

**รูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณ
ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร**
**The Internal Control Model for Budget Management under Good Governance in
Secondary School Office of the Basic Education Commission in the Bangkok**

ภาวิณี พุทธพฤษ¹, สุภัทรา เอื้อวงศ์² และวิสุทธิ วิจิตรพัชรารณ³
Pawinee Puttapruek¹, Supathra Urwongse² and Wisut Wichitputchraporn³

^{1,2}มหาวิทยาลัยสยาม

³จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^{1,2}Siam University, Thailand

³Chulalongkorn University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ¹pawinee_8123@hotmail.com

Received October 1, 2025; Revised November 4, 2025; Accepted March 11, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปฏิบัติและสภาพปัญหาการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล (2) ศึกษาแนวทางการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล และ (3) พัฒนารูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา และหลักธรรมาภิบาล เป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัยคือกลุ่มคือโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 119 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 4 ชนิด คือ (1) แบบสอบถาม (2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (3) แบบสนทนากลุ่ม (4) แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน วิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพของการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมมีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.06) และมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพการปฏิบัติ

น้อย 3 ด้าน เรียงลำดับจากสภาพการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการรายงานผล ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ และมีสภาพปัญหาสูง 3 ด้าน เรียงลำดับจากสภาพปัญหาสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการรายงานผล และด้านการวางแผนงบประมาณการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณ โดยรวมมีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.12) และมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.95) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพการปฏิบัติที่น้อย 3 ด้าน เรียงลำดับจากสภาพการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านกิจกรรมควบคุม และมีสภาพปัญหาสูง 3 ด้าน เรียงลำดับจากสภาพปัญหาสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมควบคุม และ ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม

2) แนวทางการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ (1) การจัดการสภาพแวดล้อมการควบคุม (2) การประเมินความเสี่ยง (3) กิจกรรมการควบคุม (4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (5) การติดตามและประเมินผล

3) รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า “รูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีองค์ประกอบ 6 ส่วน ประกอบด้วย (1) ชื่อรูปแบบ (2) หลักการ/แนวคิดของรูปแบบ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (4) กระบวนการบริหารของรูปแบบ (5) การกำกับติดตามและประเมินผล (6) ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหาร

องค์ความรู้/ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ เพื่อให้สถานศึกษาได้นำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการควบคุมภายในด้านการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ให้เกิดการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณที่มีมาตรฐานชัดเจน การจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณอย่างสมเหตุสมผล ลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ มีการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริงต่อไป

คำสำคัญ: การควบคุมภายใน; การบริหารงบประมาณ; หลักธรรมาภิบาล

Abstract

This research aimed to (1) study the operational conditions and problems of internal control in budget administration based on good governance principles; (2) study approaches to internal control in budget administration based on good governance principles; and (3) develop a model for internal control in budget administration based on good governance principles. The research design was a mixed-

methods approach, using concepts of internal control, budget administration in educational institutions, and good governance principles as the research framework. The research area was 119 secondary schools in the Bangkok Metropolitan Administration under the Office of the Basic Education Commission. The sample consisted of 92 schools, drawn from a stratified random sampling. The sample consisted of 460 school directors, deputy directors of budget administration, heads of budget administration, and teachers responsible for planning, finance, accounting, procurement, and internal control. The research instruments used four types of questionnaires: (1) questionnaires; (2) in-depth interviews; (3) focus group discussions; and (4) appropriateness, feasibility, and feasibility assessment forms. Data were analyzed using basic statistics. Qualitative research utilized content analysis and descriptive writing. The results revealed:

1) The status of internal control in budget administration based on good governance principles. Overall, budget management in accordance with good governance principles showed a high level of compliance (average 4.06) and a moderate level of problems (average 3.09). When considering each aspect, the three aspects with the lowest level of compliance were: monitoring and evaluation, reporting, and material and asset management. The three aspects with the highest level of problems were: monitoring and evaluation, reporting, and budget planning. Overall, internal control in budget management showed a high level of compliance (average 4.12) and a moderate level of problems (average 2.95). When considering each aspect, the three aspects with the lowest level of compliance were: information and communication, monitoring and evaluation, and control activities. The three aspects with the highest level of problems were: risk assessment, control activities, and control environment.

2) Internal Control Guidelines for Budget Management in Accordance with Good Governance in Secondary Schools. Internal control guidelines were established based on a research conceptual framework. By using internal control over budget administration in accordance with the principles of good governance in five areas: (1) determining the control environment, (2) risk assessment, (3) control activities, (4) information and communication, and (5) monitoring and evaluation.

3) The developed management model is called the "Internal Control Model for Budget Administration Based on Good Governance Principles of Secondary Educational Institutions in the Bangkok Secondary Educational Service Area, Office of the Basic Education Commission." It consists of six

components: (1) Model name, (2) Model principles/concepts, (3) Model objectives, 4) Model management processes, (5) Monitoring and evaluation, and (6) Factors/conditions for management success.

The knowledge and findings from this research enable educational institutions to apply this model to their internal control of budget administration in accordance with good governance principles. This will ensure clear standards for budget administration, reasonable budget allocation and expenditure, and reduced risk from budget operations. This will foster transparent, auditable, and truly aligned budget administration with the principles of good governance.

Keywords: Internal Control; Budget Management; Good Governance

บทนำ

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ระบบการควบคุมภายในได้รับการพัฒนาเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดย Hackett & Mobley (1971, p. 25) ได้อธิบายว่า การควบคุมภายในถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นระบบ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อีกทั้งเมื่อกิจกรรมด้านการบริหารมีความซับซ้อนมากขึ้น ระบบการควบคุมภายในจึงถูกพัฒนาสู่การจัดทำเอกสารและข้อกำหนดที่เป็นทางการ ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาคือการสร้างกลไกในการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสี่ยงในการทุจริตและป้องกันการสูญเสียทางการเงิน ซึ่ง Cohen & Sayag (2010, p. 142) ได้ชี้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดความเสี่ยงจากการทุจริต และป้องกันความสูญเสียทางการเงิน แนวคิดการควบคุมภายในจึงถูกนำไปใช้ในหลากหลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จนกระทั่งในปัจจุบัน การควบคุมภายในกลายเป็นมาตรฐานที่จำเป็นในทุกองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักการสำคัญของการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการ COSO (2013, Online) ได้อธิบายไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพควรมุ่งเน้น 3 ประการ คือ (1) การป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (2) การป้องกันการทุจริตที่อาจสร้างความเสียหายแก่องค์กร และ (3) การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุด อีกทั้งเมื่อกิจกรรมด้านการบริหารมีความซับซ้อนมากขึ้น ระบบการควบคุมภายในจึงถูกพัฒนาสู่การจัดทำเอกสารและข้อกำหนดที่เป็นทางการ เพื่อใช้ในการกำกับลดความเสี่ยงในการทุจริตและป้องกันการสูญเสียทางการเงิน (Cohen & Sayag, 2010, p. 143) การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพใน

ด้านการเงินและงบประมาณจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างสมเหตุสมผลและบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่

การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในบริบทของการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดในสถานศึกษาซึ่งต้องอยู่ภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดโดย Ministry of Finance (2018 , Online) ครอบคลุมทั้งด้านการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม งานด้านงบประมาณในสถานศึกษายังคงพบปัญหาค่อนข้างมาก โดยเฉพาะปัญหาการใช้จ่ายที่ไม่ได้มีการวางแผนและควบคุมอย่างมีระเบียบ เช่น การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงหรือไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ซึ่งอาจทำให้การใช้จ่ายไม่เกิดประโยชน์สูงสุดตามที่ควรจะเป็น (OBEC, 2020) ส่งผลให้การควบคุมในภาพรวมอาจเกิดความไม่สอดคล้องและขาดประสิทธิภาพ ปัญหานี้ก่อให้เกิดความท้าทายในการบริหารจัดการและการสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณใหม่ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างแท้จริง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ที่มีจำนวนนักเรียนและประชากรมาก การจัดสรรงบประมาณจึงมีมูลค่าสูงและมีความซับซ้อนตามไปด้วย การบริหารจัดการงบประมาณภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยระบบการควบคุมภายในที่มีความรัดกุมและยึดหลักธรรมาภิบาล กำหนดกรอบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การบริหารงบประมาณในสถานศึกษามีความโปร่งใส ใช้งบประมาณได้อย่างสมเหตุสมผล ตรวจสอบได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Internal Audit Office, 2023) ด้วยเหตุนี้ รูปแบบที่ชัดเจนของการควบคุมภายในจึงเป็นกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ และมีบทบาทหลักในการสนับสนุนนโยบายโดยการสร้างระบบการควบคุมที่สามารถจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส การมีระบบการควบคุมภายในที่ดีสามารถช่วยให้การบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนที่วางไว้และตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

บทความวิจัยนี้นำเสนอรูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งการควบคุมภายในนั้นมีความสำคัญในการควบคุมกำกับกับการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ให้การบริหารงบประมาณมีมาตรฐานชัดเจน มีการจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณอย่างสมเหตุสมผลและถูกต้อง ลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติ และสามารถประยุกต์ใช้เป็นโมเดลการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณที่มีความเหมาะสม โปร่งใส และตรวจสอบได้ อันจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากรทางการเงินของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปฏิบัติและสภาพปัญหาการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล และตรวจสอบประเมินรูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมทั้งด้านการปฏิบัติงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย (COSO, 2013, Online) Ministry of Finance (2018, Online) ได้กำหนดองค์ประกอบการควบคุมภายในของหน่วยงานรัฐไว้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (2) การประเมินความเสี่ยง (3) กิจกรรมการควบคุม (4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (5) การติดตามและประเมินผล งานวิจัยของ Sakakorn & Srichanphet (2021, p. 1) พบว่าการมีระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งในสถานศึกษาจะช่วยลดความเสี่ยงการรั่วไหลของงบประมาณ เพิ่มความโปร่งใส และทำให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะที่ Bromiley & Rau (2016, p. 1) ระบุว่า การควบคุมภายในที่ดีต้องบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในองค์กร อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่ยังเน้นศึกษาการควบคุมภายในในเชิงองค์ประกอบและการประเมินผลมากกว่าการเชื่อมโยงเข้ากับหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงบประมาณในระดับสถานศึกษาโดยตรง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

การบริหารงบประมาณ (Budget Management) เป็นกระบวนการกำหนด จัดสรร ควบคุม และประเมินการใช้ทรัพยากรทางการเงินเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Arens, Elder & Beasley, 2014, p. 152) ในบริบทของสถานศึกษาสาม ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ด้านงบประมาณ ซึ่งสามารถสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่งานงบประมาณในสถานศึกษาได้ดังนี้ (1) การวางแผนงบประมาณ (2) การจัดสรรงบประมาณ (3) การบริหารการเงินและการบัญชี (4) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ (5) การติดตามและประเมินผล และ (6) การรายงานผล (OBEC, 2020) งานวิจัยของ Pickett (2005, p. 1) และ Deloitte (2012, p. 1) ยืนยันว่าการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยระบบ

ควบคุมภายในที่เข้มแข็ง และความรับผิดชอบร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย แม้จะมีงานศึกษาหลายชิ้นเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในหน่วยงานการศึกษา แต่ยังขาดการศึกษาที่วิเคราะห์เชิงลึกถึงปัญหาในกระบวนการควบคุมภายในด้านงบประมาณในสถานศึกษามัธยมศึกษา โดยเฉพาะการวิเคราะห์ในระดับพื้นที่และขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน

3. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) คือ กระบวนการและโครงสร้างที่สถาบันใช้ในการควบคุมและบริหารจัดการการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นที่การสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในหลายประเทศเพื่อปรับปรุงความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการสถาบันโดยรวมแล้ว หลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้สถาบันสามารถบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสามารถสร้างความไว้วางใจได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาว Office of the Public Sector Development Commission (2018, p18) ระบุไว้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นระบบที่มีการบัญญัติขึ้นเพื่อเป็นกรอบของการพัฒนาประเทศไทย เป็นวิธีการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อให้บ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ด้าน คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีของ ประกอบด้วย แนวคิดการควบคุมภายในของ COSO แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา และหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) กลุ่มประชากรคือโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 780 คน (อ้างอิงจากข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2567) โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปฏิบัติและสภาพปัญหาการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

กลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจำนวน 92 โรงเรียน ได้จากการคำนวณตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970, p608) หลังจากนั้นได้ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified

Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้ง 92 โรงเรียน ได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนแบบเฉพาะเจาะจง โรงเรียนละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 460 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน กลุ่มที่ 2 ครูผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานหัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ จำนวน 1 คน กลุ่มที่ 3 ครูผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านงบประมาณในหน้าที่งานด้านแผนงาน /งานพัสดุ/ งานการเงิน /งานบัญชี /งานควบคุมภายใน จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สภาพปฏิบัติและสภาพปัญหาของการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้โดยอิสระ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พบว่าข้อคำถามมีความถูกต้องเหมาะสมโดยมีค่าระหว่าง 0.60–1.00 หลังจากนั้นได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลอง (Tryout) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .960

การเก็บรวบรวมข้อมูล ติดต่อประสานงานส่งหนังสือขอความร่วมมือหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง เก็บข้อมูลตอบแบบสอบถาม /ใช้ช่องส่งทางไปรษณีย์ ส่งด้วยตนเองและแอปพลิเคชันไลน์

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำรายงานในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการดำเนินการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นที่ยอมรับเชิงประจักษ์ในการบริหารด้านการควบคุมภายในและการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การหาคุณภาพของเครื่องมือ อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ติดต่อประสานงานส่งหนังสือขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติเชิงพรรณนา

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล และตรวจสอบประเมินรูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

3.1 พัฒนารูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งคุณสมบัติของผู้ คือ มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงานในเขตพื้นที่การศึกษา อาจารย์มหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสูงของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้บริหารระดับนโยบายหรือผู้บริหารการศึกษา มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นที่ยอมรับ จำนวน 9 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสนทนากลุ่ม

คุณภาพของเครื่องมือ อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล จัดการสนทนากลุ่ม/ทำแบบบันทึกการสนทนา

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สถิติที่ใช้ สถิติเชิงพรรณนา

3.2 ตรวจสอบประเมินรูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงบประมาณ 1 คน ครูผู้รับผิดชอบหัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ 1 คน และครูผู้ปฏิบัติงานการเงิน/บัญชี/พัสดุ/แผนงาน/ควบคุมภายใน จำนวน 1 คน รวมเป็นโรงเรียนละ 4 คน จำนวน 4 โรงเรียน เป็น 16 คน เป็นผู้ประเมินพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบประเมินความเหมาะสม

คุณภาพของเครื่องมือ นำแบบประเมินความเหมาะสมเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้อง และความชัดเจนของการใช้ภาษาครอบคลุม 5 ด้านหลัก ได้แก่ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง ความครอบคลุม และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบฯ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ติดต่อส่งหนังสือขอความร่วมมือจากสถานศึกษา ดำเนินการตอบแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยนำส่งเล่มรูปแบบและคู่มือการใช้ให้สถานศึกษา ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ดูสัดส่วนความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อ นำมาสรุปเป็นผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการควบคุมภายในด้านการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

สถิติที่ใช้ ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.0 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาโท ร้อยละ 50.9 ตำแหน่งส่วนใหญ่คือครูผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ร้อยละ 59.1 ประสบการณ์ในตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 47.4 และเมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 33.7

การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมมีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.06) และมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพการปฏิบัติน้อย 3 ด้าน เรียงลำดับจากสภาพการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการรายงานผล ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ และมีสภาพปัญหาสูง 3 ด้าน เรียงลำดับจากสภาพปัญหาสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการรายงานผล และด้านการวางแผนงบประมาณ

การควบคุมภายในการบริหารงบประมาณ โดยรวมมีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.12) และมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.95) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพการปฏิบัติที่น้อย 3 ด้าน เรียงลำดับจากสภาพการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านกิจกรรมควบคุม และมีสภาพปัญหาสูง 3 ด้าน เรียงลำดับจากสภาพปัญหาสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมควบคุม และด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีกระบวนการควบคุม 5 ด้าน ได้แก่ (1) การกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุม (2) การประเมินความเสี่ยง (3) กิจกรรมการควบคุม (4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (5) การติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า “รูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีองค์ประกอบ 6 ส่วน ประกอบด้วย (1) ชื่อรูปแบบ (2) หลักการ/แนวคิดของรูปแบบ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (4) กระบวนการบริหารของรูปแบบ (5) การกำกับติดตามและประเมินผล (6) ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหาร

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า สภาพปฏิบัติและสภาพปัญหาการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปฏิบัติการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงว่าการดำเนินงานด้านงบประมาณของสถานศึกษามีพื้นฐานที่เข้มแข็งและโปร่งใส แต่ยังคงมีประเด็นที่ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนา โดยเฉพาะด้านการติดตามประเมินผล และการรายงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rewatto (2018, p. 1) ที่ชี้ว่าการบริหารงานงบประมาณที่มีประสิทธิภาพต้องดำเนินการตามวงจร PDCA ทั้งในขั้นการวางแผน การดำเนินงาน การประเมิน และการรายงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Seekhong (2020, p. 1) ที่พบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษามีการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของการจัดทำและอนุมัติงบประมาณอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ Kaesri (2021, p. 1) ที่ยืนยันว่าการวางแผนงบประมาณและการบริหารพัสดุเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยแสดงว่าด้านการติดตามและประเมินผล รวมทั้งการรายงานผล เป็นจุดที่ยังคงมีปัญหายุ่งยากในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phoolphut (2022, p. 1) ที่พบว่าด้านการติดตามและประเมินผล การบริหารงบประมาณมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwanphun, Wongnaya & Waipia (2023, p. 1) ที่ชี้ให้เห็นว่าปัญหาสำคัญของการบริหารงบประมาณคือการขาดระบบข้อมูลสารสนเทศและการควบคุมภายในที่เพียงพอ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Wongwan (2020, p. 1) ยังชี้ว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษายังมีจุดอ่อนด้านการติดตามและ

ประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ สำหรับในด้านสภาพปัญหา ผลการวิจัยแสดงว่าประเด็นสำคัญคือการรายงานผลที่ยังไม่สามารถสะท้อนข้อมูลที่ครบถ้วนและทันเวลา รวมทั้งการติดตามและประเมินผลที่ยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwanphun, Wongnaya & Waipia (2023, p. 1) ที่พบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานยังมีข้อจำกัดด้านการจัดระบบการตรวจสอบภายในและการมีนโยบายที่ชัดเจน

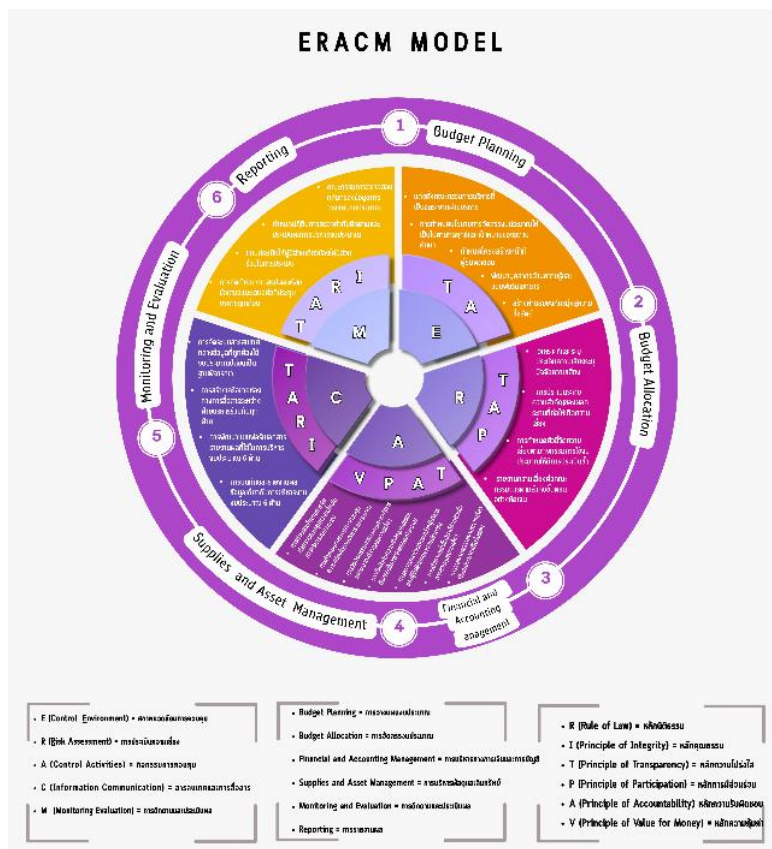
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล จะประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานชัดเจน นำไปสู่การจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณอย่างสมเหตุสมผล ลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานงบประมาณ ถูกต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลนั้น สถานศึกษาแต่ละแห่งจำเป็นต้องศึกษาบริบทหรือรายละเอียดข้อมูลพื้นฐานของตนเองเพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจ จึงได้ศึกษาสังเคราะห์กระบวนการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาและศึกษากระบวนการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา 5 ด้าน ดังนี้ (1) การกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุม (2) การประเมินความเสี่ยง (3) กิจกรรมการควบคุม (4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (5) การติดตามและประเมินผล ตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 และสอดคล้องตรงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และสอดคล้องกับ Shleifer และ Vishny (1997, p. 737–783) ที่เน้นกลไกการตรวจสอบและการเพิ่มความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับให้เป็นกระบวนการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า รูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ฉบับสมบูรณ์ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) ชื่อรูปแบบ (2) หลักการ/แนวคิดของรูปแบบ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (4) กระบวนการบริหารของรูปแบบ (5) การกำกับติดตามและประเมินผล (6) ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหาร การวิเคราะห์นี้ช่วยให้การเสริมสร้างระบบการติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น การมีระบบติดตามที่มีมาตรฐานชัดเจนจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถประเมินประสิทธิผลของการใช้งบประมาณในแต่ละโครงการหรือกิจกรรมได้ตรงตามเป้าหมาย ลดปัญหาความซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงินและการบริหารงานภายใน สอดคล้องกับแนวคิดของ Cadbury (1992, p. 1) ที่ชี้ว่าการกำกับดูแลที่ดีต้อง

สามารถนำหลักการไปสู่การปฏิบัติที่ตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันความขัดแย้งผลประโยชน์ และสร้างความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ Sripramai (2019, p. 1) ที่เน้นว่าการบริหารงบประมาณต้องยึดหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู นักเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา ในด้านการรายงานผล หากสถานศึกษาสามารถจัดทำรายงานที่มีรูปแบบมาตรฐานและเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและตรวจสอบได้ทันที ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ข้อเสนอของ Sriprathet & Phetroj (2023, p. 1) ก็สะท้อนประเด็นเดียวกัน โดยระบุว่า การเสริมสร้างระบบรายงานผลและการควบคุมภายในที่รัดกุมเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณ และช่วยให้สถานศึกษาสามารถป้องกันปัญหาการรั่วไหลของงบประมาณ รวมถึงการใช้จ่ายที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมควรมุ่งเน้นไปที่การออกแบบระบบติดตามและประเมินผลที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการรายงานผลอย่างทันท่วงทีและถูกต้อง อีกทั้งควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะต่อกระบวนการบริหารงบประมาณ เพื่อสร้างความร่วมมือและความโปร่งใสในทุกขั้นตอน อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

รูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเรียกว่า “ERACM MODEL” มีดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

รูปแบบการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบ 6 ส่วน คือ (1) ชื่อรูปแบบ (2) หลักการ/แนวคิดของรูปแบบ (3)วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (4) กระบวนการบริหารของรูปแบบ (5) การกำกับติดตามและประเมินผล (6)ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดว่าการควบคุมภายใน 5 วงแหวน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุมการประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ที่มีหลักธรรมาภิบาลมากำหนดทิศทางและมาตรฐานของการตัดสินใจตามหลัก นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า มีแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) การควบคุมภายในด้านการจัดการสภาพแวดล้อมการบริหารงบประมาณ โดย การแต่งตั้งกรรมการบริหารที่เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร การกำหนดนโยบายการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามกลยุทธ์เป้าหมายของสถานศึกษา การกำหนดโครงสร้างหน้าที่ผู้รับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้และแบบฟอร์มเอกสาร และการสร้างค่านิยมองค์กรมุ่งสู่ความซื่อสัตย์ (2) การควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงการบริหารงบประมาณ โดย การวิเคราะห์และระบุประเด็นความเสี่ยงระบุปัจจัยความเสี่ยง การประเมินระดับความสำคัญของผลกระทบที่ก่อให้เกิดความ

เสี่ยง การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงตามกิจกรรมการใช้งบประมาณให้มีการประเมินซ้ำ การรายงานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตามลำดับขั้นตอน (3) การควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงการบริหารงบประมาณ โดย การกำหนดนโยบาย การกำหนดมาตรการควบคุม การจัดกิจกรรมควบคุม การจัดอันดับความสำคัญของกิจกรรม การตรวจสอบความร่วมมือผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องงาน การนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการควบคุม และการรายงานผล การบริหารงบประมาณ (4) การควบคุมภายในด้านการสารสนเทศและการสื่อสารการบริหารงบประมาณ โดย การจัดระบบสารสนเทศกลางของข้อมูลที่ถูกต้องในการใช้งบประมาณปีก่อนเป็นฐาน การสร้างเครือข่ายช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับทุกฝ่าย การพัฒนาแบบฟอร์มเอกสารรายงานผลการใช้งบประมาณ และการบันทึกรายงานผลข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ (5) การควบคุมภายในด้านการติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณ โดย การมีคณะกรรมการตรวจสอบกลับกรองข้อมูล การกำหนดปฏิทินการตรวจกำกับติดตามและประเมินผล การมีแบบประเมินให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการประเมิน และการจัดทำรายงานสรุปผลพร้อมข้อเสนอแนะเสนอที่ประชุมบริหารทุกเดือนในการบริหารงบประมาณ

สรุป

รูปแบบกระบวนการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางการควบคุมและบริหารงบประมาณที่นำเอาหลักธรรมาภิบาลมากำหนดทิศทางและมาตรฐานของการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณโดยยึดหลัก นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จนได้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการบริหารสถานศึกษาในการควบคุมภายในการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบคุ้มค่า โปร่งใสและตรวจสอบได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการติดตามและประเมินผลและการรายงาน เพื่อเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยพบว่า การควบคุมภายในงานงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก จุดแข็งอยู่ที่การวางแผน การจัดสรร การเงิน บัญชี และพัสดุ ข้อจำกัดสำคัญอยู่ที่ข้อมูลและการสื่อสาร ตลอดจนการติดตาม ประเมินผล และการรายงานที่ยังไม่เข้มพอ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) กำหนดแนวทางนำรูปแบบการควบคุมภายในด้านการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวปฏิบัติได้ของสถานศึกษา ให้บุคลากรรับทราบเป็นแนวทางเดียวกัน
- 2) พัฒนาระบบข้อมูลดิจิทัลเทคโนโลยีแบบบูรณาการ จัดทำบอร์ดงบประมาณ เชื่อมแผน วัสดุการเงิน และบัญชี พร้อมมาตรฐานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
- 3) จัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลระดับโรงเรียน กำหนดปฏิทินรายไตรมาส และเผยแพร่รายงานอย่างโปร่งใส
- 4) เสริมระบบบริหารความเสี่ยงและตรวจสอบภายใน จัดทำทะเบียนความเสี่ยงและจุดควบคุมในทุกชั้นของงานงบประมาณ
- 5) พัฒนาศักยภาพบุคลากร ในการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล การจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อติดตามผลการนำโมเดลไปใช้ เปรียบเทียบผลด้านความโปร่งใส ประสิทธิภาพการเบิกจ่าย และผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ศึกษาคำคมค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และสำรวจปัจจัยความพร้อมดิจิทัลของโรงเรียนต่างขนาดและต่างบริบทภาคพื้นที่ เมื่อมีการนำโมเดลไปใช้แล้วอย่างน้อย 1 ปี

References

- Arens, A. A., Elder, R. J. & Beasley, M. S. (2014). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (15th ed.). Pearson.
- Bromiley, P. & Rau, D. (2016). *Risk management and corporate governance: An integrated approach*. Cambridge University Press.
- Cadbury, M. (1992). The Cadbury Report: Financial Aspects of Corporate Governance. Gee Publishing.
- Cohen, A. & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*, 20(3), 296–307. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control–Integrated framework*. <https://www.coso.org>
- Deloitte. (2012). *Internal control: A practical guide*. Deloitte Development LLC.

- Hackett, W. & Mobley, S. C. (1971). An auditing perspective of the historical development of internal control. *The Accounting Review*, 46(1), 43–51.
- Internal Audit Office. (2023). *Annual internal audit report, fiscal year 2023*.
- Kaewsri, U. (2021). Performance-based budgeting management for developing the budget system of educational institutions in Sikhon Buri 2 Integrated Network, under Surin Primary Educational Service Area Office 1. *Mahachulalongkornrajavidyalaya University Journal*, 44(2), 103–115.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Ministry of Finance. (2018). *Regulations of the Ministry of Finance on standards and practices of internal control for government agencies B.E. 2561 (2018)*. <https://audit.ops.moc.go.th/th/content/category/detail/id/3304/iid/10492>
- Office of Policy and Planning for Basic Education. (2019). *Annual education policy and planning report, 2019*. <https://www.bopp.go.th/>
- Office of the Basic Education Commission. (2020). *Handbook for the management of annual budget expenditure for fiscal year B.E. 2564 (2021)*. <https://sea12.go.th/Plan/images/stories/plan2564/budget64/1.manual%20budget.pdf>
- Office of the Public Sector Development Commission. (2018). *Framework for good governance development*.
- Phoolphut, T. (2022). *Risk management in educational institutions affecting students' learning achievement* [Doctoral dissertation, Chaopraya University].
- Pickett, K. H. S. (2005). *The essential handbook of internal auditing*. John Wiley & Sons.
- Rewatto, S. (2018). *Best practices in budget management of schools under Bangkok Metropolitan Administration* [Doctoral dissertation, Silpakorn University].
- Sakakorn, C. & Srichanphet, S. (2021). *Internal control and internal auditing*. TPN Press.
- Seekhong, S. (2020). *Performance-based budgeting management in educational institutions* [Master's thesis, Rajabhat University].
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.

- Sripramai, P. (2019). *Policy proposals on participatory budgeting management of local administrative organizations in the central northeastern region* [Doctoral dissertation, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Sriprathet, L. & Phetroj, L. (2023). Budget management of secondary schools under Nonthaburi Secondary Educational Service Area Office. *MCU Ubon Review*, 9(1), 269–280. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/270219>
- Suwanphun, S., Wongnaya, S. & Waipia, S. (2023). Developing budget management strategies for performance-based budgeting in schools under Tak Primary Educational Service Area Office 1. *MCU Buriram Academic Journal*, 9(1), 228–241.
- Wongwan, S. (2020). A comparative study of governance-based administration between schools under the Office of the Basic Education Commission and private schools in Bangkok primary educational service areas. *Suan Dusit University Journal of Education*, 42(2), 73–89.