

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไทย: ปัญหา บริบท และแนวทางพัฒนาอย่างยั่งยืน  
BUDGET ADMINISTRATION IN THAI EDUCATIONAL INSTITUTIONS: PROBLEMS,  
CONTEXTS, AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES

Patchayakorn Poonkate<sup>1\*</sup> และ Sinchai Suwanmanee<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

<sup>2</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

Patchayakorn Poonkate<sup>1\*</sup> and Sinchai Suwanmanee<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Education Songkhla Rajabhat University

<sup>2</sup>Faculty of Education Thaksin University

\*E-mail: patchayakorn.po@skru.ac.th

Received: 04-09-2025

Revised: 22-10-2025

Accepted: 13-11-2025

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไทย ศึกษาความแตกต่างของปัญหาตามบริบท และเสนอแนวทางพัฒนาระบบบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงเอกสารจากงานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสังเคราะห์เชิงประเด็น เพื่อจัดกลุ่มลักษณะปัญหาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ได้ใช้แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์พบว่าปัญหาสามารถจำแนกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ ระบบและขั้นตอนการบริหาร บุคลากร ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส และโครงสร้างการกำกับดูแล โดยมีลักษณะปัญหาแตกต่างกันตามประเภท ขนาด และสังกัดของสถานศึกษา เช่น โรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านกลไกควบคุม ส่วนโรงเรียนในสังกัดท้องถิ่นมักประสบปัญหาด้านกระบวนการเบิกจ่าย ทั้งนี้ยังได้นำเสนอแนวทางพัฒนา 7 ประการ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศ การจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติ การเสริมสร้างธรรมาภิบาล การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร การจัดทำแผนงบประมาณแบบมีส่วนร่วม และการส่งเสริมระบบนิเทศภายใน พร้อมทั้งสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ 5 ด้าน ได้แก่ การบูรณาการนโยบายจากระดับบนสู่การปฏิบัติ การพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่ทุนโครงสร้าง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักรู้ ความไม่สมดุลของอำนาจและภาระงาน และการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาระบบบริหารงบประมาณสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** การบริหารงบประมาณ สถานศึกษาไทย บริบททางการศึกษา ปัญหาเชิงระบบ แนวทางพัฒนาอย่างยั่งยืน

## ABSTRACT

This article aims to analyze the problems of budget administration in Thai educational institutions, explore the contextual differences of these problems, and propose strategies for developing an efficient, transparent, and sustainable budgeting system. The study employs documentary analysis of relevant research and reports, along with thematic synthesis to systematically categorize the nature of the difficulties. The framework of Performance-Based Budgeting (PBB) is applied to guide the analysis. The results indicate that budget-related problems can be grouped into four key dimensions: administrative systems and procedures, personnel, governance and transparency, and supervisory structure. These problems vary based on school type, size, and affiliation. For example, small schools face constraints in internal control mechanisms, while schools under local authorities often encounter delays in the disbursement process. The study proposes seven development strategies: enhancing personnel capacity, developing information systems, producing practical guidelines, promoting good governance, restructuring administrative systems, encouraging participatory budgeting, and strengthening internal supervision. In addition, five synthesized areas of new knowledge are presented: integrating top-down policy with local implementation, co-developing human and structural capital, cultivating a budget-conscious organizational culture, addressing the imbalance between authority and workload, and viewing budgeting as a strategic tool rather than an end goal. These findings offer a conceptual foundation for policy formulation and the development of budget administration systems that are both effective and sustainable.

**Keywords:** Budget Administration, Thai Educational Institutions, Educational Contexts, Systemic Problems, Sustainable Development Strategies

## บทนำ

การบริหารงบประมาณเป็นกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดสรร การควบคุม และการติดตามการใช้จ่ายทรัพยากรทางการเงินขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้ (Sripratas & Petchroj, 2023) การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ลดความสูญเปล่าในการใช้จ่าย และเพิ่มศักยภาพในการบรรลุพันธกิจหลักอย่างยั่งยืน ในบริบทของสถานศึกษา งบประมาณถือเป็นทรัพยากรหลักที่สนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน การพัฒนาครูและบุคลากร การจัดซื้อสื่ออุปกรณ์ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Masena, 2024) หากสถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง และส่งเสริมคุณภาพการศึกษาทั้งระบบได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่า สถานศึกษาหลายแห่งยังคงเผชิญกับปัญหาการบริหารงบประมาณ ในหลายด้าน เช่น การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เป็นธรรม ความล่าช้าในการเบิกจ่าย ขาดความโปร่งใสในกระบวนการใช้จ่าย และการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นของโรงเรียน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ การจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานตามพันธกิจของสถานศึกษา (Sriranong, 2020) การบริหารงบประมาณ ในสถานศึกษาจึงไม่เพียงเป็นภารกิจด้านการเงิน แต่ยังสะท้อนถึงบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาและยกระดับ คุณภาพการศึกษาโดยรวม งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ในการจัดหาสื่อ การเรียนการสอน การพัฒนาศักยภาพครู และการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัย เกื้อหนุนต่อการพัฒนาผู้เรียนในทุกมิติ (Budsurin & Bailee, 2020)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์มิติของปัญหาในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไทย เปรียบเทียบลักษณะปัญหาตามบริบทที่หลากหลาย เช่น ระดับการศึกษา ขนาดโรงเรียน และสังกัดของสถานศึกษา ตลอดจนเสนอแนวทางพัฒนาการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน โดยอาศัยการวิเคราะห์ เชิงเอกสารจากงานวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสังเคราะห์องค์ความรู้จากบริบทต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายหรือการบริหารจัดการในระดับ สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้อ่านจะได้รับความเข้าใจอย่างรอบด้านเกี่ยวกับปัญหาเชิงระบบที่เกิดขึ้นจริง ในกระบวนการบริหารงบประมาณในโรงเรียน พร้อมทั้งแนวทางการพัฒนาเชิงปฏิบัติและข้อเสนอเชิงนโยบาย ที่สามารถนำไปปรับใช้ในบริบทที่แตกต่างกันได้ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการในสถานศึกษา และเสริมสร้างความยั่งยืนของระบบการศึกษาในระยะยาว

### กรอบแนวคิดการบริหารงบประมาณ

บทความนี้ใช้แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) เป็นกรอบวิเคราะห์หลัก โดยแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสรรงบประมาณกับผลลัพธ์ ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม (Hatry, 2006) แทนที่จะจัดสรรงบประมาณตามหมวดหมู่รายจ่ายแบบดั้งเดิม PBB มุ่งเน้นการวางแผนและใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ผลผลิต และผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานอย่างมี ประสิทธิภาพ ในบริบทของสถานศึกษา แนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการวางแผน การใช้จ่าย และการติดตามงบประมาณให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครู การจัดซื้อสื่ออุปกรณ์ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แนวคิด PBB ยังสอดคล้องกับความจำเป็นในการมีระบบติดตามและประเมินผล ที่ชัดเจน โปร่งใส และเปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงในรอบงบประมาณถัดไปอย่างเป็นระบบ ดังนั้น แนวคิดนี้จึงเหมาะที่จะ ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไทย ในบทความนี้

### มิติปัญหาการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจด้านการ จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ การวางแผน การใช้จ่าย และการควบคุมงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใสจึงเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดี อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาหลายแห่งยังคงประสบกับ

ปัญหาหลากหลายที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ทั้งนี้ สามารถจัดกลุ่มประเด็นปัญหาได้เป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ ปัญหาด้านระบบและขั้นตอนการบริหาร ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส และปัญหาด้านโครงสร้างการกำกับดูแลดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. ปัญหาด้านระบบและขั้นตอนการบริหาร

ปัญหาด้านระบบและขั้นตอนการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการใช้จ่ายและการควบคุมงบประมาณในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับโรงเรียนที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างการบริหาร และขาดความชัดเจนด้านแนวทางปฏิบัติ พบว่าปัญหานี้สะท้อนออกมาในหลายมิติ เช่น ความซ้ำซ้อนของขั้นตอน การขาดระบบงานที่มีมาตรฐาน และการติดตามผลที่ไม่เป็นระบบ หลายโรงเรียนประสบปัญหาจากการที่ไม่มีคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการในแต่ละปีการศึกษาไม่มีความต่อเนื่อง เกิดความคลาดเคลื่อนระหว่างแผนงบประมาณกับการใช้จ่ายจริง โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง ดังที่ Budsurin & Bailee (2020) กล่าวว่า โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยไม่มีแนวทางการดำเนินงานที่เข้าใจง่ายและชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานด้านงบประมาณได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังพบปัญหาในด้านการติดตามและประเมินผล โดยไม่มีระบบการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณที่ตั้งไว้กับงบประมาณที่ใช้จริง ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนพัฒนาในรอบงบประมาณถัดไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนมัธยมในจังหวัดนนทบุรีมีปัญหาในการวิเคราะห์และติดตามงบประมาณ ส่งผลให้ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม (Sripratas & Petchroj, 2023) ในบางกรณี ปัญหาเกิดจากการจัดเก็บเอกสารงบประมาณที่ไม่มีระบบดิจิทัลรองรับ ส่งผลให้การตรวจสอบย้อนหลังเป็นไปอย่างยากลำบาก และขาดความโปร่งใส เช่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบปัญหาในการจัดเก็บเอกสารและรายงานที่ไม่เป็นหมวดหมู่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายและการจัดทำบัญชี (Jongsawat & Ruamchomrat, 2024) โรงเรียนชุมชนหนองบัวน้อยโนนชาติหนองเห็นวิทยา ก็มีปัญหาคารขาดการจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการงบประมาณ ไม่มีแบบฟอร์มหรือระเบียบแบบแผนในการดำเนินการอย่างชัดเจน ส่งผลต่อความสับสนและการเบิกจ่ายที่คลาดเคลื่อนจากแผนเดิม (Wongsriraksa, 2022)

### 2. ปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาด้านบุคลากรเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมักขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ส่งผลให้ภาระหน้าที่ด้านงบประมาณตกอยู่กับครูผู้สอนที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทาง และต้องปฏิบัติงานหลากหลายหน้าที่พร้อมกัน เช่น การจัดการสอน งานวิชาการ งานกิจกรรมพิเศษ ควบคู่กับการจัดทำบัญชีและเอกสารงบประมาณ ดังที่ Intalad (2024) พบว่า โรงเรียนในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ที่ขาดเจ้าหน้าที่การเงินโดยตรง ทำให้ครูต้องปฏิบัติหน้าที่แทน ส่งผลให้เกิดความล่าช้า ความไม่ถูกต้องของเอกสาร และความไม่มั่นใจในการจัดทำงบประมาณ สอดคล้องกับ Santaveesuk (2016) กล่าวว่า โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งบุคลากรผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณมักไม่มีประสบการณ์ และไม่ได้รับการอบรมเนื่องในการจัดทำแผนและบริหารงบประมาณ ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ในบริบทของโรงเรียนกลุ่ม

สะเดา-ไทรยางม ภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ยังพบปัญหาการขาดบุคลากรด้านบัญชีและการเงินอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถจ้างเจ้าหน้าที่เฉพาะทางได้อย่างยั่งยืน (Sriranong, 2020) ขณะที่ในโรงเรียนสังกัด สพฐ. หลายแห่ง แม้จะมีการจัดสรรบุคลากรในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ประสบกับปัญหาเรื่องการโยกย้ายบ่อยครั้งของเจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่การเงิน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อการศึกษาติดตามและควบคุมงบประมาณอย่างเป็นระบบ (Chotphiboon & Manyanon, 2022)

### 3. ปัญหาด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

ธรรมาภิบาลและความโปร่งใสถือเป็นหลักการสำคัญของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัยในหลายพื้นที่พบว่า สถานศึกษาจำนวนมากไม่น้อยยังขาดกลไกหรือระบบที่ส่งเสริมธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณอย่างแท้จริง หนึ่งในประเด็นสำคัญที่พบคือ การขาดกระบวนการมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง และชุมชน ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ หรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ผู้บริหารตัดสินใจโดยลำพัง ส่งผลให้แนวทางการใช้งบประมาณไม่สะท้อนความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนและชุมชน เช่น ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่าไม่มีการประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงบประมาณให้ครูและบุคลากรรับทราบ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและข้อครหาเรื่องความโปร่งใส (Kawsalab et al., 2022) นอกจากนี้โรงเรียนบางแห่งยังขาดระบบเอกสารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ไม่สามารถจัดทำรายงานผลการใช้งบประมาณที่ครอบคลุม และไม่มีคู่มือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการบริหารงบประมาณ ส่งผลให้เกิดปัญหาในการตรวจสอบจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1 ที่ไม่มีระบบการติดตามและรายงานผลแบบมีส่วนร่วม อีกทั้งไม่สามารถจัดแสดงเอกสารหลักฐานที่ยืนยันความถูกต้องของการใช้งบประมาณได้ (Phongsupha & Sriputtarin, 2021) โรงเรียนมัธยมศึกษาหลายแห่งยังเผชิญกับปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เช่น การขาดการจัดทำรายงานการเงินที่เปิดเผยต่อสาธารณะ รวมถึงไม่มีการแจ้งข้อมูลงบประมาณผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย ส่งผลให้ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ (Preecha et al., 2023) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการวางระบบความโปร่งใสในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การจัดทำแผน การอนุมัติ การดำเนินการ และการประเมินผล ทั้งนี้ Thongsen et al. (2024) เสนอว่า การพัฒนาระบบตรวจสอบภายในโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยยกระดับธรรมาภิบาลในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ระบบ e-budgeting, ระบบติดตามผลออนไลน์ หรือการประชาสัมพันธ์ข้อมูลผ่านเว็บไซต์โรงเรียน ซึ่งสามารถทำให้การเปิดเผยข้อมูลมีความต่อเนื่องและตรวจสอบย้อนหลังได้

### 4. ปัญหาด้านโครงสร้างการกำกับดูแล

ปัญหาเชิงโครงสร้างในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษานับเป็นอุปสรรคเชิงระบบที่มีผลกระทบในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท. หรือ อบจ.) หรือหน่วยงานราชการระดับจังหวัด ซึ่งมักต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบกลางที่มีลักษณะรวมศูนย์ ไม่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น และขาดความยืดหยุ่นเพียงพอในการดำเนินงานตามความจำเป็นเร่งด่วนของโรงเรียน ข้อจำกัดดังกล่าวแสดงออกอย่างชัดเจนในเรื่องขั้นตอนการอนุมัติและเบิกจ่ายงบประมาณที่ล่าช้า ซึ่งต้องผ่านหลายลำดับชั้น

ส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับปฏิทินการศึกษาได้ เช่น ในกรณีของโรงเรียนในจังหวัดชัยภูมิ โดย Pudukho & Netklang (2024) พบว่า ขั้นตอนการดำเนินการจากออปท มีความซับซ้อนทำให้การจัดซื้อจัดจ้างไม่สามารถดำเนินการได้ทันต่อกิจกรรมตามแผน นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรในโรงเรียนจำนวนมากขาดความรู้ความเข้าใจในกฎหมายการเงินการคลังและระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดความกังวล ความไม่มั่นใจ และความผิดพลาดในการดำเนินการงบประมาณ ดังที่ Tiamjan & Sripadta (2021) กล่าวว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร มีบุคลากรที่ขาดความมั่นใจเนื่องจากไม่เข้าใจแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และการรายงานผลงบประมาณตามระเบียบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ขณะที่ Summa et al. (2023) พบว่า ในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ระบบการกำกับจากส่วนกลางยังคงล่าช้าและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะทางของโรงเรียนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดสรรงบประมาณให้แก่ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นสูง เช่น เด็กด้อยโอกาสหรือผู้มีความพิการ ซึ่งต้องการการวางแผนงบประมาณที่ยืดหยุ่นและยืดตามบริบทมากขึ้น เช่นเดียวกับโรงเรียนมัธยมในจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ Preecha et al. (2023) พบว่าการควบคุมและการขึ้นจากต้นสังกัดระดับจังหวัดหรือเขตพื้นที่การศึกษาทำให้โรงเรียนไม่มีอิสระในการจัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณ ทั้งที่บริบทในพื้นที่มีความแตกต่างกันสูง จึงส่งผลให้ไม่สามารถวางแผนการเงินให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาในเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง

การบริหารงบประมาณในสถานศึกษายังเผชิญปัญหาสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ระบบและขั้นตอนที่ไม่เป็นมาตรฐาน ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ บุคลากรที่รับผิดชอบมักไม่มีความรู้เฉพาะทาง ขาดความต่อเนื่องจากการโยกย้าย และไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่าหลายโรงเรียนขาดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงข้อจำกัดจากโครงสร้างการกำกับดูแลที่รวมศูนย์ ทำให้ไม่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น การแก้ปัญหาเหล่านี้จำเป็นต้องปรับปรุงทั้งในระดับโรงเรียนและระดับนโยบาย โดยเน้นการกระจายอำนาจ เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร พัฒนาระบบติดตามและตรวจสอบที่โปร่งใส และปรับโครงสร้างการกำกับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

### ความแตกต่างของปัญหาในการบริหารงบประมาณระหว่างบริบทต่าง ๆ ของสถานศึกษา

กระบวนการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา การทำความเข้าใจความแตกต่างของบริบทโรงเรียนถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนมีลักษณะเฉพาะทั้งในด้านระดับการศึกษา ขนาด และสังกัด ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบปัญหาในการบริหารงบประมาณอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การจัดกลุ่มและเปรียบเทียบลักษณะปัญหาตามบริบทเหล่านี้ช่วยให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับอุปสรรคเฉพาะที่โรงเรียนแต่ละประเภทต้องเผชิญ และสามารถนำไปสู่การออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและตรงจุดยิ่งขึ้น สามารถจัดกลุ่มเปรียบเทียบได้ 3 กลุ่มตามบริบท คือ ระดับการศึกษา สังกัด และขนาดของโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. โรงเรียนประถมศึกษากับโรงเรียนมัธยมศึกษา

การเปรียบเทียบบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่าลักษณะปัญหาในการบริหารงบประมาณมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในมิติของ บุคลากร ระบบการบริหาร และความซับซ้อนของโครงสร้างการตัดสินใจ ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทหรือโรงเรียนขนาดเล็ก มักประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางด้าน การคลัง เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี และพัสดุ ทำให้ครูซึ่งไม่ได้มีความ

เชี่ยวชาญด้านนี้โดยตรงต้องรับผิดชอบงานด้านการเงินควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน ส่งผลต่อความถูกต้อง ความคล่องตัว และความมั่นใจในการดำเนินงานด้านงบประมาณ เช่น กรณีโรงเรียนในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ครูต้องทำหน้าที่แทนเจ้าหน้าที่การคลัง (Intalad, 2024) ซึ่งสะท้อนถึงภาระงานที่เกินขอบเขตความรับผิดชอบ และเพิ่มความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการบริหารงบประมาณ ในขณะที่โรงเรียนมัธยมศึกษา แม้มีบุคลากรและงบประมาณมากกว่า แต่กลับพบปัญหาเชิงระบบที่ซับซ้อนกว่า โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเขตเมือง ซึ่งต้องบริหารงบประมาณผ่านหลายแผนกและหลายระดับของการบริหาร เช่น ความล่าช้าในการอนุมัติงบประมาณ ความไม่ชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ และการขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างฝ่ายแผนงาน การเงิน และวิชาการ เช่น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่สามารถติดตามการใช้งบประมาณได้อย่างเป็นระบบ (Sripratas & Petchroj, 2023) รวมถึงกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตเมือง ซึ่งแม้จะมีงบประมาณมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก แต่ต้องเผชิญกับขั้นตอนการเบิกจ่ายที่ซับซ้อน มีการกำกับควบคุมหลายระดับ และมีปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรที่ขาดความชัดเจน ส่งผลให้การตัดสินใจล่าช้าและการดำเนินโครงการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (Preecha et al., 2023)

2. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กับโรงเรียนในสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อปท./อบจ.)

การเปรียบเทียบลักษณะปัญหาด้านการบริหารงบประมาณระหว่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อปท./อบจ.) สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดที่แตกต่างกันทั้งในเชิงโครงสร้างระบบราชการและกระบวนการดำเนินงาน สำหรับโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ปัญหาหลักมักอยู่ในรูปแบบของ “ระบบปฏิบัติการภายใน” ที่ยังขาดความเป็นระบบ โดยเฉพาะการจัดทำแผนงาน การติดตาม และ

การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งยังไม่มีมาตรฐานกลางที่ชัดเจน ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในทางปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีปัญหาในการจัดทำเอกสารงบประมาณที่ไม่เป็นหมวดหมู่ ขาดระบบติดตามที่ต่อเนื่อง และไม่มีรายงานที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม (Jongsawat & Ruamchomrat, 2024) ส่งผลให้แม้จะมีระเบียบที่เป็นทางการจากส่วนกลาง แต่การบังคับใช้ในระดับโรงเรียนยังมีความหลากหลายและไม่ทั่วถึง ในขณะที่โรงเรียนในสังกัด อบจ. หรือ อปท. กลับเผชิญปัญหาที่มีลักษณะ “โครงสร้างเชิงระบบราชการส่วนท้องถิ่น” มากกว่า กล่าวคือ การจัดการงบประมาณในโรงเรียนเหล่านี้มักต้องผ่านหลายขั้นตอนในระดับองค์การบริหาร ซึ่งส่งผลต่อความล่าช้า ขาดความคล่องตัว และไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์เร่งด่วนของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ต้องดำเนินการเบิกจ่ายผ่านหลายระดับชั้นขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้เวลา ส่งผลให้ไม่สามารถใช้งบประมาณได้ทันเวลาในการดำเนินกิจกรรมตามแผน (Pudkho & Netklang, 2024) นอกจากนี้ โรงเรียนในสังกัด อบจ./อปท. ยังต้องดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดด้านระเบียบเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งบางครั้งไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียน เช่น ข้อกำหนดเรื่องวงเงินอนุมัติ การจัดซื้อจัดจ้าง และการรายงานผล ซึ่งแตกต่างจากระเบียบของ สพฐ. จึงเกิดความทับซ้อนและความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

### 3. โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่

ลักษณะของโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านโครงสร้างการบริหารงานงบประมาณ ซึ่งสะท้อนผ่านข้อจำกัดและความท้าทายที่แตกต่างกันตามบริบทของขนาดและทรัพยากรที่โรงเรียนมีอยู่ ในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งส่วนใหญ่มักตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทหรือห่างไกล มักเผชิญกับข้อจำกัดด้าน ทรัพยากรมนุษย์และระบบการบริหารภายใน อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการขาดเจ้าหน้าที่เฉพาะทางด้านการเงิน การบัญชี และพัสดุ ส่งผลให้ครูหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่หลายบทบาทควบคู่กัน โดยไม่มีพื้นฐานความรู้ทางการคลังเพียงพอ สิ่งนี้ก่อให้เกิด ความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดในการจัดทำเอกสารงบประมาณ การเบิกจ่ายที่ไม่ถูกต้อง และการขาดระบบตรวจสอบภายใน ที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนขนาดเล็กในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย พบว่าไม่มีแนวปฏิบัติหรือคู่มือที่ชัดเจนในการดำเนินงานด้านงบประมาณ ทำให้ครูและผู้บริหารต้องอาศัยประสบการณ์ส่วนตัวหรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน ซึ่งเสี่ยงต่อความคลาดเคลื่อน (Budsurin & Bailee, 2020) ในทางตรงกันข้าม โรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งมักตั้งอยู่ในเขตเมืองหรือศูนย์กลางทางการศึกษา แม้จะมีบุคลากรด้านการบริหารงบประมาณที่เพียงพอ มีเจ้าหน้าที่การเงินโดยเฉพาะ และระบบเอกสารที่เป็นรูปแบบมากกว่า แต่กลับพบปัญหาในด้าน ธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะความล้มเหลวในการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณให้ครู ผู้ปกครอง หรือชุมชนรับทราบ และขาดกลไกการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช พบว่า การบริหารงบประมาณเป็นลักษณะรวมศูนย์อยู่ในกลุ่มผู้บริหาร ทำให้ขาดการรับฟังความเห็นจากครูในระดับปฏิบัติและขาดการสื่อสารกับชุมชน ส่งผลให้เกิดคำถามเรื่องความโปร่งใสและความไว้วางใจในกระบวนการใช้งบประมาณ (Preecha et al., 2023)

การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงบประมาณตามบริบทของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่า ลักษณะของปัญหาไม่ได้กระจายอย่างเท่าเทียมในทุกกลุ่มโรงเรียน หากแต่มีความเฉพาะเจาะจงที่สัมพันธ์กับโครงสร้าง สังกัด และระดับการศึกษาของแต่ละโรงเรียน ความเข้าใจในความแตกต่างเหล่านี้จะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบแนวทางการบริหารที่ตอบโจทย์ และสอดคล้องกับบริบทอย่างแท้จริง นำไปสู่การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนในระยะยาว สามารถนำมาสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

#### ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัญหาในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาตามบริบทต่าง ๆ

บริบทของโรงเรียน	ลักษณะปัญหาหลัก
ระดับการศึกษา	
โรงเรียนประถมศึกษา	ข้อจำกัดด้านบุคลากร โดยเฉพาะการขาดเจ้าหน้าที่การเงิน ทำให้ครูต้องปฏิบัติหน้าที่แทนและเกิดความล่าช้าในการเบิกจ่าย (Sriranong, 2020; Chotphiboon & Manyanon, 2022)
โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระบบการบริหารงบประมาณยังขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะขั้นตอนติดตามและประเมินผลที่ไม่ต่อเนื่อง (Sripratas & Petchroj, 2023; Masena, 2024)

บริบทของโรงเรียน	ลักษณะปัญหาหลัก
<b>สังกัด</b>	
โรงเรียนในสังกัด สสฐ.	ขั้นตอนการจัดทำเอกสารและการอนุมัติแผนงานซับซ้อน ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้าและขาดความคล่องตัว (Chotphiboon & Manyanon, 2022; Sripratas & Petchroj, 2023)
โรงเรียนในสังกัด อบจ./อปท.	ขั้นตอนการเบิกจ่ายและอนุมัติขาดความยืดหยุ่นจากโครงสร้างส่วนกลาง ไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์เร่งด่วนของโรงเรียน (Pudkho & Netklang, 2024; Intalad, 2024)
<b>ขนาดโรงเรียน</b>	
โรงเรียนขนาดเล็ก	ขาดระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและบุคลากรเฉพาะทาง ครูต้องทำหน้าที่หลายบทบาท ทำให้การบริหารงบประมาณไม่ต่อเนื่อง (Intalad, 2024; Sriramong, 2020)
โรงเรียนขนาดใหญ่	ข้อจำกัดด้านธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนที่ยังไม่ทั่วถึง (Preecha et al., 2023; Masena, 2024)

### แนวทางสร้างระบบงบประมาณที่ยั่งยืนในโรงเรียน

ในปัจจุบัน การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาเผชิญข้อจำกัดทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน และศักยภาพบุคลากร โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องดำเนินงานภายใต้กรอบระเบียบที่เข้มงวด ส่งผลให้ขาดความยืดหยุ่น ล่าช้า และไม่ตอบสนองต่อความจำเป็นเฉพาะของโรงเรียน อีกทั้งยังขาดกลไกธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ดังนั้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบจึงมีความจำเป็นเร่งด่วน โดยควรเน้นการพัฒนา 7 มิติ คือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศและเครื่องมือทางบริหาร การจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน การสร้างระบบธรรมาภิบาลและความร่วมมือ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) การพัฒนาแผนงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและยึดบริบทโรงเรียน และการส่งเสริมการนิเทศและกำกับติดตามจากต้นสังกัด เพื่อนำไปสู่การบริหารงบประมาณที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงคุณภาพของการศึกษาอย่างยั่งยืน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรถือเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีกประสบปัญหาขาดเจ้าหน้าที่เฉพาะทางด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ บุคลากรเหล่านี้มักเป็นครูที่ต้องทำหน้าที่ควบหลายด้านโดยไม่มีพื้นฐานด้านการคลังที่เพียงพอ การพัฒนาเชิงระบบจึงควรเน้นการอบรมอย่างต่อเนื่อง การจัดเวิร์กช็อปเชิงปฏิบัติการ และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังที่ Intalad (2024) กล่าวว่า ควรมีจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านการเงินและพัสดุ พร้อมเสนอให้ต้นสังกัดให้คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่ Santaveesuk (2016) แนะนำว่าควรอบรมเรื่องกฎหมายและระเบียบการเงินการคลังให้ทันสมัย และตรงตามบทบาทหน้าที่ของ

ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เช่นเดียวกับ Sriranong (2020) ที่ระบุว่า โรงเรียนขนาดเล็กควรมีแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรระยะยาว โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำ เช่น เจ้าหน้าที่การเงินหรือพัสดุ เพื่อให้การดำเนินงานด้านงบประมาณเป็นไปอย่างต่อเนื่องและลดความผิดพลาด

## 2. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเครื่องมือทางบริหาร

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยยกระดับความถูกต้อง ความรวดเร็ว และความโปร่งใสในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในบริบทที่โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านบุคลากรหรือขั้นตอนการจัดการที่ยังใช้ระบบเอกสารแบบดั้งเดิม ซึ่งเสี่ยงต่อความล่าช้า การสูญหายของข้อมูล และการตรวจสอบย้อนหลังที่ยุ่งยาก ดังที่ Kannula (2024) เสนอว่า ควรมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศด้านงบประมาณที่สามารถใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างแผนการใช้งบประมาณ การดำเนินงานจริง และผลการเบิกจ่าย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลตัดสินใจและวางแผนงบประมาณในรอบปีถัดไปได้้อย่างแม่นยำ เช่นเดียวกับ Thongsen et al. (2024) ที่สนับสนุนการใช้ระบบเบิกจ่ายเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment/e-budgeting) ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการอนุมัติ และสร้างหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหาร ครูผู้รับผิดชอบ และผู้ตรวจสอบภายนอก

## 3. การจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

การมีคู่มือแนวปฏิบัติด้านการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูและเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถดำเนินงานด้านงบประมาณได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ และตรวจสอบได้ ทั้งยังช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงานที่เกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกัน หรือจากการสื่อสารแบบปากต่อปากที่ไม่มีหลักฐานรองรับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Budsurin & Bailee (2020) ที่เสนอว่า คู่มือแนวปฏิบัติควรครอบคลุมทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงบประมาณ ตั้งแต่การวางแผนการจัดทำโครงการ การตั้งงบ การใช้จ่าย ไปจนถึงการติดตาม ประเมินผล และการรายงาน เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถใช้อ้างอิงในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเป็นมาตรฐาน ลดความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดทางเอกสารหรือการเบิกจ่าย

## 4. การสร้างระบบธรรมาภิบาลและความร่วมมือ

การบริหารงบประมาณที่มีธรรมาภิบาล ไม่ได้เน้นเพียงประสิทธิภาพของการใช้จ่าย แต่ยังรวมถึงความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ ลดข้อครหา และส่งเสริมความไว้วางใจในกระบวนการจัดการงบประมาณ ดังที่ Preecha et al. (2023) เสนอว่า โรงเรียนควรจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่มีองค์ประกอบจากหลากหลายฝ่าย เช่น ตัวแทนครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะต่อการใช้งบประมาณ เพื่อสร้างกลไกการถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Masena (2024) ที่ระบุว่า การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนวางแผนงบประมาณ การพิจารณาโครงการ ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล ช่วยให้แผนงบประมาณสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนและชุมชน อีกทั้งยังเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ตรวจสอบได้ และยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม

5. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)

โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มักเผชิญข้อจำกัดจากโครงสร้างการบริหารที่รวมศูนย์และกระบวนการอนุมัติงบประมาณที่ล่าช้า ไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงบริบทของแต่ละโรงเรียน ดังนั้น แนวทางการปรับปรุงควรมุ่งสู่ การกระจายอำนาจและการเพิ่มความคล่องตัวด้านงบประมาณ ให้แก่สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ดังที่ Summa et al. (2023) เสนอว่า โรงเรียนควรมีสติธิและความสามารถในการจัดทำแผนงบประมาณที่สะท้อนสภาพจริงของชุมชนท้องถิ่น โดยให้โรงเรียนมีบทบาทในการกำหนดลำดับความสำคัญของการใช้จ่าย และสามารถเสนอแผนโครงการได้โดยตรงต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างความจำเป็นเชิงพื้นที่กับกรอบนโยบายของท้องถิ่น เช่นเดียวกับ Pudkho & Netklang (2024) ที่ระบุว่า หนึ่งในอุปสรรคสำคัญคือกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณจาก อบจ. ที่มีหลายขั้นตอนและยึดติดกับกฎระเบียบแบบรวมศูนย์ จึงเสนอให้มีการ ปรับปรุงหรือยืดหยุ่นระเบียบการเบิกจ่าย เช่น การมอบอำนาจให้โรงเรียนสามารถอนุมัติค่าใช้จ่ายในกรณีเร่งด่วน หรือการกำหนดวงเงินงบประมาณบางส่วนที่โรงเรียนสามารถใช้จ่ายได้โดยไม่ต้องรออนุมัติจากหลายลำดับชั้น

6. การพัฒนาแผนงบประมาณแบบมีส่วนร่วมและยึดบริบทโรงเรียน

การจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียนแต่ละแห่ง ถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบโจทย์ความจำเป็นอย่างแท้จริง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป การยึดแนวคิด “บริบทเป็นฐาน” (context-based budgeting) จะทำให้การวางแผนสามารถตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะพื้นที่ได้อย่างตรงจุด ดังที่ Jongsawat & Ruamchomrat (2024) เน้นย้ำว่า โรงเรียนขนาดเล็กควรได้รับการสนับสนุนให้วางแผนงบประมาณตามลำดับความจำเป็นที่แท้จริงของตนเอง ไม่ใช่ถูกกำหนดจากนโยบายกลางเพียงอย่างเดียว อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้ครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของโครงการ และเสนอวิธีใช้งบประมาณที่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและชุมชน เช่นเดียวกับ Phongsupha & Sriputtarin (2021) ที่ชี้ว่า การเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ จะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีข้อมูลรอบด้าน ลดการใช้งบประมาณในกิจกรรมที่ไม่จำเป็น และทำให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากขึ้น เพราะผู้ที่ต้องลงมือปฏิบัติจริงได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น

7. การส่งเสริมการนิเทศและกำกับติดตามจากต้นสังกัด

การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาจะเกิดความต่อเนื่อง โปร่งใส และมีประสิทธิภาพได้ ต้องมีกลไกการนิเทศและติดตามผลจากหน่วยงานต้นสังกัดที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในเชิงเทคนิคและการส่งเสริมความเข้าใจเชิงนโยบาย ไม่ใช่เพียงการตรวจสอบย้อนหลัง แต่ต้องครอบคลุมการให้คำปรึกษา การกำกับเชิงป้องกัน และการสะท้อนกลับ (feedback) เพื่อการพัฒนา สอดคล้องกับ Sripratas & Petchroj (2023) ที่เสนอว่า หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีบทบาทในการกำกับดูแล ติดตาม และนิเทศการใช้งบประมาณของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแผนงานกับการใช้จ่ายจริง และการจัดทำรายงานผลที่สามารถนำไปปรับปรุงการบริหารงบประมาณในรอบปีถัดไปได้ ในทำนองเดียวกัน Chotphiboon & Manyanon (2022) ก็ระบุว่า หนึ่งในปัญหาหลักของการบริหารงบประมาณในโรงเรียนคือ การขาดระบบนิเทศและ

ติดตามผลที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานขาดความชัดเจน ขาดการสะท้อนจุดอ่อนหรือข้อผิดพลาด และไม่สามารถนำบทเรียนที่เกิดขึ้นไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไปได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบมีความจำเป็นเร่งด่วน โดยควรเน้นการพัฒนาบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การเสริมสร้างธรรมาภิบาล การวางระบบติดตามที่มีประสิทธิภาพ และการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบริหารงบประมาณที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงคุณภาพของการศึกษาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ความสำเร็จในการพัฒนาแนวทางดังกล่าวยังต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรในโรงเรียน และหน่วยงานต้นสังกัด ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

### องค์ความรู้ใหม่ว่าด้วยการบริหารงบประมาณในโรงเรียนไทย

จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งในด้านปัญหา และแนวทางการพัฒนา พบว่ามีลักษณะร่วมบางประการ ตลอดจนจุดเชื่อมโยงและช่องว่างระหว่างแนวคิดเชิงนโยบายกับการปฏิบัติจริงในบริบทโรงเรียนไทย การเปรียบเทียบเชิงประเด็นดังกล่าวนำไปสู่การถกเถียงเป็น “องค์ความรู้ใหม่” ซึ่งมีใช่เพียงการสะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานเชิงทฤษฎีและแนวคิดต่อการออกแบบระบบการบริหารงบประมาณที่เหมาะสมกับความเป็นจริงของระบบการศึกษาไทย องค์ความรู้ใหม่นี้ประกอบด้วย 5 ประการสำคัญ คือ การบูรณาการนโยบายจากระดับบนสู่การปฏิบัติจริง การพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่กับทุนโครงสร้าง การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักรู้ ความไม่สมดุลงบของอำนาจและภาระงาน และการบริหารงบประมาณในฐานะเครื่องมือไม่ใช่เป้าหมาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. การบูรณาการนโยบายจากระดับบนสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน

จากปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น ความล่าช้าในการเบิกจ่าย การขาดอำนาจตัดสินใจของโรงเรียน หรือข้อจำกัดจากกฎระเบียบส่วนกลางที่ไม่ยืดหยุ่น ส่งผลให้แนวทางการพัฒนาที่เสนอจากระดับนโยบายไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิพบว่าขั้นตอนการอนุมัติและเบิกจ่ายที่ต้องผ่านหลายระดับส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้ทันเวลา (Pudkho & Netklang, 2024) สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการบูรณาการนโยบายแบบ “สองทาง” ที่ไม่เพียงกำหนดจากบนลงล่าง แต่ต้องเปิดพื้นที่ให้เสียงสะท้อนจากล่างขึ้นบน เพื่อให้นโยบายสอดคล้องกับขนาด ทรัพยากร และความพร้อมของบุคลากรในแต่ละบริบทของโรงเรียน

#### 2. การพัฒนา “ทุนมนุษย์” ควบคู่กับ “ทุนโครงสร้าง”

แนวทางหลายข้อเสนอการอบรมบุคลากร แต่จากงานวิจัยยังพบว่าการพัฒนาทักษะบุคลากรไม่สามารถเกิดผลอย่างยั่งยืนได้ หากขาดโครงสร้างและเครื่องมือสนับสนุนที่เหมาะสม เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ คู่มือการดำเนินงาน หรือระบบติดตามภายในโรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ซึ่งขาดเจ้าหน้าที่การเงินโดยตรง ต้องให้ครูปฏิบัติงานแทน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและความผิดพลาด (Intalad, 2024) ขณะที่โรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี เขต 3 ที่นำระบบ e-budgeting มาใช้กลับมีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้มากขึ้น (Jongsawat & Ruamchomrat, 2024) องค์ความรู้ใหม่นี้จึงชี้ให้เห็นว่า การลงทุนใน “ทุนมนุษย์” ต้องดำเนินควบคู่กับ “ทุนโครงสร้าง” เพื่อให้การเสริมศักยภาพเกิดผลจริงและต่อเนื่อง



### 3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงด้านงบประมาณ

การบริหารงบประมาณในโรงเรียนมักถูกมองว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารเท่านั้น แต่จากข้อมูลพบว่า แนวทางที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักอยู่ในโรงเรียนที่สร้างการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และชุมชนในทุกขั้นตอน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่จัดประชุมชี้แจงข้อมูลงบประมาณต่อผู้ปกครองอย่างเปิดเผย พบว่าระดับความไว้วางใจและความโปร่งใสเพิ่มขึ้น (Preecha et al., 2023) เช่นเดียวกับโรงเรียนในจังหวัดอุบลราชธานีที่เปิดให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ (Masena, 2024) การมีส่วนร่วมลักษณะนี้ได้หล่อหลอมเป็น “วัฒนธรรมงบประมาณ” ที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบร่วม และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกันทั้งองค์กร

### 4. ความไม่สมดุลของอำนาจและภาระงานในระดับสถานศึกษา

แม้โรงเรียนจะเป็นหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับบริบทการใช้งบประมาณมากที่สุด แต่กลับไม่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจอย่างแท้จริง เพราะต้องรับภาระงานเอกสารและการรายงานตามระเบียบส่วนกลางอย่างเคร่งครัด โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก เช่น โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์และโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องให้ครูรับผิดชอบงานการเงินและพัสดุเพิ่มเติมเนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่เฉพาะทาง (Sriranong, 2020; Intalad, 2024) ส่งผลให้ภาระงานสูงและขาดความต่อเนื่องทางการบริหาร ปัญหานี้ชี้ให้เห็นถึงความไม่สมดุลระหว่างอำนาจและความรับผิดชอบ ซึ่งควรถูกแก้ไขด้วยการกระจายภาระงานและเพิ่มกลไกสนับสนุนในระดับสถานศึกษา

### 5. การบริหารงบประมาณในฐานะ “เครื่องมือ” ไม่ใช่ “เป้าหมาย”

โรงเรียนจำนวนมากยังมองการบริหารงบประมาณเป็นเพียงการ “ใช้งบให้หมด” หรือ “เบิกให้ทันเวลา” โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับเป้าหมายทางการศึกษาอย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางที่นำแนวคิด Performance-Based Budgeting มาใช้ เชื่อมโยงงบประมาณกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและการพัฒนาครู พบว่าการจัดการงบประมาณมีประสิทธิผลและเกิดประโยชน์ต่อคุณภาพการศึกษามากขึ้น (Sripratas & Petchroj, 2023) องค์ความรู้ที่จึงเสนอว่าการปรับฐานคิดให้งบประมาณเป็น “เครื่องมือเพื่อคุณภาพการศึกษา” จะช่วยให้การวางแผนและการใช้จ่ายเกิดคุณค่าและความหมายในทุกมิติของการบริหาร

องค์ความรู้ข้างต้นที่ได้จากการวิเคราะห์ ไม่เพียงอธิบายสถานการณ์ของโรงเรียนไทยได้อย่างรอบด้าน แต่ยังเสนอแนวทางเชิงระบบที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการบริหารงบประมาณในระยะยาว ทั้งในเชิงนโยบายระดับมหภาค และการจัดการระดับสถานศึกษา ความเข้าใจในประเด็นเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างฐานความรู้ใหม่แก่นักวิจัย ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา อันเป็นจุดตั้งต้นของการสร้างระบบงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และยั่งยืนในอนาคต



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ว่าด้วยการบริหารงบประมาณในโรงเรียนไทย

### บทสรุป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สรุปได้ว่า ปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไทยเป็นปัญหาเชิงระบบที่เกิดขึ้นใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) ระบบและขั้นตอนการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนและขาดความยืดหยุ่น (2) การขาดบุคลากรเฉพาะทางด้านการเงินและพัสดุ (3) การขาดธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการใช้จ่าย และ (4) โครงสร้างการกำกับดูแลที่รวมศูนย์อำนาจมากเกินไป ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้การบริหารงบประมาณในระดับโรงเรียนขาดความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อตอบเจตน์ดังกล่าว จึงได้เสนอแนวทางพัฒนา 7 ประการ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารงบประมาณ การจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติ การสร้างระบบธรรมาภิบาล การปรับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนสังกัดท้องถิ่น การวางแผนงบประมาณแบบมีส่วนร่วม และการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง แนวทางเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายระดับชาติกับการปฏิบัติจริงในระดับโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงบประมาณเกิดความเป็นเอกภาพ โปร่งใส และมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การสังเคราะห์ข้อมูลยังนำไปสู่การเกิดองค์ความรู้ใหม่ 5 ด้าน ที่สะท้อนพลวัตของการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาไทย ได้แก่ การบูรณาการนโยบายจากบนสู่ล่างอย่างยืดหยุ่น การพัฒนา “ทุนมนุษย์” ควบคู่กับ “ทุนโครงสร้าง” การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านงบประมาณที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม การปรับสมดุลอำนาจและภาระงานของโรงเรียน และการมองงบประมาณเป็น “เครื่องมือ” เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษารวมทั้งองค์ความรู้เหล่านี้ถือเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดนโยบายและออกแบบระบบการบริหารงบประมาณเชิงยั่งยืนที่สามารถตอบสนองต่อความแตกต่างของบริบทสถานศึกษาไทยได้อย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- Budsurin, P., & Bailee, C. (2020). The needs of budget management of schools under Loei primary education service area office. **Journal of Educational Administration and Supervision, Mahasarakham University**, 11(3), 53–64.
- Chotphiboon, C., & Manyanon, S. (2022). Budget administration in schools under Bueng Kan Primary Educational Service. **Journal of Management Science Sakon Nakhon Rajabhat University**, 2(1), 17–30.
- Hatry, H. P. (2006). **Performance measurement: Getting results** (2<sup>nd</sup> ed). Washington, DC: The Urban Institute Press.
- Intalad, D. (2024). Problem conditions and guidelines for developing the budget management of educational institutions under the Local Administrative Organization Prachuap Khiri Khan Province. **Journal of Political and Local Management**, 2(3), 47–58.
- Jongsawat, P., & Ruamchomrat, P. (2024). Conditions problems and guidelines for budget management of small sized schools under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 3. **The Journal of Sirindhornparithat**, 25(2), 1771–1781.
- Kannula, S. (2024). The study of problems and guidelines for using information technology in budget administration of school under the Secondary Educational Service Area Office 3. **Journal of MCU Social Development**, 9(2), 288–299.
- Kawsalab, S., Wattanasak, K., & Romsr, S. (2022). Problems in budget administration of schools under the Office of Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area 3. **Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University**, 9(1), 483–491.
- Masena, C. (2024). A Study of Good Governance on Administrative Budget in primary school Under the Office of Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area. **Journal of Local Governance and Innovation**, 8(2), 133–152.
- Phongsupha, T., & Sriputtarin, S. (2021). Current situations, desirable situations and the development of budget management guidelines in schools under the Nakhon Phanom Primary Educational Service Area Office 1. **Journal of Educational Administration and Supervision, Mahasarakham University**, 12(2), 91–101.
- Preecha, P., Weeraponkan, B., & Yotarak, M. (2023). **A guidelines for budget administration according to good governance schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Si Thammarat**. *Journal of MCU Nakhondhat*, 10(5), 22–33.

- Pudkho, R., & Netklang, K. (2024). **Guidelines For Development of Budget Management of School Under Chaiyaphum Provincial Administrative Organization.** *Journal of Educational Management and Research Innovation*, 6(4), 771–780.
- Santaveesuk, S. (2016). **State and Problems of School Administration of Welfare Schools in Northeastern Region under the Office of Special Education.** *Journal of MCU Ubon Review*, 1(1), 1–11.
- Sripratas, L., & Petchroj, L. (2023). **Budget administration in secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office Nonthaburi.** *Journal of MCU Ubon Review*, 8(3), 898–900.
- Sriranong, K. (2020). Budget Management of Sadao Sai-ngam school group under the jurisdiction of Primary Educational Area Office 3. *Academy Journal of Northern*, 7(4), 1–15.
- Summa, W., Klinhom, P., & Pumklom, M. (2023). Guidelines for Budget Management of Welfare Schools Group 1 Under the Special Education Bureau. **Journal of Institute of Trainer Monk Development**, 6(1), 157–171.
- Thongsen, B., Phongsuwan, M., & Saekho, J. (2024). Development of efficiency in budgeting administration by using the electronic money disbursement manual of Phanomsuksa School under The Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon. **Journal of Social Sciences Panyapat**, 6(2), 279–288.
- Tiamjan, W., & Sripadta, T. (2021). A study of the problems on state budget administration by good governance in the schools under the Office of Kamphaeng Phet Secondary Educational Service Are. **Journal of Roi Kaensarn Academi**, 7(4), 339–346.
- Wongsriraksa, T. (2022). Budget administration of Chumchon-Nong Buanoi-Nonghen-Vittaya School under the Office of Nong Bua Lam phu Primary Educational Service Area 2. **Journal of MCU Ubon Review**, 7(1), 51–62.
- .....