

ธรรมาภิบาลกับการบริหารงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ของผู้บริหารสถานศึกษา

Good Governance and Transparent, Accountable Budget Management of School Administrators

นิภาพร มะโนเรศ

Niphaphon Manoret

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Graduate Student, M.Ed. (Educational Administration), Songkhla Rajabhat University

ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์

Saruthipong Bhuwatvaranon

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Department of Educational Administration, Faculty of Education, Songkhla Rajabhat

มูจลินทร์ ผลกล้า

Mudchalin Pholkla

อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

Faculty of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University

Corresponding Author E-mail: 68g180002@parichat.skr.ac.th

Received: 2025-10-27 Revised: 2025-11-17 Accepted: 2025-12-24

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหาร เพื่อสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเสริมความรับผิดชอบของผู้บริหาร ทั้งนี้อิงแนวคิดจากพระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ที่ทรงเน้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วย คุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม บทความได้นำเสนอแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงบประมาณ โดยสรุปว่าธรรมาภิบาลคือหลัก การบริหารจัดการที่ดี มุ่งเน้นความโปร่งใส ความยุติธรรม ความมีคุณธรรม และการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะสำคัญ

ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม วินัยทางการเงิน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

ผลการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน การตรวจสอบติดตาม และการรายงานผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่มีจำกัด ทั้งนี้การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลช่วยให้สถานศึกษาบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นคุณธรรม โปร่งใส และน่าเชื่อถือ อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล, บริหารงบประมาณ, สถานศึกษา, ความโปร่งใส

Abstract

This academic article aims to study budget management in educational institutions, which is a vital factor in enhancing both student quality and organizational efficiency. It emphasizes the application of the principles of Good Governance in budget administration to ensure transparency, accountability, and responsibility among administrators. The concept is based on the royal remarks of His Majesty King Bhumibol Adulyadej (Rama IX), who emphasized that civil servants should perform their duties with integrity, honesty, and selflessness for the common good. The article presents concepts and theories related to good governance and budget management, concluding that good governance is a principle of sound administration that promotes transparency, fairness, morality, and participation from all sectors to build trust among stakeholders. Educational administrators should therefore possess key attributes such as honesty, impartiality, social responsibility, financial discipline, and exemplary conduct.

The findings reveal that the application of good governance principles in budget management involves five essential stages: budget formulation and proposal, budget allocation, financial management, monitoring and evaluation, and financial reporting. Each stage must be conducted with transparency, fairness,

and efficiency in the use of limited resources. Integrating good governance principles enables educational institutions to manage resources effectively, maximize benefits for learners, and cultivate an organizational culture rooted in ethics, transparency, and credibility. This approach serves as a fundamental basis for sustainable educational development.

Keywords: Good Governance, Budget Management, Educational Institution, Transparency

บทนำ

แนวคิดการบริหารงานราชการตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2543 เน้นให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วย อุดมคติ ความเสียสละ ความเที่ยงตรง และความเป็นกลาง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ และประชาชน (กรมตุลาการ, 2555) พระราชดำรัสนี้สะท้อนหลักการบริหารที่ยึดมั่นคุณธรรม และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และความยั่งยืน ในการพัฒนาระบบราชการไทยอย่างแท้จริง

การใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและพันธกิจ ขององค์กรภาครัฐ แต่ในทางปฏิบัติยังพบปัญหาการใช้งบประมาณที่ไม่คุ้มค่า ทั้งทั้งงบประมาณ ควรเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการใช้ภาษีอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ปัญหานี้สะท้อน ช่องว่างระหว่างหลักการกับการปฏิบัติจริงในการบริหารงบประมาณ (พิรสิทธิ์ คำวนศิศิลป์ และรัชเฉลิม สุทธิพงษ์ประชา, 2559) นอกจากนี้งบประมาณยังเป็นภาพสะท้อนวิสัยทัศน์ นโยบายและแนวทางการบริหารขององค์กร หากจัดทำงบประมาณไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะ ในสถานศึกษาซึ่งต้องพึ่งพางบประมาณในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน (สำนักนายกรัฐมนตรี และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543)

ในบริบทของสถานศึกษา ปัญหาด้านภาวะผู้นำยังเป็นอุปสรรคสำคัญ ผู้บริหารบาง ส่วนขาดวิสัยทัศน์ คุณธรรม และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ส่งผลให้การ ใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Kae H. Chung & Leon C. Magginson, 1981) แม้การบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีความ เป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544) แต่สถานศึกษายังคง

ประสบข้อจำกัดด้านกฎหมาย ระเบียบและศักยภาพบุคลากร ทำให้การบริหารงบประมาณขาดความคล่องตัวและไม่สอดคล้องกับสภาพจริง อีกทั้งการกระจายอำนาจทางการศึกษายังไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากขาดความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ (ธัญลักษณ์สิงห์แก้ว, 2559)

ดังนั้นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา จึงไม่จำกัดอยู่ที่ทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการขาดการบูรณาการหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า ซึ่งส่งผลต่อความเข้มแข็งและความยั่งยืนของระบบการศึกษาในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556; พระสุธิตต์ สุภกิจโจ, 2554; กระทรวงศึกษาธิการ, 2561)

โดยสรุปงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา การใช้จ่ายต้องสอดคล้องกับพันธกิจ โปร่งใส และคุ้มค่า ผู้บริหารควรมีความรู้ รอบคอบ และยึดหลักธรรมาภิบาล เช่น นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ความหมายของธรรมาภิบาล

Pierre, I., 2000 ธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความหมายว่าธรรมาภิบาลเป็นการบริหารประเทศที่มีนโยบายที่เป็นไปอย่างเปิดเผยและสามารถเกิดความสำเร็จได้ กลไกการบริหารของรัฐบาลมีความน่าเชื่อถือ มีประชาสังคมที่เข้มแข็ง มีส่วนร่วมในในกิจการของภาครัฐและทุกนโยบายอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย

ชัยอนันต์ สมุทรวณิช (2550) ได้อธิบายว่าธรรมาภิบาลเป็นการบริหารกิจการที่ดีของบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม มีรัฐบาลที่ไม่ถืออำนาจเป็นธรรม แต่ใช้อำนาจอย่างที่ประชาชนจะตรวจสอบได้ตัวรัฐบาลเองก็มีความเอื้ออาทรต่อผู้คนสามัญเป็นอาภรณ์ประดับตนไม่ดูถูกประชาชนด้วยการเอาความเท็จมาให้และมีอารยะพอเพียงที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อหากบริหารงานผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิภาพ

ธีรยุทธ บุญมี (2551) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชนและภาคประชาชน ในการที่จะทำให้การบริหารการจัดการ และการปกครองประเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยุติธรรม มีคุณธรรม และตรวจสอบได้

สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย (2557) ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมาภิบาลนี้ เป็นหลักการที่นำมาใช้

บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากช่วยสร้างสรรค์ และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใสย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

ยิ่งยศ บุญยานันต์ (2564) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่ดีที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์และส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้องและบุคคลภายนอก

สรุปได้ว่าธรรมาภิบาลคือหลักการบริหารจัดการที่ดีทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มุ่งสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยุติธรรม และมีคุณธรรม พร้อมส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธา กระตุ้นให้พนักงานทำงานซื่อสัตย์ ขยัน และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรหรือประเทศ ใช้อำนาจอย่างรับผิดชอบ ไม่เอาเปรียบ และพร้อมปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลช่วยยกระดับการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดการงบประมาณ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Leith wood et al., 2006; ธีระบุญเจริญ, 2561) หลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบแนวคิดที่ยอมรับในวงกว้างสำหรับการบริหารจัดการที่ดีทั้งภาครัฐและเอกชน และถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณ โดยมีองค์ประกอบหลักที่ผู้บริหารควรยึดถือปฏิบัติ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือการบริหารงานโดยยึดกรอบกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะด้านการเงินและงบประมาณ เช่น พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ และระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การตัดสินใจต้องยึดความถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้การบริหารโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2564; UNDP, 2007)

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือการบริหารงานด้วยจิตสำนึกดี ซื่อสัตย์สุจริต แยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวมอย่างชัดเจน การตัดสินใจยึดประโยชน์สูงสุดขององค์กรและสาธารณะ เพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นในการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

ราชการ, 2563; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562; UNDP, 2007)

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือการบริหารงบประมาณโดยเปิดเผยข้อมูลทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำ การอนุมัติ การใช้จ่าย ไปจนถึงการตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียม ชัดเจน และตรวจสอบได้ การปฏิบัติอย่างโปร่งใสช่วยลดความเสี่ยงการทุจริต พร้อมสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสังคมอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2564; OECD, 2017)

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมวางแผน ตัดสินใจ และตรวจสอบการใช้งบประมาณ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเหมาะสม ตรงกับความต้องการ และสร้างความรับผิดชอบร่วมในกระบวนการบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; OECD, 2017; UNDP, 2007)

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) คือความสามารถของผู้บริหารในการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์จากการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน พร้อมชี้แจงและตอบคำถามต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงยอมรับผลกระทบจากการตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารงานชัดเจน โปร่งใส และน่าเชื่อถือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2564; UNDP, 2007)

6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness/Economy) หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องบริหารงบประมาณอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ลงทุนไปและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; OECD, 2017; UNDP, 2007)

การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพต้องยึดหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติตามกฎหมาย คุณธรรมเน้นความซื่อสัตย์และยุติธรรม ความโปร่งใสเปิดเผยข้อมูล ลดความเสี่ยงทุจริต การมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่ายมีบทบาทในการตัดสินใจและตรวจสอบ ความรับผิดชอบทำให้ผู้บริหารยอมรับผลลัพธ์ และความคุ้มค่าใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์หลักทั้งหกทำให้การบริหารโปร่งใส ยุติธรรม คุ้มค่า และสร้างความไว้วางใจอย่างยั่งยืน

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

จากกรอบของหลักธรรมาภิบาล กล่าวได้ว่า ความโปร่งใสและการตรวจสอบได้เป็นหัวใจของการบริหารงบประมาณ สามารถขยายความถึงคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงมีในการบริหารงบประมาณได้ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) เป็นคุณธรรมพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้บริหาร โดยต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อตนเองหรือพวกพ้อง ทุกการดำเนินงานต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดหลักความถูกต้องอย่างเคร่งครัด 2563, รากขารบบะรณมพัรคามรระณคณางคณาส); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562; UNDP, 2007)

2. ความเที่ยงธรรมและความเป็นกลาง (Fairness and Impartiality) ในการจัดสรรงบประมาณ หมายถึงผู้บริหารพิจารณาโครงการตามความจำเป็นและเหตุผล ไม่ปล่อยให้อคติหรือการเลือกปฏิบัติส่งผลต่อการตัดสินใจ และปฏิบัติต่อทุกหน่วยงานอย่างเท่าเทียมและยึดหลักความเป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; OECD, 2017; UNDP, 2007)

3. ความรับผิดชอบหน้าที่และสังคม (Responsibility and Social Accountability) หมายถึงผู้บริหารตระหนักว่างบประมาณคือเงินภาษีของประชาชน จึงต้องบริหารอย่างรอบคอบเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม พร้อมเปิดโอกาสให้ตรวจสอบและชี้แจงทุกขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2564; UNDP, 2007)

4. การรักษาความลับและความน่าเชื่อถือ (Confidentiality and reliability) ผู้บริหารต้องคงความลับของข้อมูลทางการเงินสำคัญ พร้อมสร้างความเชื่อมั่นด้วยการนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2564; UNDP, 2007)

5. วินัยทางการเงิน (Financial Discipline) หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีวินัย ปฏิบัติตามกรอบงบประมาณอย่างเคร่งครัดและเป็นตัวอย่างในการจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัด มีคุณค่า ถูกต้องครบถ้วน พร้อมทั้งชี้แจงต่อผู้กำกับดูแลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2564; UNDP, 2007)

6. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Leading by Example) หมายถึง ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการใช้งบประมาณ เพราะพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกบุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแบบอย่าง การที่ผู้บริหารใช้จ่ายอย่างประหยัดและคำนึงถึงความคุ้มค่า จะช่วยสร้างวัฒนธรรม การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประหยัดในทุกระดับขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2564; UNDP, 2007)

กรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563; OECD, 2017; UNDP, 2007)

ความหมายของการบริหารงบประมาณ

งบประมาณ คือ หัวใจสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีทิศทางที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือทางการเงินที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อแสดงถึงจำนวนเงินที่คาดว่าจะได้รับ (รายรับ) และจำนวนเงินที่วางแผนจะใช้จ่าย (รายจ่าย) ในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งในภาษาอังกฤษเราเรียกว่า “Budget” มองในอีกแง่หนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับรัฐบาลหรือองค์กรขนาดใหญ่ งบประมาณก็คือ แผนงานทางการเงินที่สร้างขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการประมาณการรายรับและรายจ่ายทั้งหมด ที่จะเกิดขึ้นและจะดำเนินการภายในปีงบประมาณนั้น ๆ ดังนั้นงบประมาณไม่ใช่เพียงแค่ตัวเลข แต่คือพิมพ์เขียวทางการเงินที่แปลงวิสัยทัศน์และแผนงานให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลและบริหารจัดการได้นั่นเอง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณไว้ ดังนี้

หวน พินธุพันธ์ (2549) กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามรายการและแผนงานหรืองานที่ฝ่ายบริหารได้รับอนุมัติงบประมาณมาใช้จ่าย เพื่อป้องกันการรั่วไหลของเงินประมาณ โดยวิธีการอนุมัติเงินประจำงวด การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน รวมถึงการรายงานผลต่าง ๆ ด้วย

ชญาณี นาดัน (2555) ให้ความหมายของการบริหารงานงบประมาณว่า หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน กับงานด้านบัญชีและการลงทะเบียน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารโรงเรียน

วีระพงษ์ ก้านกิ่ง (2560) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารและหน่วยงานตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ดำเนินการอย่างมีระบบในการใช้จ่ายเงิน หรือก่อนนี้ผูกพันให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

แสงเทียน จิตโรตติ (2560) ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณว่าหมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการหารายได้ และการใช้เงินให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และมีการแสดงรายรับ รายจ่าย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษา ในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยมีการควบคุมและดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

กษมา แสนอ่อน (2562) อธิบายความหมายของการบริหารงบประมาณ ว่า เป็นแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมี

ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยถูกต้องตามระเบียบ มีการจัดทำงบประมาณ จัดทำบัญชี มีการจ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

รักษณาลี สุริหาร (2563) ได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณว่าหมายถึง การจัดทำแผนงบประมาณในการคำนวณค่าใช้จ่ายและจัดสรรทรัพยากรตามโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ รวมถึงการบริหารกิจกรรมขององค์กรให้ถูกต้องตามระเบียบ และได้ประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่าการบริหารงบประมาณ หมายถึง กระบวนการจัดการทางการเงินและทรัพย์สินอย่างเป็นระบบที่ผู้บริหารจัดทำขึ้นตามกฎหมายและระเบียบ เพื่อให้การใช้จ่ายทรัพยากรทั้งหมด ตั้งแต่การรับ-จ่ายเงิน การบัญชี การจัดสรรให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด หัวใจสำคัญคือการควบคุมการใช้จ่ายเพื่อป้องกันการรั่วไหล โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ การทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยยึดหลักประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ

จากแนวคิดและทฤษฎีในการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงบประมาณโปร่งใสและตรวจสอบได้ ที่ผู้เขียนรวบรวมข้อมูลได้ข้อสรุปที่เกิดเป็นตารางสังเคราะห์ดังต่อไปนี้

ข้อที่	การนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา	นักวิชาการการ										ความถี่	ร้อยละ 60 ขึ้นไป
		แสงเทียน จิตโรติ (2560)	วรรณช สาเกณต์ (2562)	ชุดินา พวงทอง (2563)	วิภาณี เข็มจันทร์ (2564)	จารุวัฒน์ ปาสาโก (2566)	พิชกร ใช้บางยาง (2566)	บงอร ปลั่งงัน (2566)	ปิณดา จันทกิจ (2566)	จิตติมา เพ็ญจันทร์ (2567)	อรพรรณ สุริยมณี (2568)		
1	ด้านการวางแผนงบประมาณ			✓							✓	2	20
2	ด้านการจัดสรรงบประมาณ	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		7	70
3	ด้านการใช้จ่าย/เบิกจ่ายงบประมาณ		✓	✓				✓				3	30
4	ด้านการควบคุมงบประมาณ			✓								1	10
5	ด้านการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90
6	ด้านการรายงานประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90

ข้อที่	การนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา	นักวิชาการการ										ความถี่	ร้อยละ 60 ขึ้นไป
		แสงเทียน จิตร์โชติ (2560)	วรรณุช สาเกษล (2562)	ชุติมา พวงทอง (2563)	วิภาณี เทียมจันทร์ (2564)	จารุรัตน์ ปาสาโก (2566)	ทิชากร ใช้บางยาง (2566)	บังอร ปลั่งชัน (2566)	ปวีณา จำนงกิจ (2566)	จิตภา เพ็ญจันทร์ (2567)	อรพรรณ สุริยะมณี (2568)		
7	ด้านการส่งเสริมสนับสนุนคุณธรรมจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่							✓				1	10
8	ด้านการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ							✓				1	10
9	ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ	✓			✓	✓		✓	✓	✓		6	60
10	ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา				✓	✓	✓		✓	✓		5	50
11	ด้านการบริหารการเงิน				✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	60
12	ด้านการบริหารบัญชี				✓	✓	✓		✓			4	40
13	ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์				✓	✓	✓		✓		✓	5	50

ตารางที่ 1 ตารางการสังเคราะห์

หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์การนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงบประมาณโปร่งใสและตรวจสอบได้ จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ แสงเทียน จิตร์โชติ, (2560); วรรณุช สาเกษล, (2562); ชุติมา พวงทอง, (2563); วิภาณี เทียมจันทร์, (2564); จารุรัตน์ ปาสาโก, (2566); ทิชากร ใช้บางยาง, (2566); บังอร ปลั่งชัน, (2566); ปวีณา จำนงกิจ, (2566); จิตภา เพ็ญจันทร์, (2567); อรพรรณ สุริยะมณี, (2568) โดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงบประมาณในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. ด้านการจัดสรรงบประมาณ
3. ด้านการบริหารการเงิน
4. ด้านการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

5. ด้านการรายงานประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

สรุป

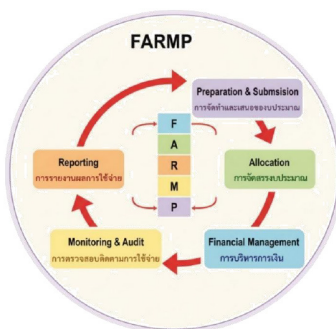
จากการศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงบประมาณโปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นการบูรณาการหลักการบริหารจัดการที่ดีเข้ากับกระบวนการทางการเงินและทรัพย์สิน เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเกิดความคุ้มค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดหลักธรรมาภิบาลหลักสำคัญ 6 ข้อ ในทุกขั้นตอนของการบริหารงบประมาณ (เช่น การจัดทำและเสนอขอ, การจัดสรร, การบริหารการเงิน, การตรวจสอบติดตาม, การรายงานประเมินผล) ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล	การบริหารงบประมาณ
หลักนิติธรรม (Rule of Law)	บริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุโดยยึดมั่นในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และเท่าเทียม
หลักคุณธรรม (Morality)	ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและความถูกต้องในการจัดสรร และใช้จ่ายงบประมาณ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา เป็นสำคัญ ปราศจากการทุจริต
หลักความโปร่งใส (Transparency)	มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ การจัดทำแผนงบประมาณ การจัดสรร การใช้จ่ายเงิน รวมถึงผลการตรวจสอบบัญชี ให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบและสามารถตรวจสอบได้
หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	เปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วม ในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสำรวจความต้องการ การจัดทำแผน/เสนอของบประมาณ และการติดตามประเมินผล
หลักความรับผิดชอบ (Accountability)	ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงรับผิดชอบในการป้องกันการรั่วไหลของเงิน และ รายงานผลต่าง ๆ อย่างชัดเจน
หลักความคุ้มค่า (Value for Money/Economy)	ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัด คุ้มค่า และเน้นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้ผลที่ได้สอดคล้องกับเป้าหมาย นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ดีขึ้น

ตารางที่ 2 สรุปการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงบประมาณ

องค์ความรู้ที่ค้นพบ

ผู้เขียนได้พบองค์ความรู้ใหม่โดยสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบของการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงบประมาณโปร่งใสและตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดทำและเสนอขอของบประมาณ คือ การส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการและเสนอขอตามความจำเป็นจริง พร้อมจัดทำเอกสารประกอบการขอให้ครบถ้วน ถูกต้อง และแสดงตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน 2) ด้านการจัดสรรงบประมาณ คือ จัดสรรอย่างเป็นธรรมตามความจำเป็นของแผนงาน/ภารกิจหลักโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมพิจารณา เพื่อสะท้อนความต้องการที่แท้จริงและเป็นที่ยอมรับ 3) ด้านการบริหารงานการเงิน หมายถึง การบริหารจัดการการรับ-จ่ายเงิน การจัดทำบัญชี และการเก็บรักษา/นำส่งเงินให้เป็นไปตามกฎหมาย/ระเบียบ พร้อมหลักฐานครบถ้วน โดยแยกหน้าที่การเงินและบัญชีเพื่อการตรวจสอบถ่วงดุล และป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน 4) ด้านการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นการวางระบบตรวจสอบภายในเพื่อกำกับดูแลการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมาย/ระเบียบ ป้องกันการรั่วไหล พร้อมประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำไปปรับปรุง 5) ด้านการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ คือ การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ รายงานรายรับ-รายจ่าย และผลการดำเนินงานโครงการต่อสาธารณะตามวาระ ชี้แจงความคืบหน้า ปัญหาและความแตกต่างระหว่างแผนกับผลการใช้จ่ายจริงอย่างตรงไปตรงมา โดยสรุปเป็นรูปแบบ (Model) การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงบประมาณโปร่งใสและตรวจสอบได้ตามลำดับขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 โมเดล FARM การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงบประมาณ

จากโมเดล FARMF การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงบประมาณโปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ (Preparation & Submission) ขั้นตอนนี้ต้องเน้นที่ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม คณะผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันจัดทำคำขอ โดยตั้งอยู่บนข้อมูลความจริง และเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนที่ชัดเจน คำของบประมาณทุกโครงการต้องระบุวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และตัวชี้วัดความสำเร็จที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน การเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมเสนอแผนงานจะช่วยให้งบประมาณตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของการเรียนการสอน

2. การจัดสรรงบประมาณ (Allocation) ต้องยึดหลักความเป็นธรรมและประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องตัดสินใจจัดสรรเงินโดยมีเหตุผลที่ชัดเจน และสามารถชี้แจงได้ โดยเน้นไปที่โครงการที่มีความสำคัญเร่งด่วนและสร้างผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามากที่สุด หลีกเลี่ยงการจัดสรรตามความชอบส่วนบุคคล และต้องมั่นใจว่าทุกหน่วยงานในโรงเรียนได้รับการจัดสรรตามภาระงานและความจำเป็นอย่างเท่าเทียมและเหมาะสม

3. การบริหารการเงิน (Financial Management) ต้องอยู่ภายใต้หลักนิติธรรม คือการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับทางการเงินการคลังของรัฐอย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน ต้องมีเอกสารหลักฐานที่ถูกต้องและครบถ้วน การจัดซื้อจัดจ้างต้องดำเนินการอย่างโปร่งใสและแข่งขันได้เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่คุ้มค่าที่สุด การเน้นย้ำเรื่องนี้จะช่วยป้องกันข้อผิดพลาดทางการเงินและเสริมสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริตในสถานศึกษา

4. การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ (Monitoring & Audit) เมื่อเริ่มใช้จ่ายเงินแล้วต้องมีการติดตามอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผู้บริหารต้องมีระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจน เช่น การตรวจรับพัสดุ การอนุมัติเบิกจ่ายต้องเป็นไปตามระเบียบและหลักฐานครบถ้วน การติดตามไม่เพียงแต่ดูว่าใช้เงินครบตามแผนหรือไม่ แต่ต้องดูว่ากิจกรรมที่ดำเนินการนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในคำขอหรือไม่ เพื่อป้องกันการใช้จ่ายที่ออกนอกกลุ่มนอกทางหรือการทุจริต

5. การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ (Reporting) คือการแสดงความรับผิดชอบต่อขั้นสุดท้าย โรงเรียนต้องจัดทำรายงานการใช้จ่ายงบประมาณและผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอและเปิดเผย รายงานต้องระบุอย่างชัดเจนว่าเงินที่ใช้ไปได้ก่อให้เกิดประโยชน์หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อผู้เรียนอย่างไร การรายงานอย่างตรงไปตรงมาจะสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ปกครองและชุมชนและเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนงบประมาณสำหรับ

ต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

เชิงนโยบาย

การส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาควรเริ่มจากการสนับสนุนเชิงนโยบายในระดับกระทรวงและเขตพื้นที่ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีทิศทางเดียวกัน มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลที่ชัดเจนจะช่วยให้วางแผน ตรวจสอบและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีระบบ ลดความเหลื่อมล้ำระหว่างโรงเรียน และสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เชิงปฏิบัติ

การขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในสถานศึกษา ต้องอาศัยการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ครู และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการอบรมที่ครอบคลุมด้านธรรมาภิบาล การวางแผนงบประมาณ การจัดทำรายงานทางการเงิน การตรวจสอบการใช้จ่าย รวมถึงการส่งเสริมความโปร่งใสในทุกขั้นตอน ทำให้สามารถนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง และเป็นพื้นฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส มีจริยธรรม และรับผิดชอบ

การใช้เทคโนโลยี

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความโปร่งใสและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ การใช้แพลตฟอร์มหรือระบบออนไลน์สำหรับรายงาน การติดตามค่าใช้จ่าย และการตรวจสอบข้อมูลแบบเรียลไทม์ จะเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้าถึงข้อมูลได้อย่างโปร่งใส ทันเวลา ลดข้อผิดพลาด ความซ้ำซ้อนและเพิ่มความน่าเชื่อถือ

บรรณานุกรม

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP). (2550). **ธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนามนุษย์อย่าง**

ยั่งยืน: เอกสารนโยบายของ UNDP. นิวยอร์ก: UNDP.

งามญา ศรีพอ, และภัทร์ พลอยแหวน. (2567). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. **วารสารสหศาสตร์.** 24(1), 19-34.

จารุวัฒน์ ปาสาโก, จิราภรณ์ ผันสว่าง, และกฤตยากร ลดาวัลย์. (2566). การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. **วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์**, 7(1), 37-50.

จิตาภา เพ็ญจันทร์, และจิราภรณ์ ผันสว่าง. (2567). แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. **วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์**, 8(1), 146-154.

ชุติมา พวงทอง, และพรเทพ ฐิ์แผน. (2563). แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ**, 9(33), 233-244.

ทิชากร ใช้บางยาง. (2566). การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.

ปวีณา จำนงกิจ, พระฮอนด้า วาทสโท, และพระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส. (2566). การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. **วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม**, 10(2), 349-361.

พยุงค์ศักดิ์ รักดีพล, พ. (2565). การพัฒนาการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**, 14(2), 139-154.

พระมหาฉัตรเพชร สมาชิกโร, สามเณรกรวิทย์ สังข์รวมใจ, และ กชภัทร์ สงวนเครือ. (2568). การบริหารจัดการงบประมาณในสถานศึกษาบนฐานหลักธรรมาภิบาล. **วารสารเสฏฐวิทย์ปริทัศน์**, 5(1), 72-87.

เพ็ญพรรณ บางอร. (2562). แนวทางการบริหารจัดการระบบงบประมาณของโรงเรียนสบเมยวิทยาคม อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

วรณัฐ สาเกผล. (2565). แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.

วิภาณี เทียมจันทร์. (2564). สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารงบประมาณตามหลัก

ธรรมาภิบาลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กำแพงเพชร. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย). มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2563). **คู่มือการประยุกต์ใช้หลัก
ธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะ
กรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.). (2564). **แนวทางการบริหารจัดการและการตรวจสอบ
งบประมาณของหน่วยงานรัฐ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.

แสงเทียน จิตรโชติ. (2560). **แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับ
สถานศึกษาขยายโอกาสในเขตอำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี**. (วิทยานิพนธ์
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย).
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

อรพรรณ สุริยะมณี, สรรเสริญ หุ่นแสน, และกัญญกร เอี่ยมพญา. (2568). **แนวทางการบริหาร
งานงบประมาณของสถานศึกษาแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ
ศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1**. วารสารวิจัยวิชาการ, 8(4), 349-364.