



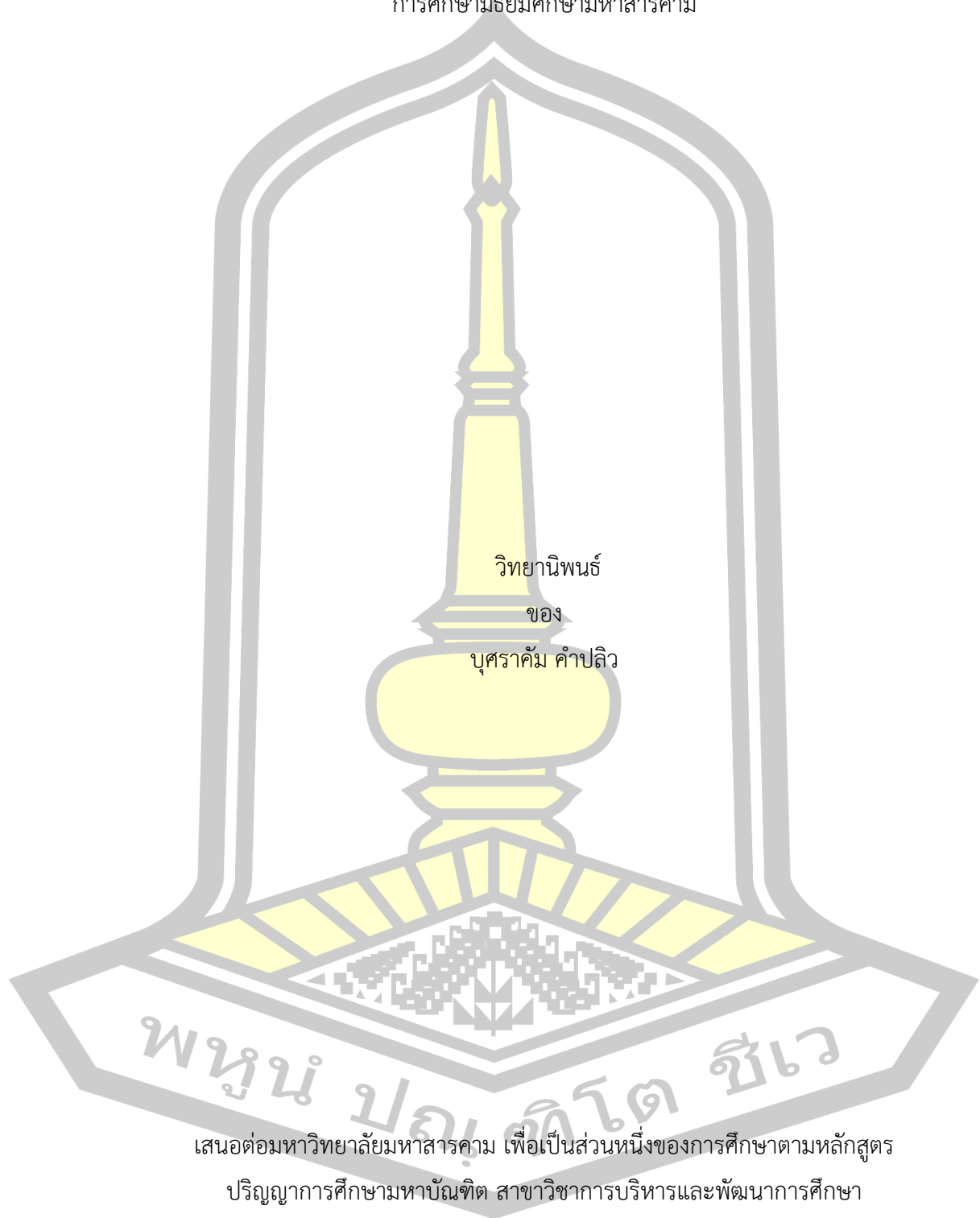
การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิทยานิพนธ์  
ของ  
บุศราคม คำปลิว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา  
สิงหาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



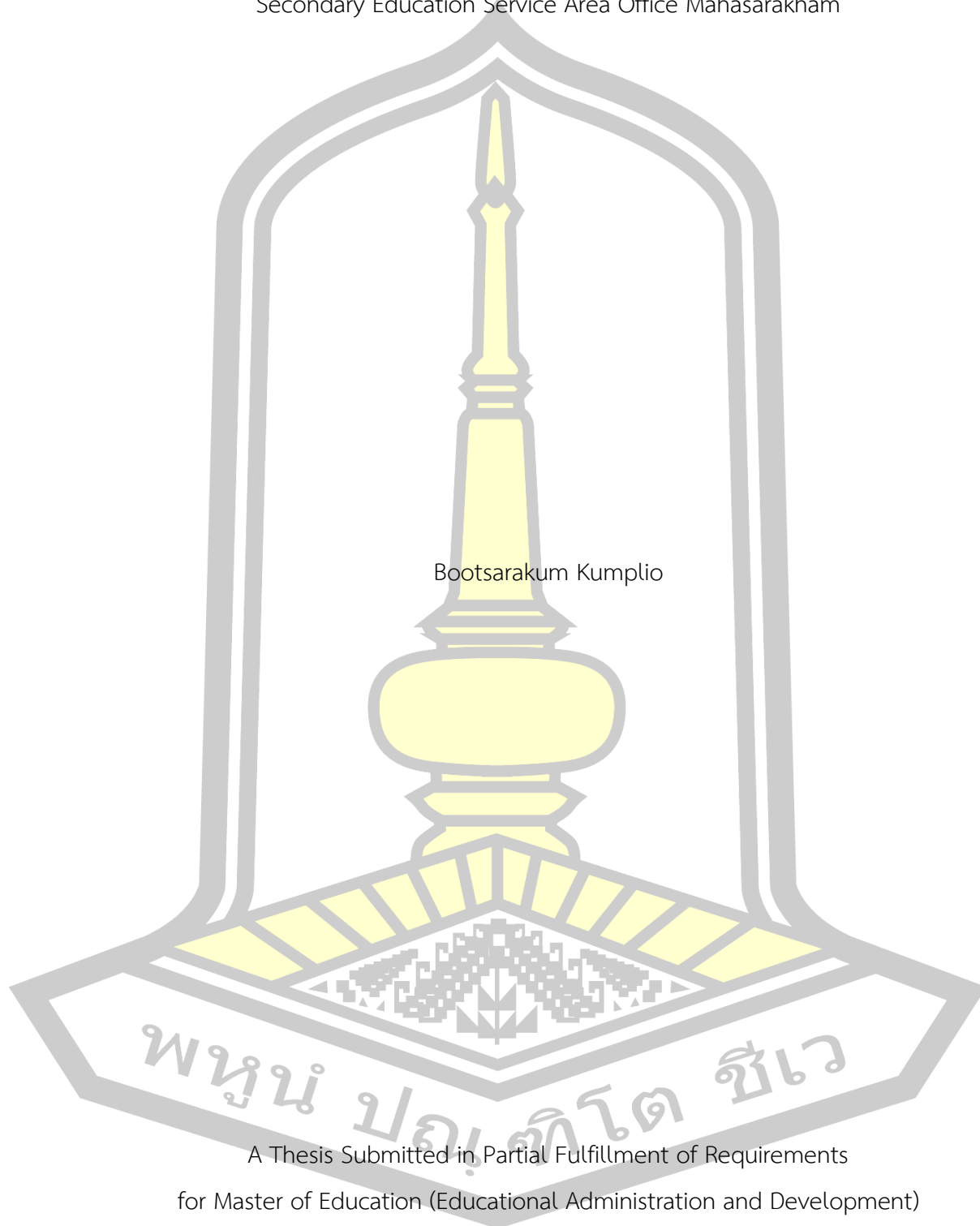
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

สิงหาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing Guidelines of Risk Management of Budget in the Schools under the  
Secondary Education Service Area Office Mahasarakham



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

August 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวบุศราคม คำปลิว  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศ. ดร. วิทยา จันทร์ศิลา )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินทร์ นามวรรณ )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. สันธะวา คามดิษฐ์ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง )

.....  
(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                  |                                                                                                                    |            |                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|
| ชื่อเรื่อง       | การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม |            |                          |
| ผู้วิจัย         | บุศราคม คำปลิว                                                                                                     |            |                          |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ                                                                                  |            |                          |
| ปริญญา           | การศึกษามหาบัณฑิต                                                                                                  | สาขาวิชา   | การบริหารและพัฒนการศึกษา |
| มหาวิทยาลัย      | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                                                                                               | ปีที่พิมพ์ | 2568                     |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 2) พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยกำหนดกระบวนการวิจัยและพัฒนาแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ ได้แก่ งานการเงิน งานพัสดุ งานบัญชี และงานแผนงานในสถานศึกษา จำนวน 92 คน รวมทั้งหมด 136 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ ได้แก่ งานการเงิน งานพัสดุ งานบัญชี และงานแผนงานในสถานศึกษา จำนวน 12 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.922 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.953 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น PNImodified และการวิเคราะห์เนื้อหา

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านและรายชื่อ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ตามลำดับ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยของสภาพปัจจุบัน

คือ ด้านงานการเงิน ด้านงานพัสดุ บัญชีและด้านงานแผนงาน และเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยของสภาพที่พึงประสงค์ คือ ด้านงานแผนงาน ด้านงานพัสดุ ด้านงานบัญชีและด้านการเงิน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.176-0.187 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.011 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านงานแผนงาน มีความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน รองลงมาคือ ด้านงานพัสดุ ด้านงานบัญชี และด้านการเงิน

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มี 4 องค์ประกอบ 20 แนวทาง ประกอบด้วย 1) ด้านงานแผนงาน 2) ด้านงานพัสดุ 3) ด้านงานการเงิน และ 4) ด้านงานบัญชี ด้านละ 5 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง, การบริหารความเสี่ยง, งานงบประมาณ



|                   |                                                                                                                                  |              |                                            |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|
| <b>TITLE</b>      | Developing Guidelines of Risk Management of Budget in the Schools under the Secondary Education Service Area Office Mahasarakham |              |                                            |
| <b>AUTHOR</b>     | Bootsarakum Kumplo                                                                                                               |              |                                            |
| <b>ADVISORS</b>   | Associate Professor Tharinthorn Namwan                                                                                           |              |                                            |
| <b>DEGREE</b>     | Master of Education                                                                                                              | <b>MAJOR</b> | Educational Administration and Development |
| <b>UNIVERSITY</b> | Mahasarakham University                                                                                                          | <b>YEAR</b>  | 2025                                       |

### ABSTRACT

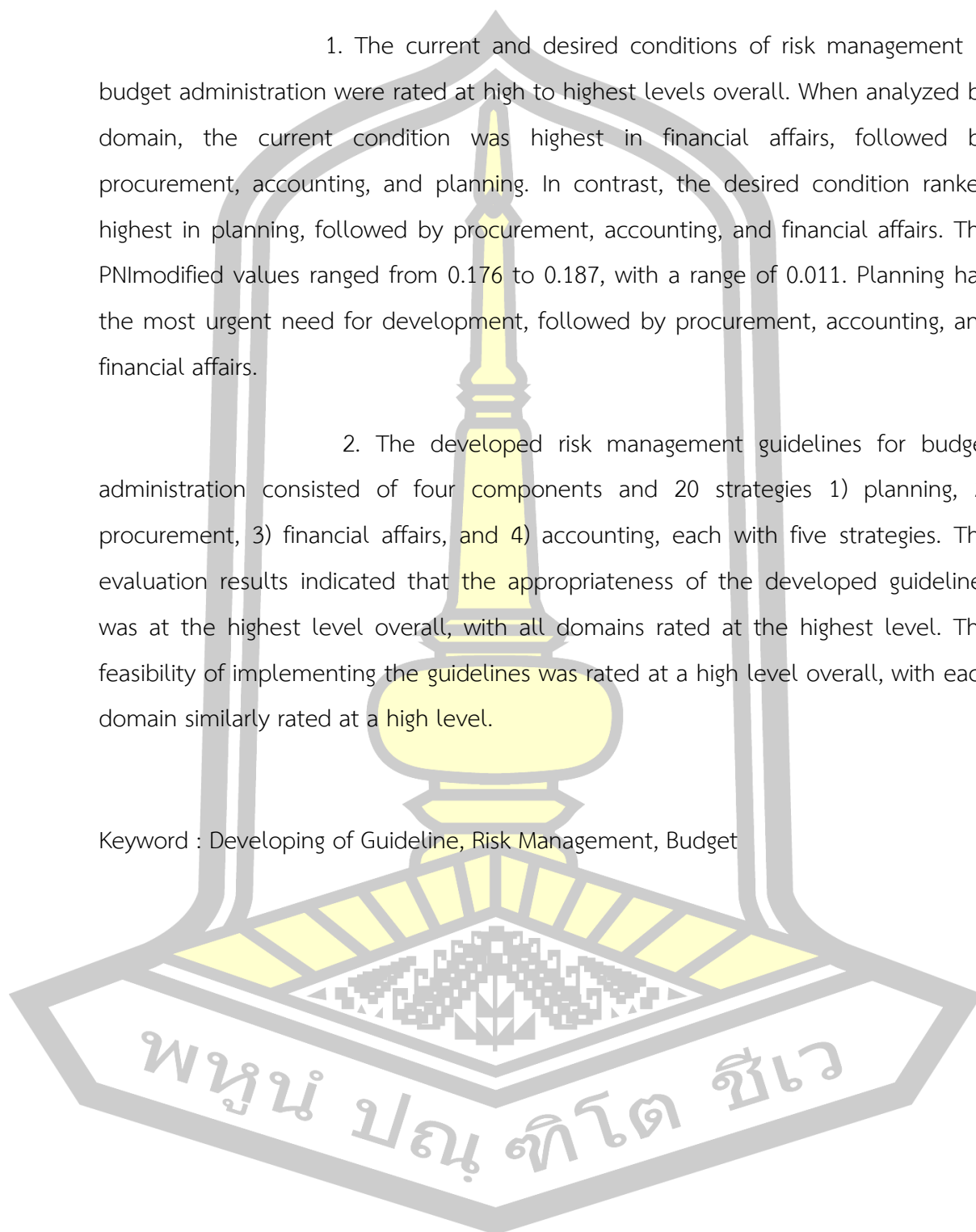
This research aimed to 1) examine the current conditions, desired conditions, and needs for risk management in budget administration within schools under the Maha Sarakham Secondary Educational Service Area Office, 2) develop a risk management guideline for budget administration in these schools. The study employed a mixed methods research design and was conducted in two phases. Phase 1 focused on studying the current and desired conditions, as well as the needs for risk management. The sample group included 44 school administrators and 92 teachers responsible for budget-related duties—comprising financial affairs, procurement, accounting, and planning—totaling 136 participants. Stratified random sampling was used. Phase 2 involved developing risk management guidelines for budget administration. Data were collected from 12 key informants, consisting of school administrators and teachers responsible for the four budget-related domains, using purposive sampling. Research instruments included questionnaires, interviews, and evaluation forms. The reliability coefficients (Cronbach's Alpha) for the questionnaires were 0.922 for the current conditions and 0.953 for the desired conditions. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, PNImodified, and content analysis.

The findings revealed that

1. The current and desired conditions of risk management in budget administration were rated at high to highest levels overall. When analyzed by domain, the current condition was highest in financial affairs, followed by procurement, accounting, and planning. In contrast, the desired condition ranked highest in planning, followed by procurement, accounting, and financial affairs. The PNI modified values ranged from 0.176 to 0.187, with a range of 0.011. Planning had the most urgent need for development, followed by procurement, accounting, and financial affairs.

2. The developed risk management guidelines for budget administration consisted of four components and 20 strategies 1) planning, 2) procurement, 3) financial affairs, and 4) accounting, each with five strategies. The evaluation results indicated that the appropriateness of the developed guidelines was at the highest level overall, with all domains rated at the highest level. The feasibility of implementing the guidelines was rated at a high level overall, with each domain similarly rated at a high level.

Keyword : Developing of Guideline, Risk Management, Budget



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภร เอราวรรณ ดร.ตัญญ์ลักษณ์ พวงนิล และดร.บรรจง พลจันทร์ ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยตรวจเครื่องมือการวิจัย รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ นายเอกลักษณ์ บุญท้าว นางกริสรีย์ อุปันนทร.ปริชา การสะอาด และนายทรงศักดิ์ ชาวไพร ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง ผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนกันทรวิชัย โรงเรียนนาปีปทุม โรงเรียนบรปือวิทยาคาร โรงเรียนนาฏพิทยาคม และโรงเรียนเชียงยืนพิทยาคมผดุงนารี ที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย ผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนกันทรวิชัย และโรงเรียนผดุงนารี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน และติดต่อรับส่งข้อมูล

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้อบรมเลี้ยงดู ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้ประสบความสำเร็จในครั้งนี้ ส่งผลให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ มีความเจริญก้าวหน้า อยู่ในศีลธรรม จรรยาอันดีงาม เป็นคนดีของประเทศชาติ จนถึงทุกวันนี้

พูน ปณ จิตโต ชีวะ

บุศราคม คำปลิว

## สารบัญ

|                                             | หน้า |
|---------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                        | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                     | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                        | ช    |
| สารบัญ.....                                 | ฌ    |
| สารบัญตาราง.....                            | ฉ    |
| สารบัญภาพประกอบ.....                        | ฐ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                           | 1    |
| ภูมิหลัง .....                              | 1    |
| คำถามการวิจัย .....                         | 4    |
| ความมุ่งหมายของการศึกษา.....                | 4    |
| ความสำคัญของการวิจัย .....                  | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                      | 5    |
| กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....             | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                        | 7    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 10   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง .....     | 10   |
| แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง .....  | 15   |
| การบริหารงบประมาณ.....                      | 43   |
| การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา.....           | 44   |
| แนวทางและการพัฒนาแนวทาง .....               | 54   |
| การประเมินความต้องการจำเป็น.....            | 55   |

|                                                                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| บริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....                                                                                                               | 60  |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                                                                                                                                            | 64  |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                                                                                                                                                  | 64  |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                                                                                                                                                                | 67  |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                                       | 70  |
| ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหาร<br>ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>มหาสารคาม ..... | 72  |
| ระยะที่ 2 การพัฒนาและประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....                                          | 77  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                     | 83  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                     | 83  |
| ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                         | 83  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                             | 83  |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                            | 131 |
| สรุปผล .....                                                                                                                                                                           | 131 |
| อภิปรายผล.....                                                                                                                                                                         | 134 |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                                                        | 139 |
| บรรณานุกรม.....                                                                                                                                                                        | 141 |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                                                           | 146 |
| ประวัติผู้เขียน .....                                                                                                                                                                  | 193 |

## สารบัญตาราง

|                                                                                                                                                           | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตาราง 1 วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง .....                                                                                                   | 34   |
| ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง .....                                                                                               | 35   |
| ตาราง 3 สังเคราะห์กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหาร<br>งบประมาณของนักวิชาการ .....                                           | 53   |
| ตาราง 4 การสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษามหาสารคาม .....                                        | 72   |
| ตาราง 5 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....                                                                                                     | 84   |
| ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร<br>ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยรวม .....                 | 85   |
| ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร<br>ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานแผนงาน ..... | 86   |
| ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความ<br>เสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนสถานศึกษา ด้านงานพัสดุ .....    | 88   |
| ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความ<br>เสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนสถานศึกษา ด้านงานการเงิน .....  | 90   |
| ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร<br>ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนสถานศึกษา ด้านงานบัญชี .....   | 91   |
| ตาราง 11 ค่าดัชนีความต้องการ PNImodified และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความ<br>เสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา แยกตามรายองค์ประกอบ .....          | 93   |
| ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการ PNImodified และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความ<br>เสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานแผนงาน .....                | 94   |
| ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการ PNImodified และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความ<br>เสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานพัสดุ .....                 | 96   |

|                                                                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการ PNImodified และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานการเงิน.....                                                           | 98  |
| ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการ PNImodified และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานบัญชี .....                                                            | 99  |
| ตาราง 16 สรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง 5 กระบวนการตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....                                                                                                    | 123 |
| ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยรวมทั้ง 4 ด้าน .....                                             | 125 |
| ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานแผนงาน .....                                                 | 126 |
| ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานพัสดุ .....                                                  | 127 |
| ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานการเงิน.....                                                 | 128 |
| ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานบัญชี.....                                                   | 129 |
| ตาราง 22 ผลการประเมินค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....  | 168 |
| ตาราง 23 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....      | 171 |
| ตาราง 24 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ..... | 174 |

## สารบัญภาพประกอบ

|                                                                                                                                            | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                                                                                      | 7    |
| ภาพประกอบ 2 กระบวนการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ..... | 71   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ในปัจจุบันทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยมีแนวโน้มของการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เพิ่มขึ้น การเป็นสังคมสูงวัยของประเทศไทยและหลายประเทศทั่วโลก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างประเทศ การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศท่ามกลางกระแสแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้นรอบด้าน และคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (ราชกิจจานุเบกษา, 2565) สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2553 ที่ได้กล่าวว่า ระบบการบริหารราชการสมควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับทิศทางการนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และเพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สนับสนุนให้มีการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนได้กว้างขวางขึ้น เพื่อเน้นการบริการประชาชนให้มีความสะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้ เพื่อให้การบริหารราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาคสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ และให้การบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัดบรรลุผล สมควรปรับปรุงอำนาจการดำเนินการของจังหวัด การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและการจัดทำงบประมาณของจังหวัดให้เหมาะสม อันจะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม และมีความรับผิดชอบ ซึ่งการบริหารในปัจจุบันมีความตื่นตัวด้านความสำเร็จขององค์กรจากประสิทธิภาพของปัจจัย ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุ และการจัดการ เพราะทุกองค์กรเผชิญกับการแข่งขัน สิ่งชี้ความสำเร็จขึ้นอยู่กับศักยภาพการบริหารจัดการ หลายประเทศใช้การศึกษาพัฒนาศักยภาพของตน เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545)

การศึกษามีจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพ มาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อเป็นกลไกในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันการศึกษาและกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบ 5 ปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2545) ซึ่งสอดคล้อง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าการบริหารจัดการด้านการศึกษาเพื่อรักษาคุณภาพและมาตรฐานมีปัญหาทำให้มีการปฏิรูปการศึกษาให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน

และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาดังนี้ 1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สิน และทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น ซึ่งเห็นได้ว่าความจำเป็นที่กล่าวถึงนั้นมีการมุ่งเน้นไปในการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ ทำให้การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมุ่งสู่การเรียนรู้ การปฏิรูปการศึกษาจึงได้กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติให้มีการกระจายอำนาจในเรื่องการบริหารงบประมาณของโรงเรียนให้กับโรงเรียนดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) แต่ด้วยภาครัฐก็ยังขาดความสามารถในการบริหารจัดการ และไม่ได้ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมปัจจุบันที่เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นในองค์กร ดังที่ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์, ธารชуда อมรเพชรกุล, และ เจียร ศรีไพจิตร (2547) กล่าวว่า เป็นเรื่องความล่าช้า ความสิ้นเปลือง ความสูญเสีย เกิดข้อผิดพลาด มีการทุจริตประทุพผิตมีขอบและมีเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องทำงานเชิงรุกเพื่อให้เห็นถึงปัญหาข้างหน้าที่จะถือเป็น “ความเสี่ยง” ที่ต้องหาทางควบคุมเพื่อจะป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้น้อยลง โดยความเสี่ยงนั้นสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ เกิดได้กับทุกคน ซึ่งสามารถพบได้ในชีวิตประจำวันและการทำงานในทุกองค์กรก็เป็นแบบนี้เช่นเดียวกันที่จะแฝงไปด้วยความเสี่ยงอันเป็นปัญหา อุปสรรคขัดขวางการทำงาน ทำให้งานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการตัดสินใจกระทำใด ๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใด ๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

การบริหารความเสี่ยง จึงถือเป็นเครื่องมือที่นำมาพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์ในการป้องกันการเกิดความเสียหาย การค้นหาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหาย (รัชณี นามจันทร์ และวรรณ บุญช่วยเหลือ, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับ ชินภัทร ภูมิรัตน์ (2552) ว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการ คือต้องทำอะไรให้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มาเป็นอุปสรรค ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องรู้เข้าใจและปฏิบัติได้ ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและภายนอก การที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้นั้นองค์กรจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ต้องการ อีกทั้งเป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงเหล่านั้นมีทั้งความเสี่ยงที่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ สามารถวัดค่าของความเสียหายออกมาได้เป็นตัวเงิน และความเสี่ยงที่ไม่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เป็นความเสี่ยงที่เหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถประเมินความเสียหายได้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554) จึงถือว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเรื่องสำคัญ

กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความหลากหลายและแตกต่างกัน จึงต้องมีกระบวนการค้นหาความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อคุณภาพ ความปลอดภัยและประสิทธิภาพการให้บริการนำความเสี่ยงนั้นมาประเมินค่าและดำเนินการจัดหรือลดความเสี่ยงดังกล่าว (R. Wilson และ Tingle, 1990) สอดคล้องกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม (2567) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เป็นองค์กรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามมติคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้เน้นการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทางด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและด้านบริหารงานทั่วไป ให้ถึงระดับสถานศึกษาทำให้สถานศึกษาได้รับเงินงบประมาณในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น การบริหารงานการเงิน บัญชีและการพัสดุในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง และจำเป็นต้องมีระบบควบคุมภายในที่ดี เพื่อป้องกันการทุจริตและการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตามเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามมีหน่วยตรวจสอบภายในโดยมีหน้าที่เพื่อช่วยในการกำกับดูแลและตรวจสอบให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินงานของสถานศึกษาในเรื่องการบริหารงานการเงิน บัญชีและการพัสดุ ทั้งความเสี่ยงด้านเอกสารและการบันทึกข้อมูล ที่จะเกิดเป็นปัญหาในการจัดเก็บเอกสารไม่เป็นระบบ ทำให้สูญหายหรือค้นหายาก ข้อมูลการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง เช่น บันทึกตัวเลขผิดพลาด ความเสี่ยงด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีกระบวนการจัดซื้อไม่เป็นไปตามระเบียบ เช่น ไม่จัดทำ TOR (Terms of Reference) หรือไม่เปิดโอกาสให้แข่งขันอย่างเป็นธรรม การจัดซื้อเกินความจำเป็น หรือซื้อของที่ไม่มีคุณภาพ การขาดการตรวจสอบผู้ขายหรือคู่ค้า ความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณ ที่มีการใช้งบประมาณผิดวัตถุประสงค์ ขาดการวางแผนงบประมาณล่วงหน้า ทำให้การใช้จ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งความเสี่ยงด้านบุคลากร ที่บุคลากรขาดความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนหรือความผิดพลาด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 2567)

จากสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรมด้านงานงบประมาณ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นก่อความเสียหายให้กับการบริหารงานงบประมาณในองค์กร และผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานงบประมาณ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาและประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อเป็นข้อสนเทศในการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
2. ได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับสถานศึกษานำไปพิจารณาหาแนวทางและวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาให้ได้คุณภาพต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยสังเคราะห์กรอบแนวคิด จาก กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554), ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550), ประเสริฐ อัครประณพพงศ์ และคณะ (2547), พันธุ์เทพ พัฒนจूरพันธ์ (2557), สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2549), สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550), สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550), Dorfman (1998), PricewaterhouseCoopers (2007) และ T. D. Wilson (1999) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและทำแผนบริหารความเสี่ยง 5) การรายงานและติดตามผล

### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติที่หัวหน้างานใน กลุ่มบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2566 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 70 คน และครูที่ ปฏิบัติที่หัวหน้างานในกลุ่มบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา จำนวน 140 คน รวมทั้งสิ้น 210 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติที่หัวหน้างานใน กลุ่มบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2566 จำนวน 35 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน และครูที่ ปฏิบัติที่หัวหน้างานในกลุ่มบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา จำนวน 92 คน รวมทั้งสิ้น 136 คน ใช้วิธีการเทียบตาราง Krejcie & Morgan และเทียบบัญญัติไตรยางค์

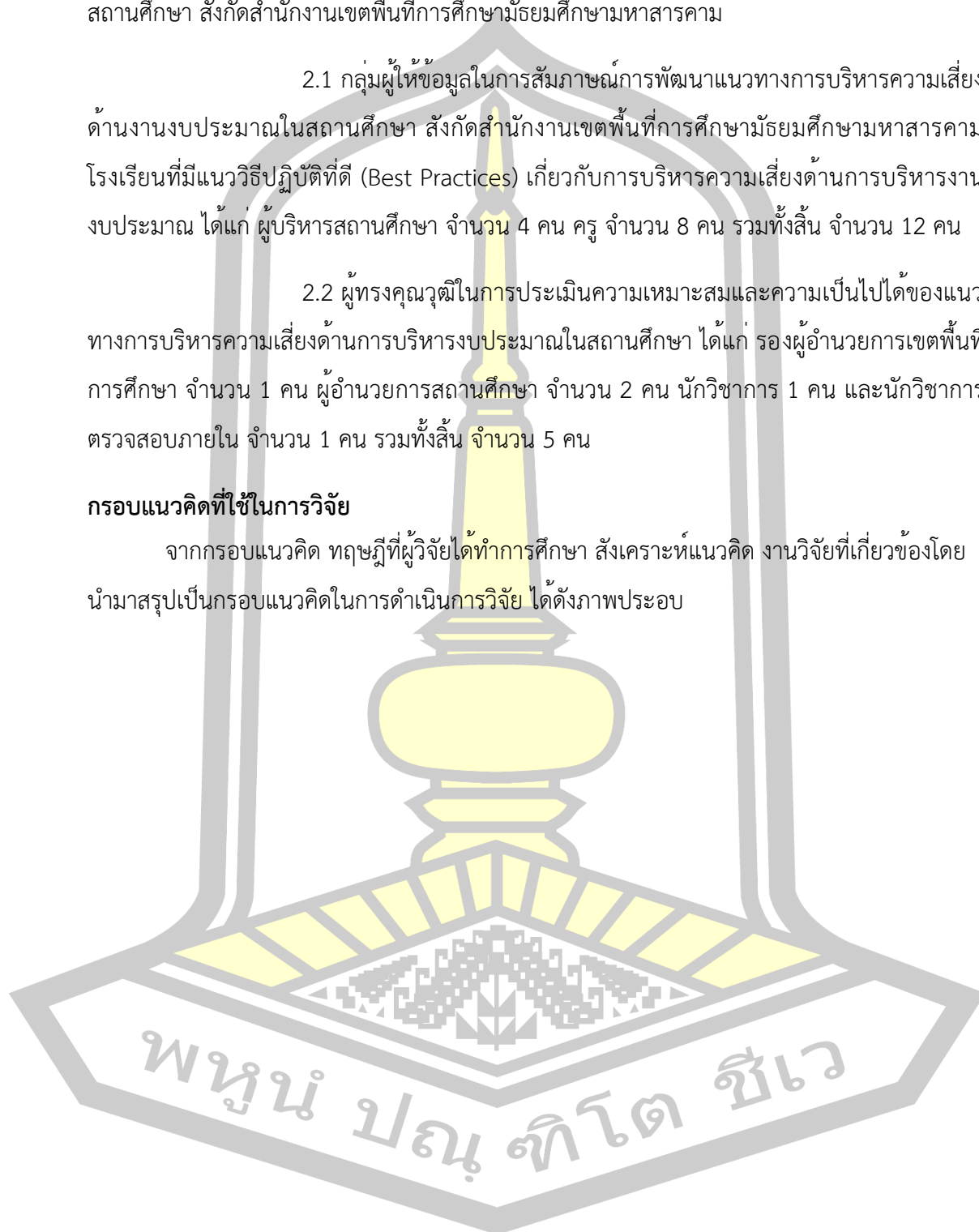
ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

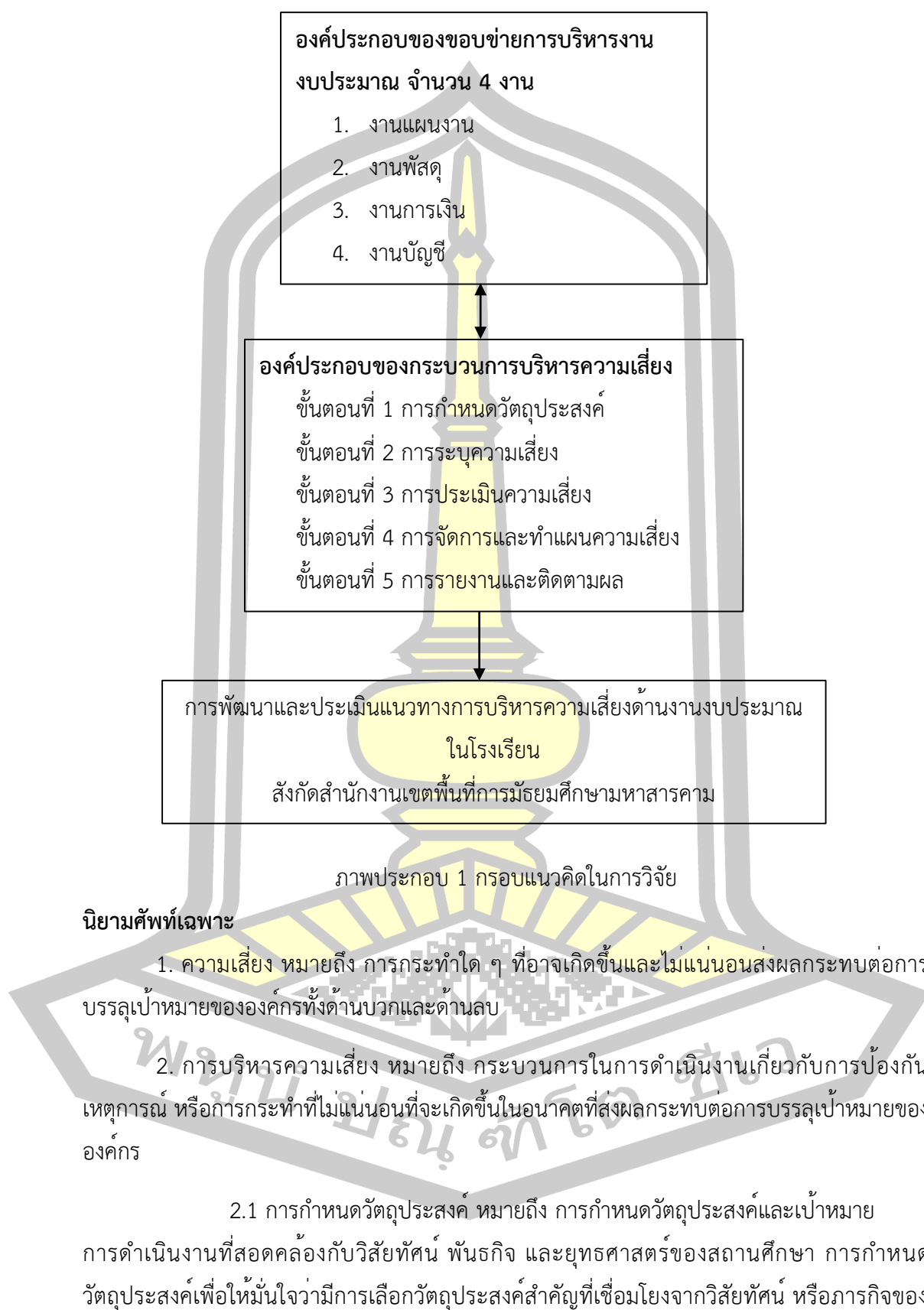
2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง  
ด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม  
โรงเรียนที่มีแนววิปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงาน  
งบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ครู จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 12 คน

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนว  
ทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่  
การศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน นักวิชาการ 1 คน และนักวิชาการ  
ตรวจสอบภายใน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 5 คน

#### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สังเคราะห์แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย  
นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ได้ดังภาพประกอบ





องค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.2 การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาโดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.3 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้รับหลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ

2.4 การจัดการและทำแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมสำหรับจัดการความเสี่ยงให้ลดความรุนแรง มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้หลังจากประเมินความเสี่ยง

2.5 การรายงานและติดตามผล หมายถึง การติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง และการตรวจสอบมาตรการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานและโครงการที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งมีขอบข่ายการดำเนินงานการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณเกี่ยวกับ งานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และ งานบัญชี ซึ่งมีรายละเอียดองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 งานแผนงาน หมายถึง การวางแผนงบประมาณ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย การจัดทำกรอบงบประมาณล่วงหน้า การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การรวบรวมข้อมูลจากแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษามาจัดทำแผนงบประมาณ จัดทำคำของบประมาณต่อเขตพื้นที่การศึกษา และการรายงานการติดตามประเมินผล

3.2 งานพัสดุ หมายถึง การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุม ดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3 งานการเงิน หมายถึง การกำกับ ควบคุมดูแลให้คำแนะนำในการวางแผนการใช้

จ่ายงบประมาณ การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การตรวจสอบ และการรายงานทางการเงินให้ถูกต้อง ตามระเบียบ กฎหมาย และเป็นไปตามขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ ตาม ที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.4 งานการบัญชี หมายถึง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดและจัดหาแบบพิมพ์ บัญชีทะเบียน และรายงาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงาน เกี่ยวกับการป้องกันเหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อ การดำเนินงาน งานงบประมาณ และส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มงานงบประมาณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

6. ครู หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียนให้ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้างานในกลุ่มบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ได้แก่ ครูแผนงาน ครูพัสดุ ครูการเงิน และ ครูบัญชี ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นหน่วยงาน 1 ใน 42 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อ วันที่ 17 สิงหาคม 2553 โดยเป็นหน่วยงานที่สังกัด สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาและให้การสนับสนุน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง
2. แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง
3. การบริหารงบประมาณ
4. การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา
5. แนวทางและการพัฒนาแนวทาง
6. การประเมินความต้องการจำเป็น
7. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง

##### 1. ความหมายของความเสี่ยง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550) ได้ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบในแง่ลบหรือขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย หรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่าง ๆ ทั้งนี้ความเสี่ยงเกิดขึ้นเนื่องมาจากความไม่แน่นอนซึ่งสามารถวัดได้จากความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น (ถ้าได้เกิดขึ้นจริง) ซึ่งแต่ละหน่วยงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น อาจมีมุมมองในเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันหรือตรงกันข้ามกันได้ เช่น บุคลากรในแผนกรักษาความปลอดภัยอาจมองเรื่องความเสี่ยงเป็นเรื่องเลวร้ายที่ต้องได้รับการจัดการโดยเร่งด่วน ในขณะที่แผนกการเงินอาจมีมุมมองที่แตกต่างออกไปอย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์กรต้องตระหนักอยู่เสมอว่าต้องไม่สร้างความเสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรของตนจะรับไหว

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการหาโอกาสที่จะสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรของตน

นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ ที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในทางลบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือ จะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ เช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย โดยผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับจากระบบและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ประเสริฐ อัครประมพงค์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

James และ others (2005) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ ในทางธุรกิจและทางส่วนตัว สำหรับอาชีพทุกสาขาไม่ว่าจะเป็นอาชีพผู้บริหาร พนักงาน นักลงทุน นักศึกษา เจ้าของบ้าน นักเดินทาง ต่างก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น และจะต้องจัดการด้วยวิธีการต่าง ๆ บางครั้งความเสี่ยงเฉพาะอย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และ จัดการ บางครั้งก็มีการละเลยความเสี่ยงเพราะอาจไม่รู้ว่ามันจะมีผลตามมาอย่างไร ความเสี่ยงในแง่ของ ความเสี่ยงที่อาจเกิดปัญหาพิเศษขึ้นได้จากความสูญเสียจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน อาจจะต้องมีการ วางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าและจะต้องได้รับการจัดการเป็นการเฉพาะโดยการรู้สิ่งที่เกิดขึ้นที่แน่นอน เมื่อมีความไม่แน่นอนว่าจะเกิดความสูญเสียที่เสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาสำคัญ เช่น หากเจ้าของร้านค้ารู้แน่ ๆ ว่าร้านค้าตนจะต้องถูกจัดแ่ง ความเสี่ยงนี้อาจถูกชดเชยด้วยการบวกราคาขายสินค้าไว้ เท่าที่จำเป็นด้วย จะมีความเสี่ยงน้อยหรือไม่มีเลย หากใจจัดแ่งร้านค้าเกิดมากขึ้นกว่า

ปกติ ร้านค้าจะระวังเรื่องความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดแะร้ายแรงกว่าปกติ คือ มากกว่าระดับที่มองว่าเป็นระดับปกติ หรือระดับที่คาดไว้แล้ว

จากความหมายของความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและไม่มีคามแน่นอน สามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารลู่เป้าหมายขององค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ

## 2. ประเภทของความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วสามารถวัดค่าของความเสียหายออกมาได้เป็นตัวเงิน เช่น ไฟไหม้โรงงานผลิตสินค้า บริษัทจะสามารถคำนวณค่าเสียหายจากเหตุการณ์ไฟไหม้โรงงานผลิตสินค้าได้ โดยการประเมินถึงทรัพย์สินที่เกิดความเสียหายและตีค่าออกมาเป็นจำนวนเงิน เหตุการณ์รถยนต์ประสบอุบัติเหตุจากการนำของไปส่งให้แก่ลูกค้า บริษัทก็จะสามารถตีค่าความเสียหายออกมาเป็นตัวเงินได้เช่นกัน ความเสี่ยง ประเภทนี้จัดอยู่ใน Financial risk

2. ความเสี่ยงที่ไม่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ (Non-financial risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถประเมินความเสียหายได้ เช่น การเสียชีวิตของพนักงานบริษัทจากเหตุการณ์ไฟไหม้หรือเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์ ทำให้พนักงานขับรถของ บริษัทเสียชีวิต การสูญเสียชีวิตนั้นจึงไม่สามารถประเมินค่าความเสี่ยงออกมาเป็นตัวเงินได้ บริษัทที่มีสินค้าคงเหลือไว้มือจำหน่าย เมื่อผู้บริโภคหรือลูกค้าต้องการซื้อสินค้านั้นแล้วบริษัทไม่มีจำหน่ายลูกค้าจึงเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบจากผู้ผลิตรายอื่น เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถประเมินมูลค่าความเสียหายได้เช่นเดียวกัน แต่บริษัทนั้นก็ทราบดีว่าบริษัทเกิดความเสียหาย

3. ความเสี่ยงที่ผันแปรได้ (Dynamic risk) เป็นความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ลูกค้าหรือผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภคสินค้า เทคโนโลยีการตลาดเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้สินค้าเดิมเคยขายได้ดีเกิดมียอดขายที่ลดลง การเปลี่ยนแปลงสภาวะทางเศรษฐกิจ ทำให้อยอดขายของบริษัทลดลง ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ไม่มีแน่นอนในการเกิดความเสี่ยงว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดและเกิดขึ้นในรูปแบบใด ตลอดจนผลกระทบ ของความเสี่ยงประเภทนี้ก็มีลักษณะไม่เหมือนกันในทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยงนี้ด้วย

4. ความเสี่ยงที่ผันแปรไม่ได้ (Static risk) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความเสี่ยงที่คงที่เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับบริษัทจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ เช่น บริษัทเกิดความเสียหายเนื่องจากพนักงานของบริษัทปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต เป็นต้น

5. ความเสี่ยงพื้นฐาน (Fundamental risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วจะมี

ผลกระทบต่อคนจำนวนมาก เช่น เกิดภาวะสงคราม แผ่นดินไหว น้ำท่วม เป็นต้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถป้องกันได้เป็นบางส่วน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้ได้เพราะเมื่อความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นแล้ว คนในสังคมจะได้รับความเสี่ยงนี้ในระดับที่เท่า ๆ กัน

6. ความเสี่ยงจำเพาะ (Particular risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับคนเฉพาะกลุ่ม เช่น ไฟไหม้จะทำให้เกิดความเสียหายเฉพาะบริษัทที่ได้รับความเสียหายเท่านั้น ไม่ได้เกี่ยวกับส่วนรวม เช่น บริษัทถูกไฟไหม้ บริษัทถูกจรรยาบรรณ เป็นต้น

นางนภัส เทียงกุล (2554) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk) สำหรับในประเทศไทยมีการเกิดความเสี่ยงทางการเงินของของสถาบันการเงินที่ต้องล้มละลายในปี 2540 เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากไม่มีระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน หรือในกรณีที่ประเทศสิงคโปร์มีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินด้วยการออกตราสารอนุพันธ์ แต่ความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดขึ้นกับธนาคารแบริง (Barings Bank) ที่มีอายุ ถึง 200 ปีในประเทศสิงคโปร์ที่ นิค ลีสัน (Nick Leeson) ได้ใช้ตราสารอนุพันธ์อย่างผิดวัตถุประสงค์ จะเห็นได้ว่าแค่การกระทำที่เกิดจากบุคคลเพียงคนเดียวสามารถก่อความเสี่ยงทางการเงินให้เกิดขึ้นอย่างมหาศาล ดังนั้น ความเสี่ยงในการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจากการขาดการตรวจสอบ ดูแล และกำกับติดตามจึงเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย

2. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operation risk) หมายรวมถึง ตัวบุคลากรเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาทเลินเล่อของพนักงานจนก่อเกิดอันตราย ดังเช่น การทุจริตของพนักงาน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงทางนโยบาย/กลยุทธ์ (Policy/strategic risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดทำนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการลดความไม่แน่นอนในขั้นตอนการดำเนินการ และการวางแผนต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์จึงควรคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ในองค์กร หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดเพิ่มขึ้นกับองค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งต้องคำนึงถึงขั้นตอน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งนี้แผนกลยุทธ์อาจไม่ประสบความสำเร็จหากปราศจากการบริหารความเสี่ยงที่ป้องกันไว้ล่วงหน้าก็เป็นได้ ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงอาจต้องรวมถึงการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานด้วย

4. ความเสี่ยงทางกฎระเบียบ (Regulatory risk) การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่กระทบต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงขอบเขตอำนาจการปกครอง การเปลี่ยนแปลงของระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย

5. ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (Economic2Political risk) ความเสี่ยงที่

เกิดจากสงครามระหว่างประเทศทำให้บริษัทไม่สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้ หรือดั่งเช่นตัวอย่างการเกิดภาวะเงินเฟ้อทั่วโลกทำให้ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากภาวะดังกล่าวซึ่งเป็นความเสี่ยงเช่นกันที่เกิดขึ้นกับระดับประเทศ เป็นต้น

6. ความเสี่ยงทางธรรมชาติ (Natural events) เช่น การเกิดสึนามิ (Tsunami) ที่ภาคใต้ของประเทศไทย เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2547

7. ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี (Technological risk) ความเสี่ยงระบบเมนเฟรมมีปัญหาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วไม่สูงพอ ข้อมูลหายไปจากคอมพิวเตอร์เสีย เนื้อหาในเว็บไซต์ถูกละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น

8. ความเสี่ยงทางการก่อการร้าย (Terrorized risk) เช่น เหตุการณ์ก่อวินาศกรรมที่ตึกศูนย์การค้าเวิลด์เทรด (World trade center) เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2541 เป็นต้น

อริญ โสติพันธุ์ (2550) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงภายใน เป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านการกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญา ความเสี่ยงด้านการเงิน และงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบความเสี่ยงด้านการบริหารบุคคล ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

2. ความเสี่ยงภายนอก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ความเสี่ยงทางด้านภัยธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและความเสี่ยงด้านภัยที่เกิดจากสงคราม การก่อการร้าย

Roth และ Espersen (2002) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านเครดิตการลงทุน การโกง การขโมย การกระทำในทางที่ผิด การใช้สติปัญญาในการลงทุน ความละเอียดอ่อนของข้อมูล

2. ความเสี่ยงทางการดำเนินงานหรือการดำเนินงาน ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านกระบวนการ คุณภาพของการบริการ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพการหยุดชะงักของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน

3. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร มีการครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางการหยุดชะงักของธุรกิจ ข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้าสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี

4. ความเสี่ยงด้านการควบคุม/กฎระเบียบ โดยครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่อง การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความพอเพียงของงบประมาณ

5. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ครอบคลุมไปถึงลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกจ้าง การแข่งขัน ทรัพยากร การประสานงานและการสื่อสาร

### แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง

#### 1. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกประเภทจะต้องต้นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัทด้วย

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการป้องกันเหตุการณ์ หรือการกระทำที่ไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ธารชุตดา อมรเพชรกุล (2546) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงว่า เป็นการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กรจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคลากรมีความเข้าใจการทำงานมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ประเมิน และระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ของตนได้ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้
2. บุคลากรได้ฝึกการคิดแบบเป็นระบบและทันสมัยมากยิ่งขึ้น
3. องค์กรสามารถบริหารการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและถูกต้อง โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรไปยังจุดที่มีความเสี่ยงสูง
4. ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดี ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ
5. ช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงาน
6. ทำให้ทราบถึงปัญหาล่วงหน้าและสามารถที่จะหาทางป้องกันหรือเตรียมวิธีแก้ไขไว้ก่อนได้
7. องค์กรสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

สงวน ช่างฉัตร (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงว่า นอกจากเกิดประโยชน์กับโครงการแล้วยังส่งผลถึงองค์กรและลูกค้าที่มาใช้หรือขอรับบริการอีกด้วย ซึ่งพอสรุปได้คือ

1. สามารถสร้างเสริมความเข้าใจโครงการและจัดทำแผนที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น ในแง่การประมาณค่าใช้จ่ายและระยะเวลาดำเนินการ
2. เพิ่มพูนความเข้าใจความเสี่ยงในโครงการมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยงในโครงการมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสมหรือละเลยการบริหารความเสี่ยงนั้น
3. มีอิสระในการพิจารณาความเสี่ยงของโครงการ ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ทำให้ยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้น และสามารถได้ประโยชน์จากการยอมรับความเสี่ยงนั้นได้มากขึ้นด้วย

จากความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงส่งผลต่อองค์กรและบุคลากรที่จะช่วยให้มีความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถวิเคราะห์ แยกแยะและยอมรับความเสี่ยงในหน้าที่ของตนเองได้ รวมถึงองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงภัยจากการดำเนินการและสามารถหาทางป้องกันไว้ได้

### 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถกำหนดเป็นขั้นตอน ซึ่งทั้ง 7 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงหรือบริษัทจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดถึงความต้องการในการบริหารความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุในการบริหารความเสี่ยง

2. การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ทำหน้าที่ในการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรหรือบริษัท องค์กรที่ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศจะมีปัจจัยเสี่ยงคือ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ไม่แน่นอน การขนส่งสินค้าอาจเกิดอันตราย ลูกค้านในประเทศอาจผิดนัดชำระ ฯลฯ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงในแต่ละองค์กรก็จะเกิดขึ้นแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรและขนาดขององค์กร เพราะประเภทขององค์กรที่แตกต่างกันจะมีลักษณะความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

3. การประเมินความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญเพราะการที่บริษัทหรือองค์กรใด ๆ จะเลือกวิธีใดในการป้องกันความเสี่ยง บริษัทนั้นจะต้องทราบถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นว่ามีโอกาสในการเกิดขึ้นเท่าใด เพื่อที่จะได้เลือกใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงได้ถูกต้อง เพราะวิธีการแต่ละวิธีในการป้องกันความเสี่ยงนั้นมีต้นทุนและวิธีการที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการหรือแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่ถูกต้องจะทำให้บริษัทเกิดความสมดุล

4. การศึกษาถึงผลกระทบ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากและสำคัญที่สุดของการบริหารความเสี่ยง เพราะบริษัทจะต้องทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่ละปัจจัย ปัจจัยใดจะมีผลกระทบมากน้อยต่อองค์กรเพียงใด ปัจจัยที่มีผลกระทบมากจะได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยนั้นก็ไม่สามารถละเลยได้เช่นกัน แต่การศึกษาถึงผลกระทบนี้จะทำให้ธุรกิจทราบว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะมีผลกระทบต่อองค์กรร้ายแรงเพียงใด ผู้บริหารจะนำขั้นตอนนี้ไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ เพราะการบริหารความเสี่ยงนั้นบางครั้งมีต้นทุนสูง ถ้าหากนำมาใช้กับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจน้อย อาจเกิดความไม่คุ้มค่า

5. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการวางแผนในการบริหารความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริงเพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน ธุรกิจจะต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดถึงแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอนว่าความเสี่ยงใดจะต้องทำการบริหารก่อนหลัง แต่การบริหารความเสี่ยงนั้นจะไม่สามารถกระทำแต่เพียงอย่างเดียวโดยลำพังหรือ

การบริหารความเสี่ยงนั้นไม่สามารถมองปัญหาเดียวได้ (Silo View) การบริหารความเสี่ยงจะต้องมองภาพรวมขององค์กร และลงมือแก้ไขอย่างพร้อมเพรียงกัน แต่อาจกำหนดเป็นขั้นตอนก่อนหลังได้

6. การรายงานและติดตามผล เป็นการศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขและการป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าประสบผลสำเร็จในการป้องกันความเสี่ยงเพียงใดและการป้องกันความเสี่ยงนั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่

7. การประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยง และแก้ไขแผนในการป้องกันความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ต่อเนื่องจากการรายงานและติดตามผลว่าแผนที่ได้วางไว้นั้นเป็นไปตามขั้นตอนและประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าหากการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนในการป้องกันความเสี่ยงก็จะต้องมีการปรับแผนใหม่ เพื่อรองรับได้กับสถานการณ์จริง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้สรุปว่า กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การระบุความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น การระบุถึงความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ได้ว่ากิจกรรมหรือสถานที่ หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุถึงความเสี่ยงสามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. แหล่งของความเสี่ยง (Sources of Risks) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ
2. ปัจจัยอันตราย (Hazard Factors) เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสีย หรือความเสียหายหรือความรุนแรง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการขององค์กร
3. ภัย (Peril) คือบางสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และมีผลลัพธ์ในเชิงลบ ภัยสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและไม่สามารถทราบหรือคาดเดาความเสียหาย เป็นสาเหตุแห่งความสูญเสีย โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าภัยมีผลในเชิงลบเสมอ ซึ่งต่างกับความเสี่ยงอันอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ
4. ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources Exposed to Risk) หมายถึง วัตถุที่กำลังเผชิญกับความสูญเสียหรือการได้ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นการที่วัดความถี่และความรุนแรงของการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตและกิจกรรมที่กำลังหาอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำก็คือพิจารณาว่าโอกาสของความสูญเสียจะเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน และจะต้องสูญเสียเงินเป็น

จำนวนเท่าไร องค์กรอาจใช้วิธีการตรวจสอบจากเหตุการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้นในการวัดความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงอาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงอาจกำหนดตารางกับบุคลากรในแต่ละแผนกเพื่อช่วยกันระดมสมองในการหาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามคะแนนที่ต้องการระบุไว้ โดยมีองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้แก่ ผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Probability) และการพินิจพิเคราะห์ (Discrimination)

ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยง หลังจากที่ได้รับมีการระบุและวัดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะได้รับความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความสูญเสียนี้อย่างไร ซึ่งมีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือความเสี่ยงที่สำคัญอยู่ 4 แบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

1. การหลีกเลี่ยง (Risk Avoidance) ในกรณีที่องค์กรเลือกที่จะใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงเพื่อหยุดหรือลดการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง เป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำบางอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหา

2. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ในกรณีที่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เพราะจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้มากกว่า องค์กรอาจเลือกเทคนิคการควบคุมความเสี่ยง หรือกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายก็คือ การใช้วิธีการในการป้องกันความสูญเสียเพื่อที่จะลดความถี่ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

3. การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง (Risk Retention) ในกรณีที่ความสูญเสียหรือความเสียหายไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ องค์กรต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อการสูญเสียสามารถคาดเดาได้หรือจัดการได้ องค์กรอาจตัดสินใจที่จะชดเชยความสูญเสียเหล่านั้นจากงบประมาณที่มีอยู่โดยอาจสรุปได้ว่าองค์กรคงไว้ซึ่งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามมูลค่าความเสียหายที่องค์กรสามารถรับได้

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เมื่อโอกาสของความเสี่ยงที่มีสูงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ ผู้บริหารส่วนมากเลือกที่จะใช้เทคนิคการถ่ายโอนความเสี่ยง ซึ่งเป็นการโยกย้ายผลลัพธ์ของความเสี่ยงไปสู่บุคคลอื่น

นักวิชาการทางด้านการบริหารความเสี่ยงในต่างประเทศนั้น ได้ให้วิธีการจากเทคนิคบริหารเสี่ยงไว้ ประกอบด้วยตัว T 4 ตัว หรือเรียกว่า “Four Ts” อันได้แก่

1. Terminate คือ การยกเลิกหรือการจัดความเสี่ยงนั้นออกไป
2. Treat คือ การหาแนวทางในการควบคุมกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือการสูญเสีย

3. Tolerate คือ การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

4. Transfer คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น

ขั้นที่ 4 การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ความสำคัญของการนำเอาการตัดสินใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับเทคนิคที่เลือกและกิจกรรมที่กำลังจัดการอยู่ ตัวอย่างเช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสำหรับกิจกรรมที่กระทำอยู่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยการฝึกอบรมบุคลากรและออกแบบวิธี และเครื่องมือในการทำงานใหม่เพื่อความปลอดภัยในการทำงานมากยิ่งขึ้น หรือกรณีที่การคงไว้ซึ่งความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับผู้บริหาร การสำรองหรือการกั้นเงินส่วนหนึ่งไว้นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ก็เป็นการช่วยไม่ให้เกิดความขาดเงินในการนำมาใช้จ่าย

ขั้นที่ 5 การติดตามผล เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าประเภทของความเสี่ยงรูปแบบใหม่นั้นเกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นมาจากการเปลี่ยนบุคลากร อุปกรณ์ในการทำงาน ด้วยเหตุผลเหล่านี้ผู้บริหารจึงต้องคอยสอดส่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และประเมินวิธีการที่ใช้เพื่อรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นระยะ รวมทั้งปรับปรุงเทคนิคเหล่านั้นในกรณีที่มีความจำเป็น ผู้บริหารต้องไม่ลืมว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องทำเป็นขั้นตอน และทำอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้ ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนจะรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในส่วนใด และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการรวมทั้งมีการติดตามผลการควบคุมความเสี่ยง เช่น การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง และต้องสามารถยืดหยุ่นได้ทันทีที่เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และคณะ (2547) ได้สรุปว่า ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกัน แก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และ เติบโตอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่ จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ - เจาะจงให้แน่ชัดว่าเราต้องการอะไร
2. การระบุความเสี่ยง - หาว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
3. การประเมินความเสี่ยง - จัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรง
4. การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง - เตรียมแผนรับมือกับความเสี่ยง
5. การติดตามและสอบทาน - ตรวจสอบและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

การทำระบบบริหารความเสี่ยงให้ครบทั้ง 5 ขั้นตอนก็เปรียบเสมือนการก้าวขึ้นบันได

ซึ่งต้องค่อย ๆ ก้าวขึ้นไปทีละก้าว ๆ จนถึงขั้นสุดท้าย เราก็จะมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

พันธ์เทพ พัฒนจूरพันธ์ (2557) ได้ทำการสรุปและกำหนดขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงใช้ในการวิจัยครั้งนี้ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. การระบุความเสี่ยง วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน เช่น ปัจจัยด้านการเงิน บุคลากร ผู้เรียน และการบริหารจัดการ
3. การประเมินความเสี่ยง พิจารณาความเป็นไปได้และผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดทำแผนรับมือ
4. การจัดการความเสี่ยง วางแผนและดำเนินการเพื่อควบคุม ลด หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น การจัดอบรมบุคลากรหรือการเพิ่มระบบควบคุมภายใน
5. การติดตามและประเมินผล ตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์
6. การสื่อสารและการรายงาน จัดทำช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เพื่อให้รับรู้และเข้าใจตรงกัน

สมชาย ไตรรัตนภิรมย์ (2549) ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (การวิเคราะห์)
2. การจำแนกความเสี่ยง
3. การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (จัดลำดับ จำแนก)
4. การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (ประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยง)
5. การวางแผนเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (การนำขั้นตอนไปใช้)
6. การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง

ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)

ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยการทบทวนขอบเขตของ โครงการ การวางแผนการบริหารโครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรและทรัพยากรองค์กร ซึ่งผู้ร่วมโครงการสามารถอธิบายและวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงกิจกรรมในแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของการบริหารนี้คือ แผนการจัดการความเสี่ยง

2. การจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification) ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มีต่อผลกระทบของโครงการและลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือการเริ่มต้นด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (Qualitative Risk Analysis) ประกอบด้วยการจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็น และผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลัง การจำแนก ความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดลำดับความ เสี่ยงและ การจัดการข้อมูลการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ก็คือ Update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลา

4. การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (Quantitative Risk Analysis) ประกอบด้วย การประเมินค่า ผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลข ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา

5. การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (Risk Response Planning) ประกอบด้วย การนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาส ในความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบจากเป้าหมายโครงการ การใช้ผลผลิตต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ผ่านมา

6. การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ประกอบด้วย การจำแนกการติดตามความเสี่ยง และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยก แผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การให้คำแนะนำ/ การให้การรับรอง และ การป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงและ การลงทะเบียนบนความเสี่ยงให้ ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการและกระบวนการจัดการทรัพยากรของ โครงการ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ได้สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และ จัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือของ องค์กร รวมทั้งการบริหาร /จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมี การสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบ สารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง
4. การประเมินมาตรการการควบคุม
5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง
6. การรายงาน
7. การติดตามและทบทวน

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/ งาน/ โครงการ/ กิจกรรมตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิค วิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

- Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
- Time constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไมสำหรับการระบุความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย นั้นหมายถึง เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548 – 2551) ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งในระดับหน่วยงาน โครงการ / กิจกรรม และในระดับองค์กร ทั้งนี้สามารถจำแนก ความเสี่ยงได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

- 1) Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น
- 2) Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการเทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น
- 3) Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น ข้อมูลเอกสาร หลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น
- 4) Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อ

ทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย อุบัติเหตุ หรือสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

- 1) บรรยากาศทางจริยธรรม
- 2) ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- 3) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- 4) ราคา / มูลค่าของทรัพย์สิน
- 5) ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- 6) สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- 7) กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- 8) ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
- 9) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- 10) ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- 11) นโยบายขององค์กร / การปฏิบัติงาน/ เทคโนโลยี
- 12) การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- 13) การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- 14) การดำเนินการแก้ไข ฯลฯ

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับ โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และกระทรวงมหาดไทย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-if”
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูล ตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

- 2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม / โครงการของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมี

ประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แลวนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามี โอกาส/ ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ ความถี่ที่จะเกิด เหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำ ผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม / การกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

4) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับ ความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน / โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณา กำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมา จัดทำแผนการบริหาร /จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิด ประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม เพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุม ความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินมาตรการ ควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วย ควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมมั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการ สอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบรรลุ วัตถุประสงค์ได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการ ดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการ

ดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

4.1 การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

4.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

4.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก/ ศูนย์/ กอง/ หน่วยงานระดับกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้น และอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้าป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในการกิจของหน่วยงาน / โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ ที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมาควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีการนำความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กร ที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณ และทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. การรายงาน การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมด

ตามลำดับ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็น การรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบ และพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การ บริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจาก หน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยง และนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปาน กลาง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน

7. การติดตามและทบทวน การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตาม แผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็น การทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก/ ศูนย์/ กอง/ หน่วยงานระดับกอง นั้นมุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตาม ภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และแผนการบริหารราชการประจำปีงบประมาณ ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็น โครงการ หรือกิจกรรมที่เป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานซึ่งได้รายงานไว้ในการจัดวางระบบการ ควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ของ กระทรวงมหาดไทยที่มอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบ ดำเนินการ/ ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในแต่ละปีงบประมาณ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. ระบุความเสี่ยง
3. ประเมินความเสี่ยง
4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
5. การรายงานและติดตามผล

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกตามระดับได้ ดังนี้

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานหลัก (แผนของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ) โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละสำนัก/กลุ่มภารกิจ และสถานะปัจจุบัน เพื่อไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของสำนัก/กลุ่มภารกิจไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีกรอบแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ

2. ระบุความเสี่ยง ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ ความเสี่ยง (Risk) และปัจจัย ความเสี่ยง (Risk Factor) การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัย ของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด หรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กรและกิจกรรม โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ กระบวนการที่มีการสำรวจและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความ เสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้ 1) ระดมความคิดเห็น ของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2) การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน 3) การจัดทำ Work Shop ของบุคลากรใน หน่วยงาน 4) การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก 5) การอภิปรายของ บุคลากรในหน่วยงาน 6) วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

3. ประเมินความเสี่ยง หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจาก ความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมา จัดลำดับความสำคัญโดยประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง (InheRisk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหาร จัดการที่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกวาระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการ บริหารเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจาก องค์ประกอบ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การ นำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่ง ใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

3.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยง หรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะ เดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

3.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะ

เกิดขึ้นซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบด้านต่าง ๆ ดังนี้ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กรผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 3 และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือ แผนการจัดการความเสี่ยง คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับการจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย เป็นต้น

กลยุทธ์ง่าย ๆ ใช้งานง่าย สำหรับจัดการความเสี่ยง มี 4 แบบ เรียกว่า 4T'STRATEGIE

1. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือควบคุมอาจมี มูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลการที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction / Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น จดทำขั้นตอนที่จะไม่นำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียการประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุดการกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

5. การรายงานและติดตามผล การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง แล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยง ความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

5.1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

5.2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมมาแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็น และมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า 1) แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพได้ 2) ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง 3) ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ 4) มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017) ได้เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารยุคใหม่ที่ต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์กับความเสี่ยงขององค์กร โดยเน้นย้ำว่าความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินผลกระทบ การจัดวางกลยุทธ์ควบคุม และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการจัดให้มีระบบการอนุมัติ การตรวจสอบ และการรายงานที่ครอบคลุมทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดทางการเงิน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ

Dorfman (1998) ได้นำเสนอองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่ถูกนำไปใช้ในหลายสาขา โดยองค์ประกอบหลัก ๆ มีดังนี้

1. Risk Identification (การระบุความเสี่ยง) เป็นขั้นตอนแรกในการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการค้นหาและทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือโครงการ
2. Risk Measurement and Assessment (การวัดและประเมินความเสี่ยง) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงทั้งในแง่ของความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจัดลำดับความสำคัญ
3. Risk Control (การควบคุมความเสี่ยง) พัฒนากลยุทธ์เพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การแบ่งปัน หรือการยอมรับความเสี่ยง
4. Risk Financing (การจัดหาเงินทุนเพื่อบริหารความเสี่ยง) จัดเตรียมทรัพยากรทางการเงินเพื่อรองรับผลกระทบจากความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การสำรองเงิน หรือการกระจายความเสี่ยงทางการเงิน
5. Risk Monitoring and Review (การติดตามและทบทวนความเสี่ยง) กระบวนการตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

## 6. Communication and Consultation (การสื่อสารและให้คำปรึกษา)

สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Dorfman เน้นว่าการบริหารความเสี่ยงควรถูกมองเป็นกระบวนการแบบไดนามิกที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

PricewaterhouseCoopers (2007) ได้สรุปกระบวนการจัดการความเสี่ยงตามแนว COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) มี 8 องค์ประกอบ ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรครอบคลุมท่าที (Tone) ขององค์กรโดยรวมซึ่งมีอิทธิพลต่อความตระหนักถึงความเสี่ยงของบุคลากรขององค์กรและเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและช่วยก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติและโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการแบ่งปันประเมินและการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรมวิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรรวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ทุกองค์กรจะเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับของช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk Tolerance levels) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจนคือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น ๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้เห็น

ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่ โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้วิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน องค์กรควรพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐานของความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

T. D. Wilson (1999) การบริหารความเสี่ยงมีกระบวนการปฏิบัติ ดังนี้

1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ ผู้จัดการความเสี่ยงต้องอาศัยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้ในระหว่างการทำงานเพื่อช่วยให้การค้นหาความเสี่ยงมีความครอบคลุมและถูกต้องเหมาะสมในอนาคต ซึ่งถ้าผู้จัดการความเสี่ยงไม่สามารถค้นหาความเสี่ยงบางชนิดได้ไม่สามารถกำจัด หรือควบคุมความเสี่ยงชนิดนั้นได้

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงรวบรวมได้จากการค้นหาทั้งในลักษณะของการประเมินย้อนหลัง การประเมินในปัจจุบันประเมินไปข้างหน้า ด้วยการพิจารณาความเสียหาย หรือ อันตรายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงเหล่านั้น

3. การกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Action to Manage Risk) เป็นขั้นตอนการหาแนวทางหลายแนวทางที่สามารถจะช่วยจัดการกับความเสี่ยงแต่ละชนิดที่ได้จากการค้นหาตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงให้ได้มากที่สุด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยคำนึงถึงของหน่วยงานและงบประมาณที่จะใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้บริหารเกิดขึ้นจากการ



จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั้งในและต่างประเทศ ดังตาราง แสดงความถี่ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่จะนำไปสังเคราะห์หมีทั้งหมด 15 องค์ประกอบ โดยการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาสังเคราะห์ องค์ประกอบที่เหมาะสมกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้ทั้งหมด 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและทำแผนบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล โดยได้นำองค์ประกอบมารวมกลุ่มที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

| องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง               | ข้อมูลองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์              | 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์<br>1.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร                                                                                                                           |
| ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง                 | 2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง<br>2.1 ค้นหาความเสี่ยง<br>2.2 การระบุความเสี่ยง                                                                                                       |
| ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง              | 3.1 การประเมินความเสี่ยง<br>3.2 วัดความถี่และความรุนแรง                                                                                                                          |
| ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและทำแผนบริหารความเสี่ยง | 4.1 การจัดการและทำแผนความเสี่ยง<br>4.2 การศึกษาถึงผลกระทบ<br>4.3 ประเมินตัวเลือกกับความเสี่ยง<br>4.4 โปรแกรมการบริหารความเสี่ยง<br>4.5 การตอบสนองความเสี่ยง<br>4.6 กิจกรรมควบคุม |
| ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล              | 5.1 การรายงานและติดตามผล<br>5.2 สารสนเทศและการสื่อสาร                                                                                                                            |

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและทำแผนความเสี่ยง 5) การรายงานและติดตามผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การกำหนดวัตถุประสงค์

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงหรือบริษัทจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดถึงความต้องการในการบริหารความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุในการบริหารความเสี่ยง

ประเสริฐ อัครประมพงค์ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องเจาะจงให้แน่ชัดว่าต้องการอะไร

พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์ (2557) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/ งาน/ โครงการ/ กิจกรรมตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

Time constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ ระดับองค์กรจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานหลัก โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละสำนัก/กลุ่มภารกิจ และสถานะปัจจุบันเพื่อไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของสำนัก/ กลุ่มภารกิจไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

PricewaterhouseCoopers (2007) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ทุกองค์กรจะเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับของช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่

ยอมรับได้ขององค์กร (Risk Tolerance levels) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจนคือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

จากความหมายการกำหนดวัตถุประสงค์ข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่ เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

## 2. การระบุความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ทำหน้าที่ในการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรหรือ บริษัท องค์กรที่ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศจะมีปัจจัยเสี่ยงคือ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ต่างประเทศที่ไม่แน่นอน การขนส่งสินค้าอาจเกิดอันตราย ลูกค้านในประเทศอาจผิมนัดชำระ ฯลฯ ซึ่ง ปัจจัยเสี่ยงในแต่ละองค์กรก็จะเกิดขึ้นแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรและขนาด ขององค์กร เพราะประเภทขององค์กรที่แตกต่างกันจะมีลักษณะความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

ชัยเสริม พรหมศรี (2550) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงและ โอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น การระบุถึงความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและกำหนดว่า ความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ได้ว่า กิจกรรมหรือสถานที่ หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุถึงความเสี่ยง สามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. แหล่งของความเสี่ยง (Sources of Risks) เป็นส่วนประกอบของ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ
2. ปัจจัยอันตราย (Hazard Factors) เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาส ของความสูญเสีย หรือความเสียหายหรือความรุนแรง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการขององค์กร
3. ภัย (Peril) คือบางสิ่งที่ใกล้เคียงกับความเสี่ยง และมีผลลัพธ์ในเชิงลบ ภัย สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและไม่สามารถทราบหรือคาดเดาความเสียหาย เป็นสาเหตุแห่งความ สูญเสีย โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าภัยมีผลในเชิงลบเสมอ ซึ่งต่างกับความเสี่ยงอันอาจก่อให้เกิดผลทั้งใน เชิงบวกและเชิงลบ

4. ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources Exposed to Risk)

หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกับความสูญเสียหรือการได้ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

ประเสริฐ อัครประมพงค์ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง เป็นการหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง

พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์ (2557) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน เช่น ปัจจัยด้านการเงิน บุคลากร ผู้เรียน และการบริหารจัดการ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุว่าจะเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง ต้องทำความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยง (Risk) และปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและกิจกรรม โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ กระบวนการที่มีการสำรวจและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

Dorfman (1997) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนแรกในการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการค้นหาและทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือโครงการ

PricewaterhouseCoopers (2007) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น ๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

Wilson (1999) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอน

แรกที่มีความสำคัญ ผู้จัดการความเสี่ยงต้องอาศัยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้ในระหว่างการทำงานเพื่อช่วยให้การค้นหาความเสี่ยงมีความครอบคลุมและถูกต้องที่เหมาะสมในอนาคต ซึ่งถ้าผู้จัดการความเสี่ยงไม่สามารถค้นหาความเสี่ยงบางชนิดได้ไม่สามารถกำจัด หรือควบคุมความเสี่ยงชนิดนั้นได้

จากความหมายการการระบุความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาโดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงานโครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

### 3. การประเมินความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญเพราะการที่บริษัทหรือองค์กรใด ๆ จะเลือกวิธีใดในการป้องกันความเสี่ยง บริษัทนั้นจะต้องทราบถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นว่ามีโอกาสในการเกิดขึ้นเท่าใด เพื่อที่จะได้เลือกใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงได้ถูกต้อง เพราะวิธีการแต่ละวิธีในการป้องกันความเสี่ยงนั้นมีต้นทุนและวิธีการที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการหรือแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่ถูกต้องจะทำให้บริษัทเกิดความสมดุล

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550) ได้กล่าวว่า ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยง หลังจากที่ได้รับการระบุและวัดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแล้วผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะได้รับความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความสูญเสียน้อยอย่างไร ซึ่งมีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือความเสี่ยงที่สำคัญอยู่ 4 แบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง เป็นการจัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรง

พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์ (2557) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาความเป็นไปได้และผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดทำแผนรับมือ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญโดยประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherisk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกัน จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

Dorfman (1998) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงทั้งในแง่ของความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจัดลำดับความสำคัญ

PricewaterhouseCoopers (2007) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้แต่ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่ โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้วิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน องค์กรควรพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐานของความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

T. D. Wilson (1999) ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงรวบรวมได้จากการค้นหาทั้งในลักษณะของการประเมินย้อนหลัง การประเมินในปัจจุบัน ประเมินไปข้างหน้า ด้วยการพิจารณาความเสียหาย หรือ อันตรายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงเหล่านั้น จากความหมายการประเมินความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้รับหลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (InheRisk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารเพิ่มเติมเพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### 4. การจัดการและทำแผนบริหารความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้กล่าวว่า การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการวางแผนในการบริหารความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติในการบริหาร ความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริง เพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน ธุรกิจ จะต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดถึงแผนบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นขั้นตอนว่าความเสี่ยงใดจะต้องทำการบริหารก่อนหลัง แต่การบริหารความเสี่ยงนั้นจะไม่ สามารถกระทำแต่เพียงอย่างเดียวโดยลำพังหรือการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่สามารถมองปัญหาเดียว ได้ (Silo View) การบริหารความเสี่ยงจะต้องมองภาพรวมขององค์กร และลงมือแก้ไขอย่างพร้อม เพียงกัน แต่อาจกำหนดเป็นขั้นตอนก่อนหลังได้

ประเสริฐ อัครประณพพงศ์ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า การสร้างแผนจัดการความ เสี่ยง เป็นการเตรียมแผนรับมือกับความเสี่ยง

พันธ์เทพ พัฒนจूरิพันธ์ (2557) ได้กล่าวว่า การจัดการความเสี่ยง เป็นการวางแผน และดำเนินการเพื่อควบคุม ลด หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น การจัดอบรมบุคลากรหรือการเพิ่ม ระบบควบคุมภายใน

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2549) ได้กล่าวว่า การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (Risk Response Planning) ประกอบด้วย การนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาส ใน ความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบจากเป้าหมายโครงการ การใช้ผลผลิตต่าง ๆ ตาม ขั้นตอนที่ผ่านมา

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ได้กล่าวว่า การบริหาร/ จัดการความ เสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลด ความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ยังไม่มี กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่ กระบวนการที่สร้างขึ้น และอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้าง ขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไป ด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการ มองไปข้างหน้าป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือ ป้องกันความเสียหายในการทำงานในการกิจของหน่วยงาน / โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวว่า การจัดการและจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 3 และมีการจัดลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยงแล้วจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือ แผนการจัดการความเสี่ยง คือ

การหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับการจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือ กำหนดมาตรการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย เป็นต้น

Dorfman (1998) ได้กล่าวว่า เป็นพัฒนากลยุทธ์เพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การแบ่งปัน หรือการยอมรับความเสี่ยง และการจัดหาเงินทุนเพื่อบริหารความเสี่ยง จัดเตรียมทรัพยากรทางการเงินเพื่อรองรับผลกระทบจากความเสียหาย เช่น การทำประกัน การสำรองเงิน หรือการกระจายความเสี่ยงทางการเงิน

จากความหมายการจัดการและทำแผนบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการและทำแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความเสี่ยงให้ลดความรุนแรง มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือแผนการจัดการความเสี่ยง คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับการจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย เป็นต้น

#### 5. การรายงานและติดตามผล

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้กล่าวว่า การรายงานและติดตามผล เป็นการศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขและการป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าประสบผลสำเร็จในการป้องกันความเสี่ยงเพียงใดและการป้องกันความเสี่ยงนั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้กล่าวว่า การติดตามผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องคอยสอดส่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และประเมินวิธีการที่ใช้เพื่อรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นระยะ กระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องทำเป็นขั้นตอน และทำอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้ ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนจะรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในส่วนใด และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า การติดตามและสอบทาน เป็นการตรวจสอบและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์ (2557) ได้กล่าวว่า การติดตามและประเมินผล เป็นการตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2549) ได้กล่าวว่า การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ประกอบด้วย การจำแนกการติดตามความเสี่ยง และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยก แผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสียหายและการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การให้คำแนะนำ/ การให้การรับรอง และ การป้องกันสิ่งที่เกิดขึ้น ความต้องการ

การเปลี่ยนแปลงและ การลงทะเบียนบนความเสี่ยงให้ ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการและกระบวนการจัดการทรัพยากรของ โครงการ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ได้กล่าวว่า การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบ ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบ และพิจารณาสั่งการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวว่า การรายงานและติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง แล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยง ความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง

Dorfman (1997) ได้กล่าวว่า การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (Risk Monitoring and Review) กระบวนการตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

PricewaterhouseCoopers (2007) ได้กล่าวว่า การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

T. D. Wilson (1999) ได้กล่าวว่า การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้บริหารเกิดขึ้นจากการจัดการความเสี่ยงกับตัวชี้วัดของหน่วยงานและระบบการประกันคุณภาพ

จากความหมายการรายงานและการติดตามผลข้างต้น สรุปได้ว่า การรายงานและการติดตามผล หมายถึง การติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง และการตรวจสอบมาตรการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ

## การบริหารงบประมาณ

### 1. ความเป็นมาของงบประมาณ

ณรงค์ สักพันธ์โรจน์ (2538) การจัดทำงบประมาณในแบบปัจจุบันได้เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ ประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 16-17 ซึ่งเป็นสมัยที่สภาผู้แทนราษฎรได้ประสบความสำเร็จในการสงวนอำนาจที่จะอนุมัติรายได้และรายจ่ายของรัฐบาล ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทำงบประมาณในแบบปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับวิวัฒนาการการปกครอง ต่อมาได้มีการนำแบบอย่างมาจัดทำงบประมาณขึ้นในหลายประเทศ สำหรับประเทศไทยการจัดทำงบประมาณนั้น รัฐบาลได้เริ่มทำ

ขึ้นก่อนและต่อมาได้ขยายขอบเขต ไปถึงองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน

## 2. ความหมายของการบริหารงบประมาณ

ณรงค์ สักพันโรจน์ (2538) ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของตัวเงินเป็นการประมาณการ การบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน ซึ่งแผนงบประมาณประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณและการบริหารงบประมาณ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือจำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย ในแง่ของบัญชีงบประมาณที่เป็นการแสดงรายรับและรายจ่าย ในแง่ของแผนงบประมาณเป็นแผนการใช้จ่ายของทรัพยากรของรัฐในการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

สำนักงบประมาณ (2542) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง คู่มือปฏิบัติ งบประมาณของกองจัดวางระบบงานของสำนักงบประมาณหรืออาจกล่าวได้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานหรืองานสำหรับประมาณการด้านรายรับ รายจ่าย แสดงในรูปตัวเลขจำนวนเงิน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นเพียงแต่แผนการใช้จ่ายเงินหรืองบประมาณการรายรับและรายจ่ายล่วงหน้า หรือตัวเลขในบัญชีที่แสดงจำนวนเงินรับ – จ่ายเท่านั้น

จากความหมายการบริหารงานงบประมาณ สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานและโครงการที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งมีขอบข่ายการดำเนินการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณเกี่ยวกับ งานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และ งานบัญชี และต้องยึดหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้

## การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

### 1. ความหมายของงบประมาณในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ให้ความหมายว่า

1. นักภาษาศาสตร์เห็นว่า “งบประมาณ” คือ จำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย

2. นักบริหารเห็นว่า “งบประมาณ” คือ แผนการใช้จ่ายทรัพยากรในการที่ดำเนินการใด ๆ

3. นักบัญชี เห็นว่า “งบประมาณ” คือ การแสดงรายรับ และรายจ่าย ซึ่ง

ความหมายของงบประมาณตามความเห็นข้างต้น หากนำมาพิจารณาในแง่งบประมาณสถานศึกษาก็อาจกล่าวได้ว่า งบประมาณสถานศึกษา คือ แผนงานที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อประมาณการตัวเลขรายรับรายจ่าย ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด และจากความหมายของงบประมาณโรงเรียนจะเห็นได้ว่าประกอบด้วยด้วยลักษณะงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การประมาณการรับจ่ายไวล่วงหน้าในการรับหรือจ่ายจริงอาจไม่เป็นไปตามจำนวนที่กำหนดไว้ก็ได้
2. การกำหนดงานหรือโครงการที่จะจัดทำภายในสถานศึกษาที่ต้องการจะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
3. การระบุช่วงเวลาชัดเจนว่าเงินที่ประมาณการไว้ในข้อ 1 เพื่อดำเนินการตามข้อ 2 จะใช้เวลาเท่าไร เช่น ครึ่งปี หนึ่งปี หรือห้าปี เป็นต้น

ธีระ รุญเจริญ (2546) ได้กล่าวถึงแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานซึ่งกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงโดยมุ่งเน้นที่นโยบายด้านทรัพยากรหลักที่ต้องการและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวพันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่ชัดเจนแสดงจุดมุ่งหมายหลักของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนแผนงานของหน่วยงาน โดยระบุความสำคัญของการให้บริการประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย เป็นข้อความกว้างที่อธิบายผลลัพธ์ที่ต้องการเพื่อชี้ทิศทางในอนาคตชี้การจัดกิจกรรม และบริการที่จะบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยระบุข้อความที่เปิดกว้างและมุ่งประเด็นที่สะท้อนให้เห็นลำดับความสำคัญที่เป็นจริงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการและคนอื่นเข้าใจได้ง่าย และจำนวนที่พอประมาณเพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและจุดหมายของแผนงานและกิจกรรม โดยมีหลักในการกำหนดจุดมุ่งหมาย คือ สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงานปฏิบัติและแสดงลำดับความสำคัญ กำหนดทิศทางที่ชัดเจนของหน่วยงานปฏิบัติมุ่งเน้นผลลัพธ์ และเปิดกว้างในด้านเวลาในการบรรลุผลสำเร็จ

3. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับความสำเร็จของการบริการหรือแผนงานที่คาดว่าจะทำภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายหรือพันธกิจ โดยมีลักษณะคือ เป็นความที่เฉพาะเจาะจงตรวจวัดได้อยู่ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและเป็นข้อความที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ได้กระทำเสร็จ

## 2. ความสำคัญของงบประมาณในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้สรุปความสำคัญในการ

บริหารว่า งบประมาณทำให้การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมุ่งสู่การเรียนรู้ การปฏิรูปการศึกษาจึงได้กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติให้มีการกระจายอำนาจในเรื่องการบริหารงบประมาณของโรงเรียนให้กับโรงเรียนดำเนินการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และ จรินทร์ เทศวานิช (2535) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงบประมาณในสถานศึกษาว่า โรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อผลิตนักเรียน นักศึกษาให้มีคุณภาพที่ดีเป็นที่พึงประสงค์ของสังคมและประเทศชาติโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่และแสวงหาเพิ่มเติม ดังนั้นงบประมาณในฐานะที่เป็นแผนการใช้จ่ายทรัพยากรของหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่น ซึ่งความสำคัญของงบประมาณโรงเรียนอาจแยกกล่าวได้ ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนแต่ละแห่งมีภารกิจที่ต้องดำเนินการมากมาย เช่น การดำเนินงานด้านวิชาการ หรืองานการเรียนการสอน งานกิจการ นักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการ และงานการเงิน เป็นต้น งานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยเงินอันเป็นทรัพยากรหลักเพื่อสนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติโครงการหรือกิจกรรมเพื่อช่วยให้งานด้านต่าง ๆ บรรลุมากขึ้นเพียงใด จะต้องเกี่ยวข้องกับงบประมาณของโรงเรียนนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ งบประมาณจึงเป็นปัจจัยช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจให้สอดคล้องตามขอบข่ายงานที่กำหนด และในขณะเดียวกันจะได้ป้องกันการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของโรงเรียนให้ลดน้อยลงอีกด้วย

2. ช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประสิทธิภาพขึ้น เนื่องจากทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างจำกัด จนอาจจะกล่าวได้ว่าไม่มีโรงเรียนแห่งใดที่มีทรัพยากรเพียงพอกับความต้องการ ทรัพยากรทุกอย่างที่เราสามารถหาได้เพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนมีอย่างจำกัดทั้งสิ้น วิธีการของงบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการใช้จ่าย หรือจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางแผนการใช้จ่ายทรัพยากรโดยเฉพาะเรื่องเงินให้สอดคล้องกับรายได้ว่าจะจัดเพื่อการดำเนินงานด้านใด เท่าไร มีการจัดลำดับความสำคัญของงานโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดระดับ และปริมาณที่ควรจะใช้รวมทั้งการติดตามกำกับ การปฏิบัติงานนั้น ๆ การดำเนินงานของสถานศึกษาจึงสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ภายใต้ภาวะทรัพยากรซึ่งมีอยู่จำกัด

3. เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน เนื่องจากงบประมาณได้ระบุการใช้จ่ายแต่ละงานหรือโครงการไว้ชัดเจน จึงสามารถตรวจสอบติดตามการดำเนินการในแต่ละเรื่องได้ว่า ผลของงานที่ได้รับกับเงินที่ใช้จ่ายไปนั้น สอดคล้องกันมากน้อยแค่ไหน เฉพาะความสัมพันธ์ของเงินกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและระยะเวลาของงานที่ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนั้นผู้บริหารยังสามารถอาศัยงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานแผน หรือโครงการต่าง ๆ ภายใน

สถานศึกษาเพื่อให้สามารถช่วยกันทำงานสนองนโยบายหลักร่วมกันไม่ขัดแย้ง หรือต่างฝ่ายต่างทำไปพร้อม ๆ กับการติดตามผลของแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

สรุปได้ว่า งบประมาณของสถานศึกษานั้น มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงาน กิจกรรมตามแผนงาน โครงการ และภารกิจหลักของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

### 3. ขอบข่ายงานงบประมาณในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจ การบริหารงานงบประมาณ สถานศึกษาไว้เป็นหัวข้อ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
  - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
  - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
  - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
  - 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 4.1 การจัดการทรัพยากร
  - 4.2 การระดมทรัพยากร
  - 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
  - 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - 4.5 กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
  - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
  - 5.2 การรับเงิน
  - 5.3 การเก็บรักษาเงิน
  - 5.4 การจ่ายเงิน

### 5.5 การนำส่งเงิน

### 5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี

## 6. การบริหารบัญชี

### 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

### 6.2 การจัดทารายงานทางการเงินและงบการเงิน

### 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

## 7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 7.1 การจัดหาระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

### 7.2 การจัดหาพัสดุ

### 7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

### 7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2544) ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ความสำเร็จได้นั้น หน่วยงาน หรือสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงินให้มีมาตรฐานทั้ง 7 ด้าน หรือเรียกว่า 7 Hurdles ประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารทรัพย์สิน
7. การตรวจสอบภายใน

1. การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) การวางแผนงบประมาณ เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วย งานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงานและ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์ นำมาจัดทำกรอบงบประมาณ ล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework) ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงงบประมาณที่ใช้ในอนาคต การวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานหรือไม่ นั้นพิจารณาได้จาก

- 1.1 ข้อมูลงบประมาณที่ครอบคลุม
- 1.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง
- 1.3 การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม
- 1.4 มีการจัดทำงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน

- 1.5 การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
- 1.6 ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมมีความเพียงพอ
- 1.7 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน
- 1.8 ความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ
- 1.9 การบริหารจัดการเชิงรุก

## 2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing)

ในขั้นนี้ เป็นการคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละผลผลิต ที่ได้กำหนดแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษานั้นต้องกำหนดให้ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณคุณภาพเวลาและต้นทุน ซึ่งจะเป็นข้อมูลนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนงบประมาณ สิ่งสำคัญในการกำหนดผลผลิต คือ ต้องได้รับการยอมรับจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายงบประมาณ และที่สำคัญ ผลผลิตต้องนำเสนอส่งบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

## 3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) การพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น คือ ความคุ้มค่าของการใช้จ่าย โดยมีหลักปฏิบัติ ดังนี้

- 3.1 มีพันธกิจ และหน้าที่ชัดเจน
- 3.2 บุคลากรมีคุณภาพสูง
- 3.3 เน้นการผูกพัน และการให้ค้ำประกัน
- 3.4 การดำเนินงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อมุ่งสู่พันธกิจ
- 3.5 ผู้ซื้อมืออาชีพมากขึ้น
- 3.6 มีวิธีการที่ได้รับการวางแผนอย่างดีเพื่อเข้าสู่ตลาด
- 3.7 เน้นความประพฤติที่มีจริยธรรม
- 3.8 การทำสัญญาที่ปลอดภัย
- 3.9 มีข้อมูลที่ถูกต้อง และทันต่อเวลา
- 3.10 มีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้

## 4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management/Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นมีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ สั่งจ่ายเบิกจ่าย และการรายงานทางการเงินมีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชีการคลังและการตรวจสอบแยกความรับผิดชอบในการดูแลการลงบัญชีแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อยแยกประเภท มีระบบการอนุมัติตรวจสอบ กระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุม การเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่ง

ระดับขั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชีสำหรับสิ่งที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน ของการบริหารการเงิน คือการปรับระบบบัญชีจากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างทำให้รัฐบาลทราบประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมและชัดเจนมากขึ้น เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการและควบคุมทางการเงิน คือการบริหารจัดการภายในองค์กรมีกลไกในการควบคุมภายในที่ดีในการบริหารการเงิน ในส่วนของระบบบัญชีมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงาน รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายรอดตัด และการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าทรัพย์สินถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้น ๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ส่วนการควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวของงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับ (จากการกระจายอำนาจและผ่อนคลายการควบคุม) จากหน่วยงานกลางจะนำไปสู่การกระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในส่วนราชการแต่ละระดับต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณรวมถึง การกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ (Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนด ดัชนีชี้วัดกรอบโครงสร้างกระประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการ ตรวจสอบที่แน่นอนและที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่รายงานต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง งบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนในขั้นต่อไป ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงาน ปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยผลผลิตควบคู่กัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. การบริหารทรัพย์สิน (Asset Management) หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ เช่น จัดทำคู่มือการดำเนินงานบริหารทรัพย์สินการจัดทาทะเบียนสินทรัพย์ การประเมินราคาสินทรัพย์ที่คุ้มค่า

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในมีอิสระใน การดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีโครงสร้างหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน มีการจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใสและ ตรวจสอบได้ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน และผลการดำเนินงานจากมาตรฐานการเงินทั้ง 7

ด้าน จะเห็นได้ว่า การพัฒนาการจัดการทางการเงินต้องดำเนินการควบคู่กันไปในทุก ๆ ด้าน และต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ดังนั้น 7 Hurdles จะเป็นเข็มทิศที่นำพาให้การปฏิรูประบบงบประมาณในครั้งนี้สำเร็จ

พัชรินทร์ ขาวงษ์ (2554) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง ขอบข่ายงานงบประมาณที่ศึกษาได้แก่ การบริหารงานงบประมาณตามแนวทางการบริหารงบประมาณโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของ กระทรวงศึกษาธิการ (2546) จำนวน 7 ด้าน คือ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

รัตนา ศักดิ์ศรี (2555) ศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางดำเนินการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ในขอบข่ายการบริหาร งบประมาณ 7 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ได้แก่

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

วัชรินทร์ ปลื้มจิตต์ (2555) ได้ศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ขอบข่ายงานงบประมาณที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารงานงบประมาณตามแนวทางการบริหารงบประมาณโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ (2546) จำนวน 7 ด้าน คือ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการ

ดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ได้ศึกษา แนวทางการปฏิบัติงานงบประมาณ จำนวน 4 งาน คือ

1. งานแผนงาน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและโครงการตามภารกิจงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบวงเงินที่ได้รับ จัดทำแผนการตรวจสอบและติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา พร้อมทั้งรายงานผลต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. งานพัสดุ มุ่งเน้นให้การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ทั้งนี้ ได้ระบุให้สถานศึกษาจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน ตรวจสอบวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี จัดทำรายงานสรุปและแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน เพื่อเสริมสร้างระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงต่อความสูญเสียหรือการทุจริต

3. งานการเงิน ควบคุมการรับเงิน การจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินทุกประเภท ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ดำเนินการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล การศึกษาบุตร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ให้ถูกต้องและทันเวลา ดทำรายงานการเงินประจำเดือนและประจำปี ส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรายงานในระบบบัญชีพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. งานบัญชี บันทึกบัญชีประจำวัน ลงสมุดเงินสด และทะเบียนเงินคุมประเภทต่าง ๆ ให้ครอบคลุมการรับและจ่ายเงินทุกประเภท จัดทำรายงานประจำเดือนและประจำปี เช่น งบแสดงฐานะการเงิน และงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน ส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงานที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานด้านบัญชี

ตาราง 3 สังเคราะห์กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารงานงบประมาณของนักวิชาการ

| ประเด็น/<br>องค์ประกอบของ<br>งานงบประมาณ | นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน  |                                  |                         |                        |                             | ความถี่ | ร้อยละ |
|------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|---------|--------|
|                                          | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) | ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544) | พัชรินทร์ ขาวงษ์ (2554) | รัตนา ศักดิ์ศรี (2555) | วัชรินทร์ ปลื้มจิตต์ (2555) |         |        |
| 1. งานแผนงาน                             | ✓                        | ✓                                | ✓                       | ✓                      | ✓                           | 5       | 100    |
| 2. งานพัสดุ                              | ✓                        | ✓                                | ✓                       | ✓                      | ✓                           | 5       | 100    |
| 3. งานการเงิน                            | ✓                        | ✓                                | ✓                       | ✓                      | ✓                           | 5       | 100    |
| 4. งานบัญชี                              | ✓                        |                                  | ✓                       | ✓                      | ✓                           | 4       | 84.62  |

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารงานงบประมาณ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบของการบริหารงานงบประมาณ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) งานแผนงาน
- 2) งานพัสดุ
- 3) งานการเงิน
- 4) งานบัญชี

มีรายละเอียด ดังนี้

1. งานแผนงาน ได้แก่ การวางแผนงบประมาณเริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์ นำมาจัดทำกรอบงบประมาณ ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงงบประมาณที่ใช้ในอนาคต

2. งานพัสดุ ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุม ดูแลบำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. งานการเงิน หมายถึง การกำกับ ควบคุมดูแลให้คำแนะนำในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การตรวจสอบ และการรายงานทางการเงินให้ถูกต้อง ตามระเบียบ กฎหมาย และเป็นไปตามขั้นตอนวิธีการปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

4. งานการบัญชี หมายถึง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียน และรายงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### แนวทางและการพัฒนาแนวทาง

#### 1. ความหมายของแนวทาง

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมาย แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

Good (1973) ได้ให้ความหมาย แนวทาง หมายถึง เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเรียนแบบ เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากความหมายของแนวทางข้างต้น สรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง วิธีทางปฏิบัติที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

#### 2. ความหมายของการพัฒนา

แกมวาส ตรุณเดช (2539) ได้ให้ความหมาย การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

ปกรณ ปรียากร (2538) ได้ให้ความหมาย การพัฒนา มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงที่เล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ

พิสิทธ์ สารวิจิตร (2529) ได้ให้ความหมาย การพัฒนา หมายถึง การปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับความถนัด ความสนใจ และศักยภาพที่มีในตนเอง

อาภา บุญช่วย (2537) ได้ให้ความหมาย การพัฒนา หมายถึง การพัฒนานตนเองเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากลุ่มงาน ทีมงาน ครอบครัวยุโรป โรงเรียน

มหาวิทยาลัย หรือแม้แต่สังคม หรือประเทศชาติก็ตาม ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้วก็ยากที่จะไปพัฒนาอย่างอื่น แม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของเราเองก็ตาม ดังนั้น การที่จะไปพัฒนาใครก็ควรที่จะหาทางพัฒนาปรับปรุงตนเองก่อน เพราะเมื่อไปพัฒนาคนอื่นเขาจึงจะพึงยอมรับ เชื่อถือและศรัทธา

Good (1973) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทางการศึกษาว่าคือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านความสามารถนั้น ๆ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยตัวเอง หรือผู้อื่นจัดให้

จากความหมายของการพัฒนาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง การกระบวนการหรือกรรมวิธีที่จะทำให้ตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถความชำนาญ ทักษะ และมีประสบการณ์รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อทำซ้ำ ๆ ตามแบบอย่างหรือแนวคิดให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคล ความเป็นผู้นำ ความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ

### การประเมินความต้องการจำเป็น

#### 1. ความหมายของความต้องการจำเป็น

สุมิล ว่องวาณิช (2558) ได้ให้ความหมาย ความต้องการจำเป็น หมายถึง เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ กับสิ่งที่ป็นจริงในปัจจุบัน โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจะบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่

Dunster (2011) ได้ให้ความหมาย ความต้องการจำเป็น หมายถึง แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือความจำเป็นของสิ่งมีชีวิตในชั้นพื้นฐาน คือ อาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่มและอากาศที่สะอาด

McKillop (1987) ได้ให้ความหมาย ความต้องการจำเป็น หมายถึง การตัดสินใจคุณค่าของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบ และพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหา ความหมายดังกล่าวจะเกี่ยวข้องใน 4 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล
2. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้องการจำเป็นเรื่องที่อยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือการพิจารณาหาหนทางในการแก้ปัญหา

Stufflebeam (1971) ได้ให้ความหมาย ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่จะต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยจำแนกความต้องการจำเป็นตามมุมมองที่แตกต่างกันได้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองความแตกต่าง (Discrepancy View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Desired Performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (Observed Performance)

2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย (Democratic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้

3. มุมมองของการวิเคราะห์ (Analytic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามี ความสำคัญต่อหน่วยงานและจะทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

4. มุมมองของการวินิจฉัย (Diagnostic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสิ่งที่บุคคลได้พิจารณาแล้วพบว่ามีความบกพร่องหรือขาดหายไป (Deficiencies or Absence) และพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดหายไปนั้นจะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน

York (1982) ได้ให้ความหมาย ความต้องการจำเป็นทางการเมืองว่าสิ่งที่เป็นเรื่องทางสังคมมักจะได้รับการนิยามว่าเป็นปัญหาทางสังคมโดยผ่านกระบวนการทางการเมือง ซึ่งจะมีตัวแสดงจำนวนมากที่เข้ามามีส่วนได้เสียในผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

จากความหมายของความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น

## 2. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบัน กับสภาพที่ควรจะเป็นที่มีระบบเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้องการจำเป็น พิจารณาตัดสินใจตัดสินความขัดแย้ง ตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กร

Kaufman และ English (1981) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เป็นทางการซึ่งกำหนดช่องว่างระหว่างผลผลิตหรือผลลัพธ์ในปัจจุบันและผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เป็นที่ต้องการ และจัดวางช่องว่างเหล่านี้ตามลำดับความสำคัญและเลือกสิ่งที่เห็นว่าสำคัญที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

Witkin และ Altschuld (1995) ได้ให้ความหมาย การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง และการตัดสินใจเกี่ยวกับ

แผนการดำเนินการและการจัดการทรัพยากร

จากความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ไขปัญหามาได้ตรงสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง

### 3. จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

คมศร วงษ์รักษา (2540) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นมี 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อการวางแผน ซึ่งจะส่งผลในการจำแนกเป้าหมายการตัดสินใจถึงขอบเขตของเป้าหมายว่าจะทำได้แค่ไหน
2. เพื่อเป็นการตรวจวิเคราะห์หรือการจำแนกแยกแยะปัญหาหรือหาจุดอ่อนของสิ่งที่ศึกษาอันจะทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างเหมาะสม
3. เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบสำหรับการประเมินหลาย ๆ รูปแบบ
4. เพื่อนำไปใช้กับการรับรองสถาบันการศึกษา เช่น การประเมินผลผลิตในเรื่องของ

นักศึกษา ผลการประเมินชนิดนี้นำไปจำแนกความพยายามทางการศึกษาของโรงเรียนว่าเกิดประสิทธิผลหรือไม่ และยังจำแนกของเขตวิชาหรือสถานที่ตั้งซึ่งสัมพันธ์ผลทางการศึกษามีน้อย

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น คือความพยายามให้ได้ข้อมูลที่ช่วยเสริมการวางแผนการดำเนินงาน ทำให้การพัฒนากิจการกรมหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงนั้น

Witkin และ Altschuld (1995) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า เป็นการดำเนินการเพื่อมุ่งพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมการบริการโครงสร้างขององค์กร และการดำเนินการเพื่อมุ่งพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมการบริการโครงสร้างขององค์กรและการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นหรือผลสนองค้ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกัน การประเมินความต้องการจำเป็นจะวางหลักเกณฑ์ในการกำหนดว่าจะจัดสรรเงินพนักงาน อุปกรณ์ และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร

จากจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### 4. ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2542) ได้กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

1. ระดับความต้องการจำเป็น เช่น ความจำเป็นขององค์กร (Organizational

needs) ความต้องการจำเป็นของบุคลากร (Personal Needs) ความจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs)

2. สาระเนื้อหาของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Staff Development Needs) ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Development needs) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development Needs)

3. ระดับความลึกซึ้งของความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (felt needs) ความต้องการจำเป็นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Needs)

4. สิ่งที่ถูกประเมิน เช่น ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัย (Input Needs) ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ (Process Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs) ความต้องการจำเป็นด้านแก้ปัญหา (Solution Needs) ตามความคิดของ Kaufman ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและด้านกระบวนการ ถือเป็น “ความต้องการจำเป็นเทียม หรือกึ่งความต้องการจำเป็น” (Quais Needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ ถือเป็น “ความต้องการที่แท้จริง” (Needs)

5. ช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs)

6. ธรรมชาติของข้อมูลที่แสดงความต้องการจำเป็น เช่น ความต้องการจำเป็นเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative Needs)

7. เจ้าของความต้องการจำเป็น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านปฐมภูมิ (Primary Needs) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) ในทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน และความต้องการจำเป็นทุติยภูมิซึ่งแบ่งความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (Service Providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม Witkin ได้เพิ่มเติมระดับความต้องการจำเป็นระดับที่สาม (Tertiary Needs) ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากร และการแก้ไขปัญหา (Resources/Solution)

Kaufman และ Enlish (1981) ได้จัดแยกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 2 ประเภท ตามขอบข่ายของการประเมิน คือ การประเมินความต้องการจำเป็นภายนอก (External Needs Assessment) และการประเมินความต้องการจำเป็นภายใน (Internal Needs Assessment) เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทวิธีการประเมินความต้องการจำเป็นดังกล่าว ได้แก่ ขอบข่ายการดำเนินงานและประโยชน์ที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น นั่นคือ การประเมินความต้องการจำเป็นภายใน เป็นการวิเคราะห์ตีความความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษา จัดลำดับ คัดเลือก

ความต้องการจำเป็นภายในขอบเขตขององค์กร ในขณะที่ความต้องการจำเป็นภายนอกเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่มุ่งหวังจะให้ได้ความต้องการจำเป็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อองค์กรและต่อสังคมโดยรวม

Witkin และ Altschuld (1995) ได้จัดแยกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นตามระดับความต้องการ 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

ระดับที่ 1 (ปฐมภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับบริการ เช่น นักเรียน ลูกค้า คนไข้ ผู้ใช้ข้อมูล ผู้แลกเปลี่ยน ผู้ที่มีศักยภาพเป็นลูกค้า

ระดับที่ 2 (ทุติยภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการและผู้วางนโยบาย เช่น ครู ผู้ปกครอง พนักงานที่อยู่ในสังคม ผู้ให้การดูแลรักษา ผู้เชี่ยวชาญในด้านการดูแลสุขภาพ พนักงานในโรงงาน พนักงานไปรษณีย์ เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการ

ระดับที่ 3 (ตติยภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรหรือการแก้ไขปัญหา เช่น อาคาร อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เครื่องไม้เครื่องมือ พัสตุ เทคโนโลยี โปรแกรมขนาดห้องเรียน กระบวนการผ่าตัด ระบบการนำข้อมูลมาใช้ การขนส่ง เงินเดือนและผลประโยชน์ ระบบการจัดส่งโปรแกรม การจัดแบ่งเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากประเภทของความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายประเภทด้วยกันตามที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ ดังนั้นในการเลือกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นให้เหมาะสมมาใช้ในการประเมิน จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นเป็นตัวกำหนดในการเลือก

#### 5. ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น

Stufflebeam (1971) ได้กล่าวถึง กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นว่า ประกอบด้วยชุดกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน 5 ชุด คือ

1. การเตรียมการที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
4. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
5. การนำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการมาประยุกต์ใช้

ขั้นตอนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเรียงลำดับ ตามลำดับตายตัวเนื่องจากแต่ละขั้นตอนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงลักษณะของการเกิดเวียนเป็นวัฏจักรได้

Witkin และ Altschuld (1995) ได้เสนอโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็นที่เรียกว่า “Three-phase Model” โดยแบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (การสำรวจ) เป็นระยะการเตรียมการก่อนการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก การกำหนดขอบเขตหรือประเด็นของความต้องการจำเป็น การระบุข้อมูลที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของความต้องการจำเป็น รวมถึงการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการ ระดับความสามารถในการใช้ข้อมูล

ระยะที่ 2 การประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นระยะการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลัง ขั้นตอนการวิเคราะห์สาเหตุ ระดับที่ 1, 2 และ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน (การนำไปใช้ประโยชน์) เป็นระยะของการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังในทุกระดับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหา การพัฒนาแผนปฏิบัติงานในการแก้ไข ปัญหา การประเมินความต้องการจำเป็น การเผยแพร่ผลที่ได้รับ

จากขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า ขั้นตอนประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ คือ การกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดวิธีการของการประเมินความต้องการจำเป็น การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น การรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น และการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

### **บริบทสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

#### **1. สภาพปัจจุบัน**

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นองค์กรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งขึ้นตามนโยบายปฏิรูปการบริหารราชการของรัฐบาล โดยแบ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของแต่ละจังหวัดครอบคลุมอำเภอมีการยึดหยุ่นในการจัดตั้ง ยุบเลิก และบริหารจัดการ ซึ่งเน้นการกำกับดูแล ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มีการกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในท้องที่จังหวัดมหาสารคาม มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 35 โรงเรียน จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

#### **2. ข้อมูลพื้นฐาน**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัยขอนแก่น เลี้ยวเมืองมหาสารคาม ร้อยเอ็ด ตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ดังนี้

1. เมืองมหาสารคาม
2. แกดำ
3. โกสุมพิสัย
4. กันทรวิชัย
5. เชิงเย็น
6. บรป่า
7. นาเชือก
8. พยัคฆภูมิพิสัย
9. วาปีปทุม
10. นาโดน
11. ยางสีสุราช
12. กุดรัง
13. ชื่นชม

มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

1. ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดกาฬสินธุ์
2. ทิศตะวันออก ติดต่อกับ จังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดร้อยเอ็ด
3. ทิศใต้ ติดต่อกับ จังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดบุรีรัมย์
4. ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดบุรีรัมย์ และ จังหวัดขอนแก่น

การกระจายอำนาจในการจัดการด้านการศึกษา โดยแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ สหวิทยาเขต

#### 7 สหวิทยาเขต

1. สหวิทยาเขต ที่ 1 สหวิทยาเขตเจริญราชเดช ประกอบด้วย 5 โรงเรียน
  - 1) โรงเรียนสารคามพิทยาคม
  - 2) โรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร
  - 3) โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์
  - 4) โรงเรียนกุดรังประชาสรรค์
  - 5) โรงเรียนเมืองมหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. สหวิทยาเขต ที่ 2 สหวิทยาเขตตักศิลา ประกอบด้วย 5 โรงเรียน
  - 1) โรงเรียนผดุงนารี

- 
- 2) โรงเรียนแกดำวิทยาคาร
  - 3) โรงเรียนมิตรภาพ
  - 4) โรงเรียนยางวิทยาคม
  - 5) โรงเรียนหนองม่วงวิทยาคาร
  3. สหวิทยาเขต ที่ 3 สหวิทยาเขตบรบือ ประกอบด้วย 5 โรงเรียน
    - 1) โรงเรียนบรบือวิทยาคาร
    - 2) โรงเรียนบรบือ
    - 3) โรงเรียนโนนแดงวิทยาคม
    - 4) โรงเรียนเหล่ายาววิทยาคาร
    - 5) โรงเรียนโนนราษีวิทยา
  4. สหวิทยาเขต ที่ 4 สหวิทยาเขตพุทธมณฑลเทพปทุม ประกอบด้วย 5 โรงเรียน
    - 1) โรงเรียนวาปีปทุม
    - 2) โรงเรียนนาคูนประชาสรรค์
    - 3) โรงเรียนประชาพัฒนา
    - 4) โรงเรียนดงบังพิสัยนวการนุสรณ์
    - 5) โรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม รัชมังคลาภิเษก
  5. สหวิทยาเขต ที่ 5 สหวิทยาเขตสารคามใต้ ประกอบด้วย 5 โรงเรียน
    - 1) โรงเรียนนาภูพิทยาคม
    - 2) โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์
    - 3) โรงเรียนบ่อพานพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก
    - 4) โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช
    - 5) โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร
  6. สหวิทยาเขต ที่ 6 สหวิทยาเขตเสด็จอีสาน ประกอบด้วย 5 โรงเรียน
    - 1) โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์
    - 2) โรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์
    - 3) โรงเรียนเขวไร่ศึกษา
    - 4) โรงเรียนวังยาวศึกษาวิทย์
    - 5) โรงเรียนโพนงามพิทยานุกูล
  7. สหวิทยาเขต ที่ 7 สหวิทยาเขตพุทธมงคล ประกอบด้วย 5 โรงเรียน
    - 1) โรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม
    - 2) โรงเรียนกุทองพิทยาคม

3) โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร

4) โรงเรียนกันทรวิชัย

5) โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาสรรค์

3. กรอบทิศทางการบริหารจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม

1. วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษามหาสารคามสร้างคุณภาพผู้เรียน บน  
พื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สังคมอนาคตอย่างยั่งยืน”

2. พันธกิจ

1) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะใน  
ศตวรรษที่ 21

2) ส่งเสริมการจัดการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนมีคุณภาพ

3) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและ  
บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

4) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรคุณภาพ เน้น  
การมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาและระบบดูแลผู้เรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร  
กับสิ่งแวดล้อมโดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

3. เป้าประสงค์

1) ผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

2) ผู้เรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพด้วย  
ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3) ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมือ  
อาชีพ

4) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรคุณภาพเน้น  
การมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาและระบบดูแลผู้เรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร  
กับสิ่งแวดล้อมโดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

4. กลยุทธ์

1) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่

2) จัดการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3) ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

4) ส่งเสริมและพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรคุณภาพเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

5) ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

#### 5. ค่านิยม

- 1) สร้างคุณภาพที่ดี (Standard. BAED)
- 2) มีธรรมาภิบาล (Stable good governance)
- 3) บริการด้วยใจ (Service Mind)
- 4) นำสมัยด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Smart Innovation and Technology)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

กิตติกา นันตะเสถียร (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบพัสดุโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการควบคุมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบพัสดุของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมภายในได้อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการทำงานทั้งหมด การวิจัยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนาร่วมกับการประเมินประสิทธิภาพของระบบที่พัฒนาขึ้น โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ใช้งาน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่พัสดุในสถานศึกษาหลายแห่ง ผลการวิจัยพบว่า ระบบพัสดุที่พัฒนาขึ้นสามารถช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพิ่มความถูกต้องในการจัดทำบัญชีพัสดุ และทำให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ ระบบยังสนับสนุนการทำทะเบียนครุภัณฑ์ การจัดทำแบบฟอร์มจัดซื้อจัดจ้าง การบันทึกข้อมูลออนไลน์ และการจัดเก็บเอกสารแบบดิจิทัล ซึ่งช่วยให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดของมนุษย์และเอกสารสูญหายได้อย่างมีนัยสำคัญ

ช่อผกา บรรพะโก (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม 2) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของสถานศึกษาและประสบการณ์ต่อการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอธาตุพนม

พนม จังหวัดนครพนม 3) เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา และประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้าน การเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ด้านที่มีการ บริหารความเสี่ยงมากที่สุด คือ ด้านการประเมินมาตรการควบคุม ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงน้อย ที่สุด คือ ด้านการระบุความเสี่ยง หากจำแนกตามประเภทสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน มากที่สุด คือ ด้านการประเมินมาตรการควบคุม ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินน้อยที่สุด คือ ด้านการระบุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้น พื้นฐาน ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ในโรงเรียนมัธยมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน มากที่สุด คือ ด้านการประเมินมาตรการควบคุม ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินน้อยที่สุด คือ ด้านการระบุความเสี่ยง

ธัญญรัตน์ สายไหม (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการ บริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี และ 2) เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการ สถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานีมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากและ 2) การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินแตกต่างกัน มากที่สุดโดยผู้อำนวยการสถานศึกษาเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ( $\mu = 3.30$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.61 ( $\sigma = 0.61$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ( $\mu = 3.44$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.79 ( $\sigma = 0.79$ )

ประไพพร รัตนพานิช (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาระบบบัญชีโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบัญชีที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลใน โรงเรียนประถมศึกษา โดยเน้นการออกแบบระบบที่สามารถส่งเสริมความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และ สนับสนุนการบริหารจัดการด้านบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ระบบบัญชีที่พัฒนาขึ้น ต้องประกอบด้วย การแยกบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่บัญชีอย่างชัดเจน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ในการจัดเก็บและบันทึกข้อมูล การจัดทำรายงานทางการเงินที่เป็นระบบและโปร่งใส รวมทั้งการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนส่งผลให้การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมีความชัดเจน ลดความคลาดเคลื่อน และเพิ่มความน่าเชื่อถือ

ปริญญางศ์เชื่อนชล (2565) ได้ศึกษา แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดทำแผนปฏิบัติการในสถานศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง และเสนอแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงในเชิงระบบ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดการบูรณาการด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ความเสี่ยงล่วงหน้า การตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน และการจัดทำแผนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด จากผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ การวิเคราะห์บริบทและความเสี่ยง การจัดทำแผนโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วม และการปรับปรุงแผนตามข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในทุกระดับการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

ภูมิภัสร์ บุญญฤทธิ์ (2566) ได้ศึกษา การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา 2) พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง และ 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการประเมินความเสี่ยงและการจัดทำแผนยังมีข้อจำกัด แนวทางที่พัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลักตามวงจรความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง วางแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามและรายงานผล โดยผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญพบว่าแนวทางที่พัฒนามี ความเหมาะสม และ ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สามารถประยุกต์ใช้ในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลัดดาวัลย์ จันทร์คำ (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบบัญชีและความโปร่งใสในการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะระบบบัญชีที่ถูกนำมาใช้ในสถานศึกษา และวิเคราะห์ระดับความโปร่งใสในการจัดทำงบประมาณ รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบัญชีและการเงินของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่มี ระบบบัญชีที่ชัดเจน เช่น บันทึกข้อมูลบัญชีประจำวัน ใช้ทะเบียนคุม และแยกประเภทบัญชีอย่างเป็นระบบ พบว่ามีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การรายงานการเงินอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง) ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและ

ลดโอกาสทุจริตได้อย่างมีนัยสำคัญ และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความโปร่งใส ได้แก่ การมี ระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง การพัฒนาคุณภาพบุคลากรด้านบัญชี และการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดข้อผิดพลาด

วินัย น้อยเอี่ยม (2557) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เขตภาคเหนือ ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพการบริหารงบประมาณการเงินในสถานศึกษามัธยมศึกษาในเครือสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เขตภาคเหนือ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการบริหารงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เขตภาคเหนือ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังนี้ (1) สภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย มีหน้าที่ดังนี้ กำหนดกรอบงบประมาณประจำปี กำหนดวงเงินประมาณ 1-3 ปีล่วงหน้า กำหนดเป้าหมายผลผลิต 1-3 ปีล่วงหน้า และอนุมัติงบประมาณ (2) คณะกรรมการยุทธศาสตร์งบประมาณมีหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์งบประมาณตามกรอบของงบประมาณของสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทยและระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) โดยกำหนดวงเงินงบประมาณเป้าหมายและผลผลิต 1-3 ปี ล่วงหน้า (3) กระบวนการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียน มีดังต่อไปนี้ มีการจัดทำงบประมาณประจำปีตามกรอบของคณะกรรมการยุทธศาสตร์งบประมาณ ขออนุมัติงบประมาณประจำปีจากสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย บริหารงบประมาณและประเมินผลงบประมาณและจัดทารายงานผลงานงบประมาณต่อคณะกรรมการยุทธศาสตร์งบประมาณและสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทยตามลำดับทุกปี 3) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เขต ภาคเหนือ มีความคิดเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 ทุกข้อคำถามเกี่ยวกับเหมาะสมและความเป็นไปได้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Gupta (2011) ได้ศึกษา เรื่อง สภาพและปัญหาในการส่งเสริมรูปแบบความเสี่ยงแบบองค์รวม (EWRM) วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงชาติอินเดีย และเพื่อศึกษาเหตุผลในการประยุกต์ใช้หรือไม่ประยุกต์เชิงบูรณาการ โดยศึกษาถึงความจำเป็นของการส่งเสริมรูปแบบการบริหาร (EWRM) ซึ่งงานการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้แต่โครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ กลับไม่ได้ส่งเสริมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (EWRM) ของบริษัท การวิจัยครั้งนี้ใช้วิจัยเชิงสำรวจโดยทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บริษัทสัญชาติอินเดียจำนวน 130 บริษัท ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงในบริษัทสัญชาติอินเดียปัจจุบันกำลังเผชิญกับปัญหา ด้านการบูรณาการและการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความเสี่ยงยังควรรวม

อย่างเหมาะสมไว้ในกลยุทธ์ของบริษัท และพบว่า มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริหารความเสี่ยงในระดับน้อย ในการสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างพบว่า การใช้วิธีเก็บข้อห้ามสะสมงานเพื่อการบริหารความเสี่ยงเป็นการ บริหารความเสี่ยงเชิงเสี่ยงแบบองค์รวม (EWRM) ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดความแปรปรวนในกระบวนการรับรู้เรื่องความเสี่ยง บริษัทจึงจำเป็นต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมด้านการรับรู้เรื่องความเสี่ยงอย่างทั่วถึงและสร้างแรงจูงใจที่มากพอจะดึงดูดให้ทุกคนเกิดความสนใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง ข้อเสนอแนะจาก ผลการวิจัยคือ 1) การบริหารความเสี่ยงนับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ 2) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้บริษัทเกิดขึ้นได้ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้คือ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นความจริงที่ว่า การวิจัยเพื่อรวบรวมองค์ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงในบริษัทสัญชาติอินเดียยังคงมีน้อยมาก บริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความล้มเหลว ที่จะทำการส่งเสริมรูปแบบการบริหารความเสี่ยง (EWRM) เพราะคิดว่ามันอาจจะเป็นวิธีการที่ไร้ประสิทธิภาพก็ได้

Koromski (2004) ได้ศึกษา เรื่อง ความเสี่ยงในบริบทของการศึกษาเป็นความเสี่ยงที่ใช้สำหรับการรักษาสภาพทางการเงินที่เป็นผลที่เกิดจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในลักษณะที่มีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยเฉพาะเรื่องของการฟ้องร้องต่าง ๆ มักจะทำให้เจ้าหน้าที่ต้องสูญเสียเงินไป

Massingham (2010) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านความรู้ เนื่องจากในปัจจุบัน การประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) กำลังได้รับความสนใจเพิ่ม จึงส่งผลให้คนเพิ่มความสนใจไปที่ประเด็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อการ ตอบสนองด้านการพัฒนาความรู้ขององค์กรและเพื่อการรับผิดชอบต่อสังคม วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยในหัวข้อหรือประเด็นใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านความรู้ซึ่งประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็น เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงทดลองตามแบบการวิจัยของ Australian Department of Defense และใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษา การวิจัยครั้งนี้ทำการวิเคราะห์เพื่อวิธีการแบบใหม่ในการบริหารความเสี่ยงซึ่งพัฒนามาจากวิธีการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจแบบต้นไม้เป็นวิธีการที่มีหรือไม่มีประสิทธิภาพ อย่างไร จากนั้นจึงการทดสอบสมมติฐานและทดสอบแบบจำลอง KRM ของจำกัดของการวิจัยครั้งนี้คือ การใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษาเดียว ประโยชน์จากการวิจัยคือ แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีวิธีการแตกต่างจากเดิมในการบริหารความเสี่ยง สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ สามารถช่วยลดอคติทางความคิดที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจแบบเก่าซึ่งเคยใช้ในการประเมินความเสี่ยง สรุปได้ว่า แบบจำลอง KRM สามารถนำไปใช้เพื่อช่วยพัฒนากระบวนการประเมินความเสี่ยงให้มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น โดยการลดอคติของแต่ละบุคคลซึ่งเกิดจากอคติทางความคิด

Westerman (2006) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีมี 6 ด้านด้วยกัน คือ 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยการบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน ระดับมาตรฐาน อายุ และเทคโนโลยี 2) ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนดความซับซ้อนของโครงสร้าง 3) บุคคลและทักษะประกอบด้วย การหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะการอบรมการรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วยวิธีการใช้/ มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วย การควบคุมโครงสร้าง ระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบ และ 6) องค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กรการตัดค่าใช้จ่าย / ต้นทุน กระบวนการกองทุน

Spengler (2000) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการจัดการด้านการเงินของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีความจำเป็นที่ผู้จัดการต้องทราบที่มาของการศึกษา เพื่อกำหนดรูปแบบของการศึกษาในอนาคตได้ คำนึงถึงการบริหารจัดการโรงเรียนแบบบูรณาการและการบริหารการเงินโรงเรียน การบริหารงบประมาณโรงเรียนเป็นองค์ประกอบจำเป็นมากต่อการจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบ รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณการเงินของโรงเรียนในช่วงแรก คือการวางแผนโดยการสำรวจภาพรวมเกี่ยวกับโรงเรียนก่อนนำเป้าหมายและแผนงบประมาณที่ได้ไปกำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์ ยังมีการปฏิบัติการ และแผนเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจรูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณในช่วงที่ 2 เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการและในระยะสุดท้ายเป็นการควบคุมหรือการจัดทำบัญชี นอกจากนี้การบริหารจัดการโรงเรียนอย่างประหยัดควรได้รับการกำหนดเป็นการจัดการโรงเรียนในเบื้องต้นอีกด้วย

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญกับองค์กร และการบริหารงานงบประมาณ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วย จะมีผลให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งมีปัญหาที่พบ คือ ปัญหาการจัดการความเสี่ยงไม่ได้ถูกดำเนินการอย่างเป็นระบบ รวมถึงบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านงบประมาณ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัยแบบ ผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 การพัฒนาและประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม





ภาพประกอบ 2 กระบวนการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1.1 ประชากร (Population)** ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 70 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานใน 4 งาน ได้แก่ งานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และ งานบัญชี จำนวน 140 คน รวมทั้งสิ้น 210 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2566

**1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)** ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานใน 4 งาน ได้แก่ งานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และ งานบัญชี ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2566 จำนวน 35 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน ได้แก่ งานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และ งานบัญชีในสถานศึกษา จำนวน 92 คน รวมทั้งสิ้น 136 คน ใช้วิธีการเทียบตาราง Krejcie & Morgan และเทียบบัญญัติไตรยางค์ ดังตาราง

ตาราง 4 การสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

| ขนาดสถานศึกษา            | ประชากร   |     | กลุ่มตัวอย่าง |     |
|--------------------------|-----------|-----|---------------|-----|
|                          | ผู้บริหาร | ครู | ผู้บริหาร     | ครู |
| 1. โรงเรียนขนาดเล็ก      | 44        | 88  | 28            | 57  |
| 2. โรงเรียนขนาดกลาง      | 8         | 16  | 5             | 11  |
| 3. โรงเรียนขนาดใหญ่      | 8         | 16  | 5             | 11  |
| 4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ | 10        | 20  | 6             | 13  |
| รวมทั้งสิ้น              | 210 คน    |     | 136 คน        |     |

## 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1.2.1 ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวทางของลิเคิร์ท (Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

### 1.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1). ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบเป็นแนวความคิด แล้วสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา

2). ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ จากหนังสือพื้นฐานการวิจัยการศึกษาของ บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2561) และศึกษาแบบสอบถามงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อมกำหนดรูปแบบและขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3). กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบประเด็นเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา

4). วิเคราะห์นิยามศัพท์แล้วกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาเป็นรายด้านให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

5). กำหนดรูปแบบข้อคำถามโดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

6). สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมลักษณะที่ต้องการวัด การใช้ภาษาที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ แล้วปรับปรุงแก้ไขก่อนเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะอีกครั้ง

7). นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบภาษาที่ใช้ ความถูกต้องด้านภาษา และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา

8). นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องประเมินแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์, รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ เอรารวรรณ, ดร.ทวีญจลักษณ์ พวงนิล และดร.บรรจง พลพันธ์ เพื่อตรวจสอบภาษาที่ใช้ ความสมบูรณ์ ความถูกต้องด้านภาษาที่ใช้และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- |    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| +1 | หมายถึง สอดคล้องกับนิยามศัพท์            |
| 0  | หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์ |
| -1 | หมายถึง ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์         |

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้เห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามในแต่ละข้อ อยู่ในช่วงระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับ

ดี สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ (รายละเอียดค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ แสดงไว้ในภาคผนวก ง.)

9). การทดลองใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มนอกตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 30 คน เพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

10). การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อคำถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์กับคะแนนรวม ตามสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าตั้งแต่ 0.043 ถึง 0.620 และของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าตั้งแต่ 0.262 ถึง 0.670 แสดงว่าแบบสอบถามมีความสามารถในการจำแนกได้ในระดับดีมาก (รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก ง.)

11). การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.922 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.953 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ที่ว่า ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปถือว่ามีความเชื่อมั่นในระดับดี (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

12). นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทาง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อขออนุญาต ในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการ และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.3.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

1.3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.3.4 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 136 ชุด โดยแบ่งเป็นการเก็บข้อมูลด้วยตนเองในรูปแบบเอกสารจำนวน 45 ชุด คิดเป็นร้อยละ 33.09 และการเก็บข้อมูลทางออนไลน์จำนวน 91 ชุด คิดเป็นร้อยละ 66.91 ในกรณีที่ไม่สามารถลงพื้นที่เก็บข้อมูลได้ ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ พร้อมแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์และคำชี้แจงการตอบแบบสอบถามไปด้วย เพื่ออำนวยความสะดวกในการตอบข้อมูลอย่างครบถ้วน

1.3.5 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

#### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

1.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2553)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.4.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยนำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์จัดชั้นความต้องการจำเป็น (Priority

Needs Index) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548)

$$\text{ค่า PNI}_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

ค่า  $\text{PNI}_{\text{modified}}$  หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
 I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์  
 D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

### 1.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 1.5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

สอดคล้อง (IOC)

เพียร์สัน

ของครอนบาค

- 1) ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความ
- 2) การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ
- 3) การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา

#### 1.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- 1) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3) ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority

Needs Index :  $\text{PNI}_{\text{modified}}$ ) ซึ่งเป็นดัชนีความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (I-D) แล้วหารด้วยค่าของสภาพที่พึงประสงค์ (D) เพื่อควบคุมขนาดความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

ระยะที่ 2 การพัฒนาและประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### ขั้นที่ 2.1 การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

### 2.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน ได้แก่ งานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชีในสถานศึกษา จำนวน 8 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 12 คน จาก 2 โรงเรียน

### 2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1) ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

แบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) พัฒนาขึ้นตามขอบข่ายการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ เกี่ยวกับ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน วันที่ให้สัมภาษณ์ สถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน พร้อมข้อเสนอแนะเป็นแบบปลายเปิด

#### 2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ ของ บุญชม ศรีสะอาด (2554) เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวคิดแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

2.2) กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องและครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

2.3) ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ ตามกรอบที่กำหนด และนำร่างแบบสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา จากนั้นดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4) จัดทำฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้อง ครบถ้วนไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

### 2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการสัมภาษณ์จากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา
- 2) ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาทางโทรศัพท์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และขออนัดหมายวันและเวลาขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล
- 3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา แต่ละครั้งผู้วิจัยทำการจดบันทึกและบันทึกเสียงไว้ทุกครั้ง โดยขออนุญาตในการบันทึกก่อนทำการบันทึก

### 2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยการสรุปและใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis)

ขั้นที่ 2.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน นักวิชาการ จำนวน 1 คน และนักวิชาการตรวจสอบภายใน จำนวน 1 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 5 คน

#### 2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

แบบประเมิน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการ

บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- 5 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก
- 3 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขียนข้อเสนอแนะและประเด็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ปรับปรุงแนวทางทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

## 2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา

2.2) สร้างแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับตามแนวทางของลิเคิร์ท (Likert's Scale) ครอบคลุมการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด

2.3) นำแบบประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ความชัดเจนของภาษาและรูปแบบของแบบประเมินแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.4) นำแบบประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา เสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้

2.5) จัดทำฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้อง ครบถ้วนเพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

- 1) ขอหนังสือราชการในการประเมินฉบับร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา จากทางคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ประเมินฉบับร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
- 2) ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์ จำนวน 5 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินฉบับร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา และขออนุญาตหมายวันและเวลา ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
- 3) ผู้วิจัยรวบรวมแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนที่ได้รับกลับคืน และติดตามแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาที่ยังไม่คืน
- 4) นำแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ได้รับทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินจากการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

### 2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบประเมินทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยการนำค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพปัจจุบันแล้วหารด้วยสภาพที่พึงประสงค์
- 2) ตรวจสอบให้คะแนนการประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้วิธีการหามาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) กำหนดไว้ดังนี้

5 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมาก

3 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้แบบมาตรา

ส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
ได้อยู่ใน ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
ได้อยู่ใน ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
ได้อยู่ใน ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
ได้อยู่ใน ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
ได้อยู่ใน ระดับน้อยที่สุด

โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ตั้งแต่ระดับมากขึ้น  
ไป คือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

## 2.2.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์  
โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐาน ดังนี้

- 1) สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 2) สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง

(IOC)

พหุ ประถมศึกษา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

|                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| $\bar{X}$             | แทน ค่าเฉลี่ย                 |
| S.D.                  | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน      |
| D (Degree of Success) | แทน สภาพปัจจุบัน              |
| I (Important)         | แทน สภาพที่พึงประสงค์         |
| PNImodified           | แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น |

#### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ผลการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการบริหาร  
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม แสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ตำแหน่ง                 | ความถี่ | ร้อยละ |
|-------------------------|---------|--------|
| ผู้อำนวยการสถานศึกษา    | 18      | 13.24  |
| รองผู้อำนวยการสถานศึกษา | 26      | 19.12  |
| หัวหน้างานแผนงาน        | 22      | 16.17  |
| หัวหน้างานพัสดุ         | 27      | 19.85  |
| หัวหน้างานการเงิน       | 23      | 16.91  |
| หัวหน้างานบัญชี         | 20      | 14.71  |
| รวม                     | 136     | 100    |
| ประสบการณ์ทำงาน         | ความถี่ | ร้อยละ |
| 1 - 5 ปี                | 5       | 3.69   |
| 6 - 10 ปี               | 35      | 25.74  |
| 11 - 15 ปี              | 39      | 28.67  |
| 16 - 20 ปี              | 30      | 22.05  |
| 21 - 25 ปี              | 20      | 14.70  |
| มากกว่า 25 ปี           | 7       | 5.15   |
| รวม                     | 136     | 100    |
| ขนาดสถานศึกษา           | ความถี่ | ร้อยละ |
| ขนาดเล็ก                | 85      | 62.5   |
| ขนาดกลาง                | 16      | 11.76  |
| ขนาดใหญ่                | 16      | 11.76  |
| ขนาดใหญ่พิเศษ           | 19      | 13.98  |
| รวม                     | 136     | 100    |

จากตาราง 5 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าผู้รับผิดชอบ  
งานพัสดุ คิดเป็นร้อยละ 19.85 รองลงมาคือ หัวหน้าการเงิน คิดเป็นร้อยละ 16.91 ประสบการณ์การ  
ทำงานส่วนใหญ่ 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.67 รองลงมาคือ 6-10 ปี ร้อยละ 25.74 และเป็น  
สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษคิดเป็นร้อยละ  
13.98

2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยรวม

| การบริหารความเสี่ยงงานงบประมาณ       | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           |
|--------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
|                                      | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล     |
| 1. การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน  | 3.79         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.29 | มากที่สุด |
| 2. การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ   | 3.80         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.28 | มากที่สุด |
| 3. การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน | 3.81         | 0.40 | มาก   | 4.48              | 0.29 | มาก       |
| 4. การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี   | 3.80         | 0.39 | มาก   | 4.50              | 0.28 | มากที่สุด |
| โดยรวม                               | 3.80         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.29 | มากที่สุด |

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.40) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ ( $\bar{X} = 3.80$ ) การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี ( $\bar{X} = 3.80$ ) และการบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน ( $\bar{X} = 3.79$ ) ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.29) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน ( $\bar{X} = 4.50$ ) การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ ( $\bar{X} = 4.50$ ) การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี ( $\bar{X} = 4.50$ ) และการบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน ( $\bar{X} = 4.48$ ) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานแผนงาน

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน                                                        | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-------|
|            |                                                                                         | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล |
| 1          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผน                             | 3.82         | 0.38 | มาก   | 4.52              | 0.28 | มาก   |
| 2          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา | 3.87         | 0.41 | มาก   | 4.51              | 0.30 | มาก   |
| 3          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ                     | 3.80         | 0.38 | มาก   | 4.50              | 0.32 | มาก   |
| 4          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน                | 3.74         | 0.39 | มาก   | 4.52              | 0.28 | มาก   |
| 5          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ                                  | 3.78         | 0.40 | มาก   | 4.51              | 0.27 | มาก   |
| 6          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา              | 3.83         | 0.43 | มาก   | 4.48              | 0.28 | มาก   |
| 7          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ                                  | 3.77         | 0.37 | มาก   | 4.47              | 0.29 | มาก   |
| 8          | สถานศึกษาการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน                               | 3.79         | 0.42 | มาก   | 4.49              | 0.28 | มาก   |
| 9          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ                               | 3.78         | 0.41 | มาก   | 4.53              | 0.29 | มาก   |
| 10         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา           | 3.79         | 0.38 | มาก   | 4.50              | 0.29 | มาก   |
| 11         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ                               | 3.80         | 0.41 | มาก   | 4.48              | 0.31 | มาก   |
| 12         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน                          | 3.79         | 0.42 | มาก   | 4.50              | 0.29 | มาก   |
| 13         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ                                                         |              |      |       |                   |      |       |

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน                                                                 | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-------|
|            |                                                                                                  | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล |
|            | แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ                                                    | 3.83         | 0.36 | มาก   | 4.49              | 0.30 | มาก   |
| 14         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา | 3.80         | 0.41 | มาก   | 4.47              | 0.27 | มาก   |
| 15         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ                     | 3.71         | 0.38 | มาก   | 4.47              | 0.27 | มาก   |
| 16         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน                | 3.76         | 0.41 | มาก   | 4.49              | 0.29 | มาก   |
| 17         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ                                        | 3.83         | 0.44 | มาก   | 4.55              | 0.28 | มาก   |
| 18         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา                    | 3.73         | 0.36 | มาก   | 4.49              | 0.31 | มาก   |
| 19         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ                                      | 3.75         | 0.40 | มาก   | 4.51              | 0.27 | มาก   |
| 20         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการประเมินงานแผนงาน                                      | 3.85         | 0.39 | มาก   | 4.46              | 0.31 | มาก   |
| โดยรวม     |                                                                                                  | 3.79         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.29 | มาก   |

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านงานแผนงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านงานแผนงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนสถานศึกษา ด้านงานพัสดุ

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ                                                              | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
|            |                                                                                              | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล     |
| 1          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา | 3.80         | 0.42 | มาก   | 4.56              | 0.28 | มากที่สุด |
| 2          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ                              | 3.83         | 0.47 | มาก   | 4.48              | 0.26 | มาก       |
| 3          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ                | 3.73         | 0.39 | มาก   | 4.48              | 0.31 | มากที่สุด |
| 4          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ                            | 3.78         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.31 | มาก       |
| 5          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา              | 3.81         | 0.43 | มาก   | 4.50              | 0.31 | มาก       |
| 6          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ                                           | 3.82         | 0.41 | มาก   | 4.47              | 0.32 | มาก       |
| 7          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ                             | 3.82         | 0.41 | มาก   | 4.50              | 0.27 | มากที่สุด |
| 8          | สถานศึกษาการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ                                           | 3.84         | 0.42 | มาก   | 4.53              | 0.26 | มากที่สุด |
| 9          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา           | 3.76         | 0.40 | มาก   | 4.53              | 0.28 | มากที่สุด |
| 10         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ                                        | 3.75         | 0.34 | มาก   | 4.53              | 0.27 | มากที่สุด |
| 11         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ                          | 3.82         | 0.41 | มาก   | 4.47              | 0.31 | มาก       |
| 12         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ                                      | 3.84         | 0.39 | มาก   | 4.52              | 0.26 | มากที่สุด |
| 13         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำ                          |              |      |       |                   |      |           |

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ                                                                | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
|            |                                                                                                | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล     |
|            | ระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ<br>สถานศึกษา                                                         | 3.76         | 0.39 | มาก   | 4.45              | 0.26 | มาก       |
| 14         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ<br>แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหา<br>พัสดุ               | 3.80         | 0.36 | มาก   | 4.51              | 0.28 | มากที่สุด |
| 15         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ<br>แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>ควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ | 3.82         | 0.39 | มาก   | 4.50              | 0.29 | มากที่สุด |
| 16         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ<br>แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>จำหน่ายพัสดุ             | 3.74         | 0.38 | มาก   | 4.50              | 0.28 | มาก       |
| 17         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูล<br>สินทรัพย์ของสถานศึกษา     | 3.79         | 0.43 | มาก   | 4.52              | 0.28 | มากที่สุด |
| 18         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ                                      | 3.82         | 0.37 | มาก   | 4.48              | 0.27 | มาก       |
| 19         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ                        | 3.83         | 0.41 | มาก   | 4.49              | 0.31 | มาก       |
| 20         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ                                    | 3.81         | 0.39 | มาก   | 4.49              | 0.28 | มาก       |
|            | โดยรวม                                                                                         | 3.80         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.28 | มาก       |

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านงานพัสดุ  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านงานพัสดุ โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนสถานศึกษา ด้านงานการเงิน

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน                                                       | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
|            |                                                                                         | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล     |
| 1          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ           | 3.79         | 0.4  | มาก   | 4.48              | 0.33 | มาก       |
| 2          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและการเก็บรักษาเงิน        | 3.79         | 0.33 | มาก   | 4.50              | 0.28 | มาก       |
| 3          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน         | 3.79         | 0.37 | มาก   | 4.49              | 0.32 | มาก       |
| 4          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ                        | 3.77         | 0.42 | มาก   | 4.45              | 0.27 | มาก       |
| 5          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและการเก็บรักษาเงิน                     | 3.82         | 0.40 | มาก   | 4.47              | 0.28 | มาก       |
| 6          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน                      | 3.78         | 0.46 | มาก   | 4.51              | 0.28 | มากที่สุด |
| 7          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ                     | 3.8          | 0.39 | มาก   | 4.52              | 0.27 | มากที่สุด |
| 8          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ - จ่ายและเก็บรักษาเงิน                   | 3.88         | 0.45 | มาก   | 4.47              | 0.29 | มาก       |
| 9          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน                   | 3.80         | 0.35 | มาก   | 4.47              | 0.29 | มาก       |
| 10         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ  | 3.89         | 0.38 | มาก   | 4.44              | 0.28 | มาก       |
| 11         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่าย และเก็บรักษาเงิน | 3.85         | 0.39 | มาก   | 4.47              | 0.29 | มาก       |
| 12         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ                                                         |              |      |       |                   |      |           |

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน                                     | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       |
|------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-------|
|            |                                                                       | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล |
|            | แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน             | 3.77         | 0.44 | มาก   | 4.48              | 0.26 | มาก   |
| 13         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ   | 3.79         | 0.42 | มาก   | 4.48              | 0.33 | มาก   |
| 14         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการรับ – จ่ายและเก็บรักษาเงิน | 3.79         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.28 | มาก   |
| 15         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับตรวจสอบรายงานทางการเงิน       | 3.82         | 0.43 | มาก   | 4.49              | 0.32 | มาก   |
| โดยรวม     |                                                                       | 3.81         | 0.40 | มาก   | 4.48              | 0.29 | มาก   |

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านงานการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านงานการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนสถานศึกษา ด้านงานบัญชี

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี                                                              | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
|            |                                                                                              | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล     |
| 1          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                       | 3.74         | 0.40 | มาก   | 4.54              | 0.25 | มากที่สุด |
| 2          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                    | 3.83         | 0.41 | มาก   | 4.53              | 0.29 | มากที่สุด |
| 3          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง | 3.82         | 0.42 | มาก   | 4.49              | 0.29 | มาก       |

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี                                                                       | สภาพปัจจุบัน |      |       | สภาพที่พึงประสงค์ |       |           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|-------------------|-------|-----------|
|            |                                                                                                       | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$         | S.D.  | แปลผล     |
| 4          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                                             | 3.86         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.26  | มากที่สุด |
| 5          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                          | 3.80         | 0.37 | มาก   | 4.52              | 0.30  | มากที่สุด |
| 6          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง                       | 3.77         | 0.38 | มาก   | 4.50              | 0.29  | มาก       |
| 7          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                                          | 3.79         | 0.38 | มาก   | 4.52              | 0.27  | มากที่สุด |
| 8          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                       | 3.83         | 0.43 | มาก   | 4.47              | 0.27  | มาก       |
| 9          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง                    | 3.80         | 0.36 | มาก   | 4.51              | 0.28  | มากที่สุด |
| 10         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                       | 3.85         | 0.40 | มาก   | 4.5               | 0.27  | มาก       |
| 11         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                    | 3.84         | 0.39 | มาก   | 4.50              | 0.300 | มากที่สุด |
| 12         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง | 3.78         | 0.42 | มาก   | 4.51              | 0.30  | มากที่สุด |
| 13         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                                          | 3.73         | 0.42 | มาก   | 4.47              | 0.31  | มาก       |
| 14         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                       | 3.76         | 0.38 | มาก   | 4.47              | 0.30  | มาก       |
| 15         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง                    | 3.83         | 0.36 | มาก   | 4.49              | 0.28  | มาก       |
| โดยรวม     |                                                                                                       | 3.80         | 0.40 | มาก   | 4.50              | 0.28  | มากที่สุด |

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านงานบัญชี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านงานบัญชี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

3. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แสดงในตาราง 11 ถึง 15

ตาราง 11 ค่าดัชนีความต้องการ  $PNI_{modified}$  และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา แยกตามรายองค์ประกอบ

| องค์ประกอบ                           | I    | D    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|--------------------------------------|------|------|------------------|------------------------|
| 1. การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน  | 4.50 | 3.79 | 0.187            | 1                      |
| 2. การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ   | 4.50 | 3.80 | 0.184            | 2                      |
| 3. การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน | 4.48 | 3.81 | 0.176            | 4                      |
| 4. การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี   | 4.50 | 3.80 | 0.183            | 3                      |

จากตาราง 11 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.176-0.187 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี และการบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน

ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการ  $PNI_{modified}$  และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง  
ด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานแผนงาน

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน                                                                              | I    | D    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------|----------------------------|
| 1          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                                    | 4.52 | 3.82 | 0.183            | 11                         |
| 2          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                 | 4.51 | 3.87 | 0.165            | 17                         |
| 3          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบ<br>ของกระทรวงการคลัง          | 4.50 | 3.80 | 0.184            | 10                         |
| 4          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>จัดทำบัญชีการเงิน                                                 | 4.52 | 3.74 | 0.209            | 2                          |
| 5          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>จัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                              | 4.51 | 3.78 | 0.193            | 5                          |
| 6          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>รายงานให้เป็นไปตามระเบียบของ<br>กระทรวงการคลัง                       | 4.48 | 3.83 | 0.170            | 16                         |
| 7          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การจัดทำบัญชีการเงิน                                              | 4.47 | 3.77 | 0.186            | 8                          |
| 8          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                           | 4.49 | 3.79 | 0.185            | 9                          |
| 9          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>รายงานให้เป็นไปตามระเบียบของ<br>กระทรวงการคลัง                    | 4.53 | 3.78 | 0.198            | 4                          |
| 10         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                           | 4.50 | 3.79 | 0.187            | 7                          |
| 11         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียน<br>คุมบัญชี                    | 4.48 | 3.80 | 0.179            | 12                         |
| 12         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไป<br>ตามระเบียบของกระทรวงการคลัง | 4.50 | 3.79 | 0.187            | 7                          |

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน                                                           | I    | D    | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 13         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                           | 4.49 | 3.83 | 0.172                   | 15                         |
| 14         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                        | 4.47 | 3.80 | 0.176                   | 13                         |
| 15         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของ<br>กระทรวงการคลัง | 4.47 | 3.71 | 0.208                   | 3                          |
| 16         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตาม<br>ประเมิน  | 4.49 | 3.76 | 0.210                   | 1                          |
| 17         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ                              | 4.55 | 3.83 | 0.172                   | 15                         |
| 18         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทาง<br>การศึกษา      | 4.49 | 3.73 | 0.209                   | 2                          |
| 19         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ                            | 4.51 | 3.75 | 0.189                   | 6                          |
| 20         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการประเมินงานแผนงาน                            | 4.46 | 3.85 | 0.174                   | 14                         |

จากตาราง 12 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.165-0.210 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.045 จะพบว่า ความต้องการจำเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงานอยู่ที่ 0.187 ซึ่งอยู่ในช่วงของระดับความจำเป็นในการพัฒนาในระดับ ปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยข้อที่สถานศึกษาต้องมีการบริหารความเสี่ยงเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน (0.210) สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา (0.209) สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ

ตาราง 13 ค่าดัชนีความต้องการ  $PNI_{modified}$  และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง  
 ด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานพัสดุ

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ                                                                               | I    | D    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------|----------------------------|
| 1          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูล<br>สินทรัพย์ของสถานศึกษา          | 4.52 | 3.80 | 0.200            | 5                          |
| 2          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ                                           | 4.51 | 3.83 | 0.170            | 16                         |
| 3          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ                             | 4.50 | 3.73 | 0.201            | 4                          |
| 4          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ                                         | 4.52 | 3.78 | 0.190            | 7                          |
| 5          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ<br>สถานศึกษา                       | 4.51 | 3.81 | 0.181            | 10                         |
| 6          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>จัดหาพัสดุ                                                        | 4.48 | 3.82 | 0.170            | 16                         |
| 7          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>ควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ                                          | 4.47 | 3.82 | 0.178            | 12                         |
| 8          | สถานศึกษาการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>จำหน่ายพัสดุ                                                        | 4.49 | 3.84 | 0.180            | 11                         |
| 9          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ<br>สถานศึกษา                    | 4.53 | 3.76 | 0.205            | 2                          |
| 10         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การจัดหาพัสดุ                                                     | 4.50 | 3.75 | 0.208            | 1                          |
| 11         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ                                       | 4.48 | 3.82 | 0.170            | 16                         |
| 12         | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การจำหน่ายพัสดุ                                                   | 4.50 | 3.84 | 0.177            | 13                         |
| 13         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบ<br>ฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา | 4.49 | 3.76 | 0.184            | 9                          |

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ                                                                | I    | D    | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 14         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ                   | 4.47 | 3.8  | 0.187                   | 8                          |
| 15         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและ<br>บำรุงรักษาพัสดุ | 4.47 | 3.82 | 0.178                   | 12                         |
| 16         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ                 | 4.49 | 3.74 | 0.203                   | 3                          |
| 17         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์<br>ของสถานศึกษา     | 4.55 | 3.79 | 0.193                   | 6                          |
| 18         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ                                      | 4.49 | 3.82 | 0.173                   | 14                         |
| 19         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ                        | 4.51 | 3.83 | 0.172                   | 15                         |
| 20         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ                                    | 4.46 | 3.81 | 0.178                   | 12                         |

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.170-0.208 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.038 จะพบว่า ความต้องการจำเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุอยู่ที่ 0.185 มีซึ่งอยู่ในช่วงของระดับ ความจำเป็นในการพัฒนาในระดับ ปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยข้อที่สถานศึกษาต้องมีการบริหาร ความเสี่ยงเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จัดหาพัสดุ (0.208) สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ ของสถานศึกษา (0.205) สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จำหน่ายพัสดุ (0.203)

ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการ  $PNI_{modified}$  และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง  
ด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานการเงิน

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน                                                                | I    | D    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------|----------------------------|
| 1          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่าย<br>งบประมาณ            | 4.48 | 3.79 | 0.182            | 6                          |
| 2          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและการเก็บรักษา<br>เงิน         | 4.50 | 3.79 | 0.187            | 4                          |
| 3          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ<br>เสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงาน<br>ทางการเงิน          | 4.49 | 3.79 | 0.185            | 5                          |
| 4          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>วางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ                             | 4.45 | 3.77 | 0.180            | 8                          |
| 5          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>รับ-จ่ายและการเก็บรักษาเงิน                          | 4.47 | 3.82 | 0.170            | 10                         |
| 6          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ<br>ตรวจสอบและรายงานทางการเงิน                           | 4.51 | 3.78 | 0.193            | 1                          |
| 7          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ                          | 4.52 | 3.8  | 0.189            | 2                          |
| 8          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การรับ - จ่ายและเก็บรักษาเงิน                        | 4.47 | 3.88 | 0.152            | 12                         |
| 9          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ<br>การตรวจสอบและรายงานทางการเงิน                        | 4.47 | 3.80 | 0.176            | 9                          |
| 10         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใ้<br>จ่ายงบประมาณ    | 4.44 | 3.89 | 0.141            | 13                         |
| 11         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่าย และ<br>เก็บรักษาเงิน  | 4.47 | 3.85 | 0.161            | 11                         |
| 12         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน<br>บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและ<br>รายงานทางการเงิน | 4.48 | 3.77 | 0.188            | 3                          |

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน                                         | I    | D    | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 13         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ   | 4.48 | 3.79 | 0.182                   | 6                          |
| 14         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับการรับ – จ่ายและเก็บรักษาเงิน | 4.48 | 3.79 | 0.182                   | 6                          |
| 15         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล<br>เกี่ยวกับตรวจสอบรายงานทางการเงิน       | 4.51 | 3.82 | 0.181                   | 7                          |

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.141-0.193 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.052 จะพบว่า ความต้องการจำเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงินอยู่ที่ 0.168 ซึ่งอยู่ในช่วงของระดับความจำเป็นในการพัฒนาในระดับ ปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยข้อที่สถานศึกษาต้องมีการบริหารความเสี่ยงเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน (0.193) สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (0.189) สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน (0.188)

ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการ PNI<sub>modified</sub> และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานบัญชี

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี                                                              | I    | D    | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 1          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                       | 4.54 | 3.74 | 0.214                   | 1                          |
| 2          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                    | 4.53 | 3.83 | 0.183                   | 7                          |
| 3          | สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง | 4.49 | 3.82 | 0.175                   | 8                          |
| 4          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                                    | 4.50 | 3.86 | 0.166                   | 12                         |

| ข้อ<br>ที่ | การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี                                                                       | I    | D    | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 5          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                          | 4.52 | 3.80 | 0.189                   | 5                          |
| 6          | สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง                       | 4.50 | 3.77 | 0.194                   | 3                          |
| 7          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                                          | 4.52 | 3.79 | 0.193                   | 4                          |
| 8          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                       | 4.47 | 3.83 | 0.167                   | 11                         |
| 9          | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง                    | 4.51 | 3.80 | 0.187                   | 6                          |
| 10         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                       | 4.50 | 3.85 | 0.169                   | 10                         |
| 11         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                    | 4.50 | 3.84 | 0.172                   | 9                          |
| 12         | สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง | 4.51 | 3.78 | 0.193                   | 4                          |
| 13         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน                                          | 4.47 | 3.73 | 0.198                   | 2                          |
| 14         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี                                       | 4.47 | 3.76 | 0.189                   | 5                          |
| 15         | สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง                    | 4.49 | 3.83 | 0.172                   | 9                          |

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.166-0.214 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.048

จะพบว่า ความต้องการจำเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชีอยู่ที่ 0.183 ซึ่งอยู่ในช่วงของระดับความจำเป็นในการพัฒนาในระดับ ปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยข้อที่สถานศึกษาต้องมีการบริหารความเสี่ยงเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน (0.214) สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน (0.198) สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง (0.194)

**ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

**2.1 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาที่มีแนววิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)**

โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานงบประมาณ จำนวน 2 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน ได้แก่ งานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชี จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 12 คน ซึ่งแต่ละคนก็ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

**2.1.1 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในส่วนของงานแผนงาน**

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์  
โรงเรียนที่ 1**

“...โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการวางแผนการใช้งบประมาณ มีการทบทวนแผนงานประจำปีร่วมกัน เพื่อช่วยกันระบุความเสี่ยงได้แล้วนำมาประเมินทำแผนสำรอง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมในแผนโดยประเมินจากโครงการในปีที่แล้ว หาสาเหตุและวางแผนร่วมกัน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ความเสี่ยงในงานแผนส่วนใหญ่ คือ การไม่สามารถดำเนินโครงการได้ตามกำหนด เพราะงบล่าช้า เราใช้วิธีคาดการณ์จากประสบการณ์เดิมและเสนอแผนสำรองไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...โรงเรียนเน้นวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ มีการจัดประชุมกับหัวหน้าฝ่ายและจัดทำแผนความเสี่ยง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนเราร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงกับหัวหน้างานแผนโดยตรง โดยให้เน้นโครงการที่เคยดำเนินการล่าช้าในปีที่ผ่านมา จากนั้นจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายโครงการ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา และมีการรายงานต่อผู้บริหารและสรุปผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน โดยอาศัยประสบการณ์จากโครงการในปีที่ผ่านมาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดแนวทางป้องกันหรือวางแผนสำรองร่วมกับทีมงาน โดยการใช้การมีส่วนร่วมจากหัวหน้าฝ่ายหรือผู้รับผิดชอบแผนงาน เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุมต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

## ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

### โรงเรียนที่ 1

“...โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการวางแผนการใช้งบประมาณ มีการทบทวนแผนงานประจำปีร่วมกัน เพื่อช่วยกันระบุความเสี่ยงได้แก่นำมาประเมินทำแผนสำรอง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมในแผนโดยประเมินจากโครงการในปีที่แล้ว หาสาเหตุและวางแผนร่วมกัน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ความเสี่ยงในงานแผนส่วนใหญ่คือ การไม่สามารถดำเนินโครงการได้

ตามกำหนด เพราะงบล่าช้า เราใช้วิธีคาดการณ์จากประสบการณ์เดิมและเสนอแผนสำรองไว้ใน  
แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...โรงเรียนเน้นวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ มีการจัดประชุมกับหัวหน้าฝ่าย  
และจัดทำ ‘แผนความเสี่ยง’ มีการมอบหมายงานตามคำสั่ง มีปฏิทินการดำเนินงานตามแผน และมีการ  
สรุปผลการดำเนินงานในแผน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนเราร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงกับหัวหน้างานแผนโดยตรง โดยให้  
เน้นโครงการที่เคยดำเนินการล่าช้าในปีที่ผ่านมา จากนั้นจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรายโครงการ  
และสรุปผลเมื่อสิ้นภาคเรียน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา และมีการ  
รายงานต่อผู้บริหารและสรุปผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการระบุความเสี่ยงในงานแผนงานโดยอ้างอิงจาก  
ประสบการณ์การดำเนินโครงการในปีก่อนหน้า โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความล่าช้า  
หรือไม่สามารถดำเนินงานตามแผนได้ตามกำหนด ทั้งยังมีการจัดทำ “แผนความเสี่ยง” รายกิจกรรม  
หรือรายโครงการ และใช้การมีส่วนร่วมจากหัวหน้าฝ่ายและคณะทำงานในการวิเคราะห์และระบุความ  
เสี่ยงอย่างเป็นระบบ

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

### โรงเรียนที่ 1

“...กระบวนการประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนเราจะต้องอิงตามระดับของ  
ความรุนแรงและความถี่ของเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจริง เช่น หากเคยมีโครงการที่ดำเนินการล่าช้า  
บ่อยครั้ง ก็จะถูกจัดให้เป็นความเสี่ยงระดับสูง โดยใช้แบบฟอร์มที่ทีมงานพัฒนาขึ้นจากแนวทางของ  
เขตพื้นที่การศึกษา...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...เราใช้การประเมินเชิงปริมาณร่วมกับเชิงคุณภาพ โดยให้หัวหน้างานทุก

แผนงานประเมินคะแนนความเสี่ยง 2 ด้าน คือ ‘โอกาสเกิด’ และ ‘ผลกระทบ’ แล้วนำคะแนนไปจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำมากำหนดมาตรการควบคุมภายหลัง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...คณะทำงานจะทำการประเมินจากผลการดำเนินงานของปีก่อนหน้า ร่วมกับข้อมูลภาคสนาม เช่น ความคิดเห็นจากครูผู้รับผิดชอบโครงการ แล้วจัดระดับความเสี่ยงเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง สูง โดยใช้แบบประเมินที่เราทำขึ้นเองให้เหมาะกับบริบทโรงเรียนคะ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...ทางโรงเรียนจะมีการประชุมคณะกรรมการบริหารทุกเทอม เพื่อสรุปเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงในรอบปี แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายแผนงาน เพื่อประเมินว่ามีความเบี่ยงเบนหรือไม่ และความเสี่ยงใดต้องปรับระดับความรุนแรงในปีต่อไป...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายและครูผู้รับผิดชอบรวบรวมข้อมูลข้อร้องเรียน ความล่าช้า หรือความผิดพลาดจากโครงการก่อนหน้า แล้วใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมิน โดยจะมีการประชุมวิเคราะห์ร่วมกันก่อนเริ่มแผนงานใหม่...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...เราจะใช้การประเมินความเสี่ยงแบบ 2 ชั้น คือประเมินเบื้องต้นโดยครูผู้รับผิดชอบ แล้วส่งต่อให้รองผู้อำนวยการพิจารณาก่อนสรุปผลเสนอผู้อำนวยการ โดยจะดูทั้งโอกาสที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจตามมา รวมถึงดูความสามารถในการควบคุมความเสี่ยงนั้นด้วยคะ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงในงานแผนงาน โดยมีการใช้วิธีประเมินทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น การให้คะแนนโอกาสและผลกระทบ การวิเคราะห์จากเหตุการณ์ในอดีต และการจัดประชุมร่วมกันของคณะทำงาน เพื่อลำดับความสำคัญของความเสี่ยงก่อนวางมาตรการควบคุม โดยมีเครื่องมือการประเมินและเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

## ขั้นตอนที่ 4 การการจัดการและทำแผนความเสี่ยง

### โรงเรียนที่ 1

“...เมื่อเราระบุและประเมินความเสี่ยงเสร็จแล้ว โรงเรียนจะมอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายจัดทำ ‘แผนบริหารความเสี่ยงรายโครงการ’ โดยให้ระบุมาตรการป้องกันและแนวทางลดระดับความเสี่ยงไว้ชัดเจน พร้อมผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ดิฉันเป็นผู้ติดตามความคืบหน้าของแผนความเสี่ยง โดยเน้นให้หัวหน้าฝ่ายต้องระบุทางเลือกการจัดการในกรณีที่เกิดความเสี่ยง เช่น ถ้างบประมาณล่าช้า จะมีแผนสำรองใช้งบแหล่งอื่น หรือชะลอโครงการที่ไม่เร่งด่วน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดทำแผนความเสี่ยงประจำปี โดยจะใช้แบบฟอร์มที่กำหนด มีการระบุรายการความเสี่ยง มาตรการควบคุม และผู้รับผิดชอบอย่างละเอียด ซึ่งจะเสนอให้ฝ่ายบริหารอนุมัติก่อนดำเนินการตามแผนค่ะ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...โรงเรียนของเราจะมีการประชุมร่วมกันของคณะทำงานและผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วม แล้วรวบรวมส่งให้รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำเสนอ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ดิฉันกำกับดูแลให้ทุกโครงการมีการแนบแผนความเสี่ยงไว้ในแผนปฏิบัติการ โดยตรวจสอบว่ามาตรการป้องกันที่เสนอมีความเป็นไปได้และครอบคลุม เช่น มีการระบุงบประมาณ สำรอง แผนกำลังคน หรือแหล่งสนับสนุนกรณีเกิดปัญหา...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการร่วมประชุมกับคณะกรรมการแผนงานเพื่อออกแบบแนวทางรับมือแต่ละความเสี่ยง โดยอ้างอิงจากตัวชี้วัดความเสี่ยงที่โรงเรียนกำหนด เช่น ระยะเวลาล่าช้า งบประมาณไม่เพียงพอ หรือปัญหาผู้รับจ้าง แล้วจัดทำตารางแผนควบคุมและจัดการความเสี่ยง...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงานแผนงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้รูปแบบ “แผนบริหารความเสี่ยงรายโครงการ” ที่กำหนดความเสี่ยง มาตรการควบคุม ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการอย่างชัดเจน มีการจัดทำร่วมกันของผู้บริหาร

และครูในแต่ละฝ่าย โดยมีการตรวจสอบความเหมาะสมของแผนก่อนการอนุมัติและนำไปใช้จริง เพื่อให้สามารถควบคุม ป้องกัน หรือลดระดับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล

#### โรงเรียนที่ 1

“...ในทุกสิ้นภาคเรียน เราจะจัดประชุมทบทวนแผนความเสี่ยงร่วมกับ หัวหน้าฝ่าย เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ หากมีจุดไหนไม่เป็นไปตาม แผน ก็จะวิเคราะห์หาสาเหตุและปรับปรุงในปีต่อไป...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการกำกับให้แต่ละแผนงานต้องรายงานผลการจัดการความเสี่ยงเป็น รายไตรมาส โดยจัดทำแบบฟอร์มติดตามที่ระบุว่าได้ดำเนินการตามแผนควบคุมหรือไม่ และมีปัญหา อุปสรรคอย่างไร จากนั้นจะรวบรวมเสนอผู้บริหาร...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...เมื่อโครงการสิ้นสุด จะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ แต่ละกิจกรรม ว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดขึ้นหรือไม่ และมาตรการที่วางไว้ใช้ได้ผลหรือไม่ แล้วสรุป เสนอฝ่ายบริหารเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับวางแผนต่อไป...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

#### โรงเรียนที่ 2

“...การติดตามของโรงเรียนเราใช้ทั้งเอกสารและการสังเกตการณ์จริง เช่น ตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการจากใบรายงานและลงพื้นที่ดูความก้าวหน้า จากนั้นจะมีการสรุป รายงานต่อที่ประชุมผู้บริหาร และแจ้งหัวหน้าฝ่ายเพื่อปรับปรุง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...เราใช้ติดตามผลแบบฟอร์มรายงานประจำเดือน โดยให้ครูผู้รับผิดชอบ ส่งข้อมูลทุกสิ้นเดือน แล้วจะตรวจสอบความครบถ้วนก่อนจัดทำสรุปความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง และ แนวทางแก้ไขเสนอท่านผอ. ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จะบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานของแผนงานไว้เป็นรายเดือน เช่น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง วิธีรับมือ และผลลัพธ์ เพื่อดูว่ามีจุดไหนต้องปรับปรุงในรอบถัดไป...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแผนงาน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

#### สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีระบบการรายงานและติดตามผลที่ชัดเจน โดยใช้รายงานเอกสาร และการประชุมทบทวนร่วมกัน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนบริหารความเสี่ยงที่วางไว้ หากพบว่าความเสี่ยงเกิดขึ้นหรือมาตรการไม่เพียงพอ จะมีการปรับปรุงแผนและแนวทางควบคุมให้เหมาะสมในรอบต่อไป เพื่อให้สามารถลดความสูญเสียและวางแผนที่รัดกุมยิ่งขึ้นในอนาคต

## 2.1.2 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ

ในส่วนของงานพัสดุ

### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

#### โรงเรียนที่ 1

“...เน้นวัตถุประสงค์หลักด้านงานพัสดุ คือให้การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดเก็บพัสดุเป็นไปตามระเบียบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยกำหนดเป้าหมายชัดเจนในแผนพัฒนารายปี...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างสอดคล้องกับระเบียบของสำนักงบประมาณโดยเฉพาะเรื่องคุณสมบัติร้านค้า การกำหนดราคากลาง และการมีคณะกรรมการตรวจรับอย่างเหมาะสม...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...กำหนดวัตถุประสงค์ในงานพัสดุว่า ต้องสามารถดำเนินการได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีทะเบียนคุมพัสดุที่สะท้อนรายการจริงได้อย่างถูกต้อง...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

#### โรงเรียนที่ 2

“...ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่าต้องมีระบบพัสดุที่ชัดเจน มีแผนควบคุมภายใน และสามารถติดตามตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน รวมทั้งให้เจ้าหน้าที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ตั้งเป้าหมายว่างานพัสดุต้องปราศจากข้อบกพร่องจากหน่วยตรวจสอบทั้งจากภายในและจากเขตพื้นที่ โดยเน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการควบคุมความเสี่ยงตั้งแต่การวางแผนจัดซื้อไปจนถึงการตรวจรับ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...กำหนดวัตถุประสงค์ว่า ต้องจัดซื้อพัสดุอย่างถูกต้องครบถ้วน พร้อมจัดทำทะเบียนพัสดุและทะเบียนควบคุมอย่างเป็นระบบ และมีระบบเก็บเอกสารที่ตรวจสอบย้อนหลังได้ง่าย...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### สรุป

ทั้งสองโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในงานพัสดุอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นความถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องเอกสาร การจัดซื้อจัดจ้าง และการควบคุมพัสดุ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของงานพัสดุ

### ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

#### โรงเรียนที่ 1

“...มีการระบุความเสี่ยงหลัก ๆ เช่น ราคาไม่ส่งของตามสัญญา รายการไม่ตรงตาม TOR หรือเอกสารจัดซื้อผิดพลาด โดยให้หัวหน้างานพัสดุจัดทำบัญชีความเสี่ยงประจำปี และเสนอในที่ประชุมฝ่ายบริหาร...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“... จะมีการประสานกับหัวหน้างานพัสดุให้ระบุรายการที่มีความเสี่ยง เช่น สินค้าไม่ตรงตามคุณภาพ หรือผู้ค้าขาดคุณสมบัติ โดยมีการจัดทำบันทึกผลการจัดซื้อ และรายงานความเสี่ยงที่พบ เพื่อใช้ในการปรับปรุงขั้นตอนในรอบถัดไป ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ใช้วิธีตรวจสอบย้อนหลังจากบันทึกผลการจัดซื้อ เช่น ปีที่แล้วเคยเกิดปัญหาความล่าช้า ใบเสนอราคาไม่ครบ หรือรายการไม่ตรงความต้องการ ซึ่งจะถูกบันทึกไว้ในทะเบียนความเสี่ยงของงานพัสดุทุกปี...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

#### โรงเรียนที่ 2

“...เรากำหนดให้หัวหน้างานพัสดुरายงานความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เช่น สินค้าไม่ได้คุณภาพ การเบิกจ่ายล่าช้า โดยให้รายงานในที่ประชุมบริหาร...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น คำร้องขอจัดซื้อ

ที่มักล่าช้า หรือรายการสินค้าที่เปลี่ยนราคาเร็ว แล้วมอบให้หัวหน้างานจัดทำทะเบียนปัญหา เพื่อวิเคราะห์ก่อนจัดซื้อ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ความเสี่ยงที่พบคือราคาสินค้าสูงกว่าราคากลาง หรือร้านค้าไม่ผ่านเกณฑ์ เราใช้วิธีสืบราคาล่วงหน้าและมีการอบรมเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อลดความเสี่ยงจากการไม่เข้าใจระเบียบ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการระบุความเสี่ยงในงานพัสดุอย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงจากปัญหาที่เคยเกิดขึ้น เช่น ความล่าช้าในการจัดซื้อ คุณสมบัติร้านค้าไม่ครบ สินค้าไม่ตรงสเปก รวมถึงการวิเคราะห์เอกสารประกอบการจัดซื้อ/จ้าง และแบบฟอร์มย้อนหลัง เพื่อวางแผนป้องกันความเสี่ยงซ้ำซ้อนในรอบปีถัดไป

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

#### โรงเรียนที่ 1

“...หลังจากระบุความเสี่ยงแล้ว เราใช้เกณฑ์ 3 ระดับคือ ความถี่ ผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดขึ้น มาจัดลำดับความสำคัญ โดยจะเน้นความเสี่ยงที่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการตรวจสอบ เช่น สัญญาจัดซื้อที่ผิดระเบียบ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...เราใช้การประเมินเชิงปริมาณร่วมกับเชิงคุณภาพ โดยให้หัวหน้างานทุกแผนงานประเมินคะแนนความเสี่ยง 2 ด้าน คือ ‘โอกาสเกิด’ และ ‘ผลกระทบ’ แล้วนำคะแนนไปจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำมากำหนดมาตรการควบคุมภายหลัง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จะมอบหมายให้หัวหน้างานพัสดุจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนตามความรุนแรงความเสี่ยงเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความเสี่ยงสูง ปานกลาง และต่ำ เพื่อให้จัดลำดับในการวางมาตรการควบคุม...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

#### โรงเรียนที่ 2

“...เรามีการกำหนดตารางประเมินความเสี่ยงที่ระบุเกณฑ์เป็นตัวเลข เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ ถ้าความถี่เกิดสูงและผลกระทบแรงจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงสีแดง ต้องมีมาตรการรองรับเฉพาะกิจ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ใช้การประชุมร่วมกับครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุ เพื่อช่วยกันให้คะแนนความเสี่ยง และตรวจสอบว่าเคยเกิดซ้ำหรือไม่ หากซ้ำซ้อนในหลายปี จะยกให้เป็น ‘กลุ่มเสี่ยงเฉพาะ’ ต้องจัดทำรายงานพิเศษ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ความเสี่ยงส่วนใหญ่คืองานจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า หรือเอกสารไม่ครบ เรามีการประเมินก่อนจัดซื้อทุกครั้ง และขอคำปรึกษาจากสำนักงานเขตเวลามีข้อสงสัย...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งใช้เครื่องมือประเมินความเสี่ยงที่มีความชัดเจน โดยพิจารณาจากความรู้ ผลกระทบ และโอกาสเกิดของความเสี่ยงในงานพัสดุ จากนั้นจัดลำดับระดับความเสี่ยงเพื่อให้สามารถเลือกใช้มาตรการควบคุมและวางแผนป้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกรณีที่เคยเกิดปัญหาซ้ำ

## ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและทำแผนความเสี่ยง

### โรงเรียนที่ 1

“...เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว โรงเรียนได้จัดทำ ‘แผนบริหารความเสี่ยงด้านพัสดุ’ เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อผิดระเบียบหรือร้านค้าไม่ส่งของตามกำหนด จะมีมาตรการเฉพาะกำกับไว้...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการกำหนดมาตรการควบคุม เช่น กำหนดให้จัดทำบัญชีตรวจสอบคู่ขนานทุกรายการสั่งซื้อ และใช้แบบฟอร์มบันทึกผลการตรวจรับของพัสดุทุกครั้งเพื่อป้องกันการผิดพลาด...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ เช่น หากพบว่าร้านค้าส่งของไม่ตรงเวลา จะมีแนวปฏิบัติให้จัดหาผู้สำรองไว้ และมีการลงชื่อรับผิดชอบกำกับทุกขั้นตอน...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 2

“...เราออกแบบแผนความเสี่ยงเป็นตาราง 2 ส่วน คือ รายการความเสี่ยง และมาตรการควบคุม/ป้องกันในแต่ละความเสี่ยง พร้อมระบุผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการ ชัดเจน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ให้จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติงานพัสดุภายใน พร้อมแบบฟอร์มควบคุมแต่ละ ขั้นตอน เช่น การจัดทำรายงานผลการจัดซื้อ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...เขียนแผนความเสี่ยงรายการกิจกรรม เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์กีฬา จะมีแผน ควบคุมเฉพาะเรื่องคุณภาพสินค้า และเงื่อนไขการคืนสินค้า หากเกิดความผิดพลาดจะมีแนวปฏิบัติ ตามแผน...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการจัดทำแผนความเสี่ยงที่ชัดเจนในงานพัสดุ โดย จัดทำเป็นรูปเล่มหรือแผนปฏิบัติการควบคู่กับแผนพัสดุประจำปี มีการระบุผู้รับผิดชอบ มาตรการ ป้องกัน และแนวทางดำเนินการหากเกิดความเสี่ยงจริง และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้รับผิดชอบในทุก ขั้นตอน

## ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล

### โรงเรียนที่ 1

“...หลังจากดำเนินการตามแผนความเสี่ยง จะมีการรายงานผลต่อผู้บริหาร โดยใช้แบบฟอร์มที่สรุปผลการจัดซื้อ จัดจ้าง พร้อมระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ดำเนินการไป...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จัดประชุมร่วมกับหัวหน้างานพัสดุทุกเดือน เพื่อสรุปสถานการณ์ความ เสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแผนที่วางไว้กับผลการปฏิบัติ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“.... โรงเรียนมีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงด้านพัสดุ และให้นำเสนอในการ ประชุมเพื่อหารือแนวทางแก้ไข รวมถึงมีการติดตามผลการดำเนินงานย้อนหลัง...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 2

“...ให้มีการรายงานผลความเสี่ยงในงานพัสดุต่อคณะกรรมการบริหาร  
โรงเรียน และสรุปภาพรวมส่งสำนักงานเขต โดยเน้นความโปร่งใส...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ร่วมตรวจสอบรายงานผลจากหัวหน้างานพัสดุ พร้อมจัดทำบันทึกการ  
ประชุมและเอกสารติดตามการดำเนินงานไว้เป็นหลักฐานทุกครั้ง หากพบความเสี่ยงซ้ำซ้อนจะเสนอ  
ให้มีการทบทวนแผน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการบันทึกข้อมูลการจัดซื้อและติดตามผลความเสี่ยงเป็นรายกิจกรรม  
เช่น โครงการจัดซื้อวัสดุการเรียนการสอน หากพบปัญหา เช่น สินค้าไม่ครบ จะรายงานเป็นเอกสาร  
แนบแนวทางแก้ไขไว้ในระบบงานพัสดุ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานพัสดุ, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีระบบรายงานและติดตามผลความเสี่ยงในงานพัสดุ  
อย่างเป็นระบบ โดยมีการรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมจัดทำเอกสารประกอบ เช่น แบบฟอร์ม  
ติดตาม แฟ้มงาน แผนปรับปรุง และรายงานเสนอฝ่ายบริหาร ซึ่งช่วยให้สามารถติดตามความเสี่ยงที่  
เกิดขึ้นจริงและปรับปรุงแผนงานได้อย่างต่อเนื่อง

## 2.1.3 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ

### ในส่วนของการเงิน

#### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

##### โรงเรียนที่ 1

“...โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยงด้าน  
การเงินไว้ชัดเจน โดยมุ่งเน้นให้การใช้จ่ายงบประมาณมีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อ  
ป้องกันความเสี่ยงจากการใช้จ่ายผิดประเภท...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ร่วมกับฝ่ายบริหารและหัวหน้างานการเงินกำหนดวัตถุประสงค์ในการ  
ควบคุมความเสี่ยง โดยเน้นเรื่องการเบิกจ่ายที่ถูกต้องตามระเบียบ การบริหารเงินสดที่เหมาะสม และ  
การรายงานข้อมูล...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ยึดแนวปฏิบัติจากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการในการกำหนดเป้าหมาย เช่น ลดข้อผิดพลาดในการเบิกเงิน และลดการค้างรับค้างจ่าย...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...เรากำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินโดยให้ความสำคัญกับการป้องกันความเสียหายทางงบประมาณ เช่น การทุจริต...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ตั้งเป้าหมาย เพื่อกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบการใช้จ่ายทุกรายการ และเน้นความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้ครอบคลุมตั้งแต่การเบิกจ่ายเงิน การควบคุมเช็ค การเก็บเอกสารประกอบ และการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุการเงินอย่างเคร่งครัด...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

ทั้งสองโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินที่มุ่งเน้นความถูกต้องตามระเบียบ ความโปร่งใส การควบคุมการใช้จ่าย และการป้องกันข้อผิดพลาด โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ พร้อมยึดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

## ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

### โรงเรียนที่ 1

“...โรงเรียนได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยอิงจากข้อมูลเดิม เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า หรือการใช้จ่ายเงินผิดวัตถุประสงค์ จะบันทึกและติดตามจุดเสี่ยงเหล่านี้ไว้ในรายงานประจำเดือน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการรวบรวมข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น เช่น การจัดทำเอกสารเบิกจ่ายไม่ครบ การลงวันที่ผิด หรือยอดไม่ตรงกับใบสำคัญ เพื่อใช้วิเคราะห์เป็นรายการความเสี่ยง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการระบุความเสี่ยงไว้ในทะเบียน เช่น การขออนุมัติเบิกจ่ายล่าช้า กำหนด หรือความเสี่ยงจากการเบิกเงินวงเงิน พร้อมแนบกรณีตัวอย่างจากปีที่แล้วไว้เพื่อเตือนความจำ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...โรงเรียนมีการระบุความเสี่ยงเรื่องการเบิกจ่ายล่าช้า หรือใช้เงินผิด วัตถุประสงค์เป็นประเด็นหลัก โดยตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อร่วมประเมินความเสี่ยงของแต่ละรายการ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...เคยพบว่าเอกสารบางชุดไม่มีใบแนบ หรือมีการขอเบิกเงินย้อนหลังโดย จึงจัดเป็นความเสี่ยงสำคัญและกำหนดระดับความรุนแรงไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานจริง เช่น การออกเช็ค โดยไม่ระบุวัน หรือการเบิกจ่ายโดยไม่แนบบรรจุ ซึ่งทำให้ไม่สามารถลงบัญชีได้ทันตามรอบบัญชี ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงจากประสบการณ์จริง โดยพิจารณาความถี่และระดับผลกระทบของเหตุการณ์ เช่น การเบิกจ่ายล่าช้า เอกสารไม่ครบ หรือเบิกจ่ายผิดประเภท พร้อมจัดทำทะเบียนหรือรายงานความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุมและเตรียมรับมือ

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

### โรงเรียนที่ 1

“...ให้มีการประเมินระดับความเสี่ยงจากรายการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาความถี่ในการเกิด และผลกระทบ เช่น ความล่าช้าในการเบิกเงินส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของนักเรียน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ได้นำใช้แบบประเมินความเสี่ยงร่วมกับหัวหน้าฝ่าย โดยแบ่งระดับความรุนแรงออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความเสี่ยงต่ำ ปานกลาง และสูง โดยอิงจากผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณภาพรวม...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายย้อนหลังในการวิเคราะห์ เช่น รายการใดที่มีข้อผิดพลาดซ้ำบ่อย จะให้ค่าความเสี่ยงสูง พร้อมเขียนรายงานเสนอผู้บริหารเพื่อให้มีการตรวจสอบเฉพาะจุด...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...มีการใช้แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง โดยเน้นปัจจัยความเสี่ยง เช่น เอกสารไม่ครบ การเบิกเงินล่าช้า หรือความไม่โปร่งใส แล้วให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการจัดการ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ประเมินสถานการณ์โดยใช้การหารือร่วมกันถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง แล้วจัดระดับความรุนแรง และออกแบบแผนเฝ้าระวัง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการประเมินจากรายการที่เคยผิดพลาด เช่น เบิกผิดบัญชี หรือขาดใบแนบ ซึ่งถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มความเสี่ยงสูง และเขียนสรุปลงในแบบฟอร์มประเมิน...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการประเมินความเสี่ยงในงานการเงินอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากความถี่ของการเกิดเหตุ ความรุนแรงของผลกระทบ และความสามารถในการควบคุม โดยนำข้อมูลจากประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องมาประกอบประเมิน เพื่อให้สามารถจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดมาตรการที่เหมาะสมได้

## ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและทำแผนความเสี่ยง

### โรงเรียนที่ 1

“...ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการประจำปี เช่น การตรวจสอบเอกสารล่วงหน้า การจัดเวรตรวจสอบ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนในแต่ละรายการ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ร่วมวางแผนกับหัวหน้างานการเงิน โดยกำหนดแนวทางรองรับ เช่น หากเอกสารเบิกไม่ครบ ให้เจ้าหน้าที่มีคู่มืออ้างอิง และตั้งคณะทำงานช่วยตรวจสอบก่อนลงนาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดในขั้นตอนสุดท้าย...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จัดทำ ‘แผนควบคุมการเงิน’ โดยมีหัวข้อชัดเจน เช่น ความเสี่ยงจาก  
วงเงินไม่ตรง และกำหนดวันตรวจสอบในแต่ละเดือน เพื่อให้ทีมงานทำงานอย่างรัดกุม...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...โรงเรียนมีแนวทางในการลดความเสี่ยงโดยจัดทำ ‘มาตรการควบคุม  
ภายใน’ เช่น ให้เจ้าหน้าที่เซ็นรับเช็ค 2 คน และกำหนดให้ทุกเอกสารมีผู้ตรวจสอบแยกจากผู้ลงนาม  
สั่งจ่าย เพื่อความโปร่งใส...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“... มีการทำรายการวิเคราะห์ยอดเบิกจ่ายแต่ละวันว่ามีความผิดปกติหรือไม่  
และจัดประชุมฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาแนวทางป้องกัน รวมถึงมีเจ้าหน้าที่การเงินที่สามารถดูการเข้า  
ออกของเงินในบัญชีได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดในแต่ละวัน ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการวางแผนล่วงหน้า เช่น ตรวจสอบปฏิทินโครงการ และเตรียม  
วงเงินให้พร้อมล่วงหน้า มีการตั้งเป้าให้เบิกภายใน 5 วันนับจากส่งเอกสาร เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้า  
...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองมีการวางแผนจัดการความเสี่ยงด้านการเงินอย่างเป็นระบบ  
โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ระบุประเด็น มาตรการควบคุม และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน  
รวมทั้งมีการเชื่อมโยงเข้ากับแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความรอบคอบ ป้องกันความ  
ผิดพลาด และสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบ

## ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล

### โรงเรียนที่ 1

“...มอบหมายให้ฝ่ายการเงินจัดทำรายงานสรุปความเสี่ยงและแนว  
ทางแก้ไข เสนอเข้าสู่การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา และติดตามผลการดำเนินงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จัดทำตารางติดตามความเคลื่อนไหวของการเบิกจ่ายในแต่ละเดือน แล้ว

รายงานต่อผู้บริหารเป็นประจำ โดยหากพบข้อผิดพลาดหรือปัญหาจะทำบันทึกสรุปแนบท้ายรายงาน พร้อมแนวทางแก้ไข...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการทำทะเบียนคุมบันทึกข้อความการเบิกจ่าย ทะเบียนคุมเช็ค เพื่อให้สามารถตรวจสอบการทำรายการต่าง ๆ ได้ และตรวจสอบวันเวลาการเบิกจ่ายได้ง่ายมากขึ้นเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น รวมถึงมีการควบคุมภายในตามเกณฑ์ของ สพฐ. ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...ให้ฝ่ายการเงินสรุปรายการความเสี่ยงที่พบจริง และจัดทำรายงานเทียบกับแผนที่วางไว้ จะมีการทบทวนมาตรการร่วมกับฝ่ายบริหารและเสนอปรับปรุงแผน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ประชุมร่วมกับครูทุกเดือนเพื่อสรุปสถานการณ์เบิกจ่าย หากพบความล่าช้าหรือเบิกผิดประเภท จะให้เจ้าหน้าที่เขียนรายงานเหตุผลแนบท้าย และวิเคราะห์สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ตรวจสอบความครบถ้วนของใบสำคัญทุกฉบับก่อนส่งบัญชี และจัดทำสรุปรายการเบิกจ่ายในรูปแบบกราฟเทียบเดือน เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและความผิดปกติ แล้วเสนอในที่ประชุม...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงิน, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีระบบการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ชัดเจน โดยใช้รายงานประจำเดือน ทะเบียนตรวจสอบภายใน และการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน และป้องกันการเกิดความเสี่ยงซ้ำ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพทางการเงินในสถานศึกษา

### 2.1.4 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ

ในส่วนของงานบัญชี

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

โรงเรียนที่ 1

“...มอบหมายให้ครูผู้รับผิดชอบงานบัญชีกำหนดวัตถุประสงค์หลักของงานบัญชีให้สอดคล้องกับภารกิจการบริหารการเงินของสถานศึกษา โดยเน้นความถูกต้องของเอกสารรายการลงบัญชีต้องตรงตามระเบียบ และสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการวางแผนเป้าหมายในการบริหารงานบัญชีให้เน้นที่ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยกำหนดให้มีการจัดทำบัญชีคู่ขนาน และให้เจ้าหน้าที่สามารถแยกบัญชีตามประเภทงบประมาณได้ชัดเจน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำบัญชีว่า ต้องสามารถบันทึกรายรับรายจ่ายได้ครบถ้วนทุกวัน และสามารถนำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...เป้าหมายของงานบัญชีที่โรงเรียนเรากำหนด คือ การสร้างระบบบัญชีที่สามารถรองรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกได้ และใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนงบประมาณประจำปีร่วมกับฝ่ายการเงิน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ตั้งเป้าหมายว่า ทุกรายการทางบัญชีต้องสอดคล้องกับใบสำคัญทางการเงิน และจัดทำบัญชีรายวันให้ครบถ้วน เพื่อให้สามารถออกรายงานทางการเงินได้ทันเวลา...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ต้องทำบัญชีให้สามารถใช้งานได้จริง ทั้งในด้านการตรวจสอบย้อนหลัง และการวางแผนงบประมาณ โดยแยกประเภทบัญชีชัดเจน เช่น งบเรียนฟรี งบรายได้ งบอุดหนุนพิเศษ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

## สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชีอย่างชัดเจน โดยเน้นความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเชื่อมโยงกับงานการเงินและแผนงาน โดยมุ่งให้มีการจัดทำบัญชีสามารถสนับสนุนการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา

## ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

### โรงเรียนที่ 1

“...โรงเรียนเราระบุความเสี่ยงหลักในงานบัญชี เช่น การบันทึกบัญชีคลาดเคลื่อน เอกสารไม่ตรงตามระเบียบ หรือการลงรายการไม่ทันเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตรวจสอบของเขตหรือ สพฐ. ได้...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการวิเคราะห์ร่วมกับหัวหน้างานบัญชี โดยดูจากปัญหาเดิม เช่น การลืมนลงบันทึกใบเสร็จบางรายการ การจำแนกบัญชีผิดประเภท และความล่าช้าในการจัดทำรายงานบัญชี...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ระบุความเสี่ยงหลัก พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยคือ ใบเสร็จไม่ครบ เอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบ และการไม่ได้สรุปรายการบัญชีตามกำหนด เช่น ปิดบัญชีสิ้นเดือนไม่ตรงเวลา...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 2

“...เราให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านความผิดพลาดของการจัดทำบัญชี เช่น รายการบัญชีไม่ตรงกับใบสำคัญ หรือหลักฐานประกอบไม่ครบ รวมถึงความเสี่ยงจากการใช้โปรแกรมบัญชีที่ยังไม่ครอบคลุมทุกประเภทบ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...มีการดูย้อนหลังรายการผิดพลาด การลงบัญชีช้า และไม่มีการแนบหลักฐานใบเสร็จต้นฉบับ ทำให้ต้องทำบันทึกแก้ไขหลายครั้ง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จากประสบการณ์พบว่า ความเสี่ยงสำคัญคือการบันทึกบัญชีผิดวัน การใช้จ่ายเงินผิดจากใบสำคัญ และการลืมนลงรายการบัญชีบางวัน ซึ่งเกิดจากการเร่งปิดบัญชีโดยไม่มีการตรวจสอบซ้ำ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### สรุป

สถานศึกษาทั้งสองแห่งมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงในงานบัญชีจากประสบการณ์จริง โดยพบว่าความเสี่ยงหลักมักเกิดจากความผิดพลาดในการบันทึกรายการบัญชี

เอกสารประกอบไม่ครบถ้วน การจำแนกบัญชีผิดประเภท และความล่าช้าในการจัดทำบัญชี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือในการรายงานและการตรวจสอบภายในและภายนอก

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความความเสี่ยง

#### โรงเรียนที่ 1

“...ให้เจ้าหน้าที่บัญชีประเมินความเสี่ยงตามรายการที่เคยเกิดขึ้นจริง โดยพิจารณาความถี่และผลกระทบ เช่น หากรายการบัญชีผิดพลาดเกิน 2 ครั้งในเดือนเดียว จะถือว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง ต้องรีบดำเนินการแก้ไข...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ใช้เกณฑ์การประเมินจากระดับผลกระทบต่อระบบบัญชี เช่น หากความผิดพลาดทำให้รายงานประจำเดือนคลาดเคลื่อน จะถือเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางถึงสูง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ประเมินความเสี่ยงโดยใช้แบบฟอร์มที่แยกระดับ ‘โอกาสเกิด’ กับ ‘ผลกระทบ’ เป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง สูง เช่น หากเอกสารหายหรือบันทึกผิดซ้ำ จะประเมินว่าอยู่ในระดับสูงและเสนอแผนป้องกัน...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

#### โรงเรียนที่ 2

“...ฝ่ายบัญชีจะรวบรวมรายการผิดพลาดย้อนหลัง และจัดลำดับตามผลกระทบต่อการบริหาร เช่น การเบิกงบล่าช้าเพราะข้อมูลบัญชีไม่ครบ จะประเมินว่าเป็นความเสี่ยงระดับสูง และเราจะจัดประชุมหาสาเหตุร่วมกัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ให้เจ้าหน้าที่บัญชีประเมินตามหลัก 2 เกณฑ์ คือ ความถี่ที่เกิดขึ้นในรอบปี กับผลกระทบที่ส่งต่อการตรวจสอบของเขต โดยให้คะแนนตามแบบฟอร์ม และสรุปเป็นตารางเพื่อประกอบรายงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ใช้วิธีประเมินความเสี่ยงร่วมกับฝ่ายการเงิน โดยดูจากยอดบัญชีที่มีการแก้ไขซ้ำ ๆ หรือใบเสร็จที่แนบไม่ครบ แล้วจัดระดับความรุนแรงจากน้อยไปมาก เพื่อจะได้เลือกแนวทางการจัดการที่เหมาะสม...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการประเมินความเสี่ยงด้านงานบัญชีโดยใช้ข้อมูลจริงจากการทำงาน เช่น ความถี่ของความผิดพลาดและระดับผลกระทบที่มีต่อระบบบัญชีและการตรวจสอบ เพื่อจัดลำดับระดับความเสี่ยงและวางแนวทางการจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำได้อย่างเป็นระบบ

#### ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและทำแผนความเสี่ยง

##### โรงเรียนที่ 1

“...งานบัญชีที่ผมดูแลจะเน้นความถูกต้องของเอกสารต้นทางและการปิดบัญชีตรงเวลา หากพบความเสี่ยง เช่น ใบเสร็จไม่ครบ จะสั่งให้เจ้าหน้าที่ทบทวนและจัดทำรายงานความเสี่ยง พร้อมวางแผนพัฒนางานบัญชีร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จะเน้นความถูกต้องของเอกสารต้นทางและการปิดบัญชีตรงเวลา หากพบความเสี่ยง เช่น ใบเสร็จไม่ครบ จะสั่งให้เจ้าหน้าที่ทบทวนและพัฒนางานบัญชีร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนทำบัญชีเพื่อไว้ใช้ตรวจสอบเอกสารย้อนหลัง รวมถึงมีการบันทึกบัญชีประจำวันและสรุปบัญชีทุกวันทำการ ให้ครอบคลุมการรับและจ่ายเงิน ...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

##### โรงเรียนที่ 2

“...ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยบูรณาการเข้ากับแผนงานประจำปีของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะมีการกำหนดแผนเฉพาะกิจด้านบัญชี เช่น การตรวจสอบบัญชี และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายการเงิน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...กำหนดแนวทางจัดการความเสี่ยงร่วมกับครูการเงิน โดยทำบัญชีจำลองกรณีเกิดความผิดพลาดขึ้น เช่น ใบเสร็จขาดหาย แล้วกำหนดขั้นตอนที่ต้องทำ เช่น การแจ้งฝ่ายบริหาร และการแนบเอกสารชี้แจง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จัดทำแบบฟอร์มรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง พร้อมแนบแนว

ทางการแก้ไขเบื้องต้น เช่น หากเกิดรายการบัญชีคลาดเคลื่อน ให้บันทึกข้อความ และจัดทำสำเนาเปรียบเทียบย้อนหลัง...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### สรุป

โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงานบัญชีอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการเขียนแผนอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิธีการดำเนินการ และขั้นตอนป้องกันไว้ชัดเจน บางแห่งบูรณาการเข้ากับแผนงานประจำปี และจัดอบรมเจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อป้องกันความผิดพลาดในขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ช่วยลดความเสี่ยงในระยะยาว

### ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล

#### โรงเรียนที่ 1

“...กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านบัญชีต่อผู้บริหาร โดยให้หัวหน้างานบัญชีสรุปปัญหาที่พบ พร้อมเสนอแนวทางแก้ไขเป็นรายงานลายลักษณ์อักษร เพื่อติดตามผล...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จะติดตามผลโดยดูจากรายงานสรุปยอดบัญชีปลายเดือน ซึ่งจะต้องมีการลงนามรับรอง และตรวจสอบความถูกต้องก่อนเสนอผู้บริหารทุกครั้ง หากพบความคลาดเคลื่อนจะส่งกลับให้แก้ไขทันที...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จัดทำรายงานบัญชีทั้งรายวันและรายเดือน แล้วบันทึกในทะเบียนควบคุม พร้อมแนบรายงานผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบเดือน และส่งให้ผู้บริหารตรวจสอบ มีการเก็บสำเนาไว้เป็นหลักฐานทุกครั้ง...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

#### โรงเรียนที่ 2

“...มีแนวทางติดตามผลโดยให้ฝ่ายบัญชีจัดทำรายงานสรุปยอดบัญชี และรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และให้ฝ่ายบริหารร่วมกันวิเคราะห์ผล...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...กำหนดรอบการรายงานทุกเดือน โดยใช้แบบฟอร์มที่ระบุหัวข้อเกี่ยวกับรายการผิดพลาดและแนวทางป้องกัน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในการติดตามผล ได้แบ่งตามหมวดบัญชี เช่น ค่าพาหนะ, ค่าอาหารกลางวัน และค่าครุภัณฑ์ พร้อมใส่สถานะว่า ‘ถูกต้อง/ต้องแก้ไข’...”

(ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบัญชี, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

### สรุป

สถานศึกษาทั้งสองแห่งมีการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานด้านบัญชีอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยใช้รายงานลายลักษณ์อักษรสรุปรายเดือน และมีการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยเน้นการเก็บหลักฐานประกอบการรายงาน การนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อข้อผิดพลาด

## 2.2 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และการจัดทำร่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานในโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ 4 ด้าน ได้แก่ งานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชี ตามกรอบแนวคิด 5 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนความเสี่ยง และการรายงานผลและติดตามผลนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 16

ตาราง 16 สรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง 5 กระบวนการตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

| องค์ประกอบความเสี่ยง             | แนวทางการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้แผนงานและงบประมาณมีทิศทางร่วมกัน</li> <li>2. สถานศึกษาระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการวางแผนที่ไม่สอดคล้องกับสภาพจริง เช่น ความล่าช้าในการขอจัดสรรงบประมาณ หรือการคาดการณ์ที่ไม่แม่นยำ</li> <li>3. สถานศึกษาประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละโครงการโดยใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้และผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการในการจัดสรร</li> </ol> |

| องค์ประกอบความเสี่ยง            | แนวทางการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <p>งบประมาณ</p> <p>4. สถานศึกษาจัดทำแนวทางวางแผนงบประมาณให้ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน และมีการทบทวนแผนงานและแผนความเสี่ยงเป็นรายภาคเรียน</p> <p>5. สถานศึกษารายงานผลการดำเนินงานและแนวโน้มความเสี่ยงในที่ประชุมผู้บริหาร และทบทวนแผนงานเป็นรอบระยะเพื่อปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ | <p>1. สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงจากกระบวนการจัดหา จัดซื้อ และควบคุมวัสดุ/ครุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางระเบียบราชการและความจำเป็นการใช้งานจริง</p> <p>2. สถานศึกษาระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างที่อาจผิดระเบียบ เช่น การเสนอราคาที่ไม่โปร่งใส ผู้ขายขาดคุณสมบัติ หรือข้อมูลครุภัณฑ์ไม่ครบถ้วน</p> <p>3. สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงในการจัดซื้อจัดจ้างและการควบคุมครุภัณฑ์ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และพิจารณาโอกาสเกิด/ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและงบประมาณ</p> <p>4. สถานศึกษาวางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจวัสดุ/ครุภัณฑ์ประจำปี จัดทำแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง และจัดระบบจัดเก็บเอกสารและข้อมูลให้สามารถติดตามได้</p> <p>5. สถานศึกษาจัดทำรายงานการใช้จ่าย วัสดุ ครุภัณฑ์ และรายงานผลการตรวจนับประจำปี พร้อมสรุปความเสี่ยงเพื่อเสนอแนวทางแก้ไข</p>               |
| การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน  | <p>1. สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงจากขั้นตอนการบริหารเงินงบประมาณ โดยคำนึงถึงความคล่องตัว โปร่งใส และสอดคล้องกับแผนการใช้เงินของสถานศึกษา</p> <p>2. สถานศึกษาระบุความเสี่ยงจากการเบิกจ่าย เช่น เอกสารไม่ครบถ้วน ขั้นตอนล่าช้า หรือเบิกไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของทางราชการ ซึ่งอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน</p> <p>3. สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงจากการเบิกเกินงบ การจัดการเงินไม่สอดคล้องกับแผนกิจกรรม และความล่าช้าที่เกิดจากการอนุมัติล่าช้าหรือความเข้าใจผิดด้านระเบียบ</p> <p>4. สถานศึกษากำหนดกระบวนการควบคุมภายในที่ชัดเจน ตั้งแต่การขออนุมัติจนถึงการเบิกจ่าย พร้อมพัฒนาแบบฟอร์มและระบบเก็บหลักฐานที่เป็นมาตรฐานและตรวจสอบย้อนหลังได้</p> <p>5. สถานศึกษารายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน พร้อมติดตามการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนการเงินในปีถัดไป</p> |
| การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี | <p>1. สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนในการบันทึกบัญชี ควบคุมเอกสาร และการรายงานข้อมูลทางการเงินที่ล่าช้าหรือไม่ตรง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| องค์ประกอบความเสี่ยง | แนวทางการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <p>ข้อเท็จจริง</p> <p>2. สถานศึกษาระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับระบบบัญชีคุมให้ชัดเจน เช่น การบันทึกบัญชีผิด การไม่สามารถสรุปรายการได้ตรงเวลา หรือไม่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้</p> <p>3. สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงจากการจัดทำบัญชีล่าช้า ข้อมูลผิดพลาด หรือขาดความเชื่อมโยงกับเอกสารหลักฐานทางการเงิน เช่น ใบสำคัญ ใบเสร็จ ใบส่งจ่าย</p> <p>4. สถานศึกษาจัดระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบัน มีการสรุปบัญชีประจำวัน และใช้เครื่องมือดิจิทัลสนับสนุนการทำบัญชีเพื่อความถูกต้องและรวดเร็ว</p> <p>5. สถานศึกษาจัดทำรายงานบัญชีประจำเดือน จัดทำบัญชีคุมทรัพย์สิน และติดตามสถานะทางบัญชีให้สามารถตรวจสอบได้ เพื่อความถูกต้อง โปร่งใสและรองรับการตรวจสอบจากภายนอก</p> |

### 2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน แสดงในตาราง 17

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

| แนวทางการบริหาร<br>ความเสี่ยง | ความเหมาะสม |      |                      | ความเป็นไปได้ |      |                      |
|-------------------------------|-------------|------|----------------------|---------------|------|----------------------|
|                               | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม |
| 1. ด้านงานแผนงาน              | 4.56        | 0.25 | มากที่สุด            | 4.50          | 0.22 | มาก                  |
| 2. ด้านงานพัสดุ               | 4.56        | 0.26 | มากที่สุด            | 4.35          | 0.23 | มาก                  |
| 3. ด้านงานการเงิน             | 4.47        | 0.24 | มากที่สุด            | 4.34          | 0.20 | มาก                  |
| 4. ด้านงานบัญชี               | 4.63        | 0.24 | มากที่สุด            | 4.39          | 0.30 | มาก                  |
| โดยรวม                        | 4.55        | 0.25 | มากที่สุด            | 4.39          | 0.24 | มาก                  |

จากตาราง 17 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานแผนงาน

| ข้อที่ | แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน                                                                                             | ความเหมาะสม |      |                  | ความเป็นไปได้ |      |                  |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------------------|---------------|------|------------------|
|        |                                                                                                                                    | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความเหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
| 1      | สถานศึกษากำหนดขอบเขตและประเภทของความเสี่ยงโดยยึดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานที่เชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา  | 4.52        | 0.24 | มากที่สุด        | 4.38          | 0.14 | มาก              |
| 2      | สถานศึกษาระบุความเสี่ยงจากการวางแผนที่ไม่ตรงกับสภาพจริงของโรงเรียน เช่น ความต้องการงบประมาณคลาดเคลื่อนหรือล่าช้า                   | 4.59        | 0.30 | มากที่สุด        | 4.33          | 0.33 | มาก              |
| 3      | สถานศึกษาประเมินระดับความเสี่ยงของโครงการแต่ละรายการโดยใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้และผลกระทบ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ | 4.60        | 0.22 | มากที่สุด        | 4.62          | 0.16 | มากที่สุด        |
| 4      | สถานศึกษาจัดทำแนวทางวางแผนงบประมาณให้ชัดเจน โปร่งใส และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน พร้อมพัฒนาเครื่องมือหรือระบบสนับสนุนการวางแผน      | 4.54        | 0.28 | มากที่สุด        | 4.61          | 0.23 | มากที่สุด        |
| 5      | สถานศึกษารายงานผลการดำเนินงานและความเสี่ยงในที่ประชุมผู้บริหารและทบทวนแผนงานเป็นรอบระยะเพื่อ                                       |             |      |                  |               |      |                  |

| ข้อ<br>ที่ | แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงาน<br>แผนงาน | ความเหมาะสม |      |                      | ความเป็นไปได้ |      |                      |
|------------|--------------------------------------------|-------------|------|----------------------|---------------|------|----------------------|
|            |                                            | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม |
|            | ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ                  | 4.53        | 0.23 | มากที่สุด            | 4.54          | 0.22 | มากที่สุด            |
|            | โดยรวม                                     | 4.56        | 0.25 | มากที่สุด            | 4.50          | 0.22 | มาก                  |

จากตาราง 18 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานแผนงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานแผนงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานพัสดุ

| ข้อ<br>ที่ | แนวทางการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านงานพัสดุ                                                                                                                              | ความเหมาะสม |      |                      | ความเป็นไปได้ |      |                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------------------|---------------|------|----------------------|
|            |                                                                                                                                                                        | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม |
| 1          | สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงจากกระบวนการจัดหา จัดซื้อ และควบคุมวัสดุ/ครุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางระเบียบและสถานการณ์การใช้งานจริง                                     | 4.59        | 0.25 | มากที่สุด            | 4.17          | 0.28 | มาก                  |
| 2          | สถานศึกษาระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อมูลครุภัณฑ์ที่ถูกต้อง และแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นระบบตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ                                            | 4.53        | 0.36 | มากที่สุด            | 4.55          | 0.21 | มากที่สุด            |
| 3          | สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงในการจัดซื้อจัดจ้างและการควบคุมครุภัณฑ์ โดยคำนึงถึงโอกาสเกิดและผลกระทบด้านงบประมาณและการใช้งานและแต่งตั้งคณะกรรมการในการสำรวจครุภัณฑ์ประจำปี | 4.41        | 0.17 | มาก                  | 4.29          | 0.37 | มาก                  |
| 4          | สถานศึกษาวางแผนแต่งตั้ง                                                                                                                                                | 4.69        | 0.27 | มากที่สุด            | 4.42          | 0.10 | มาก                  |

| ข้อ<br>ที่ | แนวทางการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านงานพัสดุ                                                                                         | ความเหมาะสม |      |                      | ความเป็นไปได้ |      |                      |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------------------|---------------|------|----------------------|
|            |                                                                                                                                   | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม |
|            | คณะกรรมการสำรวจวัสดุ/ครุภัณฑ์<br>จัดทำแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง<br>และพัฒนาฐานข้อมูลสินทรัพย์ให้<br>สามารถติดตามและตรวจสอบได้ |             |      |                      |               |      |                      |
| 5          | สถานศึกษาจัดทำรายงานการใช้จ่าย<br>และครุภัณฑ์ รายงานผลการตรวจนับ<br>ประจำปี และสรุปความเสี่ยงเพื่อเสนอ<br>แนวทางแก้ไข             | 4.57        | 0.24 | มากที่สุด            | 4.29          | 0.21 | มาก                  |
| โดยรวม     |                                                                                                                                   | 4.56        | 0.26 | มากที่สุด            | 4.34          | 0.23 | มาก                  |

จากตาราง 19 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหาร  
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานพัสดุ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความ  
เป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานพัสดุ โดยรวมอยู่  
ในระดับมาก

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ  
บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานการเงิน

| ข้อ<br>ที่ | แนวทางการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านงานการเงิน                                                                                                                                  | ความเหมาะสม |      |                      | ความเป็นไปได้ |      |                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------------------|---------------|------|----------------------|
|            |                                                                                                                                                                              | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม |
| 1          | สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงจาก<br>ขั้นตอนการบริหารเงินงบประมาณ โดย<br>พิจารณาความคล่องตัว โปร่งใส และ<br>สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงินของ<br>สถานศึกษา                           | 4.52        | 0.21 | มากที่สุด            | 4.28          | 0.17 | มาก                  |
| 2          | สถานศึกษาระบุความเสี่ยงจากเอกสาร<br>เบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ขั้นตอนล่าช้า<br>หรือไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของทาง<br>ราชการเพื่อสร้างความเข้าใจในระเบียบ<br>การใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้อง | 4.25        | 0.22 | มาก                  | 4.42          | 0.23 | มาก                  |

| ข้อ<br>ที่ | แนวทางการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านงานการเงิน                                                                                        | ความเหมาะสม |      |                      | ความเป็นไปได้ |      |                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------------------|---------------|------|----------------------|
|            |                                                                                                                                    | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม |
| 3          | สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายล่าช้า การเบิกเกินงบ และการบริหารเงินไม่สอดคล้องกับกิจกรรมที่วางไว้                        | 4.69        | 0.32 | มากที่สุด            | 4.19          | 0.15 | มาก                  |
| 4          | สถานศึกษากำหนดกระบวนการควบคุมภายในที่ชัดเจน ตั้งแต่การขออนุมัติจนถึงการเบิกจ่าย พร้อมพัฒนาแบบฟอร์มและระบบเก็บหลักฐานที่เป็นมาตรฐาน | 4.45        | 0.20 | มาก                  | 4.33          | 0.26 | มาก                  |
| 5          | สถานศึกษารายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน พร้อมติดตามการใช้เงินอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนการเงินในอนาคต                  | 4.45        | 0.25 | มาก                  | 4.48          | 0.21 | มาก                  |
| โดยรวม     |                                                                                                                                    | 4.47        | 0.24 | มาก                  | 4.34          | 0.20 | มาก                  |

จากตาราง 20 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานบัญชี

| ข้อ<br>ที่ | แนวทางการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านงานการเงิน                                                                                      | ความเหมาะสม |      |                      | ความเป็นไปได้ |      |                      |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------------------|---------------|------|----------------------|
|            |                                                                                                                                  | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม |
| 1          | สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนในการบันทึกบัญชี ควบคุมเอกสาร และการรายงานข้อมูลทางการเงินที่ไม่เป็นปัจจุบัน | 4.68        | 0.17 | มากที่สุด            | 4.34          | 0.48 | มาก                  |
| 2          | สถานศึกษาระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ                                                                                                 | 4.61        | 0.25 | มากที่สุด            | 4.32          | 0.20 | มาก                  |

| ข้อ<br>ที่ | แนวทางการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านงานการเงิน                                                                                                    | ความเหมาะสม |      |                      | ความเป็นไปได้ |      |                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------------------|---------------|------|----------------------|
|            |                                                                                                                                                | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับความ<br>เหมาะสม |
|            | ระบบบัญชีคุมให้ชัดเจน การสรุป<br>รายการทางบัญชีเป็นประจำวัน และ<br>สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้                                                    |             |      |                      |               |      |                      |
| 3          | สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงจากการ<br>จัดทำบัญชีล่าช้า ข้อมูลผิดพลาด หรือ<br>ขาดความเชื่อมโยงกับเอกสารหลักฐาน<br>ทางการเงิน                      | 4.69        | 0.30 | มากที่สุด            | 4.41          | 0.27 | มาก                  |
| 4          | สถานศึกษาจัดระบบบัญชีคุมต่าง ๆ ให้<br>เป็นปัจจุบัน มีการสรุปบัญชีประจำวัน<br>และใช้เครื่องมือดิจิทัลสนับสนุนการทำ<br>บัญชีที่ถูกต้องและทันเวลา | 4.61        | 0.24 | มากที่สุด            | 4.65          | 0.30 | มากที่สุด            |
| 5          | สถานศึกษาสรุปรายงานบัญชี<br>ประจำเดือน จัดทำบัญชีคุมทรัพย์สิน<br>และติดตามสถานะทางบัญชีให้สามารถ<br>ตรวจสอบได้อย่างถูกต้องและโปร่งใส           | 4.54        | 0.23 | มากที่สุด            | 4.24          | 0.23 | มาก                  |
| โดยรวม     |                                                                                                                                                | 4.63        | 0.24 | มากที่สุด            | 4.39          | 0.30 | มาก                  |

จากตาราง 21 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานบัญชี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ด้านงานบัญชี โดยรวมอยู่ในระดับ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### สรุปผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สรุปผลได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี และการบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน ตามลำดับ

1.2 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชีและการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ตามลำดับ

1.3 ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.176-0.187 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.011 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน มีค่าลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน รองลงมาคือ การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี และการบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน

2. ผลการพัฒนาและประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.1 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา

2.1.1 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในส่วนงานแผนงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้แผนงานและงบประมาณมีทิศทางร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 สถานศึกษาระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการวางแผนที่ไม่สอดคล้องกับสภาพจริง เช่น ความล่าช้าในการขอจัดสรรงบประมาณ หรือการคาดการณ์ที่ไม่แม่นยำ

ขั้นตอนที่ 3 สถานศึกษาประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละโครงการโดยใช้เกณฑ์ความเป็นไปได้และผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการในการจัดสรรงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 4 สถานศึกษาจัดทำแนวทางวางแผนงบประมาณให้ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน และมีการทบทวนแผนงานและแผนความเสี่ยงเป็นรายภาคเรียน

ขั้นตอนที่ 5 สถานศึกษารายงานผลการดำเนินงานและแนวโน้มความเสี่ยงในที่ประชุมผู้บริหาร และทบทวนแผนงานเป็นรอบระยะเพื่อปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ

2.1.2 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในส่วนงานพัสดุ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงจากกระบวนการจัดหา จัดซื้อ และควบคุมวัสดุ/ครุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดทางระเบียบราชการและความจำเป็นการใช้งานจริง

ขั้นตอนที่ 2 สถานศึกษาระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างที่อาจผิดระเบียบ เช่น การเสนอราคาที่ไม่โปร่งใส ผู้ขายขาดคุณสมบัติ หรือข้อมูลครุภัณฑ์ไม่ครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 3 สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงในการจัดซื้อจัดจ้างและการควบคุมครุภัณฑ์ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และพิจารณาโอกาสเกิด/ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 4 สถานศึกษาวางแผนแต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจวัสดุ/ครุภัณฑ์ประจำปี จัดทำแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง และจัดระบบจัดเก็บเอกสารและข้อมูลให้สามารถติดตามได้

ขั้นตอนที่ 5 สถานศึกษาจัดทำรายงานการใช้จ่าย วัสดุ ครุภัณฑ์ และรายงานผลการตรวจนับประจำปี พร้อมสรุปความเสี่ยงเพื่อเสนอแนวทางแก้ไข

2.1.3 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ ในส่วนงานการเงิน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงจากขั้นตอนการบริหารเงินงบประมาณ โดยคำนึงถึงความคล่องตัว โปร่งใส และสอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 สถานศึกษาระบุความเสี่ยงจากการเบิกจ่าย เช่น เอกสารไม่ครบถ้วน ขั้นตอนล่าช้า หรือเบิกไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของทางราชการ ซึ่งอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงจากการเบิกเกินงบ การจัดการเงินไม่สอดคล้องกับแผนกิจกรรม และความล่าช้าที่เกิดจากการอนุมัติล่าช้าหรือความเข้าใจผิดด้านระเบียบ

ขั้นตอนที่ 4 สถานศึกษากำหนดกระบวนการควบคุมภายในที่ชัดเจน ตั้งแต่การขออนุมัติจนถึงการเบิกจ่าย พร้อมพัฒนาแบบฟอร์มและระบบเก็บหลักฐานที่เป็นมาตรฐานและตรวจสอบย้อนหลังได้

ขั้นตอนที่ 5 สถานศึกษารายงานการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน พร้อมติดตามการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนการเงินในปีถัดไป

2.1.4 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ ในส่วนงานบัญชี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนในการบันทึกบัญชี ควบคุมเอกสาร และการรายงานข้อมูลทางการเงินที่ล่าช้าหรือไม่ตรงข้อเท็จจริง

ขั้นตอนที่ 2 สถานศึกษาระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับระบบบัญชีคุมให้ชัดเจน เช่น การบันทึกบัญชีผิด การไม่สามารถสรุปรายการได้ตรงเวลา หรือไม่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้

ขั้นตอนที่ 3 สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงจากการจัดทำบัญชีล่าช้า ข้อมูลผิดพลาด หรือขาดความเชื่อมโยงกับเอกสารหลักฐานทางการเงิน เช่น ใบสำคัญ ใบเสร็จ ใบส่งจ่าย

ขั้นตอนที่ 4 สถานศึกษาจัดระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบัน มีการสรุปบัญชีประจำวัน และใช้เครื่องมือดิจิทัลสนับสนุนการทำบัญชีเพื่อความถูกต้องและรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 5 สถานศึกษาจัดทำรายงานบัญชีประจำเดือน จัดทำบัญชีคุมทรัพย์สิน และติดตามสถานะทางบัญชีให้สามารถตรวจสอบได้ เพื่อความถูกต้อง โปร่งใสและรองรับการตรวจสอบจากภายนอก

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

จากผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีประเด็นนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานการเงิน ด้านงานพัสดุ ด้านงานบัญชีและด้านงานแผนงาน จากผลการศึกษาเป็นเช่นนี้เนื่องจากการเงินมีระดับความเข้มแข็งที่สุดใน 4 ด้าน แสดงว่าสถานศึกษามีระบบบริหารการเงินที่เข้มงวด เช่น การควบคุมวงเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ การเบิกจ่ายอย่างเป็นขั้นตอน การดำเนินการเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004) ที่เน้นว่าความเสี่ยงด้านการเงินสามารถควบคุมได้ด้วยระบบการอนุมัติ การตรวจสอบ และการรายงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ลดโอกาสความผิดพลาดและความเสียหายทางการเงิน รองลงมาด้านงานพัสดุแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการวัสดุ ครุภัณฑ์ และการจัดซื้อจัดจ้างที่มีระบบ มีการควบคุมครุภัณฑ์ การทำทะเบียนพัสดุ และการดำเนินงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัดตรงกับแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ที่กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการด้านพัสดุด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับแผนการใช้จ่าย ลำดับต่อมาด้านงานบัญชีสะท้อนว่าการจัดทำบัญชีในสถานศึกษามี

ระบบชัดเจน เช่น การบันทึกรายการเป็นประจำวัน การสรุปบัญชี การใช้ทะเบียนคุม และการควบคุมเอกสารอย่างรอบคอบ ผลนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลัดดาวัลย์ จันทร์คำ (2566) ที่พบว่า การมีระบบบัญชีที่ชัดเจน การบันทึกบัญชีอย่างสม่ำเสมอ และการรายงานข้อมูลทางการเงินอย่างโปร่งใส จะช่วยลดความเสี่ยงจากความคลาดเคลื่อน และเพิ่มความน่าเชื่อถือในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา และด้านงานแผนงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดใน 4 ด้าน แสดงว่าสถานศึกษายังมีข้อจำกัดในการวางแผน เช่น การตั้งงบประมาณไม่สอดคล้องกับสภาพจริง การคาดการณ์ล่าช้า หรือการจัดสรรไม่ทันเวลาสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธุ์เทพ พัฒนเจริญพันธ์ (2557) ที่ชี้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงานต้องมีระบบวิเคราะห์ความเสี่ยงล่วงหน้าและใช้ข้อมูลย้อนหลังในการปรับปรุงแผน เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชีและการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน จากผลการศึกษาเป็นเช่นนี้เนื่องจาก สถานศึกษาในพื้นที่วิจัยมีความคาดหวังต่อการบริหารความเสี่ยงในเชิงระบบและรัดกุมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการวางแผนงานงบประมาณ ซึ่งสะท้อนถึงการตระหนักในบทบาทของการวิเคราะห์ความเสี่ยงล่วงหน้า การจัดทำแผนสำรอง และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004) และ Dorfman (1998) ที่ระบุว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนจัดการ และการติดตามผล โดยทุกขั้นตอนต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านงานแผนงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนว่าสถานศึกษาคาดหวังให้มีการวางแผนที่แม่นยำ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และลดความคลาดเคลื่อนของงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spengler (2000) ที่เสนอว่าการวางแผนงบประมาณต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการที่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ รองลงมาด้านงานพัสดุ แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีความต้องการให้ระบบพัสดุสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน เช่น ระบบบัญชีคุมพัสดุแบบดิจิทัล และมีการกำหนดหน้าที่คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจนซึ่งตรงกับแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ที่ระบุให้สถานศึกษาปฏิบัติงานพัสดุอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีแผนการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับความเป็นจริง ต่อมาด้านงานบัญชีสะท้อนให้เห็นว่าความคาดหวังต่อการบริหารงานบัญชีอยู่ในระดับ

มากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการใช้บัญชีคุมที่เป็นปัจจุบัน การสรุปรายการประจำวัน การจัดทำรายงานที่ตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประไพพร รัตนพานิช (2566) ที่ได้พัฒนาระบบบัญชีโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการแยกบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงจากความคลาดเคลื่อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษา และด้านงานการเงินแม้จะมีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในสภาพที่พึงประสงค์ แต่ก็ยังอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาต้องการให้มีระบบการเบิกจ่ายที่โปร่งใส ใช้งานง่าย และมีหลักฐานชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017) ที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน โดยเฉพาะในการอนุมัติ ตรวจสอบ และรายงานที่เชื่อถือได้ เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ

3. การศึกษาความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น การดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา ลำดับแรก คือ ด้านงานแผนงาน รองลงมา คือ ด้านงานพัสดุ ด้านงานบัญชีและงานการเงิน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าค่าดัชนีความจำเป็นของทุกด้านอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน แสดงว่าสถานศึกษามีความจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะในด้าน งานแผนงานและงานพัสดุ ซึ่งมีค่า PNI สูงสุด สะท้อนถึงช่องว่างระหว่าง “สภาพปัจจุบัน” กับ “สภาพที่พึงประสงค์” ที่ยังคงมีอยู่และต้องได้รับการพัฒนาโดยเร่งด่วน สอดคล้องกับแนวคิดของ Witkin และ Altschuld (1995) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถกำหนดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ควรพัฒนาได้อย่างมีหลักการ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับทรัพยากรที่จำกัด จำเป็นต้องมุ่งพัฒนาในจุดที่มี “ความเหลื่อมล้ำระหว่างความเป็นจริงกับความคาดหวัง” อย่างชัดเจนก่อน แสดงว่าสถานศึกษาต้องการพัฒนาการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนให้มีความชัดเจนเป็นไปตามยุทธศาสตร์สถานศึกษา มีการประเมินความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายและงบประมาณล่าช้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปริญญา วงศ์เชื่อนชล (2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงมีส่วนสำคัญต่อการลดความคลาดเคลื่อนของงบประมาณ และส่งเสริมการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้านงานพัสดุและงานบัญชี ซึ่งมีค่า PNI รองลงมา สะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาในมิติของ ระบบควบคุมและการตรวจสอบ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการติดตามทรัพย์สิน และการสรุปบัญชีที่ทันเวลา สอดคล้องกับ วินัย น้อยเอี่ยม (2557) ที่ระบุว่าโรงเรียนที่มีรูปแบบการบริหารงบประมาณชัดเจน มักมีการกำหนดขั้นตอนการจัดซื้อพัสดุไว้อย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยต้องมี

ระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนกระบวนการและ ประไพพร รัตนพานิช (2566) ที่เน้นถึงการพัฒนา ระบบบัญชีตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความ น่าเชื่อถือในการบริหารงบประมาณ ขณะที่ งานการเงิน แม้จะมีค่าความจำเป็นน้อยที่สุดใน 4 ด้าน แต่ยังคงมีระดับ PNI อยู่ในเกณฑ์ “ควรพัฒนา” โดยเฉพาะด้านการควบคุมขั้นตอนการเบิกจ่าย การ อนุมัติ และการจัดเก็บหลักฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017) ที่เน้นความสำคัญ ของการควบคุมภายในในกระบวนการอนุมัติ การตรวจสอบ และการรายงานผลทางการเงิน เพื่อให้ การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีประเด็นนำมาอภิปรายดังนี้

4.1 การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน สถานศึกษาต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนงานที่เชื่อมโยงกับนโยบายของสถานศึกษาและบริบทจริงของพื้นที่ เช่น ขนาด โรงเรียน งบประมาณที่ได้รับ และศักยภาพของบุคลากร พร้อมทั้งมีระบบวิเคราะห์ความเสี่ยงล่วงหน้า จากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น งบประมาณล่าช้า ความไม่ชัดเจนของเป้าหมาย หรือการ ปรับเปลี่ยนนโยบายจากส่วนกลาง โดยมีกรอบกระบวนการติดตามประเมินผลให้เป็นวงจรที่ ชัดเจน และต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความ เสี่ยง และการรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับ Koromski (2004) ที่เน้นว่าความเสี่ยงด้าน การศึกษา โดยเฉพาะความเสี่ยงทางการเงิน มีผลโดยตรงต่อความมั่นคงขององค์กรการศึกษา การ วางแผนที่มีข้อมูลสนับสนุนและมีระบบควบคุมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานมี เสถียรภาพ และลดความเสี่ยงจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การถูกฟ้องร้องหรือความล่าช้าทาง เอกสาร

4.2 การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ สถานศึกษาต้องมีการกำหนด ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างรัดกุม ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การจัดทำ TOR การคัดเลือก ผู้ค้า การตรวจรับ ไปจนถึงการทำบัญชีคุมพัสดุและการจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ โดยมีการใช้ระบบ สารสนเทศ เช่น ฐานข้อมูลพัสดุดิจิทัล เพื่อช่วยลดข้อผิดพลาดจากมนุษย์ (human error) และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการตรวจสอบย้อนหลัง และต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับ วินัย น้อยเอี่ยม (2557) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารงบประมาณของโรงเรียนในเครือสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย ซึ่ง พบว่าการจัดการด้านพัสดุอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการมีแผนงานล่วงหน้าและระบบควบคุมตาม

สายงานบัญชาการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน สถานศึกษาต้องมีการควบคุมขั้นตอนการเบิกจ่ายอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดทำคำขออนุมัติ การตรวจสอบใบสำคัญ การจัดเก็บหลักฐานประกอบ และการติดตามยอดใช้จ่ายในแต่ละโครงการ พร้อมทั้งจัดอบรมบุคลากรให้เข้าใจกระบวนการการเงินอย่างถูกต้อง และต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับ ข้อเสนอ บรรทัดโก (2557) ที่ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการประเมินมาตรการควบคุมเป็นด้านที่สถานศึกษาดำเนินการได้ดีที่สุดในขณะที่ด้านที่ดำเนินการได้น้อยที่สุดคือการระบุความเสี่ยง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการควบคุมกระบวนการภายในเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารการเงินของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

4.4 การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี สถานศึกษาต้องมีการจัดทำบัญชีคุมต่าง ๆ อย่างถูกต้องและทันสมัย เช่น บัญชีคุมทรัพย์สิน บัญชีรับ-จ่าย และรายงานบัญชีประจำเดือน โดยใช้ระบบดิจิทัลสนับสนุนการบันทึก และกำหนดให้มีการตรวจสอบภายในเป็นรอบเดือน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดสะสม รวมถึงกำหนดให้มีการทบทวนเอกสารทางบัญชีอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประไพพร รัตนพานิช (2566) ที่ได้ศึกษา แนวทางการบริหารงานบัญชีในสถานศึกษา พบว่า การมีระบบบัญชีที่ชัดเจน การแยกบทบาทระหว่างผู้บันทึกและผู้ตรวจสอบ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำบัญชี และการจัดประชุมสรุปบัญชีอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยลดข้อผิดพลาด เพิ่มความโปร่งใส และลดความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า มี “ความเหมาะสม” อยู่ในระดับมากที่สุด และ “ความเป็นไปได้” อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวทางที่ผู้วิจัยเสนอ มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถนำไปใช้จริง และสามารถต่อยอดเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในระดับโรงเรียน จากผลการศึกษาเป็นเช่นนี้เนื่องจาก ความเหมาะสมของแนวทางครอบคลุมประเด็นสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยง และการวางมาตรการควบคุมในแต่ละกระบวนการของงบประมาณ ผลประเมินระดับมากที่สุด

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประไพพร รัตนพานิช (2566) ซึ่งพบว่า การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและความเหมาะสมได้ ต้องอาศัยความชัดเจนในหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่าย มีแนวทางการจัดการงานที่สามารถตรวจสอบได้ และสามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะงานด้านการบัญชี การเงิน และพัสดุ ซึ่งต้องมีการวางแผนควบคุมอย่างรัดกุม แนวทางนี้ยังตอบรับกับนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ที่ได้จัดทำ คู่มือปฏิบัติงานพัสดุในสถานศึกษา ซึ่งกำหนดขั้นตอนและกระบวนการบริหารงบประมาณแบบครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดซื้อ การจัดเก็บ และการสรุปรายงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และความเป็นไปได้ของแนวทางที่นำเสนอประกอบด้วยรายละเอียดเชิงขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติได้จริง มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และแนวทางสนับสนุนเชิงระบบ เช่น การใช้เทคโนโลยี การจัดทำฐานข้อมูล การติดตามผล และการอบรมบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ภูมิภัสส์ บุญญฤทธิ์ (2566) ที่ชี้ว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้สูงต้องมีระบบสนับสนุนในระดับโครงสร้างที่ชัดเจน มีการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การจัดระบบภายในอย่างเป็นลำดับขั้น และมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ แนวทางที่พัฒนายังเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวทางที่พบในงานของ วินัย น้อยเอี่ยม (2557) ซึ่งศึกษาโรงเรียนมัธยมในเครือคาทอลิก โดยระบุว่า ความเป็นไปได้ในการบริหารงบประมาณนั้นเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อมีการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร คณะกรรมการยุทธศาสตร์งบประมาณ และระบบติดตามผลที่เข้มแข็ง แนวทางเชิงโครงสร้างจึงมีบทบาทสำคัญไม่แพ้ทรัพยากรบุคคล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ค่าดัชนีความต้องการ PNI<sup>modified</sup> และลำดับความต้องการจำแนกที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจัดการความเสี่ยงด้านงานแผนงาน ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้แก่ผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบ และเน้นไปทำงานแผนงาน จัดทำคู่มือแนวทาง สำหรับแจกจ่ายให้ทุกโรงเรียนใช้เป็นแนวปฏิบัติ สร้างระบบติดตาม เพื่อประเมินผลการนำแนวทางไปใช้ในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนมีแนวทางบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรสนับสนุนให้มีการอบรมและติดตามการนำแนวทางไปใช้ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ รวมถึงจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน เพื่อยกระดับการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.3 สถานศึกษาโดยผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการผลักดันการใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดประชุมชี้แจงแนวทางให้บุคลากรเข้าใจ กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละองค์ประกอบ และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะในด้านที่มีค่าความจำเป็นสูง เช่น งานแผนงานและพัสดุ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแนวทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดข้อผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อความโปร่งใสในการใช้งบประมาณ

1.4 สถานศึกษาโดยผู้บริหารควรนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตน โดยเน้นให้มีการบูรณาการแนวทางนี้เข้าในกระบวนการประจำ เช่น การจัดทำแผนงบประมาณ การควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย และการทำบัญชี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารจัดการงบประมาณ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาหลังจากการนำไปใช้จริง (Pilot implementation) เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และความท้าทายในการปฏิบัติจริง

2.2 ควรศึกษาปัจจัยด้านบุคลากร เช่น ความรู้ ทักษะ และภาระงาน ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรืออุปสรรคในการดำเนินงานตามแนวทาง เพื่อหาแนวทางเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน



## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). *การคิดเชิงลึก*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอสเอ็มเดีย.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, และ จรินทร์ เทศวานิช. (2535). การวิจัยเกี่ยวกับการเงินงบประมาณ และความเสมอภาคทางการศึกษา. *การประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา*. (หน้า 42). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- แกมवास ดรณเดช. (2539). *ความต้องการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กิตติกา นันตะเสถียร. (2566). การพัฒนาระบบพัสดุโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการควบคุมภายใน. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 12(1), 85–97.
- กิตติพงษ์ แสนพงษ์. (2552). *การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- คมสร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2550). *การบริหารความเสี่ยงในองค์กร: หลักการและแนวทางปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชญาณี นาดัน. (2555). *การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่หนองหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ซ่อมกา บรรทะโก. (2557). *การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอหาดพนม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: บริษัทออฟเซ็ท ครีเอชั่น จำกัด.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและโซลท์.

- ชินภัทร ภูมิรัตน. (2552). *วางแผนประเมินความเสี่ยงการตรวจสอบภายใน*. ค้นเมื่อ วันที่ 30 เมษายน 2567, จาก <http://www.moe.go.th/webpr/chinnaphat/news/m071552/edu1.html>
- ณรงค์ สัจพันธุ์. (2538). *การจัดทำอนุมัติ และการบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). *การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธัญญรัตน์ สายใหม่. (2560). *การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทคโนโลยีมณฑลบุรี.
- ธารชุต อมรเพชรกุล. (2546). *การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุสำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุณเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นงนัส เทียงกมล. (2554). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: วีริยสาสน์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยสาสน์.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2561). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8 มหาสารคาม: ดักสิลาการพิมพ์.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2538). *ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.
- ประไพพร รัตนพานิช. (2566). *การพัฒนาระบบบัญชีโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล*. *วารสารเศรษฐศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 8(1), 45–60.
- ประเสริฐ อัครประมพงศ์. (2551). *การบริหารความเสี่ยงในองค์กร: แนวทางและเทคนิค*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ อัครประมพงศ์, ธารชุต อมรเพชรกุล, และ เขียว ศรีไพจิตร. (2547). *คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปริญญา วงศ์เชื้อนชล. (2565). *แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา*. *วารสารเศรษฐศาสตร์อีสาน*, 14(3), 102–113.
- พัชรินทร์ ขาวงษ์. (2554). *การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง*. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พันธ์เทพ พัฒนจรัสพันธ์. (2557). *การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิสิทธิ์ สารวิจิตร. (2529). *วิทยุทธศาสตร์การพัฒนาดนเองและบุคลิกภาพจากระดับอนุบาลถึงปริญญาเอก*.

กรุงเทพฯ: พงษ์เจริญการพิมพ์.

ภูมิภัสร์ บุญญฤทธิ์. (2566). การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

รัชนิ นามจันทร์ และวรรณิ บุญช่วยเหลือ. (2551). การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการทางการพยาบาลเชิงธุรกิจในประมวลสาระชุดวิชาประเด็นและแนวโน้มทางการบริหารการพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รัตนา ศักดิ์ศรี. (2555). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ราชกิจจานุเบกษา. (2545). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

ราชกิจจานุเบกษา. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์.

ลัดดาวัลย์ จันทร์คำ. (2566). ระบบบัญชีและความโปร่งใสในการจัดทำงบประมาณของสถานศึกษา. วารสารวิจัยทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 18(1), 45-58.

วัชรินทร์ ปลื้มจิตต์ (2555). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

วินัย น้อยเอี่ยม. (2557). รูปแบบการบริหารงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เขตภาคเหนือ. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

สงวน ช่างฉัตร. (2547). การบริหารความเสี่ยงของโครงการ. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

สมชาย ไตรรัตน์ภรณ์. (2549). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

สำนักงบประมาณ. (2542). การปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณ. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2567). รายงานการบริหารงานการศึกษามัธยมศึกษา: กระบวนการบริหารและการพัฒนา. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). เกณฑ์และการบัญชีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). การวิจัยและพัฒนากระบวนการประเมินผลภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). คู่มือปฏิบัติงานการพัสดุในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนัก

พัฒนาระบบบริหารงานการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง*. ค้นเมื่อ วันที่ 30 เมษายน 2567, จาก <http://www.opdc.go.th>

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2550). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

สุเมธ จันทร์เจื้อจุน (2553). *คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตก*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุวิมล ว่องวานิช. (2542). *การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในนิสิตคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์.

สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์จำกัด.

อรรณู โสทธิพันธ์. (2550). *การบูรณาการองค์ความรู้ว่าด้วยการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่*. ค้นเมื่อ 30 เมษายน 2567, จาก <http://203.157.19.191/2.ppt>

อาภา บุญช่วย. (2537). *การบริหารงานวิชาการโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004).

*Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary*.

Retrieved May 30, 2024, from <https://www.coso.org>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017).

*Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*.

Durham, NC: AICPA.

Dorfman, M. S. (1998). *Introduction to risk management and insurance*. Ohio: Prentice Hall PTR.

Dunster, K. (2011). *Dictionary of natural resource management*. Canada: UBC press.

Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. In. New York: Mcgraw-Hill Book Company.

Gupta, P.K. (2011). Management in Indian companies : EWRM concerns and Issues.

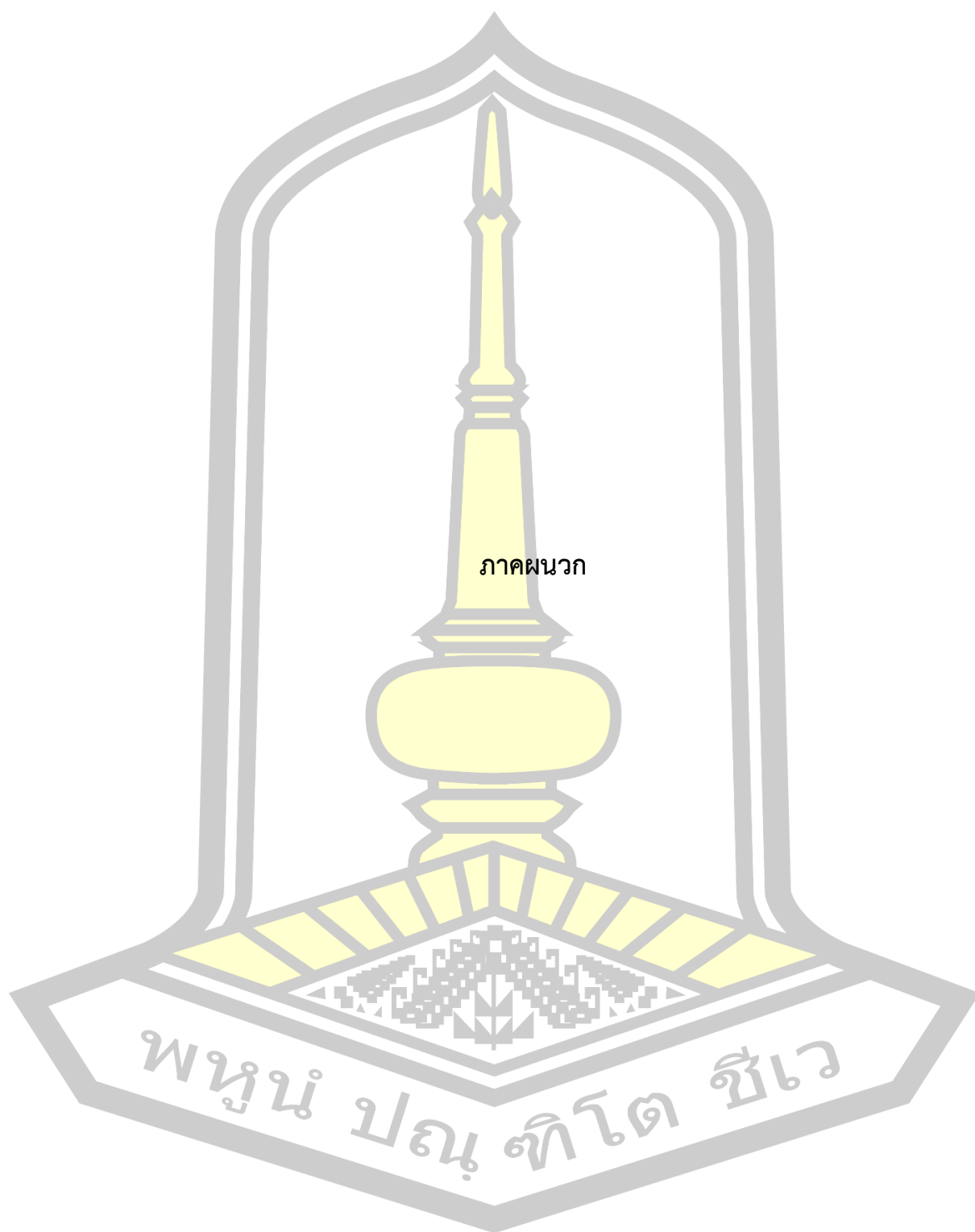
*The Journal of Risk Finance*, 12(2), 121-139.

James, S., & others. (2005). Risk Management and Insurance. *Newport News*, 15, 76-84, January.

Kaufman, R., และ Enlish, F. W. (1981). *Needs Assessment Concept and Application*.

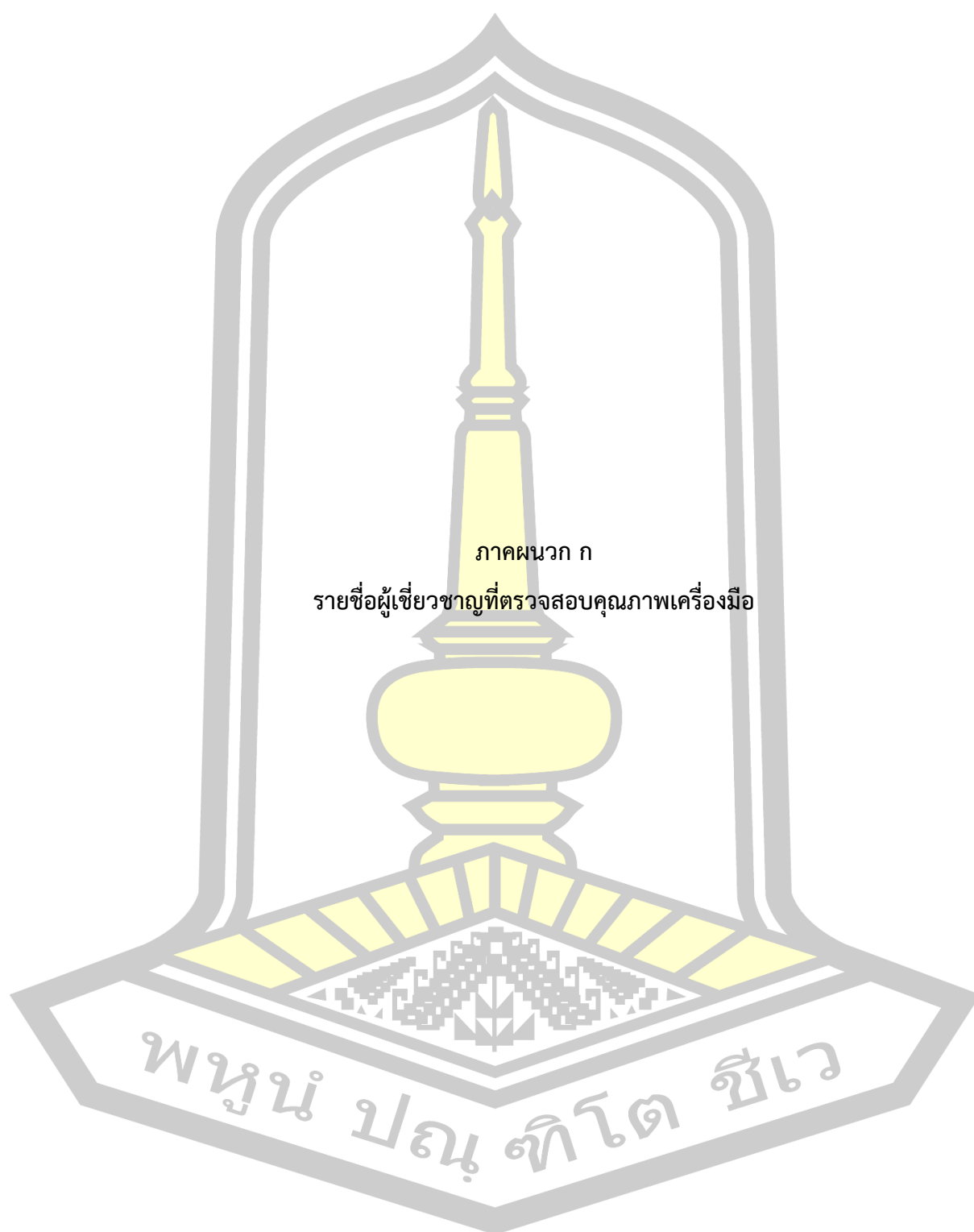
United states of America Education technology.

- Koromski, K. (2004). *Risk management: A study of grade appeals for clinic performance in a professional program*. Paper presented at the The BOARD of Public Education Agenda, 59.
- Massingham, P. (2010). *Knowledge Risk Management : a Framework*. s.l. : s.n.
- McKillip, J. (1987). Need analysis: Tools for the human service and education. *Applied Social Research Methods Series*.
- PricewaterhouseCoopers. (2007). *Banking in 2050 : How Big Will the Emerging Markets Get ?* Retrieved April 25, 2024, from <http://www.pwc.com>
- Roth, J., และ Espersen, D. (2002). Categorizing risk: Risk categories help users identify, understand, and monitor their organizations' potential risks.(Risk Watch). *Internal Auditor*, 59(2), 57-60.
- Spengler, J. J. (2000). Guidelines for Financial Management of Schools. *Dissertation Abstracts International*, 60(12).
- Stufflebeam, D. (1971). Educational evaluation and decision making. *Phi Delta Kappa, Bloomington*.
- Westerman, M. A. (2006). Quantitative research as an interpretive enterprise: The mostly unacknowledged role of interpretation in research efforts and suggestions for explicitly interpretive quantitative investigations. *New Ideas in Psychology*, 24(3), 189-211.
- Wilson, R., และ Tingle, J. (1990). *Risk Management: A Practical Guide to Managing Risk*. London: Chapman & Hall.
- Wilson, T. D. (1999). Models in information behaviour research. *Journal of documentation*, 55(3), 249-270.
- Witkin, B. R., และ Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. Thousand Osk, CA Sage Publication
- York, R. O. (1982). *Human service planning: Concepts, tools, and methods*. NC: University of North Carolina Press.



ภาคผนวก

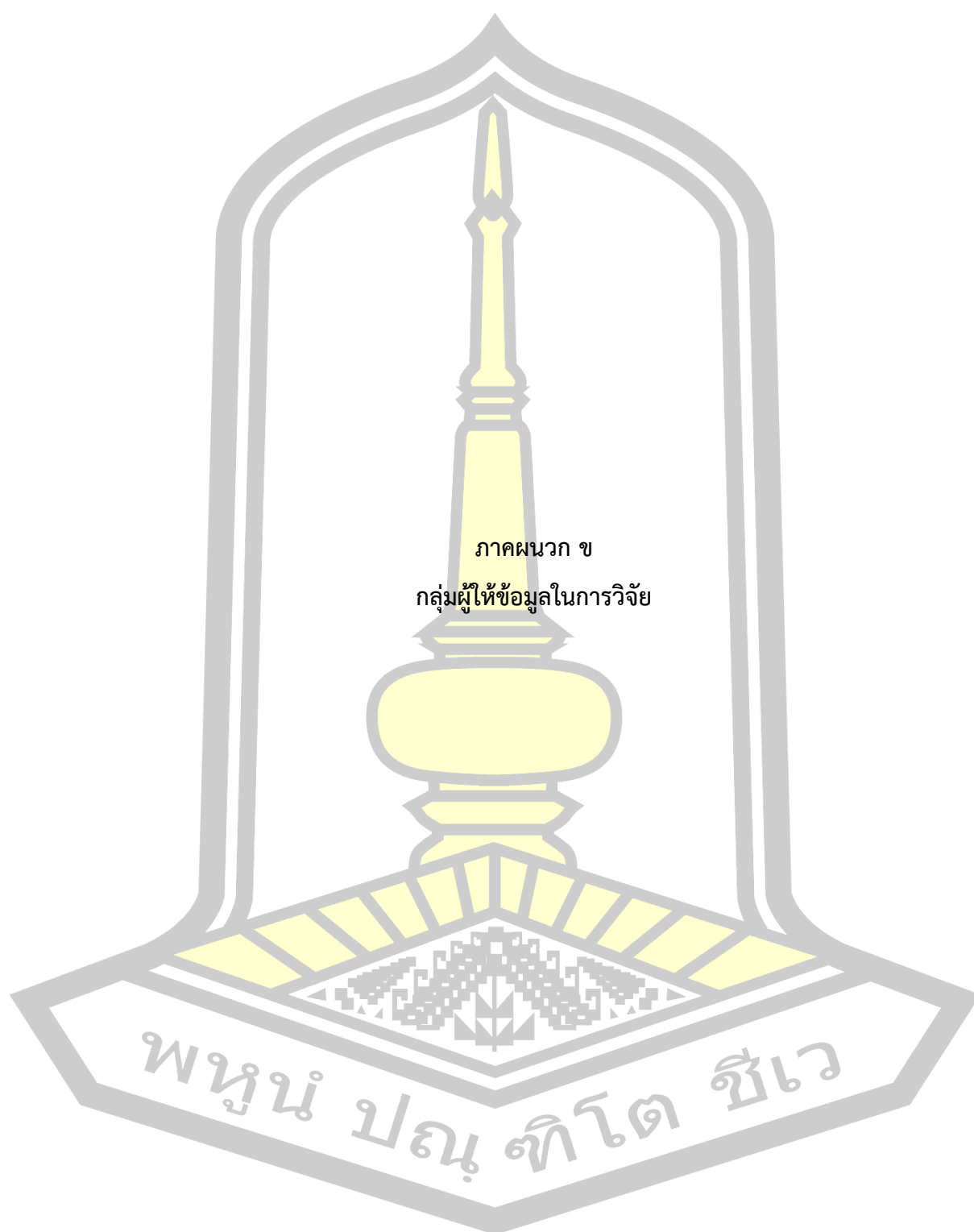
พูน ปณ จิต ชีเว



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

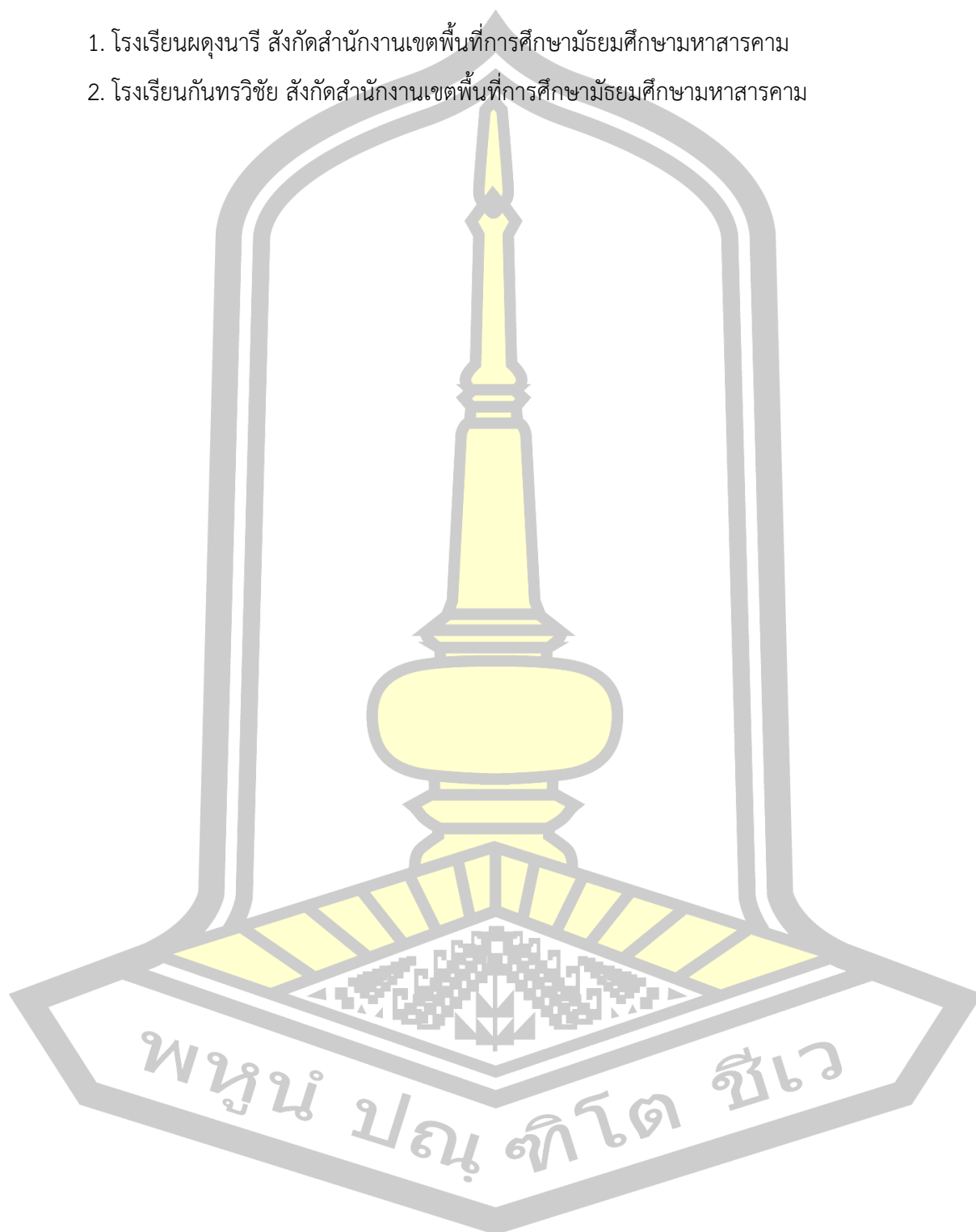
1. รศ.ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ  
วุฒิการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผศ. ดร.รัชชัย จิตรนันท์  
วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขา  
อุดมศึกษา เชี่ยวชาญด้านวิจัย  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. รศ.ดร.วราภร เอราวรรณ  
วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการวัด  
และประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและ  
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม
4. ดร.ตัญญ์ลักษณ์ พวงนิล  
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบูรพาพิทยาคาร
5. ดร.บรรจง พลจันทร์  
วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาบริหาร  
จัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพบ้านไผ่

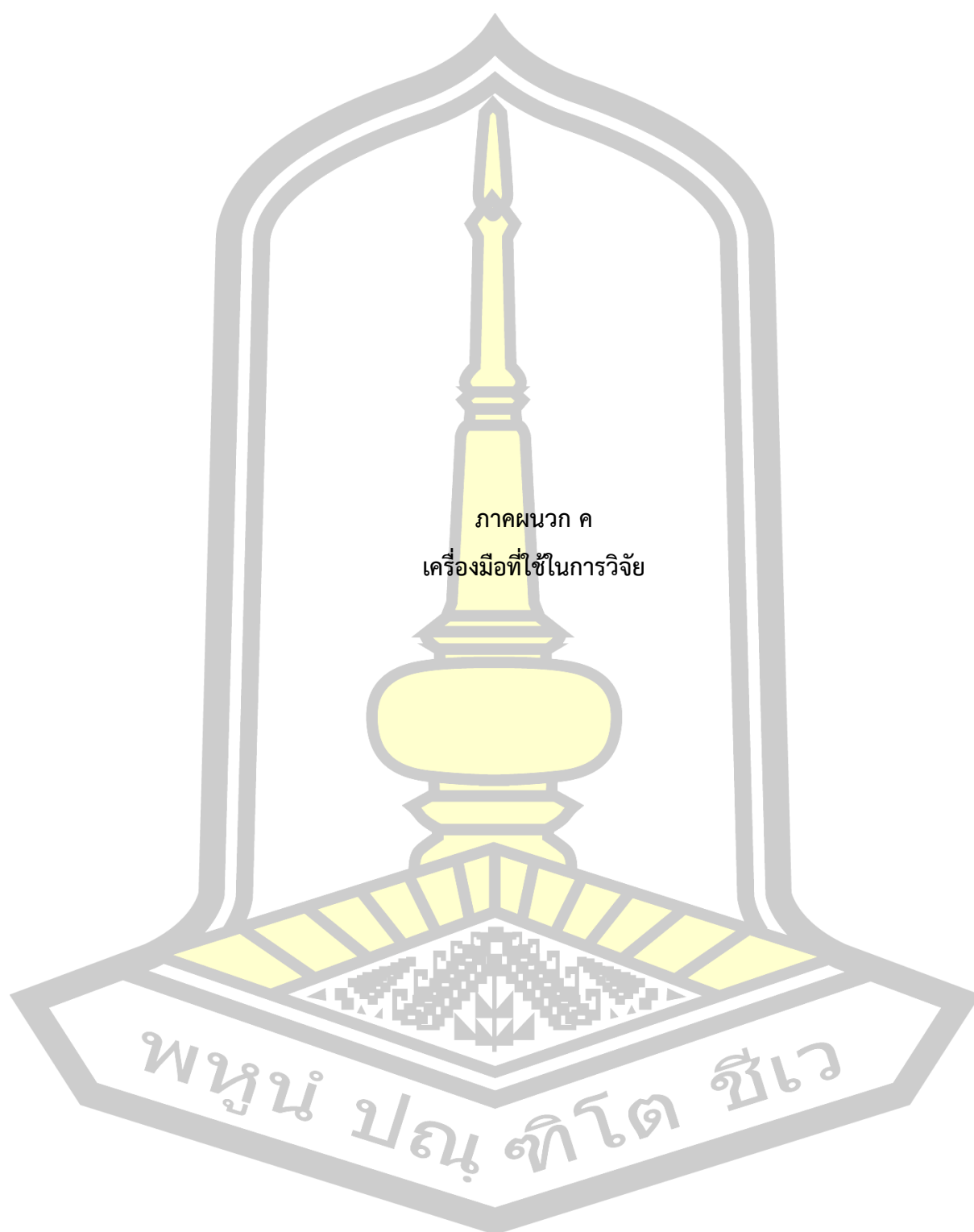
พูน ปณ จิต ชีเว



### รายชื่อโรงเรียนในการสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี

1. โรงเรียนผดุงนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. โรงเรียนกันทรวิชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม





แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงาน  
งบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม  
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ  
(Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสภาพ  
ปัจจุบัน/ในสภาพที่พึงประสงค์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale ) แบ่งเป็น 5 ระดับ  
จำนวน 70

ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3. ขอความอนุเคราะห์ตอบคำถามทุกตอนและทุกประเด็นให้สมบูรณ์ และตรงตามความ  
เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้าน  
งานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และ  
จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านให้เกิดความเสียหายแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์สำหรับ  
การวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ  
โอกาสนี้

นางสาวบุศราคม คำปลิว

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 0844543731

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา  
☐ รองผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มงานบริหารงบประมาณ  
☐ หัวหน้างานแผนงาน  
☐ หัวหน้างานพัสดุ  
☐ หัวหน้างานการเงิน  
☐ หัวหน้างานบัญชี
2. ประสบการณ์การทำงาน ☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี  
☐ 16 - 20 ปี ☐ 21 - 25 ปี ☐ มากกว่า 25 ปี
3. ขนาดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติ  
☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 119 คน)  
☐ ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120 - 719 คน)  
☐ ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 720 - 1,679 คน)  
☐ ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 70 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ☐ ในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุดทั้งในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อระบุว่าสถานศึกษาของท่านมีการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดโดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด











ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาแนวการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ( กรุณาระบุเป็นรายด้าน )

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือ

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน

( ..... )

ตำแหน่ง.....

...../...../.....

พูน ปรุ ทิโต ชีเว

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปในการสัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่ง..... โรงเรียน.....

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....เวลาสัมภาษณ์.....สถานที่สัมภาษณ์.....

1. สถานศึกษามีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในส่วนของงาน  
แผนงาน ท่านมีแนวทางในการบริหารตามกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความเสี่ยง

.....

.....

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

.....

.....

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

.....

.....

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

.....

.....

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล

.....

.....

2. สถานศึกษามีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในส่วนของงานพัสดุ  
ท่านมีแนวทางในการบริหารตามกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล

3. สถานศึกษามีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในส่วนของงาน  
การเงิน ท่านมีแนวทางในการบริหารตามกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล

4. สถานศึกษามีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในส่วนของงานพัสดุ  
ท่านมีแนวทางในการบริหารตามกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวบุศราคม คำปลิว)

...../...../.....

พูน ปณ จิโต ชีเว

แบบประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม  
 เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบประเมินแนวทางฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้
  1. การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน
  2. การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ
  3. การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน
  4. การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี
2. แบบประเมินมีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้
 

ตอนที่ 1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวบุศราคม คำปลิว

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 0844543731

พูน ปณ จิต ชีวะ



[illegible]

| ข้อที่ | ข้อความ                                                                                                                                                   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                                                                           | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16     | สถานศึกษากำหนดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนในการบันทึกบัญชี ควบคุมเอกสาร และการรายงานข้อมูลทางการเงินที่ล่าช้าหรือไม่ตรงข้อเท็จจริง              |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 17     | สถานศึกษาระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับระบบบัญชีคุมให้ชัดเจน เช่น การบันทึกบัญชีผิด การไม่สามารถสรุปรายการได้ตรงเวลา หรือไม่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้             |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 18     | สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงจากการจัดทำบัญชีล่าช้า ข้อมูลผิดพลาด หรือขาดความเชื่อมโยงกับเอกสารหลักฐานทางการเงิน เช่น ใบสำคัญ ใบเสร็จ ใบส่งจ่าย              |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 19     | สถานศึกษาจัดระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบัน มีการสรุปบัญชีประจำวัน และใช้เครื่องมือดิจิทัลสนับสนุนการทำบัญชีเพื่อความถูกต้องและรวดเร็ว                           |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 20     | สถานศึกษาจัดทำรายงานบัญชีประจำเดือน จัดทำบัญชีคุมทรัพย์สิน และติดตามสถานะทางบัญชีให้สามารถตรวจสอบได้ เพื่อความถูกต้อง โปร่งใสและรองรับการตรวจสอบจากภายนอก |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ( กรุณาระบุเป็นรายด้าน )

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์สำหรับการประเมินแนวทางในครั้งนี้

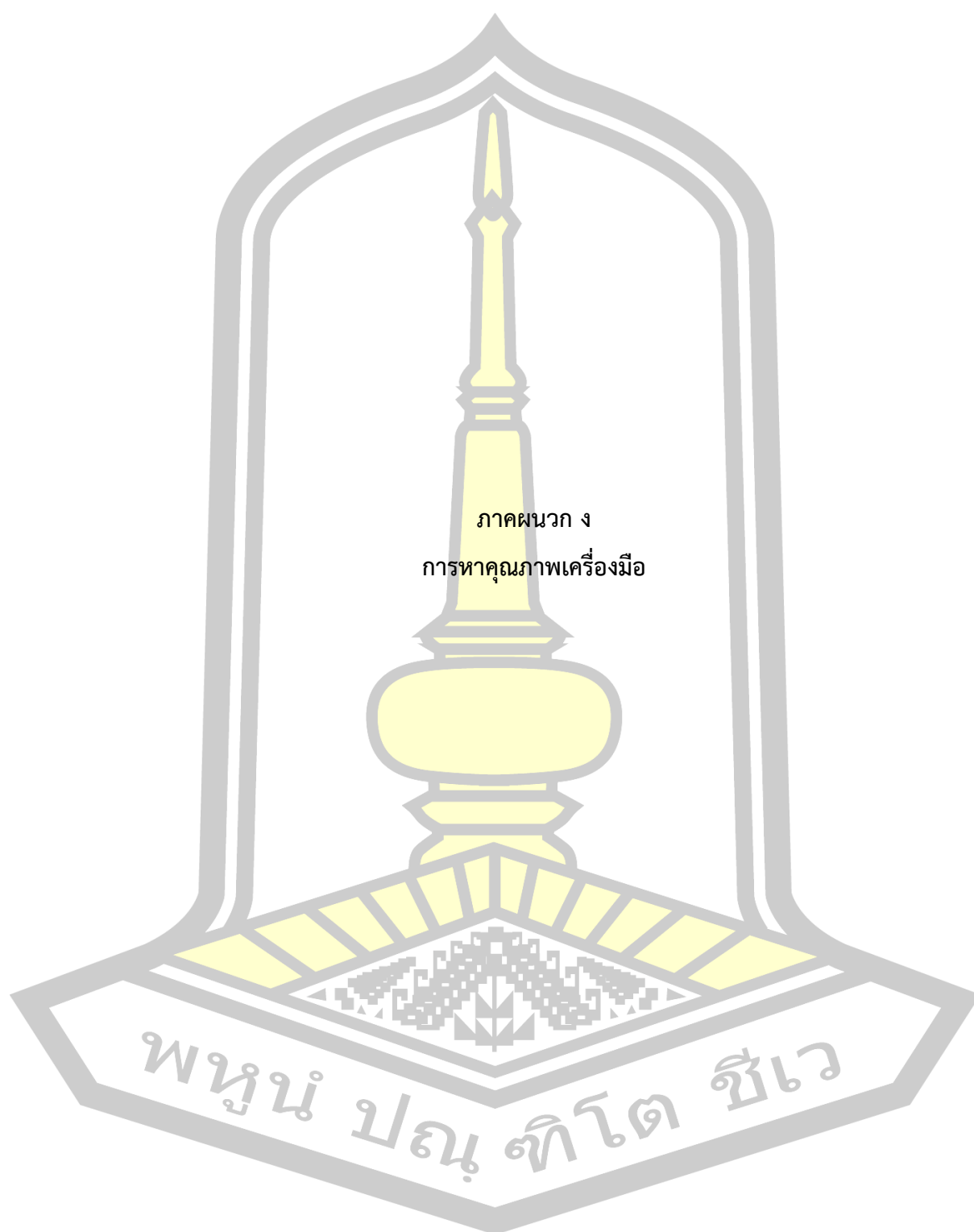
พูน ปณฺฑิต ชีเว

ลงชื่อ ..... ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

...../...../.....

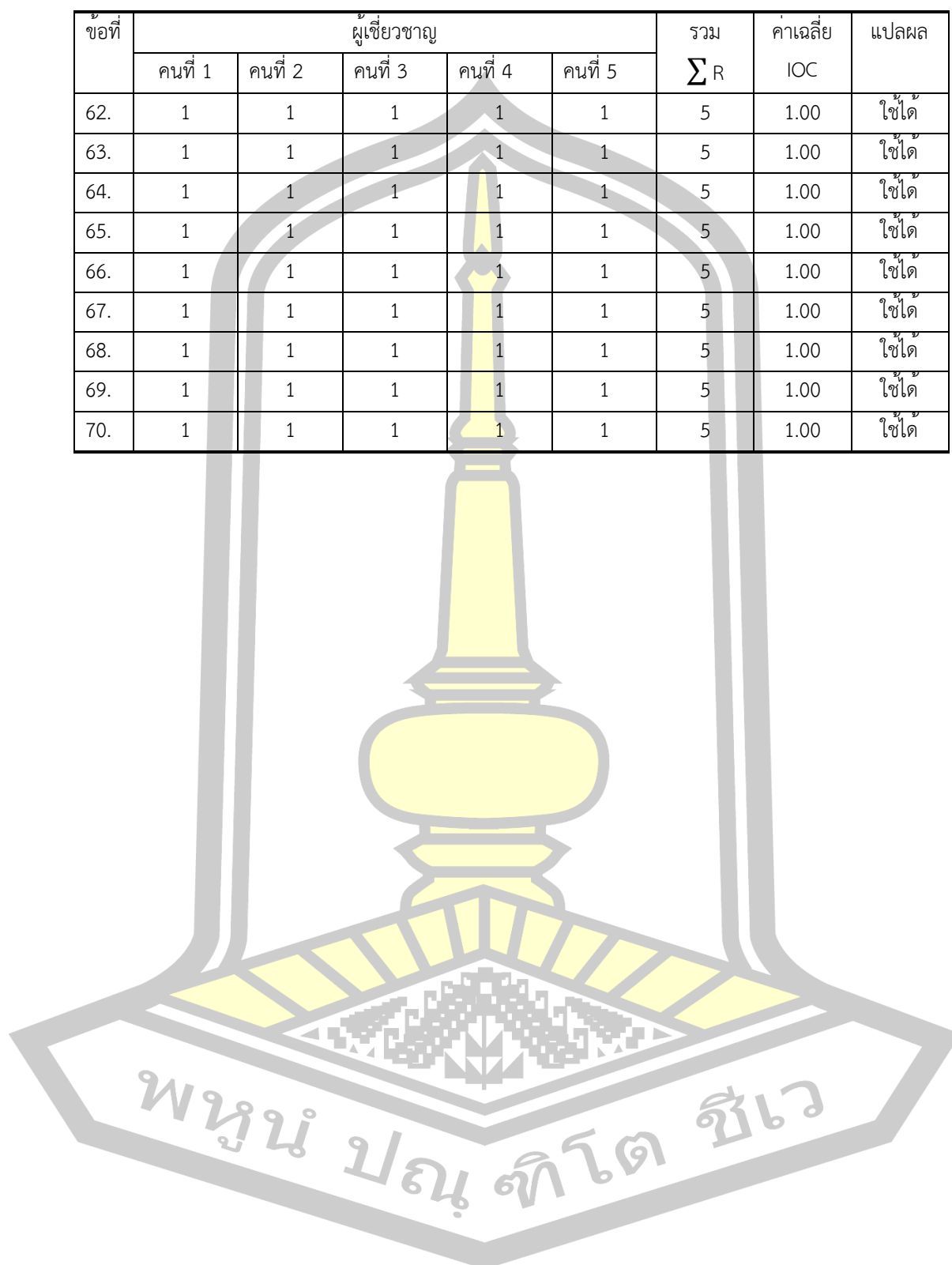


ตาราง 22 ผลการประเมินค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม

| ข้อที่ | ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | รวม<br>$\Sigma R$ | ค่าเฉลี่ย<br>IOC | แปลผล  |
|--------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------------|------------------|--------|
|        | คนที่ 1      | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |                   |                  |        |
| 1.     | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 2.     | 1            | 0       | 1       | 1       | 1       | 4                 | 0.80             | ใช้ได้ |
| 3.     | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 4.     | 1            | 1       | 1       | 0       | 1       | 4                 | 0.80             | ใช้ได้ |
| 5.     | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 6.     | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 7.     | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 8.     | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 9.     | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 10.    | 1            | 0       | 1       | 1       | 1       | 4                 | 0.80             | ใช้ได้ |
| 11.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 12.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 13.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 14.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 15.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 16.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 17.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 18.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 19.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 20.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 21.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 22.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 23.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 24.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 25.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 26.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 27.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 28.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | รวม<br>$\Sigma R$ | ค่าเฉลี่ย<br>IOC | แปลผล  |
|--------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------------|------------------|--------|
|        | คนที่ 1      | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |                   |                  |        |
| 29.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 30.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 31.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 32.    | 1            | 0       | 1       | 1       | 1       | 4                 | 0.80             | ใช้ได้ |
| 33.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 34.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 35.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 36.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 37.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 38.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 39.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 40.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 41.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 42.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 43.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 44.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 45.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 46.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 47.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 48.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 49.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 50.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 51.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 52.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 53.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 54.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 55.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 56.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 57.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 58.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 59.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 60.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 61.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | ผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | รวม<br>$\Sigma R$ | ค่าเฉลี่ย<br>IOC | แปลผล  |
|--------|--------------|---------|---------|---------|---------|-------------------|------------------|--------|
|        | คนที่ 1      | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |                   |                  |        |
| 62.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 63.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 64.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 65.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 66.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 67.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 68.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 69.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |
| 70.    | 1            | 1       | 1       | 1       | 1       | 5                 | 1.00             | ใช้ได้ |



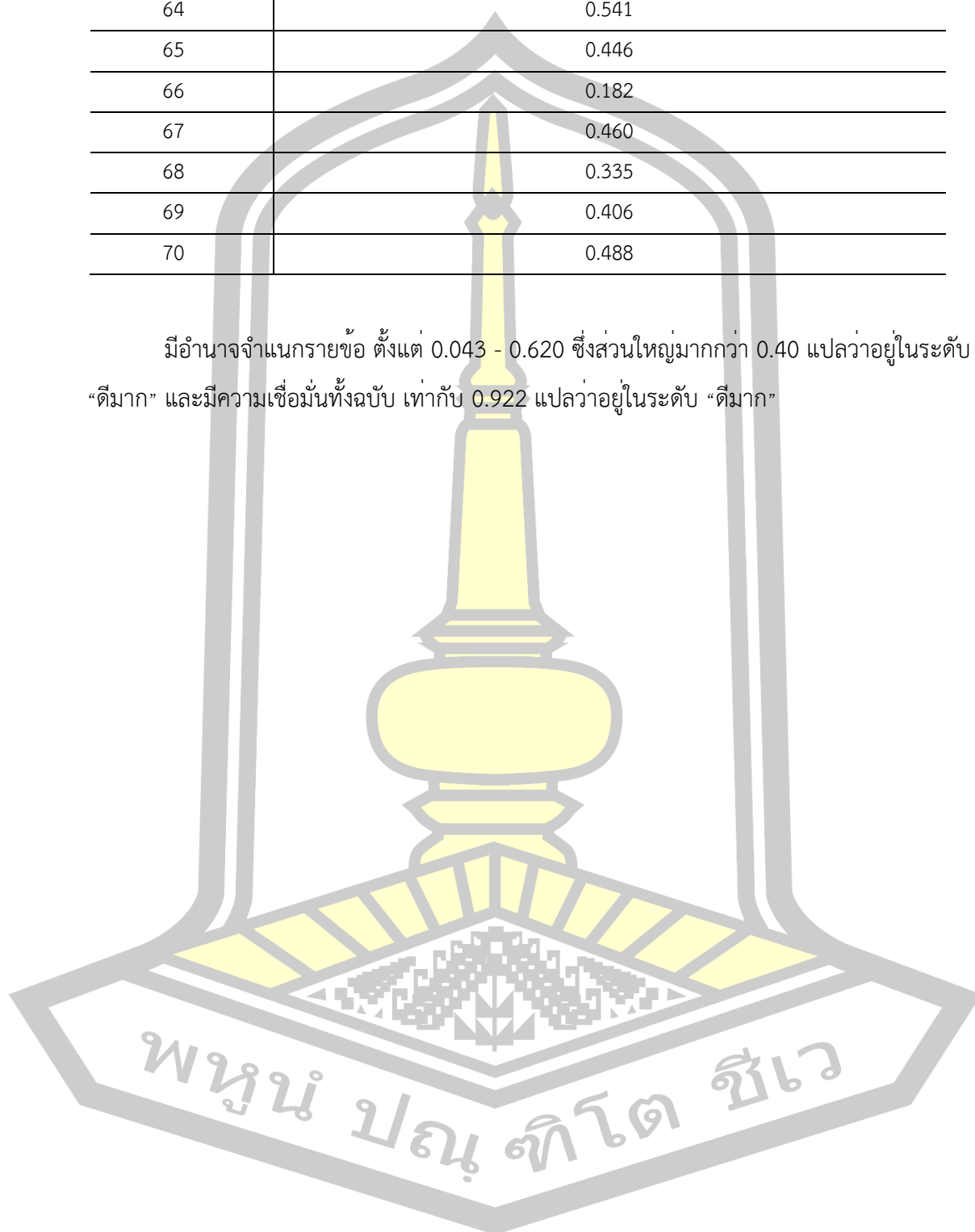
ตาราง 23 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน  
การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 1      | 0.586         |
| 2      | 0.244         |
| 3      | 0.366         |
| 4      | 0.401         |
| 5      | 0.383         |
| 6      | 0.305         |
| 7      | 0.362         |
| 8      | 0.461         |
| 9      | 0.314         |
| 10     | 0.494         |
| 11     | 0.498         |
| 12     | 0.445         |
| 13     | 0.345         |
| 14     | 0.325         |
| 15     | 0.501         |
| 16     | 0.441         |
| 17     | 0.339         |
| 18     | 0.280         |
| 19     | 0.496         |
| 20     | 0.523         |
| 21     | 0.353         |
| 22     | 0.444         |
| 23     | 0.315         |
| 24     | 0.521         |
| 25     | 0.356         |
| 26     | 0.560         |
| 27     | 0.423         |
| 28     | 0.371         |
| 29     | 0.187         |

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 30     | 0.485         |
| 31     | 0.560         |
| 32     | 0.498         |
| 33     | 0.431         |
| 34     | 0.388         |
| 35     | 0.620         |
| 36     | 0.491         |
| 37     | 0.119         |
| 38     | 0.355         |
| 39     | 0.250         |
| 40     | 0.463         |
| 41     | 0.341         |
| 42     | 0.230         |
| 43     | 0.349         |
| 44     | 0.492         |
| 45     | 0.243         |
| 46     | 0.106         |
| 47     | 0.361         |
| 48     | 0.446         |
| 49     | 0.385         |
| 50     | 0.502         |
| 51     | 0.353         |
| 52     | 0.500         |
| 53     | 0.745         |
| 54     | 0.230         |
| 55     | 0.553         |
| 56     | 0.361         |
| 57     | 0.432         |
| 58     | 0.434         |
| 59     | 0.043         |
| 60     | 0.405         |
| 61     | 0.142         |
| 62     | 0.499         |
| 63     | 0.261         |

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 64     | 0.541         |
| 65     | 0.446         |
| 66     | 0.182         |
| 67     | 0.460         |
| 68     | 0.335         |
| 69     | 0.406         |
| 70     | 0.488         |

มีอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.043 - 0.620 ซึ่งส่วนใหญ่มากกว่า 0.40 แปลว่าอยู่ในระดับ “ดีมาก” และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.922 แปลว่าอยู่ในระดับ “ดีมาก”



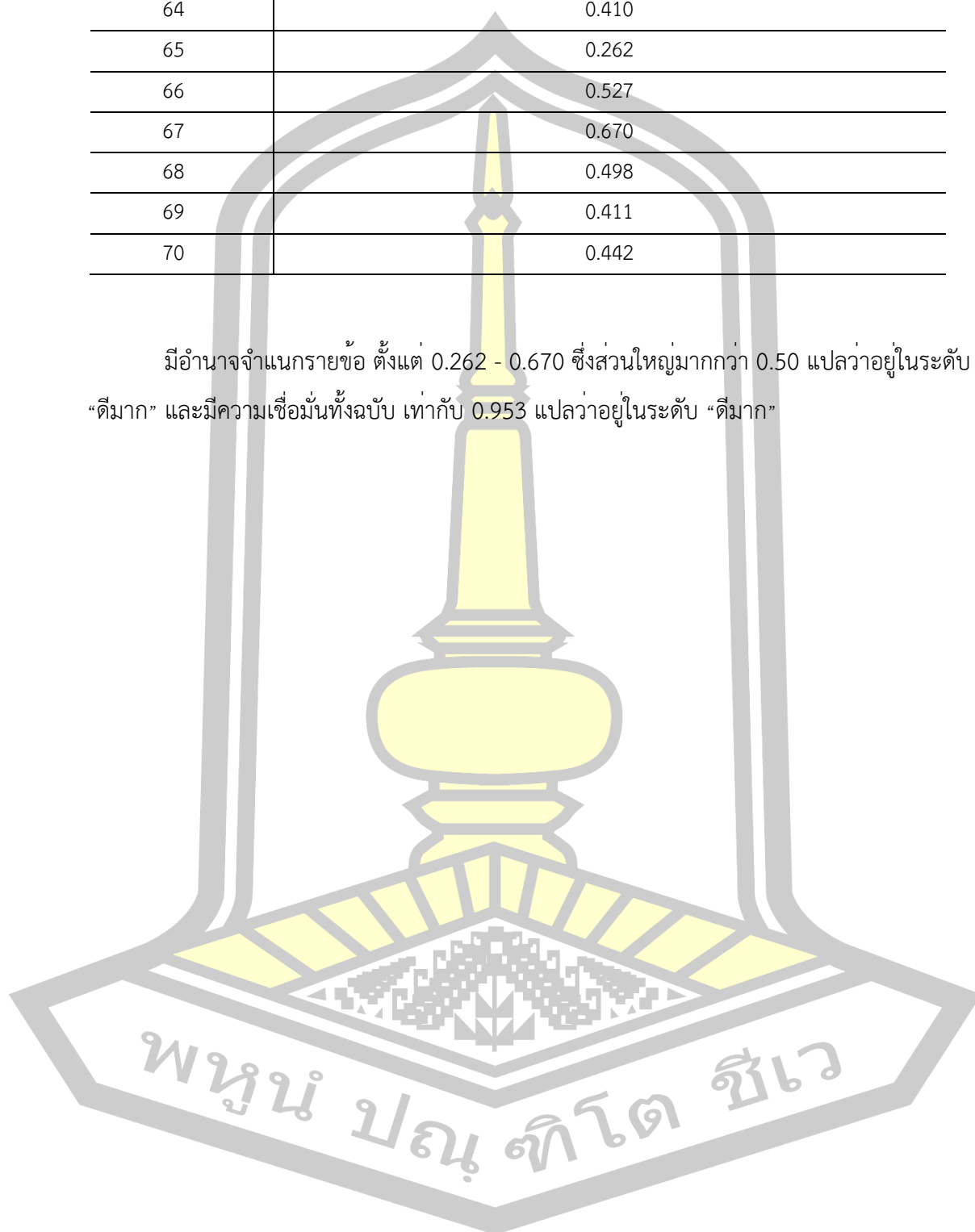
ตาราง 24 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

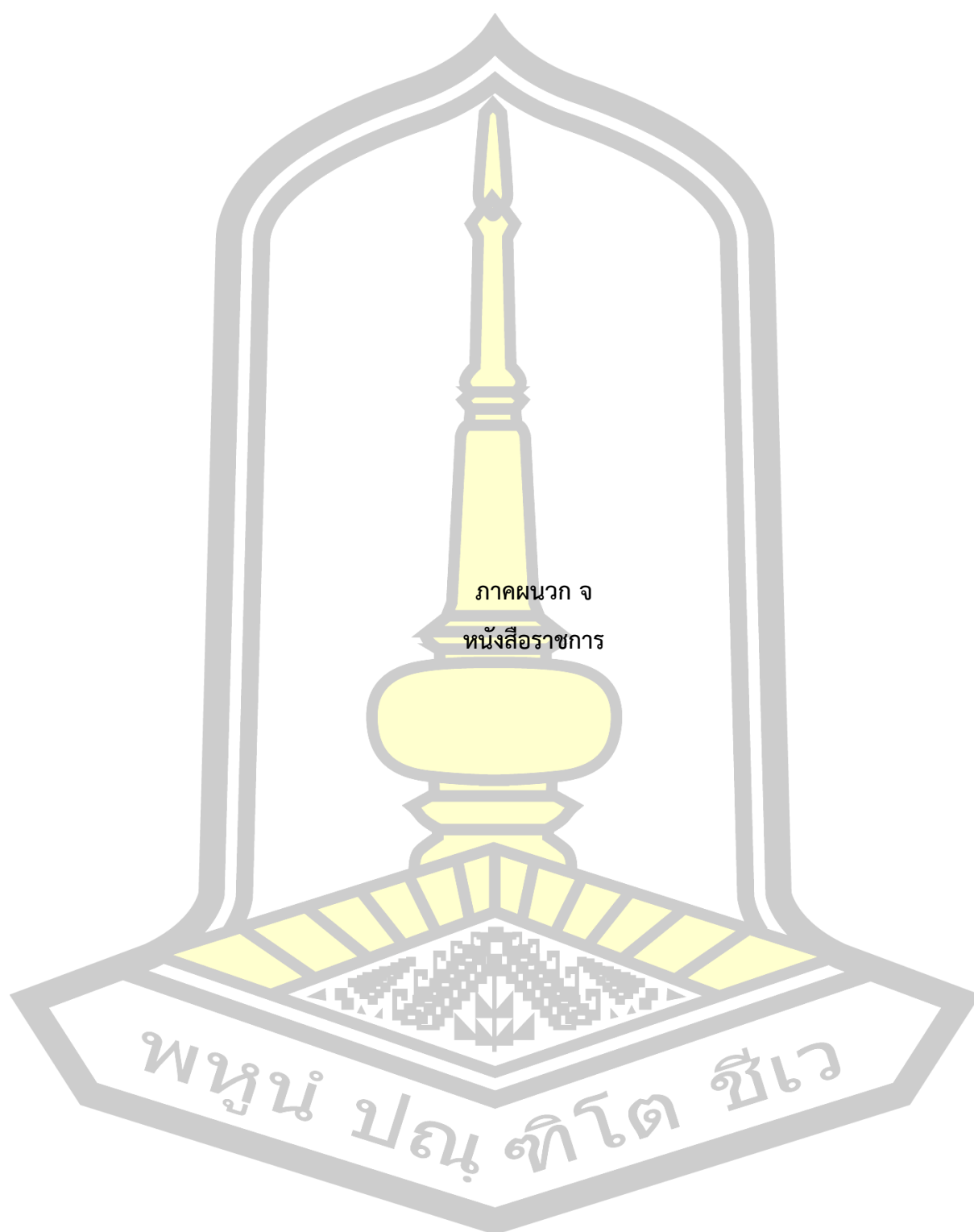
| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 1      | 0.559         |
| 2      | 0.487         |
| 3      | 0.517         |
| 4      | 0.491         |
| 5      | 0.590         |
| 6      | 0.423         |
| 7      | 0.389         |
| 8      | 0.577         |
| 9      | 0.445         |
| 10     | 0.371         |
| 11     | 0.672         |
| 12     | 0.462         |
| 13     | 0.396         |
| 14     | 0.623         |
| 15     | 0.392         |
| 16     | 0.495         |
| 17     | 0.319         |
| 18     | 0.572         |
| 19     | 0.358         |
| 20     | 0.611         |
| 21     | 0.395         |
| 22     | 0.462         |
| 23     | 0.430         |
| 24     | 0.552         |
| 25     | 0.459         |
| 26     | 0.423         |
| 27     | 0.568         |
| 28     | 0.452         |
| 29     | 0.326         |

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 30     | 0.539         |
| 31     | 0.423         |
| 32     | 0.487         |
| 33     | 0.492         |
| 34     | 0.403         |
| 35     | 0.659         |
| 36     | 0.592         |
| 37     | 0.632         |
| 38     | 0.550         |
| 39     | 0.503         |
| 40     | 0.472         |
| 41     | 0.378         |
| 42     | 0.475         |
| 43     | 0.597         |
| 44     | 0.286         |
| 45     | 0.439         |
| 46     | 0.588         |
| 47     | 0.538         |
| 48     | 0.503         |
| 49     | 0.582         |
| 50     | 0.479         |
| 51     | 0.468         |
| 52     | 0.539         |
| 53     | 0.445         |
| 54     | 0.445         |
| 55     | 0.419         |
| 56     | 0.518         |
| 57     | 0.315         |
| 58     | 0.544         |
| 59     | 0.562         |
| 60     | 0.645         |
| 61     | 0.493         |
| 62     | 0.56          |
| 63     | 0.392         |

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|
| 64     | 0.410         |
| 65     | 0.262         |
| 66     | 0.527         |
| 67     | 0.670         |
| 68     | 0.498         |
| 69     | 0.411         |
| 70     | 0.442         |

มีอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.262 - 0.670 ซึ่งส่วนใหญ่มากกว่า 0.50 แปลว่าอยู่ในระดับ “ดีมาก” และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.953 แปลว่าอยู่ในระดับ “ดีมาก”





ที่ อว 0605.5(2)/ ว1174



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนกันทรวิชัย

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0844543731

ที่ อว 0605.5(2)/ ว1174



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0844543731



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1174

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบรบือวิทยาคาร

ด้วย นางสาวบุศราศิม คำปลิว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนว  
ทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
มหาสารคาม " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว  
เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0844543731



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1174

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนนาฏพิทยาคม

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0844543731



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1174

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ทดรองใช้เครื่องมือ

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนเข็ญยืนพิทยาคม

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าทดรองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0844543731



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1175

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

**เรียน** ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวบุศราคม คำปลิว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0844543731



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1261

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสุอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4374-3174  
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0844543731



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1261

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 มีนาคม 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนกันทรวิชัย

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม " ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้สิดคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4374-3174  
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0844543731



ที่ อว 0605.5(2)/ว.1748

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเอกลักษณ์ บุญท้าว

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-9852

ที่ อว 0605.5(2)/ว.1748



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางภวิสร อุปนันท์

ด้วย นางสาวบุศราศัม คำปลิว นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ว.1748

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายทรงศักดิ์ ชาวไพร

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ว.1748

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ปรีชา การสะอาด

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-9852



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4371-9852 ภายใน 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว.1748 วันที่ 19 พฤษภาคม 2568  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาวบุศราคม คำปลิว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

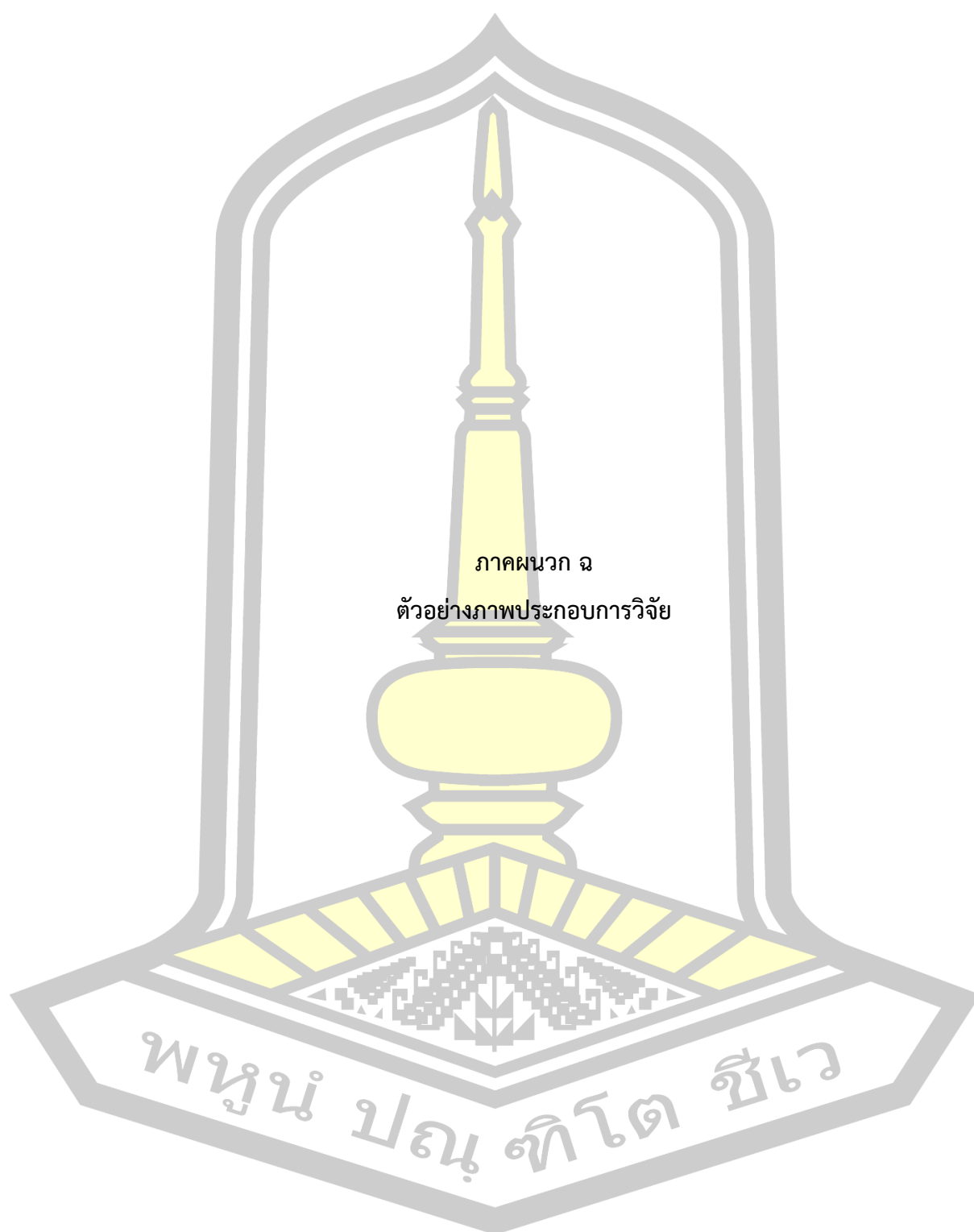
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ชน ปณ จิตโต





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ บุศราคม คำปลิว  
วันเกิด 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540  
สถานที่เกิด อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 182-3 หมู่ 1 ถ.สุขาภิบาล 3 ตำบลโคกพระ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม 44150  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบรบือ 764 หมู่ที่ 1 ถนนแจ้งสนิท ตำบลบรบือ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม 44130  
ประวัติการศึกษา  
พ.ศ. 2553 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนอนุบาลกิตติยา  
พ.ศ. 2559 ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสารคามพิทยาคม  
พ.ศ. 2565 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิโต ชีเว