

การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3\*  
Budget Management According to the Principles of Good Governance  
of School Administrators under the Office of Mahasarakham  
Primary Educational Service Area 3

ปวีณา จำนงกิจ, พระฮอนด้า วาทสทุโท และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส  
Paweena Jamnongkit, Phra Honda Vadasuddo and Phrakhrupalad Boonchuay Jotivamso  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand  
Corresponding Author, E-mail: 6405205029@mcu.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 2) เสนอแนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครู จำนวน 310 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดสรรงบประมาณตามหลักคุณธรรม รองลงมาคือ ด้านการบริหารการเงินตามหลักนิติธรรม และด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณตามหลักความรับผิดชอบ ตามลำดับ

---

\*ได้รับบทความ: 27 กุมภาพันธ์ 2566; แก้ไขบทความ: 14 สิงหาคม 2566; ตอรับตีพิมพ์: 31 สิงหาคม 2566  
Received: February 27, 2023; Revised: August 14, 2023; Accepted: August 31, 2023



2. แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณตามหลักความรับผิดชอบ ให้มีการสำรวจความต้องการและมอบหมายงานบุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ด้านการจัดสรรงบประมาณตามหลักคุณธรรม ต้องจัดสรรและบริหารอย่างซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ ประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายเงิน ด้านระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาตามหลักการมีส่วนร่วม ให้มีการประชุมจัดทำแผนเพื่อระดมทรัพยากรกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บริหารโดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการบริหารการเงินตามหลักนิติธรรม ให้มีการจัดทำเอกสารอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ด้านการบริหารบัญชีตามหลักนิติธรรม ให้มีบัญชีในทะเบียนคุมเงินถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ ด้านการบริหารพัสดุและทรัพย์สินตามหลักความคุ้มค่า มีบัญชีคุมพัสดุ และบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**คำสำคัญ:** การบริหาร; งบประมาณ; หลักธรรมาภิบาล

## Abstract

The purposes of this research are: 1) to study budget management according to the principles of good governance of school administrators under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3, 2) to propose budget management guidelines according to the principles of good governance of school administrators under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. This study was carried out by means of mixed-method research. The samples consisted of 310 administrators and teachers and five key informants. The instruments used were a questionnaire and a semi-structured interview. The statistics used to analyze the data were: frequency, percentage, mean and standard deviation.

### The research results were as followed:

1. The budget management according to the principles of good governance of school administrators under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3 was statistically rated at a high level of practice overall. The aspect with the highest mean was the budget allocation based on the principle of morality, followed by financial management according to the rule of law, preparation, and proposal for budget according to the principle of accountability, respectively.



2. The budget management guidelines according to the principles of good governance of school administrators under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3 were that in terms of preparation and proposal for budget according to the principle of accountability, there should be a survey of needs and personnel assignment to work to achieve the objectives; in terms of budget allocation based on moral principles, the budget must be allocated and managed honestly, transparently and can be verified and reported; in terms of resources mobilization and investment for education based on the principle of participation, there should be a meeting to develop a plan to mobilize resources with all parties involved by allowing everyone to participate in the work; in terms of financial management according to the rule of law, there should be an accurate and up-to-date documentation; in terms of management according to the rule of law, there should be an account in the money control register that is correct according to the regulations. In terms of the management of supplies and assets according to the principle of worthiness, there should be a parcel control account and management for maximum benefit.

**Keywords:** Administration; Budget; Good governance

## 1. บทนำ

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการศึกษาและมีความต่อเนื่อง แต่การศึกษาไทยยังคงมีปัญหาในด้านคุณภาพ เพื่อสอดคล้องให้เกิดแนวทางการขับเคลื่อนการศึกษาไทย สำหรับยุค Thailand 4.0 จากการวิจัยของแสงเทียน จิตรโชติ (2562) พบว่า ปัญหา อุปสรรคการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี มากที่สุดในประเด็นการบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของทางโรงเรียนที่ทำไว้ในแต่ละปีงบประมาณ รองลงมาในประเด็น การปฏิบัติงานที่ไม่ทันกำหนดเวลา ประเด็นมอบหมายงานให้บุคลากรไม่ตรงกับความถนัด ประเด็นภาระงานกับขอบเขตเวลาไม่สมดุล ประเด็นการสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ประเด็นผู้บริหารแต่ละท่านมีหลักการบริหารที่แตกต่างกัน นโยบายบางด้านในการบริหารงบประมาณไม่ชัดเจน และประเด็นปัญหาด้านความเมตตาและขวัญกำลังใจ โดยจะได้นำธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 เพื่อศึกษาและเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานงบประมาณในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ



ศึกษามหาสารคาม เขต 3 ที่ยังมีปัญหาในด้านคุณภาพ เช่น การบริหารและการทุจริตประพฤติมิชอบ การทุจริตคอร์รัปชัน ผู้บริหารขาดความรับผิดชอบ ขาดความโปร่งใสในการบริหาร บริหารโดยไม่ยึดความเสมอภาคเป็นธรรม บริหารโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไม่คุ้มค่า เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้อาจแก้ไขได้ เพราะหลักการของธรรมาภิบาลนั้นครอบคลุมถึงปัญหาดังกล่าว การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาโดยนำธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน สามารถยกระดับและสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรได้ในระดับสูง รวมถึงช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ อันนำไปสู่การพัฒนาที่มีความสุจริต โปร่งใสและเป็นธรรม สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ถือเป็นหลักปรัชญาทางการปกครองและพัฒนาประเทศให้อยู่รอด รวมทั้งเป็นหลักปรัชญาทางการศึกษาด้วย และเป็นหลักคิดในเรื่องการบริหารองค์กรเพื่อบริหารงานอย่างโปร่งใสมีคุณภาพ ระบบธรรมาภิบาลจึงเป็นหัวใจสำคัญยิ่งขององค์กร แต่ต้องอาศัยการปรับตัวและเตรียมพร้อมของผู้บริหารในการบริหารงาน ระบบการบริหารงานมีปัญหาในทุกๆระดับ จึงต้องบริหารงานอย่างโปร่งใส กล่าวคือสามารถตรวจสอบได้และอธิบายได้ทุกขั้นตอน

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 อันประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำธรรมาภิบาลมาใช้ รู้ปัญหาอุปสรรค และเป็นแนวทางวางแผนพัฒนาการบริหารงานงบประมาณต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology Research) เป็นการวิจัยผสมระหว่างการวิจัยวิทยากรวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology Research) กับการวิจัย



## วิทยา การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 จำนวน 1,679 คน และได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 5 คน ได้โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือทั้งสองประเภท ดังนี้ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.96 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ (Interviews) เกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open ended Questionnaire)

## 4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการจัดสรรงบประมาณตามหลักคุณธรรม รองลงมา คือ ด้านการบริหารการเงินตามหลักนิติธรรม ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลรายงานการใช้เงินและผลการดำเนินงานตามหลักความโปร่งใส ด้านการบริหารบัญชีตามหลักนิติธรรม ด้านการบริหารพัสดุและทรัพย์สินตามหลักความคุ้มค่าและด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาตามหลักการมีส่วนร่วม ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลปรากฏดังนี้

1.1 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม โดยภาพรวมและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ



มากที่สุด โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ จัดทำและเสนอของงบประมาณตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ สอดคล้องกับความต้องการตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนกลยุทธ์แผนพัฒนาโรงเรียนและวิธีการจัดการที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ รองลงมาคือ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามภารกิจที่กำหนดจัดทำคำขอตั้งงบประมาณได้ถูกต้อง และทันตามระยะเวลาที่กำหนด ใช้ข้อมูลที่ได้มาศึกษา วิเคราะห์ ในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน ปัญหา อุปสรรค เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการขอตั้งงบประมาณของสถานศึกษา

1.2 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดสรรงบประมาณตามหลักคุณธรรม โดยภาพรวมและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการตามที่ได้รับงบประมาณอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมในการทำงาน รองลงมาคือ ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร, จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งาน/โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณแล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส เป็นงบบุคลากร งบอุดหนุน งบลงทุน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ แจ้งจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา รับผิดชอบต่อแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

1.3 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลรายงานการใช้เงินและผลการดำเนินงานตามหลักความโปร่งใส โดยภาพรวมและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงบประมาณของสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีงบประมาณ มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่เป็นจริงตรงไปตรงมา รองลงมาคือ กำกับ ติดตามการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด สม่าเสมอ มีความโปร่งใส นำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาการใช้จ่ายงบประมาณและการประเมินผลการใช้งบประมาณ กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดทำแผนการตรวจสอบการดำเนินงานและใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาอย่างถูกต้องชัดเจนและเป็นปัจจุบัน

1.4 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาตามหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ใน



ระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติการจัดการรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา นำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รองลงมาคือ ให้ความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน จัดกิจกรรมหารายได้เพื่อพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เช่น ฝ่าป่าการศึกษา และกิจกรรมอื่นๆ ร่วมดำเนินการและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการสนับสนุนการจัดการศึกษา นำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จัดทำสารสนเทศแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาในชุมชน เช่น แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิทยากรภายนอก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ศึกษาวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรในชุมชน เช่น หน่วยงานองค์กรภูมิปัญญาท้องถิ่นและประสานงานเพื่อให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

1.5 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารการเงินตามหลักนิติธรรม โดยภาพรวมและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ จัดทำแผนการเบิกจ่ายและควบคุมตรวจสอบดำเนินงานด้านการเงินของสถานศึกษาให้เป็นไปตามขั้นตอนตามหลักการบริหารงานของทรัพยากรทางการเงินตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ รองลงมาคือ แต่งตั้งกรรมการเก็บรักษาเงินของสถานศึกษาเป็นปัจจุบัน จัดทำหลักฐานการนำส่งเงิน เช่น เงินยืม เงินเบิกเกินส่งคืนเงินรายได้ จัดทำเอกสารหลักฐานประกอบการเบิกเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน ครบถ้วนเป็นปัจจุบันตรวจสอบได้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณครอบคลุมครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

1.6 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารบัญชีตามหลักนิติธรรม โดยภาพรวมและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ จัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวันเป็นปัจจุบัน รองลงมาคือ จัดทำทะเบียนคุมเงินทุกประเภท เช่น เงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้ของสถานศึกษาเป็นปัจจุบัน ให้เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รายงานข้อมูลทางการเงินต่อหน่วยงานต้นสังกัดภายในระยะเวลาที่กำหนด สรุปรายการบันทึกบัญชีในการรับจ่ายเงินทุกวันทำการ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดเก็บหลักฐานเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีอย่างเป็นระบบ และง่ายต่อการตรวจสอบ

1.7 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารพัสดุและทรัพย์สินตามหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวมและรายข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้วัสดุที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์สูงสุด ให้เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รองลงมาคือ แต่งตั้งเจ้าหน้าที่พัสดุและหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุของสถานศึกษาจัดทำบัญชีวัสดุครุภัณฑ์ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน สรุวจความต้องการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ของสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จัดทำสารสนเทศระบบ



ฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษาเป็นปัจจุบัน

2. แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า

2.1 แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณตามหลักความรับผิดชอบ ต้องสำรวจความต้องการด้านต่างๆ และเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละด้าน เพื่อจัดทำและเสนอของบประมาณบริหาร โดยการมอบหมายงานให้บุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้เรียน และต่อสังคม

2.2 แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดสรรงบประมาณตามหลักคุณธรรม เมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานและใช้บริหารงบประมาณอย่างเหมาะสม สนับสนุนให้มีการพัฒนาตามหลักคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจรรยาบรรณวิชาชีพ ความยุติธรรม ปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

2.3 แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานการใช้เงินและผลการดำเนินงานตามหลักความโปร่งใส ต้องมีการจัดทำรายงานการใช้งบประมาณทุกครั้งและลงทะเบียนคุมเงิน บริหารงานโดยยึดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกชั้นตอนอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงข้อดีและข้อเสียให้ผู้มีส่วนร่วมเข้าใจ ต้องไม่มีการทุจริต หรือคอร์รัปชัน

2.4 แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาตามหลักการมีส่วนร่วม ต้องมีการประชุมจัดทำแผนเพื่อระดมทรัพยากรและการลงทุนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเสนอแผน เพื่อขอรับทุนบริหารโดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในพัฒนาการศึกษา

2.5 แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารการเงินตามหลักนิติธรรม ต้องมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและจัดทำเอกสารเกี่ยวกับด้านการเงินอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน บริหารตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เพื่อความถูกต้องและเป็นธรรม

2.6 แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารบัญชีตามหลักนิติธรรม ต้องมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่การเงินและจัดทำบัญชี เพื่อรับผิดชอบด้านการเงินและบัญชี ในการเบิก-จ่าย งบประมาณต่างๆ ในสถานศึกษาเมื่อมีการเคลื่อนไหวของบัญชีทั้ง



การรับเงินเข้าและเบิก-จ่ายให้มีการลงบัญชีในทะเบียนคุมเงินทุกครั้งให้เป็นปัจจุบันถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม

2.7 แนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ตามหลักความคุ้มค่า ต้องมีการแต่งตั้งและมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดูแลและเก็บรักษาพัสดุและสินทรัพย์ เมื่อมีการเบิก-จ่ายหรือรับเข้าต้องลงทะเบียนในบัญชีคุมพัสดุทุกครั้ง และเมื่อสิ้นสุตปีงบประมาณมีการตรวจสอบพัสดุทุกๆ ปี บริหารโดยยึดหลักความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

## 5. อภิปรายผลการวิจัย

การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดสรรงบประมาณตามหลักคุณธรรม

ทั้งนี้เนื่องจากมีตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งาน/โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร แจ้งจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาสโดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาส เป็นงบบุคลากรงบบุคลากร งบลงทุน เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการตามที่ได้รับงบประมาณอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544, หน้า 1-3) ที่กล่าวว่า กระบวนการในการคิดล่วงหน้า เพื่อควบคุมการกระทำหรือการดำเนินงานให้เป็นไปตามสิ่งต่างๆ ที่คิดไว้ ซึ่งการวางแผนและการจัดทำงบประมาณคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดทำงบประมาณและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณ ส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนงบประมาณเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณา ทบทวนบทบาท ภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อกำหนดโครงสร้างแผนงาน งาน/โครงการ อันสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งต้องมีการวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTDF) ด้วย และสอดคล้องกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน (2545, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึงการกำหนดตัวชี้วัด กรอบโครงสร้างผ่านองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่คำนึงถึงศักยภาพและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายใน



ที่มีต่อหน่วยงานและสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ว่าจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) คืออะไร และภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งใดที่เป็นโอกาส (Opportunities) สิ่งใดที่เป็นภาวะคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งการวิเคราะห์นี้เรียกว่า SWOT Analysis โดยการนำผลการวิเคราะห์มาเป็นกรอบความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ รวมทั้งผลผลิต และผลลัพธ์ของหน่วยงานและสถานศึกษา และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน 2) การทำงานประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework: MTEF) เป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายของงานโครงการที่คาดว่าจะดำเนินการต่อเนื่อง จากปีที่ขอตั้งงบประมาณล่วงหน้าไปอีก 3 ปี เพื่อนำมาบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ที่หน่วยงานและสถานศึกษาจัดทำเสนอ เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ และ 3) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Operational Planning) หลังจากที่หน่วยงานและสถานศึกษาได้รับแจ้งจำนวนงบประมาณที่จะได้รับซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เสนอแล้ว หน่วยงานและสถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง จึงทำให้ด้านการรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานในข้อกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมินและการรายงานผลที่ชัดเจน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายของการบริหารการเงินได้

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 เขตพื้นที่การศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แนวทางในการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ในด้านที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล รวมถึงมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนต่อไป

1.2 เขตพื้นที่การศึกษาควรให้ความสำคัญในการนิเทศ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อเป็นการกำกับ ติดตามการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

1.3 เขตพื้นที่การศึกษาควรจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องให้แก่คณะครู และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง

1.4 เขตพื้นที่การศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง



1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลนี้ เพื่อประกอบการวางแผนการการดำเนินงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลให้มีคุณภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องให้แก่คณะครู และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ควรจะสร้างตัวชี้วัดของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 ด้าน เพื่อเป็นมาตรฐานวัดหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ซึ่งจะ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อหน่วยงานอื่นๆ

2.2 ขยายการใช้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 ด้าน ให้แก่คณะครูไปยังกลุ่มงานต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาลซึ่งถือว่าเป็นการปลูกฝังสิ่งที่ดี

2.3 ควรจัดให้มีการแข่งขันในแต่ละกลุ่มงานต่างๆ ที่มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 ด้าน เพื่อเป็นการสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาลแก่คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลด้วยอีกทางหนึ่ง

## 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาแนวทางการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลที่ในด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาตามหลักการมีส่วนร่วม เพื่อใช้เป็นแนวทางในพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

3.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละด้าน

## 7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ตามที่ผู้วิจัยได้จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ สามารถสรุปองค์ความรู้ ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ



## เอกสารอ้างอิง

กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (2545). *คู่มือดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน*. กรุงเทพฯ: บริษัทประชา จำกัด.

ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles สัมมนาการทำงานงบประมาณ ระบบใหม่*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แสงเทียน จิระโชติ. (2562). *แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาขยายโอกาสในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

