทั้ง ข้อมูลมหัต และ ข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งคนส่วนใหญ่ มักคุ้นเคยกับการใช้คำว่า ข้อมูลขนาดใหญ่ มากกว่า โดย Big Data นี้หมายถึงชุดข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ (Volume) และเป็นข้อมูลที่เพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง (Velocity) รวมถึงเป็นข้อมูลที่มีรูปแบบหลากหลายและซับซ้อน (Variety) โดยอาจเป็นข้อมูลที่มีโครงสร้าง ไม่มีโครงสร้าง หรือกึ่งมีโครงสร้างก็ได้ เช่น ข้อความ ตัวเลข อีเมล และรูปภาพ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มุ่งเน้นการนำ Big Data ไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานในหลาย ๆ ด้าน อาทิ การสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้องมากขึ้น การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้ดีขึ้น การทำนายความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจุบัน AI และ Machine Learning ได้มีการนำไปใช้งานอย่างแพร่หลายในแทบทุกวงการ โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่นำ AI มาใช้ได้อย่างแพร่หลายและโดดเด่น เนื่องจาก AI สามารถตอบโจทย์ทั้งฝั่งธุรกิจและฝั่งผู้บริโภค โดยสามารถใช้งานได้อย่างง่ายดายมากขึ้นเรื่อย ๆ ยกตัวอย่างของการใช้ AI ในภาคธุรกิจ ได้แก่

(1) Search Engine การใช้เทคโนโลยีการจดจำใบหน้า การจดจำเสียง และการประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing: NLP) ซึ่งเป็นเทคนิคการทำความเข้าใจภาษามนุษย์เพื่อนำมาช่วยให้ผลลัพธ์ในการค้นหาสิ่งต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์พฤติกรรมส่วนบุคคลมากขึ้น

(2) Smart Home การควบคุมอุปกรณ์ภายในบ้านด้วยคำสั่งเสียง

(3) Health Care การใช้ระบบประมวลหรือชุดข้อมูล ซึ่งเรียกว่า Deep Learning ที่ Machine Learning ใช้ในการทำงาน ทำให้สามารถสนทนาโต้ตอบกับผู้ป่วยและช่วยวินิจฉัยโรคได้เทียบเท่าแพทย์ และยังสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยและให้คำปรึกษาทางการแพทย์ได้ (4) ความบันเทิง Netflix นำมาใช้

สนับสนุนด้านการแนะนำภาพยนตร์หรือซีรีส์ต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับข้อมูลในการเข้าชมของผู้ใช้ที่ผ่านมา (5) การทำการตลาด โดยใช้การเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่ แล้วทำการวิเคราะห์และประเมินมูลค่าของลูกค้าแต่ละคนเพื่อประสิทธิภาพในการหาความสัมพันธ์ของลูกค้าหรือการโฆษณา (6) การตรวจจับการฉ้อโกงโดยการวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูลพฤติการณ์ที่เข้าข่ายการฉ้อโกง เพื่อให้สามารถป้องกันปัญหาดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นได้ (7) สถาบันการเงินสามารถตรวจสอบงบการเงินและความเสี่ยงด้านการชำระเงินของสถานประกอบการที่ยื่นขอสินเชื่อได้ และ (8) การทำงานอัตโนมัติอื่น ๆ เช่น รถยนต์ไร้คนขับ

### การนำ AI มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ

Forbes Agency Council (2023) กล่าวว่า การนำ AI มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ มิใช่เพียงการมีเทคโนโลยีเพื่อใช้งานทั่วไปในสำนักงาน หรือเพื่อวางแผนป้องกันปัญหาเชิงรับดังเช่นในอดีต แต่ภาครัฐสามารถนำ AI ไปใช้เพื่อการบริหารจัดการในเชิงรุก โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เกี่ยวกับพฤติกรรมของประชาชนได้ ทั้งนี้เพื่อทำให้ทราบแนวโน้มของประเด็นปัญหาและความต้องการของสังคม แล้วหลังจากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นแบบจำลองที่จัดลำดับความสำคัญของประเด็นทางสังคมต่าง ๆ ไปตามอำนาจความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่ง เพื่อนำเข้าสู่ขั้นตอนของการวางแผนทางการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างชัดเจนและตอบโต้ภัย สะดวกและรวดเร็ว รวมถึงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อาทิ การจัดสวัสดิการทางสังคม สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล และการดูแลรักษาความปลอดภัย ยกตัวอย่างเช่น รัฐบาลสามารถใช้ AI และ Machine Learning เพื่อจัดการความมั่นคงปลอดภัยของสาธารณะและสาธารณูปโภค นอกจากนี้ ภาครัฐยังสามารถนำ AI มาใช้อย่างอัตโนมัติในประเภทงานที่มีลักษณะเดิม ๆ ซ้ำ ๆ เป็นกิจวัตรเพื่อทดแทนการทำงานโดยมนุษย์ ซึ่งจะช่วยลดเวลา ลดขั้นตอน และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงได้

### ประโยชน์ของการนำ AI มาใช้ในการให้บริการของภาครัฐ

- Thailand Intel (2026) กล่าวว่า ประโยชน์ที่ภาครัฐได้รับจากการใช้ AI มีอย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้
1. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ของ AI ไปช่วยในกระบวนการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ ลดการใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ และเวลาในการทำงาน นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างมาตรฐานและยกระดับการทำงานภาครัฐที่ดีขึ้น เพราะสามารถกำกับ ติดตาม และวัดผลได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตได้อีกด้วย
  2. ช่วยพัฒนาบริการภาครัฐใหม่ ๆ และทำให้มีคุณภาพมากขึ้น เช่น การแก้ไขปัญหาการจราจรติดขัด การเฝ้าระวังการก่ออาชญากรรม การวินิจฉัยโรค เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ล้วนส่งผลทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวมดีขึ้น
  3. ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดย AI สามารถช่วยปรับปรุงประสบการณ์ของผู้ที่มาใช้บริการจากภาครัฐให้ดีขึ้นได้ โดยการวิเคราะห์ข้อมูล

ที่เก็บรวบรวมจากการใช้บริการของประชาชนที่ผ่านมา และเมื่อผู้ใช้บริการได้รับประสบการณ์ที่ดี ย่อมทำให้พวกเขายินดีที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาบริการภาครัฐให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

4. ทำน้อยแต่ได้มาก การนำ AI มาใช้ จะช่วยให้ภาครัฐได้ผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยใช้ความพยายามน้อยลง เพราะ AI เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกการดำเนินงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายในระยะเวลาเท่าเดิม ในขณะที่ใช้คนน้อยลง ใช้งบประมาณน้อยลง แต่สามารถให้บริการประชาชนได้เพิ่มมากขึ้น ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งในอีกแง่หนึ่งก็ยังเป็นผลดีต่อบุคลากรภาครัฐด้วย เพราะจะช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ท่ามกลางระบบนิเวศดิจิทัลที่หนุนเสริมให้บุคลากรมีแนวคิดเชิงออกแบบอย่างสร้างสรรค์

### แนวทางการประเมินความพร้อมในการใช้ AI ของหน่วยงานภาครัฐ

Intel Thailand (2026) กล่าวว่าหน่วยงานภาครัฐสามารถประเมินความพร้อมในการนำ AI มาใช้ โดยพิจารณาว่าปัจจุบันหน่วยงานของตนอยู่ตรงจุดไหน และมีความพร้อมที่จะก้าวเดินต่อไปอย่างไร ด้วยการวิเคราะห์ 6 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เนื่องจาก AI เป็นเทคโนโลยีแห่งการเปลี่ยนแปลงที่จะเข้ามาปรับทิศทางและเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานได้อย่างมาก ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงานของตนให้ชัดเจนก่อน หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ที่จะมุ่งใช้ AI ในการดำเนินงานใดให้บรรลุเป้าหมาย

2. บุคลากร โดยหน่วยงานต้องสรรหาบุคคลที่มีทักษะทางเทคโนโลยี AI เข้ามาร่วมทำงาน และในขณะเดียวกันหน่วยงานก็ต้องส่งเสริมให้บุคลากรที่มีอยู่เดิม เพิ่มพูนทักษะทางเทคโนโลยี AI ด้วย ซึ่งอาจมีการผสมผสานขั้นตอนการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI เพื่อค้นหาและกำหนดรูปแบบความสามารถใหม่ของหน่วยงานออกมา ตลอดจนการรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานด้วย

3. กระบวนการ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีการสร้างหรือออกแบบกระบวนการควบคุมและระบบการกำกับดูแล เพื่อที่จะนำ AI มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

4. ข้อมูล โดยหน่วยงานต้องมีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่เก็บรวบรวมไว้อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อใช้สำหรับการประมวลผลของ AI เพราะผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แม่นยำ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลที่หน่วยงานมีอยู่ ทั้งในแง่ของปริมาณและความครบถ้วนของเนื้อหา รวมถึงหน่วยงานต้องมีการจัดการข้อมูลที่มีคุณภาพและมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นไปตามมาตรฐานด้านวิศวกรรมความปลอดภัย ซึ่งการจะเข้าถึงฐานข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชนจำนวนมากได้นั้น จึงต้องมีเงื่อนไขหรือกฎเกณฑ์กำหนดไว้เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลด้วย

5. เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มที่รองรับการทำงานของ AI ซึ่งหน่วยงานต้องมีการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มต่าง ๆ ให้สามารถทำงานสอดประสานกันอย่างราบรื่น โดยเฉพาะสมรรถนะในการรองรับการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่อย่างเชื่อมโยงและต่อเนื่องในระยะยาว

6. จริยธรรม โดยหน่วยงานต้องมีการสร้างกลไกเพื่อทำความเข้าใจแก่บุคลากรและประชาชนว่าจะมีระบบการส่งเสริมและป้องกันความเป็นส่วนตัว มีความโปร่งใส รวมถึงมีการนำเข้าสู่ข้อมูลเพื่อใช้ประมวลผลที่ปราศจากอคติ

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2540) กล่าวว่า การเตรียมการเพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐด้วย AI ประกอบด้วย 3 แนวทาง

1. ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนนำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการนำ AI มาใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน โดยเฉพาะการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้หน่วยงานมีแผนงานและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการลงทุนด้านเทคโนโลยี AI แล้วนำมาปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้หน่วยงานสามารถพัฒนาบริการใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้นำหน่วยงานต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับทุกหน้าที่ปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยี AI ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ปลุกฝังแนวคิดการพัฒนา AI ในหน่วยงาน โดยการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีทักษะทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้น 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) Hard Skill ได้แก่ วิทยาการข้อมูล ซึ่งเป็นศาสตร์เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ อัลกอริทึม และระบบทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำมาใช้หาความรู้จากข้อมูลหลากหลายรูปแบบ ทั้งที่จัดเก็บอย่างเป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ โดยจะเกี่ยวข้องกับการทำเหมืองข้อมูล การเรียนรู้เชิงลึก และข้อมูลขนาดใหญ่

(2) Soft Skill ได้แก่ นวัตกรรมจัดการการเปลี่ยนแปลงและการร่วมมือกันของบุคลากร ซึ่งอาจมีการพัฒนาชุดทักษะในการเสริมพลังความสามารถ ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาสนับสนุนการดำเนินงานของมนุษย์ให้มีความก้าวหน้า แต่มีใช้การนำเทคโนโลยีมาแทนที่มนุษย์ทั้งหมด

3. พัฒนาแนวทางการจัดการข้อมูลและเครื่องมือเกี่ยวกับ AI ทั้งหมดอย่างมีแบบแผน เพื่อใช้กำกับดูแล กำหนดทิศทาง และใช้ตรวจสอบภาระความรับผิดชอบ เพื่อที่จะขับเคลื่อนหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า ซึ่งรวมถึงการพัฒนากระบวนการและขั้นตอนที่จะนำเทคโนโลยี AI มาใช้ด้วย นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ภาครัฐต้องคำนึงถึงกรอบจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่หลีกเลี่ยงอคติส่วนตัว และดำเนินงานตามกฎระเบียบเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน

กล่าวโดยสรุป การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐด้วย AI จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของผู้นำในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนควรพัฒนาทักษะของบุคลากรต้องมีระบบจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีที่ได้มาตรฐานและปลอดภัยพร้อมคำนึงถึงจริยธรรม ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นของประชาชน

**การนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล**

เริ่มตั้งแต่การสรรบุคลากรจนถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี AI มีความสามารถที่จะปฏิวัติกระบวนการทำงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ การทำหน้าที่ที่ต้องทำแบบซ้ำๆได้แบบอัตโนมัติสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรได้ แต่ AI มีความสามารถมากไปกว่านั้นอีกตัวอย่างเช่น บริษัท เป๊ปซี่โค จำกัด(มหาชน) ได้ใช้หุ่นยนต์ที่ชื่อ Vera ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การขายผ่านทางโทรศัพท์และเมื่อเป็นเรื่องเกี่ยวกับพนักงาน พนักงานย่อมคาดหวังประสบการณ์

ที่จะได้รับจากบริษัทที่เหมาะสมกับแต่ละคนเหมือนกับเวลาที่เราไปซื้อของ หรือช้อปปิ้ง เราก็คาดหวังให้พนักงานแนะนำสินค้า หรือบริการที่เหมาะสมกับเราโดยเฉพาะ โซลูชัน AI และ Machine Learning สามารถช่วยให้ทีม HR บรรลุวัตถุประสงค์เรื่องนี้ได้ แผนกทรัพยากรบุคคลสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี AI ในการนำมาจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลได้ และทำให้การคัดเลือกผู้สมัครที่สมัครเข้ามาเป็นจำนวนมากเป็นเรื่องที่ง่ายและประหยัดเวลาในการคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมได้มากขึ้น รวมถึงการตอบคำถามพนักงานเกี่ยวกับนโยบายบริษัท และสวัสดิการต่างๆ เซกซ์บอทสามารถเข้ามาช่วยตอบคำถามได้แบบอัตโนมัติ (HR System กับเทคโนโลยี AI, 2025)

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กษาปณ์ โพธิ์สวัสดิ์,สุทธิพร บุญส่ง และ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ.(2567) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1)การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 2)แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 297 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และศึกษานิเทศก์รวมจำนวน 5 ท่านสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1)การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2)แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า (1)ด้านหลักการตอบสนองผู้บริหารต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(2)ด้านหลักการรับผิดชอบผู้บริหารต้องส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการที่เป็นระบบ(3) ด้านหลักความโปร่งใสผู้บริหารต้องเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (4) ด้านหลักการมีส่วนร่วมผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(5) ด้านหลักนิติธรรมผู้บริหารต้องป้องกันการทุจริตและยึดมั่นในกฎหมาย เผยแพร่ข้อมูลและระเบียบข้อบังคับ(6) ด้านหลักความเสมอภาคผู้บริหารจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและรวดเร็ว สร้างความยุติธรรมและความเท่าเทียมในสถานศึกษา

ประภาส จันทร์โคตร,พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณและ วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย.(2567) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สังเคราะห์และตรวจสอบความเหมาะสมองค์ประกอบของรูปแบบการวัดสมมติฐานการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล (2) วิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของรูปแบบการวัดสมมติฐานการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล (3) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการวัดสมมติฐานการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

จำนวน 450 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมออนไลน์ A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสัดส่วนประชากร เครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.953 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการวัดสมมติฐานการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล มีความตรงเชิงโครงสร้างด้วยดัชนีความกลมกลืน Chi-Square= 77.90, df = 72, p = 0.297, Chi-Square/df = 1.082, GFI =0.98, AGFI = 0.96, CFI=1.00, RMSEA = 0.014, และ RMR=0.003 และรูปแบบการวัดการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลที่ได้ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัล 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเสริมสร้างธรรมาภิบาล 16 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเสริมสร้างธรรมาภิบาล 96 ตัวบ่งชี้

ภาคินัย อุ้นแก้ว,พระมหาสุภาวิชญุภกสโรและพระครูปริยัติคุณรังสี.(2566) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนากภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1)เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา2)เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 320คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1)ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารดิจิทัล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการสร้างสรรคนวัตกรรม 2)ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หลักความคุ้มค่า ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ และ 3)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรมีการกำหนดข้อบังคับถูกต้องเป็นธรรม เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและปรับปรุงกฎระเบียบเหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน สร้างมนุษยสัมพันธ์ และมีความเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เปิดโอกาสให้คณะครู นักเรียน และประชาชนติดตาม ตรวจสอบแผนงานและโครงการต่างๆ ผ่านสื่อดิจิทัล และปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา เปิดโอกาสให้บุคลากร ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ปัญหา เสนอความคิดเห็น และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษารับผิดชอบในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

นุสบา เห่งาศรี,มนพันธ์ ชาญศิลป์และชูชาติ พ่วงสมจิตร์.(2568) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสามารถด้านดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว และ 2)ศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้วผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถด้านดิจิทัลของครูโดยทั้งภาพรวม

และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาลและหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล ด้านการรู้เท่าทันสื่อ ด้านการสื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านการบูรณาการเข้ากับการจัดการเรียนการสอน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กร ด้านการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชัน และด้านการสร้างสรรค์สื่อดิจิทัล และ 2) แนวทางสำคัญในการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลของครู ตามรูปแบบแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) การพัฒนาบุคลากรในระหว่างการทำงานโดยสถานศึกษาขับเคลื่อนกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสื่อกลาง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร โดยใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ(2)การพัฒนาบุคลากรนอกเวลาการทำงานโดยสถานศึกษา จัดหาเครื่องมือ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชัน ด้านการสร้างสื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล การรักษาความปลอดภัย (3) การพัฒนาตนเอง โดยสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเกี่ยวกับความสามารถด้านดิจิทัลผู้บริหารจูงใจให้ครูปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานด้านดิจิทัลทั้งในเรื่องความคิด พฤติกรรมและกระตุ้นภาวะความเป็นผู้นำ

เพชรสุภักดิ์ กิจสกุล,พิภพ วังเงินและทอง ทองภูเบศร์.(2566) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ประกอบของนวัตกรรมการบริหารการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางในการนำนวัตกรรมการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลมาพัฒนาการบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในงานการบริหาร 4 ฝ่าย ในสถานศึกษา และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแห่งศตวรรษที่ 21 ในยุคดิจิทัล ซึ่งระบบการศึกษาจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน เปิดทางเลือกให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ ให้เกิดความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ถนัดและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัว ในขณะที่เดียวกันต้องมุ่งเน้นการฝึกฝนอบรมผู้เรียนให้มีทักษะทางดิจิทัล เทคโนโลยี คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เป็นคนดีมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขท่ามกลางภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพได้ เมื่อผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษาทุกรูปแบบ และครูผู้สอนซึ่งเป็นปัจจัยหลักสำคัญต้องเรียนรู้ พัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในการบริหารการศึกษา และให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในโลกแห่งยุคดิจิทัลนี้อย่างสม่ำเสมอ จากประสบการณ์การบริหารการศึกษาของผู้เขียนในสถานศึกษา มากกว่า 7 แห่งและมากกว่า 30 ปีในกลุ่มโรงเรียนคาทอลิกด้วยตนเอง และจากการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนคาทอลิกที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา มากกว่า 10 ปี ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน และผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับดีเยี่ยมหรือดีมาก อีกทั้งตลอดเวลาในการบริหารการศึกษาของผู้เขียน ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากงานวิจัยที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องผู้เขียนได้สังเคราะห์และวิเคราะห์ สรุปเป็นแนวคิดของผู้เขียนว่าองค์ประกอบในการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลนี้ก็คือ ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเครือข่ายการศึกษา ซึ่งมีเครือข่าย

การศึกษาที่สอดคล้องกันอยู่ 5 เครือข่ายด้วยกันคือ 1) เครือข่ายการศึกษา 2) เครือข่ายสังคม 3) เครือข่ายชุมชน 4) เครือข่ายผู้ประกอบการ 5) เครือข่ายข้อมูลทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร องค์ประกอบนี้ถูกนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอในหลากหลายสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องจนสถานศึกษาเหล่านั้นได้รับรางวัลพระราชทานและผลการประเมินดีเยี่ยมหรือดีมาก ผู้เขียนได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้และพัฒนาในงานการบริหารการศึกษาจนเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรมต่อเนื่องมามากกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุกด้าน ทั้งด้านเทคโนโลยีแห่งยุคดิจิทัล โรคระบาด Covid-19 วิถีชีวิตแบบ New Normal โดยเฉพาะด้านการบริหารการศึกษา ผู้เขียนจึงนำเสนอแนวคิดที่เกิดผลเป็นรูปธรรมที่มีระยะเวลาประเมินผลได้ชัดเจนแห่งยุคดิจิทัลนี้มาแบ่งปัน โดยนำเสนอลงในบทความวิชาการ เรื่องการพัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลฉบับนี้

พิรุฬห์ พัฒนวงศ์ไทย, อุษา งามมีศรี และ ภูมิภควัฒ์ ภูมิพงศ์ศษคร.(2568) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชน วิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน 2) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัลกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จาก 207 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 207 คนเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบบันทึกการสนทนากลุ่มแบบสอบถามสำหรับประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัล ผลการศึกษานี้เสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน โดยเน้นการปรับตัวในยุคดิจิทัลผ่านการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริง การเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ การพัฒนา Digital Literacy ให้เข้าใจการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย และการฝึกทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการจัดการงานต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาทักษะด้านการแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัลและการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลผ่านการใช้กลยุทธ์ดิจิทัล การสนับสนุนทรัพยากรและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนการประเมินรูปแบบสมรรถนะเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน พบว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ในระดับมาก เนื่องจากพัฒนาผ่านกระบวนการที่เป็นระบบโดยอาศัยข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและหลักการทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการเทคโนโลยีในการสอนระดับประถมศึกษา ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร แรงกดดันทางเทคโนโลยีและการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

กมลภรณ์ ยูวทยาพานิช, สุรเชต น้อยฤทธิ์.(2568) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การดำเนินการวิจัยมีลักษณะเป็นการวิจัยแบบวิธีผสม แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 393 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 6 คน จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการพัฒนาเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การเรียนรู้เชิงดิจิทัล วิสัยทัศน์ผู้นำ สมรรถนะทางเทคโนโลยีและจริยธรรมและกฎหมายดิจิทัลสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาที่แบ่งเป็น 4 โมดูล ได้แก่ การเรียนรู้เชิงดิจิทัล วิสัยทัศน์ผู้นำ สมรรถนะทางเทคโนโลยี และจริยธรรมและกฎหมายดิจิทัล พัฒนาโดยใช้แนวทาง 70-20-10 และมีการประเมินผล ซึ่งผลการประเมินพบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

อูรารัตน์ มอญูขาม, กษมาชนะวงศ์, สุจิตรา อร่ามพงษ์พันธ์.(2568) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้ว วิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู พนักงานราชการครู เจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 149 คน จากการเทียบตารางของเครจซี่และมอร์แกน โดยสุ่ม และสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI modified) และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้วสรุปผลตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้สภาพปัจจุบันการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้วโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.30) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักความคุ้มค่า ( $\bar{X}$  = 4.43) ด้านหลักความโปร่งใส ( $\bar{X}$  = 4.32) ด้านหลักคุณธรรม ( $\bar{X}$  = 4.31) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ( $\bar{X}$  = 4.27) ด้านหลักนิติธรรม ( $\bar{X}$  = 4.15) และด้านหลัก

ความรับผิดชอบ( $\bar{X}$  = 4.24)ตามลำดับสภาพที่พึงประสงค์การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้วโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.79) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลัก ความคุ้มค่า( $\bar{X}$  = 4.87) ด้านหลักนิติธรรม( $\bar{X}$  = 4.81) ด้านหลักคุณธรรม( $\bar{X}$  = 4.81) ด้านหลักความโปร่งใส ( $\bar{X}$  = 4.78)ด้านหลักความรับผิดชอบ( $\bar{X}$  = 4.79)และด้านหลักการมีส่วนร่วม( $\bar{X}$  = 4.75)ตามลำดับการประเมิน ความต้องการจำเป็นการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัด สระแก้วเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พบว่าด้านหลักความรับผิดชอบมีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นมากที่สุด(PNImodified= 0.154) รองลงมาด้านหลักความโปร่งใสมีค่าดัชนีความต้องการ จำเป็น (PNImodified= 0.124)ด้านหลักคุณธรรม(PNImodified= 0.124)ด้านหลักนิติธรรมมีค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น (PNImodified= 0.116)ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คือ (PNImodified= 0.112) และด้านหลักความคุ้มค่ามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คือ (PNImodified= 0.109) ตามลำดับ2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้วทั้งหมด 6 ด้านจำนวน 18 แนวทาง ความเหมาะสมในการนำไปใช้ได้แก่ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความคุ้มค่าและเรียงเรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อยในแต่ละด้านโดยพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNIModified) 3 ลำดับแรก เพื่อนำไปเป็นร่างแนวทางในการนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป ดังนี้ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความโปร่งใสด้านหลักคุณธรรมเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหาร สถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้วโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

จากข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่สามารถ พึ่งพาเพียงวิธีการเดิมได้ แต่จำเป็นต้องประสานนวัตกรรมการบริหารเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพงานทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษาให้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเฉพาะภายใต้ สภาวะวิกฤตหรือวิถีชีวิตแบบ New Normal ซึ่งต้องอาศัยการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเครือข่าย ความร่วมมือ 5 ด้านหลัก ได้แก่ เครือข่ายการศึกษา สังคม ชุมชน ผู้ปกครอง และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างฐานสนับสนุนที่แข็งแกร่งให้กับองค์กร,ในมิติของเทคโนโลยีนั้น ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการเรียน การสอนเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้เกิด ความโปร่งใส (Transparency) เช่น การเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และประชาชนสามารถติดตาม และตรวจสอบโครงการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลได้โดยตรง, อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความคุ้มค่า (Efficiency) ในการใช้ทรัพยากร และเสริมสร้างความรับผิดชอบ (Accountability) ผ่านระบบการทำงานที่สามารถ ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในหลักนิติธรรม มีการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และป้องกันการทุจริตอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบบริหารจัดการ, สำหรับ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างยั่งยืนนั้น งานวิจัยระบุว่าต้องทำอย่างเป็นระบบผ่านโปรแกรมการพัฒนาที่หลากหลาย การหลอมรวมทุกมิติเข้าด้วยกันนี้มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นฟันเฟืองหลักในการสนับสนุนทรัพยากร สร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมและบริหารงานบนความถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรและส่งต่อคุณภาพไปยังผู้เรียน ให้เป็นผู้ที่มีทั้งทักษะดิจิทัลและคุณธรรมจริยธรรม พร้อมเติบโตในสังคมยุคปัจจุบันได้อย่างมีความสุข

## 2.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนา : การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล และยกระดับคุณภาพการศึกษา สำหรับสถานศึกษาอาชีวศึกษา

