

**แนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน  
งบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**

**INTERNAL CONTROL GUIDELINES TO ENHANCE BUDGET MANAGEMENT EFFICIENCY  
OF MEDIUM-SIZED SCHOOLS UNDER CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 2**

<sup>1</sup>กรกนก กรฐิติปัญญา, <sup>2</sup>ไพโรภ รัตนชวงค์ และ <sup>3</sup>สุวดี อูปปินใจ

<sup>1</sup>Kornkanok Kornthitipanya, <sup>2</sup>Pairop Rattanachuwong and <sup>3</sup>Suwadee Ouppinjai

<sup>1</sup>หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>1</sup>Master of Education Program in Educational Administration, Chiang Rai Rajabhat University

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: 668914020@cru.ac.th

Received: 2025-02-25

Revised: 2025-03-14

Accepted: 2025-03-14

## **บทคัดย่อ**

การศึกษาอิสระฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการควบคุมภายในและประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 (3) ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และ (4) พัฒนาแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 การวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามผล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 132 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การควบคุมภายใน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมควบคุม ด้านกิจกรรมการติดตามผล และด้านสารสนเทศและการสื่อสารตามลำดับ ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านการบริหารการเงิน รongลงมา คือ ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ด้านการบริหารบัญชี ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ด้านการตรวจสอบภายใน ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการระดมทรัพยากร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานงบประมาณที่นำแนวทางการควบคุมภายในมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณที่เน้นความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การวางแผนงบประมาณที่ชัดเจน การประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีในการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณและระบบติดตามผล การใช้จ่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ และ 4) แนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบต่อ พร้อมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการตัดสินใจงบประมาณ ควรมีการวิเคราะห์และติดตามปัจจัยเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีในการควบคุมงบประมาณ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและลดข้อผิดพลาด การสื่อสารต้องโปร่งใสและมีช่องทางที่หลากหลายในการเผยแพร่ข้อมูลการใช้จ่าย และควรใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการติดตามเพื่อประเมินผลการดำเนินงานและปรับปรุงการบริหารงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ

**คำสำคัญ:** การควบคุมภายใน; ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ; โรงเรียนขนาดกลาง

## Abstract

This independent study aims to: 1) examine internal control and the efficiency of budget administration in medium-sized schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2; 2) investigate the relationship between internal control and the efficiency of budget administration in these medium-sized schools; 3) explore best practices in budget administration among schools under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2; and 4) develop internal control guidelines to enhance the efficiency of budget administration in medium-sized schools within this jurisdiction. This study is based on the conceptual framework of internal control, which comprises five components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication systems, and monitoring activities. The sample consisted of 132 school administrators and teachers from medium-sized schools, selected through purposive sampling. Data collection instruments included a 5-point

Likert scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.99, and semi-structured interviews. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean and standard deviation, as well as inferential statistics such as Pearson's correlation coefficient and content analysis.

The research findings revealed that:

1) The study found that the overall level of internal control implementation was high. The aspects of internal control were ranked from highest to lowest average score as follows: control environment, risk assessment, control activities, monitoring activities, and information and communication, respectively. Similarly, the overall efficiency of budget administration in medium-sized schools was also found to be high. The components were ranked from highest to lowest average score as follows: financial management, asset and inventory management, accounting management, budget preparation and proposal, budget allocation, internal audit, and lastly, resource mobilization.

2) There was a statistically significant and strong positive correlation between internal control and the efficiency of budget administration, with significance at the .01 level.

3) Best practices in budget administration that integrate internal control mechanisms to enhance efficiency were identified. These practices emphasize transparency and accountability, clear budget planning, continuous risk assessment, the use of technology to monitor budget expenditures, and outcome tracking systems to enhance budgetary efficiency.

4) The recommended internal control guidelines to enhance the efficiency of budget administration in medium-sized schools include: promoting a culture of transparency and accountability; encouraging participation from personnel and the community in budgetary decision-making; conducting continuous risk analysis and monitoring; utilizing technology to improve transparency and reduce errors; ensuring open and diversified communication channels for disseminating expenditure information; and employing clear performance indicators for regular evaluation and improvement of budget management.

**Keywords:** Internal Control; Budget Management Efficiency; Medium-Sized Schools

## บทนำ

การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากงบประมาณที่มีอยู่ต้องถูกจัดสรรให้เหมาะสมกับความต้องการและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้ ผู้บริหาร

จะต้องรับผิดชอบต่องานงบประมาณของสถานศึกษาด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ การบริหารงานงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพสามารถส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน การบริหารงบประมาณอย่างเหมาะสมช่วยให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนและครูได้ดีขึ้น เพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณ ช่วยสร้างความไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้โรงเรียนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการทางการศึกษาได้อย่างดีที่สุด

การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จากการรายงานผลการปฏิบัติงานด้านงบประมาณในสถานศึกษา พบว่า หนึ่งในปัญหาหลักคือการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ การใช้งบประมาณในกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษา ส่งผลกระทบต่อการวางแผนในระยะยาว การขาดข้อมูลที่เพียงพอและการวิเคราะห์ผลการใช้งบประมาณอย่างละเอียดอาจทำให้โรงเรียนขนาดกลางไม่สามารถปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพได้ การแก้ไขปัญหาเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรครู และชุมชนท้องถิ่น รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐในการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรมและเพียงพอ การบริหารจัดการงบประมาณที่ดีจะช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเต็มที่ (Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2, 2022) โรงเรียนขนาดกลางมีขนาดของงบประมาณและโครงสร้างการบริหารงานที่อยู่ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทำให้ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ การลดความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณผิดประเภทหรือทุจริตทางการเงิน การสร้างความโปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎระเบียบ การนำหลักการควบคุมภายในมาใช้ในการบริหารงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลาง จะช่วยให้การจัดการงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษา และสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และลดความเสี่ยงจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน โดยระบบควบคุมภายในช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งต้องบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบควบคุมภายในที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ (COSO, 2013) และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุม ภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไป

ตาม บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (Ministry of Finance, 2018) การควบคุมภายในจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนขนาดกลางสามารถบริหารงานงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยการกำหนดแนวทางและมาตรการควบคุมภายในที่ดี จะช่วยลดความเสี่ยงจากการทุจริตและเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ โรงเรียนควรมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารงบประมาณในอนาคต

จากสภาพปัญหาการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 เพื่อให้โรงเรียนขนาดกลางสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญที่จะพัฒนาแนวทางการบริหารงาน งบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 และใน งานวิจัยนี้มีกระบวนการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในเป็นตัวขับเคลื่อน โดยยึดเอา มาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2013) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของ หน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้ การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดีที่กำหนดเป็นแนวทางการบริหารดำเนินงานให้เป็นไปตาม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อ การแนวทางการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการควบคุมภายในและประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของ โรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2
3. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา
4. เพื่อพัฒนาแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของ โรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ตอนที่ 1** เพื่อศึกษาการควบคุมภายในและประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาด กลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน และแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณ มาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน "7 Hurdles"

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรคือผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน จำนวน 132 คน ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ จำนวน 66 คน รวมทั้งสิ้น 198 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 88 คน ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ จำนวน 44 คน รวมทั้งสิ้น 132 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้ตารางของเครซี่และมอร์แกน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

**ตารางที่ 1** ตารางประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ผู้ให้ข้อมูล	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหารสถานศึกษา	132	88
ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ	66	44
รวม	198	132

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบสอบถามที่จำแนกออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งหน้าที่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามควบคุมภายในของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

ตอนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาหลักการจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลไปสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้ถูกต้องและเหมาะสม
4. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Selection) เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน
5. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา พิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Item Objective Congruence: IOC)

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้าย นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.993

7. นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เพื่อส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในการขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

2. ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน โดยจัดทำแบบสอบถามในรูปแบบของ Google Form

3. สรุปผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายในและประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

4. นำผลสรุปการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลทั้งหมดมารวมกัน จัดหมวดหมู่ บันทึกไว้ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในการศึกษาการควบคุมภายในและประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ใช้การวิเคราะห์ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการศึกษาวิจัย และ การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย (Presentation of the Research Results)

ผลการวิจัยได้นำเสนอในรูปแบบของตารางและอธิบายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

**ตอนที่ 2** ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อเอกสารแนวคิดทฤษฎี

ศึกษาหลักการ แนวคิด และจุดมุ่งหมายการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และประเด็นสำคัญของโรงเรียนต้นแบบการจัดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน มีผลงานเป็นที่ปรากฏ คือ มีผลการประเมินการปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี ของสถานศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 อยู่ในระดับ ดีมาก เป็นโรงเรียนที่มีผลการรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) อยู่ในระดับ ยอดเยี่ยม และเป็นโรงเรียนที่มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน

### ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบจำนวน 2 โรงเรียน และครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ โรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 4 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อสอบถามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ศึกษาแนวทางการสร้างแบบบันทึกการสัมภาษณ์
2. จัดทำร่างหัวข้อประเด็นการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการสัมภาษณ์ จากเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

3. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับระหว่างประเด็นการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์การวิจัย ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามที่อาจารย์เสนอแนะ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

5. จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล

1. ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

2. นำแบบสัมภาษณ์ ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3. นำผลการสัมภาษณ์ เพื่อไปวิเคราะห์ข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่ตอบ นำเสนอในรูปแบบความเรียง

### ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการศึกษาวิจัย และ การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย (Presentation of the Research Results)

ผลการวิจัยได้นำเสนอในรูปแบบความเรียงอธิบายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### ตอนที่ 3 พัฒนาแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี

ศึกษาขอบเขตเนื้อหาจากผลศึกษาการควบคุมภายในและประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ผลความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน ที่ผู้วิจัยกำหนด ซึ่งได้จากวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น ดังนี้

1. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ จำนวน 1 คน
2. ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 1 คน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน
4. ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ จำนวน 3 คน

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือในการวิจัยคือ การสนทนาเพื่อการศึกษาหาแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษารูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
2. ร่างแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 จากผลศึกษาการควบคุมภายในและประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ผลความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

3. นำร่างแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของภาษาและความสอดคล้องของประเด็นการสนทนากลุ่ม

4. นำร่างแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 มาจัดทำร่างการสนทนากลุ่มกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยกำหนดโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ใช้ วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และใช้เครื่องมือเป็นร่างการสนทนากลุ่มกับจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เพื่อส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในการขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การสนทนากลุ่มร่วมกัน
3. สรุปผลการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล
4. นำผลสรุปการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลทั้งหมดมารวมกัน จัดหมวดหมู่ บันทึกไว้ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
5. ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่ตอบ นำเสนอในรูปแบบความเรียง

ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการศึกษาวิจัย และ การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย (Presentation of the Research Results)

ผลการวิจัยได้นำเสนอในรูปแบบความเรียงอธิบายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาการควบคุมภายในและประสิทธิภาพบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1.1 ผลการศึกษาควบคุมภายใน การวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามตารางที่ 2 ดังนี้

**ตารางที่ 2** แสดงผลการวิเคราะห์การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน	$\bar{X}$	(S.D.)	แปลผล	อันดับ
1. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม	3.85	0.29	มาก	1
2. ด้านการประเมินความเสี่ยง	3.83	0.32	มาก	2
3. ด้านกิจกรรมการควบคุม	3.80	0.32	มาก	3
4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	3.78	0.35	มาก	4
5. ด้านกิจกรรมการติดตามผล	3.80	0.32	มาก	3
รวม	3.81	0.29	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการศึกษาการควบคุมภายใน โดยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการควบคุมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับมาก

1.2 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 การวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามตารางที่ 3 ดังนี้

**ตารางที่ 3** แสดงผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

สภาพการบริหารงานงบประมาณ	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณ	3.83	0.26	มาก	4
2. ด้านการจัดสรรงบประมาณ	3.83	0.28	มาก	5
3. ด้านการระดมทรัพยากร	3.68	0.34	มาก	7
4. ด้านการบริหารการเงิน	3.88	0.19	มาก	1
5. ด้านการบริหารบัญชี	3.85	0.27	มาก	3
6. ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์	3.85	0.27	มาก	2
7. ด้านการตรวจสอบภายใน	3.83	0.34	มาก	6
รวม	3.82	0.24	มาก	

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบริหารการเงินอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์อยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารบัญชีอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณอยู่ในระดับมาก ด้านการจัดสรรงบประมาณอยู่ในระดับมาก ด้านการตรวจสอบภายในอยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการระดมทรัพยากรอยู่ในระดับมาก

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) นำเสนอตามตารางที่ 4 ดังนี้

**ตารางที่ 4** แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

ความสัมพันธ์	r	p - value
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัด	.896**	.000

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 2		
---	--	--

**\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01**

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ผลการศึกษาสามารถสรุปความเห็น ดังนี้

สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยสภาพแวดล้อมการควบคุมที่โปร่งใส สถานศึกษามีนโยบายที่มุ่งเน้นความคุ้มค่าและความรับผิดชอบ โดยมีการวางแผนงบประมาณอย่างเป็นระบบ และดำเนินการกำกับดูแลผ่านคณะกรรมการบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แผนปฏิบัติการประจำปีถูกจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางการใช้จ่ายอย่างชัดเจน อีกทั้งยังเปิดเผยข้อมูลงบประมาณให้แก่สาธารณะผ่านหลายช่องทาง เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบและแสดงความคิดเห็นได้

นอกจากการควบคุมภายในแล้ว สถานศึกษายังให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจกระทบต่อการใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ผ่านการตรวจสอบเอกสารก่อนเบิกจ่าย การตรวจสอบภายใน และการประเมินความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส การประชุมคณะกรรมการบริหารถูกจัดขึ้นเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้สถานศึกษายังใช้ระบบ "3 ตรวจสอบ" ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่การเงิน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหาร รวมถึงการวางแผนสำรองทางการเงินเพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

การควบคุมงบประมาณดำเนินการอย่างเข้มงวดโดยมีการกำหนดแนวทางให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการที่ได้รับการอนุมัติ ระบบบัญชีแยกประเภทถูกนำมาใช้เพื่อให้การบันทึกบัญชีมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ง่าย สถานศึกษายังมีมาตรการป้องกันการทุจริตและการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการบริหารงบประมาณให้มีความแม่นยำและสะดวกต่อการตรวจสอบ สถานศึกษาใช้ระบบ E-budgeting และโปรแกรมบัญชีออนไลน์เพื่อติดตามการใช้จ่ายแบบเรียลไทม์ ข้อมูลงบประมาณถูกจัดเก็บในระบบคลังข้อมูลออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้โดยคณะกรรมการบริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ สถานศึกษายังเผยแพร่ข้อมูลงบประมาณผ่านเว็บไซต์ รวมถึงการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการสื่อสารและรายงานผล

สุดท้าย สถานศึกษามีระบบติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบรายไตรมาส และจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการบริหาร ข้อมูลจากการประเมินถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงแผนงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ สถานศึกษายังใช้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เปรียบเทียบผลการใช้จ่ายจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้เป็นรายเดือน และเตรียมแผนสำรองสำหรับกรณีฉุกเฉิน เพื่อให้สามารถปรับตัวตามสถานการณ์และบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**วัตถุประสงค์ที่ 4** เพื่อพัฒนาแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 พบว่าการควบคุมภายในเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ได้ โดยการดำเนินการบริหารงานงบประมาณตามแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้ 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามและประเมินผล ซึ่งสามารถสรุปความเห็นในแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบในทุกกระบวนการของการบริหารงานงบประมาณ กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน สถานศึกษาควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ โดยจัดอบรมด้านการควบคุมภายในและการบริหารงบประมาณ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างโรงเรียนที่มีแนวทางบริหารงบประมาณที่ดี เพื่อนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาปรับใช้ สถานศึกษาควรสร้างระบบแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักควบคุมภายใน กำหนดมาตรการทางวินัยสำหรับผู้ละเมิดกฎเกณฑ์ สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนและเผยแพร่ข้อมูลงบประมาณอย่างเปิดเผย

#### 2. การประเมินความเสี่ยง

สถานศึกษาต้องระบุงบปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานงบประมาณ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านนโยบายและกฎหมาย ความเสี่ยงด้านการจัดสรรและการบริหารงานงบประมาณ ความเสี่ยงด้านความโปร่งใสและการทุจริต ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก สถานศึกษาต้องวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสเกิดของแต่ละความเสี่ยง สถานศึกษาต้องกำหนดมาตรการเพื่อควบคุมและลดความเสี่ยง สถานศึกษาควรมีระบบติดตามความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและปรับปรุงมาตรการให้เหมาะสม โดยมีแนวทางการตรวจสอบความเสี่ยงเป็นระยะ มีการประชุมเพื่อติดตามสถานะของความเสี่ยงที่ถูกระบุไว้ ปรับปรุงแนวทางการบริหารงานงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริหารงานงบประมาณพิจารณาใช้ข้อมูลจากการติดตามเพื่อพัฒนากลยุทธ์ลดความเสี่ยงในอนาคต

#### 3. กิจกรรมควบคุม

สถานศึกษาต้องกำหนดนโยบายและกระบวนการควบคุมงบประมาณที่ชัดเจนเหมาะสม กำหนดเกณฑ์การพิจารณาการใช้งบประมาณที่ชัดเจน สถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานงบประมาณ โดยใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS - Management Information System) ใช้ซอฟต์แวร์บริหารงานงบประมาณ (Budget Management System) ใช้ระบบบัญชีออนไลน์ ที่สามารถตรวจสอบและติดตามรายรับ-รายจ่ายได้ทุกช่วงเวลา นำ AI หรือ Machine Learning มาช่วยวิเคราะห์แนวโน้มการใช้จ่ายและตรวจจับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น สถานศึกษาควรมีการตรวจสอบภายในและการกำกับดูแลการใช้จ่าย กำหนดรอบการตรวจสอบงบประมาณเป็นระยะ สถานศึกษาควรออกแบบกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความ

โปร่งใส สถานศึกษาควรควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยใช้ ระบบการเบิกจ่ายแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) จัดทำบัญชีแยกประเภท (Ledger Account) และกำหนดให้การเบิกจ่ายต้องมีเอกสารหลักฐานครบถ้วน

#### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สถานศึกษาควรจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการเงิน โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บและบริหารข้อมูลงบประมาณ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) ใช้ซอฟต์แวร์บัญชีหรือระบบบริหารงบประมาณ (Budget Management System) ใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ เชื่อมโยงข้อมูลงบประมาณของโรงเรียนกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สร้างระบบ e-Budgeting ลดกระบวนการใช้เอกสารที่ล่าช้า สถานศึกษาควรเผยแพร่ข้อมูลทางการเงินอย่างโปร่งใส ใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย ใช้แพลตฟอร์มที่เข้าถึงง่ายเพื่อแจ้งข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ เปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ สถานศึกษาควรพัฒนาระบบสื่อสารภายในองค์กรโดยใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการสื่อสารในโรงเรียนเกี่ยวกับงบประมาณได้แบบเรียลไทม์ สถานศึกษาควรติดตามและปรับปรุงระบบสารสนเทศและการสื่อสารประเมินผลการใช้งานของระบบ รักษาความปลอดภัยของข้อมูลทางการเงิน ใช้มาตรการ Data Encryption เพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูลที่ไม่เหมาะสม

#### 5. การติดตามและประเมินผล

สถานศึกษาควรกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) สำหรับการติดตามงบประมาณที่ชัดเจนเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาควรมีคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารทางการเงิน โดยการตรวจสอบภายในควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นระยะ ควรมีการประชุมสรุปผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถเสนอแนะและปรับปรุงแนวทางการบริหารงบประมาณได้ ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยติดตามผล ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงบประมาณ (MIS) และ Dashboard แสดงข้อมูลสรุปสถานะงบประมาณแบบเรียลไทม์ สถานศึกษาควรนำผลการติดตามไปปรับปรุงแนวทางการบริหารงบประมาณ โดยหลังจากมีการติดตามผลและรายงานผลแล้ว ควรนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาระบบบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำผลการติดตามไปใช้วางแผนงบประมาณในปีถัดไปให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ การควบคุมภายในสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณได้ และร่วมกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานงบประมาณภายในสถานศึกษาที่มีการดำเนินการตามองค์ประกอบหลักของการควบคุมภายใน ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่ พัฒนาทักษะบุคลากร 2.การ

ประเมินความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ความเสี่ยง พิจารณาปัจจัยภายในและภายนอก 3. กิจกรรมควบคุม โดยทำตามระเบียบปฏิบัติทางการเงิน ติดตามและตรวจสอบ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ 4. สารสนเทศและการสื่อสาร โดยสร้างระบบสื่อสารข้อมูล เปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น รายงานการใช้จ่าย 5. การติดตามและประเมินผล โดยมีการตรวจสอบภายในปรับปรุงระบบ และรายงานผล นำไปสู่แนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลาง ตามรูปภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. การควบคุมภายในและประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

จากการศึกษาการควบคุมภายในและประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 พบว่า การศึกษาการควบคุมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ส่วนรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยพบว่าด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส ซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นรากฐานของระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับแนวคิดของ COSO (2013) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นรากฐานขององค์ประกอบการควบคุมภายในทั้งหมด หากผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำและส่งเสริมการทำงานที่โปร่งใส จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการ

บริหารงานงบประมาณ นอกจากนี้การระบุและประเมินความเสี่ยงในกระบวนการจัดทำและจัดการงบประมาณช่วยลดโอกาสการเกิดข้อผิดพลาดหรือการทุจริต ทำให้การบริหารงานงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Phumworanan (2020) ชี้ให้เห็นว่าการประเมินความเสี่ยงช่วยให้โรงเรียนสามารถรับมือกับปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงและจัดการทรัพยากรได้เหมาะสม ซึ่งมีความสำคัญต่อความโปร่งใสและความเชื่อมั่นจากชุมชน และด้านสารสนเทศและการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แม้ผลการศึกษาระบุว่าด้านนี้ยังอยู่ในระดับมาก แต่ปัญหาที่พบคือ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนและขาดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ส่งผลให้ข้อมูลการบริหารงานงบประมาณไม่ได้รับการสื่อสารอย่างครบถ้วนถึงผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งนี้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการวางโครงสร้างและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใสและรับผิดชอบ การจัดการที่ชัดเจนช่วยสร้างความมั่นใจในระบบการควบคุมภายใน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ

ผลการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากความชัดเจนในกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดกลางในเขตนี้มี การปฏิบัติตามกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับ Uppinjai (2022) ที่กล่าวถึงการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและความโปร่งใส โดยมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนและสามารถติดตามผลได้ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจต่อระบบการบริหารงานงบประมาณ ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบงานการเงินในโรงเรียนมีความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการงบประมาณ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง การควบคุมภายในช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์กันในหลายมิติ ซึ่งอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามระเบียบและแนวทางที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารที่ต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรและส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส การมีมาตรการในการกำกับดูแลช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้การบริหารงานงบประมาณมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการของ COSO (2013) ซึ่งเน้นว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมที่เข้มแข็งเป็นรากฐานสำคัญของระบบการควบคุมภายใน และงานวิจัยของ Wattana & Mattima (2024) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมการควบคุมที่เข้มแข็งเป็นปัจจัยสำคัญ

ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนของผู้บริหาร การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและจริยธรรม และการมีมาตรการติดตามผลที่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ช่วยให้การจัดการงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงจากการทุจริต และเพิ่มความแม่นยำในการบริหารจัดการทางการเงิน แสดงให้เห็นว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีในสถานศึกษาจะช่วยให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและโปร่งใส

## 2. การประเมินความเสี่ยง

สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการบริหารงบประมาณ เช่น ความผิดพลาดในการจัดทำแผนงบประมาณ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบ หรือการขาดแคลนทรัพยากร การประเมินความเสี่ยงช่วยให้สถานศึกษาสามารถวางแผนรับมือกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phumworanan (2020) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงกระบวนการบริหารงบประมาณและป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะโรงเรียนต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ การควบคุมภายในจะช่วยลดความเสี่ยงเหล่านี้และทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

## 3. กิจกรรมการควบคุม

สถานศึกษามีมาตรการควบคุมที่ชัดเจนในการบริหารงบประมาณ เช่น การกำหนดขั้นตอนการอนุมัติ และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างละเอียด นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยี เช่น ซอฟต์แวร์บัญชี และระบบติดตามผลแบบเรียลไทม์ ช่วยลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มความแม่นยำของข้อมูลทางการเงิน แนวปฏิบัตินี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jansamut (2021) ที่ศึกษาการประยุกต์ใช้การควบคุมภายในในโรงเรียนขนาดกลาง โดยพบว่าการมีระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง สามารถช่วยลดความผิดพลาดทางการเงินและเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังเน้นว่าการใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างแม่นยำ ลดภาระงานด้านเอกสาร และเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจด้านการเงิน ถือเป็นแนวทางที่ช่วยให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะกิจกรรมการควบคุมที่มีมาตรฐานและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการบริหารงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และลดความเสี่ยงจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดทางการเงิน

## 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สถานศึกษามีการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูลด้านงบประมาณแก่ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน การสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนและโปร่งใสช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับหลักการของ COSO (2013) ที่ระบุว่าสารสนเทศและการสื่อสารที่มีคุณภาพช่วยสนับสนุนการควบคุมภายใน และเพิ่มความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารงบประมาณ นอกจากนี้งานวิจัยของ Srisawang & Ussahawanitchakit (2021) ที่

กล่าวถึงการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในสถานศึกษาเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและสามารถช่วยให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตรวจสอบข้อมูลได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในสถานศึกษาจึงเป็นแนวปฏิบัติที่เสริมสร้างประสิทธิภาพของการควบคุมงบประมาณ ซึ่งระบบสารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณสถานศึกษา การเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจนผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยเพิ่มความไว้วางใจและลดข้อขัดแย้ง ทำให้ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบและมีส่วนร่วมในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลดีต่อคุณภาพการบริหารงานโดยรวมของสถานศึกษา

#### 5. การติดตามและประเมินผล

สถานศึกษามีการติดตามผลการบริหารงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เช่น การตรวจสอบรายงานการใช้จ่ายเป็นระยะ และการใช้ตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อประเมินประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างงบประมาณที่วางแผนไว้กับการใช้งานจริงช่วยให้สามารถปรับปรุงการจัดการงบประมาณได้ดีขึ้น แนวปฏิบัตินี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thammavong & Phongpanich (2022) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการควบคุมภายในในการส่งเสริมวินัยงบประมาณในหน่วยงานรัฐบาลของประเทศลาว งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่าการติดตามและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ ช่วยเสริมสร้างการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานทางการเงินที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการเปรียบเทียบระหว่างงบประมาณที่วางแผนไว้กับการใช้งานจริงนั้นมีความสำคัญในการทำให้การบริหารงบประมาณมีความแม่นยำและสามารถปรับปรุงการใช้งบประมาณให้เหมาะสมกับความต้องการได้

#### 3. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา

ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา พบว่าการจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายใน COSO (2013) ในการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่เข้มแข็ง การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินกิจกรรมควบคุมที่เป็นระบบ การใช้สารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศมีการบริหารงานงบประมาณที่มีประสิทธิภาพภายใต้หลักการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ COSO (2013) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นกรอบการควบคุมภายในที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล หลักการของ COSO (2013) ช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำกับดูแลงบประมาณอย่างเป็นระบบ ลดความเสี่ยงทางการเงิน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารจัดการ แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักการ Good Governance ที่เน้นความโปร่งใส ความคุ้มค่า และความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารงบประมาณ ซึ่งการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการกำกับดูแลที่เป็นระบบและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยง การมีโครงสร้างการควบคุมที่ดีช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างโปร่งใส ลดความผิดพลาดในการใช้จ่าย และป้องกันการทุจริต ส่งผลให้โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

4. พัฒนาแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2

จากการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 พบว่าแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 สอดคล้องกับ COSO (2013) โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่โปร่งใส การประเมินความเสี่ยงอย่างรอบคอบ การกำหนดกิจกรรมควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบสารสนเทศที่เข้าถึงง่าย และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ แต่ยังเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนในกระบวนการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

## สรุป

จากผลการศึกษสามารถสรุปได้ว่าการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งและดำเนินการตามหลักการของ COSO (2013) โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ การประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การดำเนินกิจกรรมควบคุมที่ชัดเจนและโปร่งใส การใช้สารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แนวทางเหล่านี้จะช่วยให้โรงเรียนสามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาในระยะยาว

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ตามหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการทางการเงินในสถานศึกษา ด้านการระดมทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาของตนเอง ด้านการระดมทรัพยากรอย่างเร่งด่วน โดยเน้นการสื่อสารเป้าหมายและการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน เปิดโอกาสให้ชุมชนและองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการจัดการงบประมาณ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรกำหนดแผนงานที่ชัดเจนในการ

ปรับปรุงระบบควบคุมภายใน โดยอ้างอิงองค์ประกอบ 5 ด้านของ COSO (2013) โดยเน้นการพัฒนากระบวนการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน เพื่อยกระดับการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางอย่างยั่งยืน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า มีการบริหารงานงบประมาณตามแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายใน ในการกำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่เข้มแข็ง การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินกิจกรรมควบคุมที่เป็นระบบ การใช้สารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบในทุกกระบวนการของการบริหารงบประมาณ โดยสร้างค่านิยมด้านคุณธรรมและจริยธรรม พร้อมปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ผ่านการประชุม อบรม และกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจด้านงบประมาณ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม รวมถึงสร้างระบบแรงจูงใจและมาตรการทางวินัยเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า การควบคุมภายในเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำแนวทางการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 โดยกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาและยกระดับการบริหารงานงบประมาณสำหรับโรงเรียนโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการงบประมาณและการระดมทรัพยากรที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ เพื่อผลการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาที่สูงขึ้น
2. ควรศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน โดยใช้หลักการแนวคิดทฤษฎีอื่นมาปรับประยุกต์ เพื่อจะได้ซึ่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อพัฒนาแนวบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป
3. ควรศึกษาการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนทุกขนาด ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพ

## References

Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2. (2022). *Annual performance report for the fiscal year 2023*. Chiang Rai: Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 2.

- COSO. (2013). *Internal control – Integrated framework*. Retrieved from [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf)
- Jansamut, S. (2021). *The application of internal control in medium-sized schools: Approaches and impacts*. *Journal of Education and Development*, 18(2), 45-63.
- Ministry of Finance. (2018). *Criteria of the Ministry of Finance on internal control of government agencies B.E. 2561*. Bangkok: Ministry of Finance.
- Phumworanan, K. (2020). Principles of budget management in government organizations. *Journal of Management Administration*, 10(2), 123-140.
- Srisawang, P., & Ussahawanitchakit, P. (2021). Internal control quality, budgetary control effectiveness, and organizational performance: Evidence from Thai public sector organizations. *Journal of Accounting and Finance*, 21(3), 45-59.
- Thammavong, S., & Phongpanich, V. (2022). The role of internal control in enhancing budgetary discipline: A case study of Lao governmental agencies. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(1), 101-115.
- Uppinjai, S. (2022). *Budget management, finance, and general administration*. Chiang Rai: Pi & Nong Printing.
- Wattana, A., & Mattima, K. (2024). Internal control and internal audit affecting the efficiency of education institution budget management under the jurisdiction of the educational service area office, Ministry of Education. *Journal of Management Science Sakon Nakhon Rajabhat University*, 4(3), 803-818.