

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตภาคเหนือ

Effective of Finance Management Budgeting of
Mahachulalongkrajavidyalaya University (MCU),
North Campus



พัฒน์นรี อัฐวงศ์* และ ฐิตารีย์ วงศ์สูง

Patnaree Attawong and Titaree Wongsung

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

Mahachulalongkrajavidyalaya University, Phrae Campus, Thailand.

*Corresponding Author. Email: n_atawong@hotmail.com

Doi: 10.14456/jmcpupeace.2016.5

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ 2) ศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ 3) เสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตพะเยา และวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน จำนวน 20 รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ มีข้อจำกัดของในด้านการวางแผน มี 2 ลักษณะ คือ ข้อจำกัดภายนอก และข้อจำกัดภายใน ซึ่งข้อจำกัดภายนอก ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกมหาวิทยาลัย ปัญหาจากการขาดงบประมาณ ปัญหาการลดลงของนิสิต เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารจัดการงบประมาณในด้านต่างๆ 2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ พบว่า หลักการบริหารให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผน การใช้งบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อนในการบริหารจัดการงบประมาณ ทบทวน ประเมินผลแผนกลยุทธ์ของส่วนงานในระดับปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์ของส่วนงาน 3) กลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ จะต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการ PDCA ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจเช็ค และการปรับปรุงแก้ไขในส่วนของการดำเนินงานที่มีปัญหา และให้ความสำคัญกับเรื่องเร่งด่วนในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการงบประมาณ

Abstract

The objectives of this research were 1) To study problems and barrier in budget management of MCU, Northern campus, 2) To study the efficiency in budget management of MCU, Northern Campus and 3) To offer the strategy in budget management of MCU, Northern Campus. The target group of the interview was 20 administrators of MCU, Phrae campus, Chiang mai campus, Phayao campus and Nan Buddhist College and their data were analyzed descriptively.

The results showed that 1) A problem and barrier in budget management of MCU, Northern Campus could be put into two categories as inside and outside limitation. The outside limitation such as barriers of outside influential, the deficiencies of budget and inclined number of students. These problems affected budget management. 2) The efficiency in budget management of MCU, Northern Campus has affected. Thus the administrations should have plans for managing the budget, analyzing strong and weak in budget management, reviewing and evaluating budget strategy in each section to achieve the mission, vision and objective. 3) According to the key strategy in budget management, the administrators should use PDCA strategy in Planning, Doing, Checking and Acting. In case of plan proceeding problem, the administrators should focus on budget allocation and good governance principles on checking is transparency, accountability and fairness.

Keywords: Effective, Finance Management Budget

บทนำ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ เป็นสถานศึกษาสำหรับนิตยบรรพชิตและคฤหัสถ์ ในระดับปริญญาตรี 4 หลักสูตร คือ สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษ สาขาวิชาสังคมศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์และสาขาวิชาพระพุทธศาสนา และระดับบัณฑิตศึกษา 2 หลักสูตร คือ สาขาวิชาพระพุทธศาสนาและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการบริหารจัดการงบประมาณในการจัดโครงการ/กิจกรรม และการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมวิชาการ การบริการวิชาการให้กับสังคมและชุมชน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับสถานศึกษาหลายๆ แห่ง ในแต่ละปีรัฐบาลจัดสรรงบประมาณรายจ่ายจำนวนมากเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และพันธกิจต่างๆ ในการจัดการศึกษา เพื่อการลงทุนให้กับสถานศึกษาของมหาวิทยาลัยภายใต้ปรัชญาของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วงแผนการพัฒนาศึกษาาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม” เพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 9 ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้เพียงพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556: 46) บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาออกไปนั้นมีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญาควบคู่ไปกับความรู้อันสูงส่งทางวิชาการ มาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัย (ฉวีวรรณ สุวรรณอาภา, 2558 : 4)

การบริหารจัดการงบประมาณจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกชนิด ทุกหน่วยงานและทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณจึงมีค่านึงถึงข้อจำกัดของงบประมาณที่ได้รับ และบริหารงบประมาณให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้และบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้เครื่องมือ และกลไกทางงบประมาณในทุกๆ ด้านเพื่อจำกัดการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปอย่างคุ้มค่าป้องกันการทุจริตคอร์รัปชั่น ในทุกกระบวนการขั้นตอนของงบประมาณ (ปิติธรรม ฐิติมนตรี, 2558 : 9) เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จะต้องใช้งบประมาณในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อการดำเนินการและพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดำเนินการเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้อง

เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด หรือตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังที่ พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549 : 26) นำเสนอไว้ว่า “การจะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องเป็นผู้นำพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่กำหนดเป้าหมายไว้ มีอิทธิพล ต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ” ซึ่งเป็นแนวทางที่ส่งผลให้การบริหารมีสภาพคล่องมากยิ่งขึ้น และได้รับการร่วมมือในการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับแนวคิดของ ดิน ปรัชญาพฤทธิ และ อิศระ สุวรรณบล (2544 : 130) ที่นำเสนอไว้ว่า “การสนับสนุนให้มีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดคือ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุและบุคลากรลงในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำตรงความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น” สอดคล้องกับการนำเสนอของพระมหาดนัย อุปาทุฒโน และ อำนาจ บัวศิริ (2014 : 27) ที่นำเสนอไว้ว่า “การบริหารจัดการอย่างเป็นกระบวนการ มีระเบียบแบบแผน จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จและทำให้สมาชิกในองค์กรมีการร่วมมือกันทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้” จากข้อเสนอดังกล่าวสะท้อนเห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการที่เป็นระบบ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

มหาวิทยาลัยจึงต้องบริหารจัดการงบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมายังงบประมาณรายได้ไม่เพียงพอกับงบประมาณรายจ่าย เนื่องจากบางหลักสูตรมีนิสิตค่อนข้างน้อยและบางหลักสูตรมีนิสิตจำนวนมาก ซึ่งจำนวนนิสิตเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้จ่ายในแต่ละโครงการ แต่ละหลักสูตรจึงต้องจัดสรรตามจำนวนนิสิต ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเกณฑ์การจัดสรรที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ คือ จัดสรรงบประมาณตามจำนวนนิสิตของแต่ละหลักสูตร ดังนั้นในการดำเนินงานกิจกรรม โครงการต่างๆ จะต้องจัดสรรอย่างเท่าเทียมและเพียงพอ ซึ่งถือเป็นปัญหาสำหรับหลักสูตรที่มีจำนวนนิสิตค่อนข้างน้อย การดำเนินกิจกรรมในแต่ละโครงการและหลักสูตรจึงต้องจึงต้องดำเนินการให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย สามารถสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง พร้อมที่ได้ได้รับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สอดคล้องกับการนำเสนอของพระครูวิสุทธธานันทคุณ (สุรศักดิ์ วิสุทธาจาโร) (2557 : 132) ที่นำเสนอไว้ว่า “การบริหารเป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน เพราะการทำงานจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว นั้น ก็เพราะนักบริหารมีเทคนิคและวิธีการที่แตกต่างกัน” ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการที่แตกต่างจะเป็นแนวทางให้เกิดการ

พัฒนาที่เหมาะสม สามารถสร้างทัศนคติบวกต่อมุมมองในการดำเนินชีวิต การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสมาชิกที่ดีต่อครอบครัว องค์กรและสังคม (บุษกร วัฒนบุตร, 2557 : 65)

จากการนำเสนอ คณะผู้วิจัยสนใจจึงสนใจที่จะศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ และเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

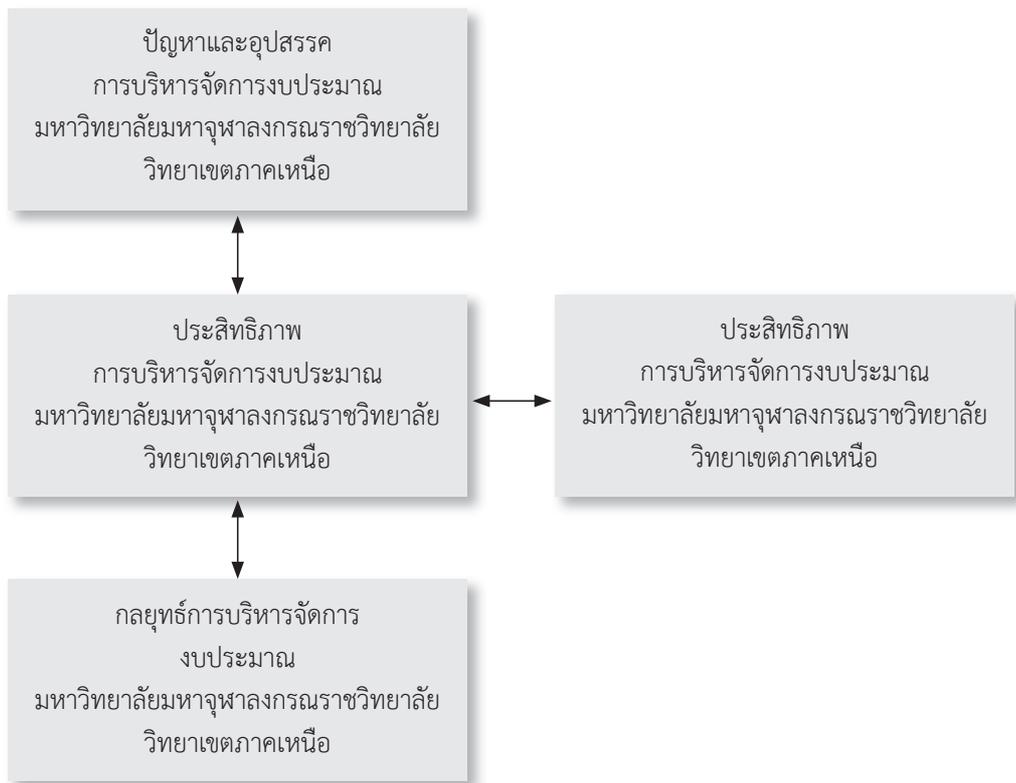
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ
3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ ซึ่งจำแนกสาระสำคัญเป็นประเด็นได้ดังนี้ ศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณ และนโยบายการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

- 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ 9 รูป/คน
- 2) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน 4 รูป/คน
- 3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา 4 รูป/คน
- 4) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครน่าน 3 รูป/คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์

1) ข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้นของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง วัน เวลาในการให้สัมภาษณ์

2) สัมภาษณ์ โดยการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า และควบคุมคำตอบไม่ให้ตอบนอกประเด็น ประกอบด้วย ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ และเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ

2. การหาคุณภาพเครื่องมือโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือและหาความเชื่อมั่น จำนวน 3 ท่าน คือ ดร.อรอนงค์ วุวงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉวีวรรณ สุวรรณภา อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ และนายธีรวัฒน์ จันทร์จำรัส นักวิเคราะห์นโยบายและแผนฯ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ ตรวจสอบสามเส้าเพื่อวิเคราะห์ว่าข้อมูลนั้นถูกต้องหรือไม่ด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน ใช้การสัมภาษณ์พร้อมกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ
2. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ

3. การสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ วิทยาเขตพะเยา วิทยาเขตเชียงใหม่และผู้บริหารวิทยาลัยสงฆ์นครน่านเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณและนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของแต่ละแห่ง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัย

1. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ

ผลการวิจัย พบว่า ในการบริหารจัดการงบประมาณมีข้อจำกัด คือ ข้อจำกัดภายนอก และข้อจำกัดภายใน ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกมหาวิทยาลัย

ปัญหาจากการขาดงบประมาณ เนื่องจากได้รับจากเงินอุดหนุนกับรายได้จากการจัดการศึกษา งบประมาณที่จำกัดต้องนำมาวางแผนจัดสรรงบประมาณโดยต้องสัมพันธ์กับพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงปัญหาจากการจัดลำดับก่อนหลังของความสำเร็จในการ บริหารจัดการแผน การปรับแผนให้เป็นไปตามสภาพปัจจุบัน ให้เพียงพอต่อความต้องการของ แต่ละหลักสูตร และแต่ละพันธกิจ รวมไปถึงการจ้างอาจารย์เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีวุฒิตรงกับ หลักสูตร การจ้างงานก็ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ทำให้มหาวิทยาลัยขาดสภาพคล่องในการบริหาร จัดการงบประมาณ รวมไปถึงการจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยการจัดกิจกรรมโครงการ การ บริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

2. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ

ผลการวิจัย พบว่า หลักการบริหารให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผน การใช้บ งบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อนในการ บริหารจัดการงบประมาณ ทบทวน ประเมินผลแผนกลยุทธ์ของส่วนงานในระดับปฏิบัติ เพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์ของส่วนงาน รวมถึงกระบวนการ ตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไรและเมื่อใด ใช้ทรัพยากร อย่างไม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องชี้ทางการดำเนินงานซึ่งจะช่วย ให้การบริหารจัดการราบรื่นหากมีปัญหาอุปสรรคสามารถแก้ไขได้ทันทีช่วยลดต้นทุนการปฏิบัติ งานลดการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กัน เช่น การแก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยการบูรณาการโครงการ ต่างๆ ร่วมกันเพื่อให้ สามารถนำมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา กิจกรรมโครงการหรือ กิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งถือว่าการประหยัดงบประมาณในการบริหารดำเนินการไป ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและได้รับผลเป็นที่น่าพึงพอใจ

3. กลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตภาคเหนือ

ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารวิทยาเขตภาคนำมาใช้ในการบริหาร จัดการงบประมาณจะต้องผ่านกระบวนการ PDCA ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจ เช็ก และการปรับปรุงแก้ไขในส่วนของการดำเนินงานที่มีปัญหา เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่ เป้าหมาย ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมกระบวนการดำเนินงานเริ่มตั้งแต่ขั้น ตอนและวิธีการเขียนแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ผ่านกระบวนการปรึกษาหารือ วิเคราะห์และพิจารณา โดยคำนึงลำดับความสำคัญในแต่ละกิจกรรม และจะให้ความสำคัญกับ

เรื่องเร่งด่วนในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณก็เช่นเดียวกันโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัย-มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์ วิทยาเขตภาคเหนือ

ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากจำนวนนิสิตที่เข้าเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปได้ยาก เกิดปัญหาต่อการวางแผนในการจัดสรรงบประมาณ ความไม่เข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงาน การขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการงบประมาณ สอดคล้องกับการศึกษาของ ฐิติกานต์ กองคำ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารงบประมาณ ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงบประมาณ ที่เกิดจากกระบวนการแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณการบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานและการตรวจสอบภายใน ภายใต้การบริหารจัดการกำหนดนโยบายโดยผู้บริหาร สอดคล้องกับผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมจิต ขอนวงศ์ (4 มิถุนายน 2558) กล่าวว่า บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจและขาดงบประมาณในการสนับสนุนการเรียนการสอนในแต่ละหลักสูตรซึ่งสัมพันธ์ในด้านการผลิตบัณฑิต ยิ่งขาดปัจจัยในการสนับสนุนด้านองค์ความรู้ในด้านวิชาการ การพัฒนาบุคลากรในด้านวิชาการงานวิจัยยังมีการบริหารจัดการงบประมาณไม่ต่อเนื่องเพียงพอและขาดความหลากหลายในประเด็นปัญหาในการวิจัย และแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนการวิจัยมีน้อย สำหรับงบประมาณในการสนับสนุนด้านการบริการวิชาการแก่สังคมและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมก็มีน้อย และขาดงบประมาณในการบริหารจัดการสอดคล้องกับ ศุภชัย ศรีบัวบาน (8 กันยายน 2558) ผู้บริหารวิทยาเขตพะเยา กล่าวว่า “ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณส่วนใหญ่เกิดจากงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการงบประมาณด้านรายจ่าย โดยเฉพาะการบริหารจัดการเงินนอกงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณทำให้การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามกำหนด ค่าเช่า หรือเบิกเงินไม่ได้ จึงทำให้การจัดกิจกรรมโครงการไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งในแต่ละปีแต่ละส่วนงานจะต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้จ่ายให้พอดี เพื่อที่จะไม่ให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการภายใน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการงบประมาณ” ดังนั้น แต่ละส่วนงานจึงต้องวางแผนการบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดสภาพคล่อง บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ

อย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสบายใจ สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

2. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ

จากผลการการวิจัย พบว่า ผู้บริหารได้นำหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ มีการวางแผน การใช้งบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อนในการบริหารจัดการงบประมาณ รวมถึงใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการนำเสนอของพระมหาดนัย อุปวฑฺฒโน และ อำนวย บัวศิริ (2558 : 27) ที่นำเสนอไว้ว่า การบริหารการจัดการอย่างเป็นกระบวนการ มีระเบียบแบบแผน อันจะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จและทำให้สมาชิกในองค์กรมีการร่วมมือกันทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องอาศัยการวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแล การจัดการทุกชนิดในองค์กร โดยอาศัยทรัพยากรในองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ บุคคล เงินทุน อุปกรณ์ และการจัดการ อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะส่งผลให้การบริหารมีความคล่องตัว สามารถจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับวิธีการบริหารจัดการของพระครูโกวิทอรธวาที (2 มิถุนายน 2558) ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตแพร่ ที่นำเสนอว่า การบริหารที่ดีจะต้องมีแนวปฏิบัติในการบริหาร หรือแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนกลยุทธ์ทางการเงิน บูรณาการการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในทุกๆ ส่วนงาน บริหารจัดการงบประมาณการเงินโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับการศึกษาในด้านความสำคัญของการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพของปวย อึ้งภากรณ์ (2522 : 13-17) คือ “หลักการคาดการณ์ไกล หลักประชาธิปไตย หลักคุณภาพ หลักสารัตถประโยชน์ หลักยุติธรรม และหลักสมรรถภาพ หลักการเหล่านี้เป็นหลักการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ถูกต้อง” ซึ่งหากมหาวิทยาลัยปฏิบัติตามแผนงาน จัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าให้กับส่วนงาน และต้องพยายามใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเข้าใจและวางแผนการปฏิบัติการใช้จ่ายทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด โดยวิธีการกระจายงบประมาณอย่างเป็นธรรมให้ครบทุกหลักสูตรและสาขา

ครบทุกกิจกรรมโครงการ และครบทุกพันธกิจ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยจะเน้นการบูรณาการกิจกรรมโครงการกับงานบริการวิชาการแก่สังคม งานวิจัย งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งานการเรียนการสอน ดังนั้นผลของการบูรณาการนำมาใช้ ประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน ประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน เป็นสำคัญ การจัดสรรงบประมาณภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวจะเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าเกิด ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ ทักษะความเข้าใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

3. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ

ผู้บริหารได้นำนำหลักการบริหารงบประมาณมาใช้ในการบริหารจัดการมาใช้ คือ หลักบริหารแบบ PDCA ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารนำแผนสู่การปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planer Planning) 2) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (Do or Implemental) 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Actor Standardization) สอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารวิทยาลัยสงฆ์ล้านนา (พระชยานันทมุนี, 15 กรกฎาคม 2558) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของวิทยาลัยสงฆ์ล้านนา ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัย คือ ต้องเอาใจใส่ รับทราบปัญหา ข้อบกพร่อง และงานด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นระบบ โดยใช้กระบวนการ PDCD ในการดำเนินการจัดทำแผนงบประมาณอย่างเป็นระบบ เพื่อนำองค์กรให้มีความมั่นคงสืบไป ซึ่งวิทยาลัยสงฆ์ล้านนาจะใช้กลยุทธ์แรก คือ หลักทางพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณ คือ อริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ คือ การมองเห็นปัญหาของการบริหารจัดการแผนงบประมาณในการบริหารงานให้เป็นไปตามกำหนด สมุทัย คือ การค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการแผนงบประมาณ นิโรธ คือ การนำเอาปัญหาการบริหารจัดการแผนงบประมาณมาดำเนินการในหลักแห่งเหตุและผล มรรค คือ การนำเอาวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นำมาแก้ไขตัวทุกข์ และสอดคล้องกับการศึกษาของ วิฑิตกานต์ กองคำ (2555) ศึกษาแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น

ผลงานภายใต้เกณฑ์มาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน ด้านประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิตการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณการบริหารสินทรัพย์การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานการตรวจสอบภายในซึ่งผลการดำเนินงานบริหารงบประมาณด้านการวางแผนงบประมาณมีการประเมินสถานภาพของโรงเรียนตามความเป็นจริงมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีจึงส่งผลให้การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณมีความถูกต้องและชัดเจนด้านการจัดซื้อจัดจ้าง นอกจากนี้ กลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึง สิ่งเหล่านี้ คือ คน เงิน ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการศึกษาของเสนาะ ตีเขาวัว (2549 : 1-2) ที่ให้หลักสำคัญของการบริหารไว้ 5 ประการคือ การทำงานร่วมกับคนโดยอาศัยคน กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันจะต้องเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การทำงานเป็นทีมถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารจะต้องพร้อมที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

1) การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยวิทยาเขตภาคเหนือ ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของมหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกส่วนงานจะต้องเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน การเรียนรู้ถึงปัญหาของส่วนงานร่วมกันเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมกันด้วยเช่นกัน

2) การศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ เป็นการระดมความคิดเห็นร่วมกันในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรในทุกส่วนงาน มีความรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติการประจำปีและใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบการจัดทำ

งบประมาณล่วงหน้าระยะสั้น ระยะยาว และระยะปานกลาง รวมทั้งใช้เป็นแนวทางการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยต่อไป

3) การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบและแนวทาง ตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ รวมถึงการประกันคุณภาพ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ขับเคลื่อนนโยบายทางการบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ภายใต้การบริหารจัดการที่โปร่งใสตรวจสอบได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของแต่ละส่วนงานในมหาวิทยาลัย

2) ควรศึกษารูปแบบที่ทำให้การบริหารจัดการงบประมาณประสบผลสำเร็จ การบริหารจัดการความเสี่ยงในการบริหารจัดการงบประมาณ

3) ศึกษากลยุทธ์ที่จะบริหารจัดการงบประมาณให้ประสบผลสำเร็จ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และการเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุนในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่ วิทยาเขตพะเยาและวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ และสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ให้การสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้

บรรณานุกรม

- ฉวีวรรณ สุวรรณภา. (2558). การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อเสริมทักษะการคิดในรายวิชาสัมมนาสังคมศึกษา ของนิสิตสาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** 3(2), 1-19.
- ฐิติกานต์ กองคำ. (2555). การดำเนินการบริหารงบประมาณสถานศึกษาในเครือข่ายสหพันธ์ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1. การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
- ติน ปรัชญาพฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล. (2544). **ปทานุกรมการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สมาคมนักสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย
- บุษกร วัฒนบุตร. (2557). องค์การแห่งความสุขกับคุณภาพชีวิต. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์.** 4(1), 65-77.
- ปวย อังภากรณ์. (2522). **งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทการพิมพ์.
- ปิติธรรม ฐิตินนตรี. (2558). ทำอย่างไรจึงจะให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า. **วารสารการงบประมาณ.** 12(38), 4-9.
- พระครูโกวิทอรธวาที. (2558). ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่. **สัมภาษณ์.** 2 มิถุนายน.
- พระครูวิสุทธิธานันท์คุณ (สุรศักดิ์ วิสุทธาจาโร). (2558). ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการวัดเพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** 3(1), 130-143.
- พระชยานันท์มณี. (2558). รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน. **สัมภาษณ์.** 15 กรกฎาคม.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2549). **พุทธวิธีบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาदनัย อุปวฑฒโน และ อำนาจ บัวสิริ. (2558). รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสันติสุข : ศึกษากรณีวัดปัญญานันทาราม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** 3(1), 24-36.

- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2556). **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วงแผนการพัฒนาศึกษาาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศุภชัย ศรีบัวบาน. (2558). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา. **สัมภาษณ์**. 8 กันยายน.
- สมจิต ขอนวงศ์. (2558). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่. **สัมภาษณ์**. 4 มิถุนายน.
- เสนาะ ดิยาว์. (2549). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Translated Thai References

- Khonvong, S. (2015). MCU : Phrae Campus. **Interview**. June, 4.
- Kongkam, T. (2011). **Educational institution budget management in the northern associated network, Mae Hong Son Primary education service area 1**. Independent Study. Chiang Mai University.
- Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (2013). **Development Plan Mahachulalongkorn-rajavidyalaya University During Higher Education Development Plan, vol. 11 (2012-2016)**. Bangkok: MCU Press.
- Phra Dharmakosajarn (Prayoon Dhammacitto) (2006). **Buddhist Executive**. Bangkok: MCU Press.
- Phrachayanantamuni. (2015). Vice-Director, Nan Buddhist College. **Interview**. July, 15.
- Phrakru Visuddhanundhakun (Surasuk Visuddhajaro). (2014). Temple Management Strategies for Stability on Buddhist. **Journal of MCU Peace Studies**. 3(1), 130-143.
- Phrakraukovitathavatee. (2015). Assistant to the Rector for Administration, MCU : Phrae Campus. **Interview**. June, 2.

- Phramaha Danai Upawattano and Amnaj Buasiri. (2014). The Model of The Organization Management for Peace: A Case Study of Wat Panyanantaram Khlongluang District, Pathumthani Province. **Journal of MCU Peace Studies**. 3(1), 17-26.
- Pratyaparit, T. and Suwanabol, I. (2001). **Lexicon Administration**. Bangkok: Social Science Association of Thailand at Thailand.
- Sibuaban, S. (2015). MCU : Phayao Campus. **Interview**. September, 8.
- Suwannapha, C. (2014). Integrated Learning Management for Thinking Skill Development in A Social Studies Seminar Course for Social Studies Students at Mahachulalongkornrajavidyalaya University : Phrae Campus. **Journal of MCU Peace Studies**. 3(2), 1-19.
- Thitimontree, P. (2015). How to make use of the budget is entirely worth it. **Budget Journal**. 12 (38), 4-9.
- Tiyao, S. (2006). **The main Administration**. (3rd ed.). Bangkok: Thammasat University.
- Ungphakorn, Puey. (1979). **Budget and Budget officer**. Bangkok: Baphit Printing.
- Wattanabut, B.. (2014). Happy Work Place and Quality Of Life. **Journal of MCU Social Science Review**. 4(1), 65-77.