

แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณ
ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร
Guidelines for developing risk management in budget administration of
educational institutions under the Phichit Secondary Educational Service
Area Office

ธีรศานต์ แซ่ฮ้วง

Theerasan Saeuang

ภาสกร เรืองรอง

Passkorn Roungrong and

เอกสิทธิ์ เทียมแก้ว

Ekkasit Tiamkaew

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
Master of Education Program in Educational Administration, Naresuan University
E-mail: theerasans67@nu.ac.th

Received: 29 May 2026; Revised: 7 June 2026; Accepted: 21 September 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณ ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยมาก ซึ่งถือเป็นระดับที่ยอมรับได้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการบริหารงานการเงิน มีความเสี่ยงระดับน้อย ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มีความเสี่ยงระดับน้อยมาก ด้านการบริหารงานบัญชี มีความเสี่ยงระดับ น้อยมาก ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีความเสี่ยงระดับ น้อยมาก 2) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อลดความเสี่ยงใน 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารงานการเงิน สถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายให้ชัดเจน

ด้านการบริหารงานบัญชี ควรปรับลดภาระงานสอนของครูที่รับผิดชอบงานบัญชี จัดตารางสอนให้มีเวลาว่างตรงกับเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารร่วมกัน ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ควรตั้งคณะทำงานสนับสนุนเพื่อลดภาระครูผู้สอน จัดทำปฏิทินจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้าให้ชัดเจน ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมาย และติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาส

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, การบริหารงานงบประมาณ, แนวทางการพัฒนา, สถานศึกษา

Abstract

This research article aims to: 1) study the state of risk management in budget administration of educational institutions; and 2) examine development guidelines for risk management in budget administration for educational institutions under the Phichit Secondary Educational Service Area Office. The sample consisted of 278 school administrators and teachers. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.99. Statistical analysis included percentage, mean, and standard deviation.

1) The findings revealed that the Overall budget risk was at a very low, acceptable level. Aspects ranked from highest to lowest risk were: financial management (low), procurement/assets (very low), accounting (very low), and operational planning (very low). 2) Proposed guidelines: Financial: Appoint a document verification committee. Accounting: Reduce teaching loads and align staff schedules for collaborative verification. Procurement: Establish support working groups and clear procurement calendars. Planning: Promote participatory goal-setting and quarterly performance monitoring.

Keywords: Risk Management; Budget Administration; Development Guidelines; Educational Institutions

บทนำ

การบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบันมุ่งเน้นความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ประกอบกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน 2552) ซึ่งบังคับให้หน่วยงานภาครัฐต้องนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้อาศัยอำนาจตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กระทรวงศึกษาธิการ 2563) เพื่อมอบความเป็นอิสระและคล่องตัวให้สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณด้วยตนเองในรูปแบบนิติบุคคล แม้การกระจายอำนาจจะมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ แต่กระบวนการบริหารงานงบประมาณกลับมีความซับซ้อนและต้องดำเนินงานภายใต้กรอบระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวด

จากสภาพบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร พบอุปสรรคสำคัญด้านความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงานอันเกิดจากการโยกย้ายบุคลากร ประกอบกับสถานศึกษาหลายแห่งมีความจำเป็นต้องมอบหมายให้ครูผู้ช่วยหรือบุคลากรที่ขาดประสบการณ์มารับผิดชอบภาระงานเฉพาะทาง ทั้งด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ข้องจำกัดด้านทักษะและความไม่เข้าใจในระเบียบปฏิบัติอย่างถ่องแท้ เป็นข้อบกพร่องเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงสู่ความเสี่ยงด้านงบประมาณโดยตรง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความสูญเปล่า การเบิกจ่ายล่าช้า ตลอดจนเกิดช่องโหว่ที่เสี่ยงต่อการทุจริตและลดทอนความโปร่งใสในองค์กร

ด้วยความตระหนักถึงมูลเหตุของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาและเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร เพื่อเป็นสารสนเทศเชิงบริหารให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำไปใช้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดมาตรการควบคุมภายในได้อย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

จากความเป็นมา ความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เป็นแนวทางจัดการความเสี่ยงงานด้านงบประมาณของสถานศึกษา ให้มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

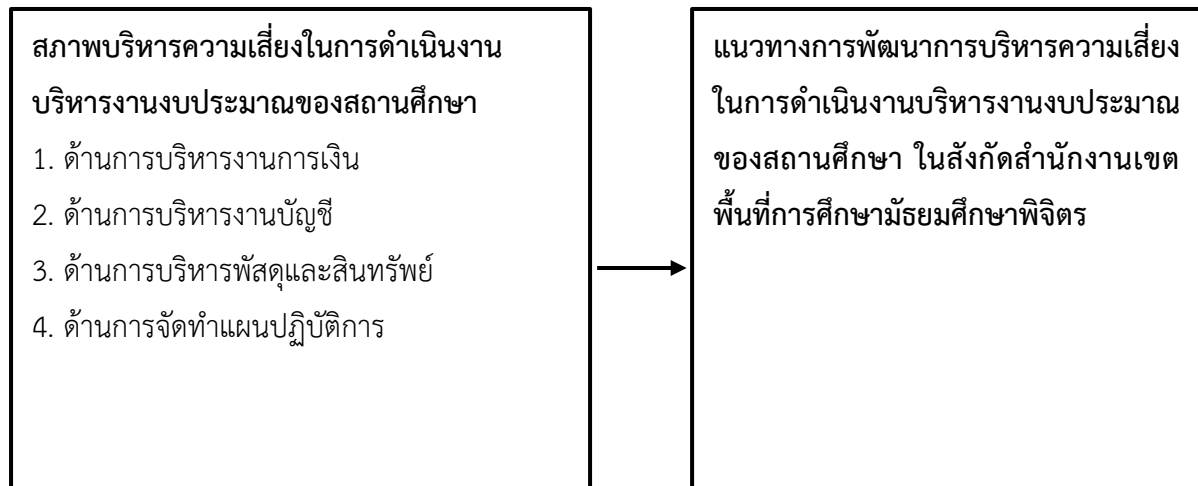
วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ระเบียบวิธีวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ปีการศึกษา 2568 จำนวน 984 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ปีการศึกษา 2568 จำนวน 278 คน โดยผู้วิจัยได้เลือกเกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (สถิพร เชาวันชัย, 2561) และเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามสัดส่วนของกลุ่มสหวิทยาเขตโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเรื่องการศึกษาความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตารางตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน สหวิทยาเขต

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์องค์ประกอบความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน นำผลค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความของผู้เชี่ยวชาญ โดยคัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อความที่นำไปใช้ได้ นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ท่าน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟา ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ เท่ากับ 0.99 นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงแก้ไข แล้วจัดพิมพ์แบบสอบถามการศึกษาความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยยื่นขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองและเก็บข้อมูลด้วยวิธีการกรอกแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google form) โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 278 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการ ดังนี้ วิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร โดยการประเมินความเสี่ยงใช้วิธีการโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดและนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้มาเทียบกับเกณฑ์แปลผลคะแนน ดังนี้

ระดับผลกระทบ (Impact)	5	1 X 5	2 X 5	3 X 5	4 X 5	5 X 5
	4	1 X 4	2 X 4	3 X 4	4 X 4	5 X 4
	3	1 X 3	2 X 3	3 X 3	4 X 3	5 X 3
	2	1 X 2	2 X 2	3 X 2	4 X 2	5 X 2
	1	1 X 1	2 X 1	3 X 1	4 X 1	5 X 1
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสที่เกิด (Likelihood)				

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	17 - 25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10 - 16	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5 - 9	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
น้อย	3 - 4	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด
น้อยมาก	1 - 2	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดการปฏิบัติงาน
ระดับความเสี่ยง (Risk Ranking) = ค่าระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง X ค่าระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง		

ที่มา: <https://quality.sc.mahidol.ac.th/riskmanagement/>

ภาพที่ 2 แสดงแผนภูมิและความหมายระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 1 แสดงผลการวิเคราะห์การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร

ข้อ	รายการ	โอกาสที่จะเกิด		ความเสียหายที่จะเกิด		ระดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ระดับการยอมรับความเสี่ยง
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1	ด้านการบริหารงานการเงิน	1.76	0.88	1.89	1.26	3.33	น้อย	ยอมรับได้
2	ด้านการบริหารงานบัญชี	1.50	0.87	1.84	1.32	2.76	น้อยมาก	ยอมรับได้
3	ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์	1.57	0.85	1.84	1.26	2.89	น้อยมาก	ยอมรับได้
4	ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ	1.44	0.83	1.73	1.23	2.49	น้อยมาก	ยอมรับได้
รวมเฉลี่ย		1.57	0.82	1.83	1.24	2.87	น้อยมาก	ยอมรับได้

จากตาราง 1 พบว่า ผลการศึกษาการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร ในภาพรวม ทุกด้านมีระดับความเสี่ยงน้อยมาก (ระดับคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 โดยโอกาสที่จะเกิด $\bar{X} = 1.57$, S.D. = 0.82 และ ความเสียหายที่จะเกิด $\bar{X} = 1.83$, S.D. = 1.24) อยู่ในระดับยอมรับได้ไม่ต้องควบคุมและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานการเงิน อยู่ในเกณฑ์น้อย (ระดับคะแนนเท่ากับ 3.33 โดยโอกาสที่จะเกิด $\bar{X} = 1.76$, S.D. = 0.88 และ ความเสียหายที่จะเกิด $\bar{X} = 1.89$, S.D. = 1.26) อยู่ในระดับยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุม ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ อยู่ในเกณฑ์น้อยมาก (ระดับคะแนนเท่ากับ 2.89 โดยโอกาสที่จะเกิด $\bar{X} = 1.57$, S.D. = 0.85 และ ความเสียหายที่จะเกิด $\bar{X} = 1.84$, S.D. = 1.26) อยู่ในระดับยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุม ด้านการบริหารงานบัญชี อยู่ในเกณฑ์น้อยมาก (ระดับคะแนน 2.76 โดยโอกาสที่จะเกิด $\bar{X} = 1.50$, S.D. = 0.87 และ ความเสียหายที่จะเกิด $\bar{X} = 1.84$, S.D. = 1.32) อยู่ในระดับยอมรับได้ ไม่ต้องควบคุม และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ อยู่ในเกณฑ์น้อยมาก (ระดับคะแนน 2.49 โดยโอกาสที่จะเกิด $\bar{X} = 1.44$, S.D. = 0.83 และ ความเสียหายที่จะเกิด $\bar{x} = 1.73$, S.D. = 1.23) อยู่ในระดับยอมรับได้ไม่ต้องควบคุม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์หลัก 2 ข้อ ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยมาก ซึ่งถือเป็นระดับที่ยอมรับได้และไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย จะพบประเด็นปัญหาเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารงานการเงิน ความเสี่ยงระดับน้อย ปัญหาหลักคือ สถานศึกษาขาดขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารก่อนเบิกจ่ายที่สอดคล้องตามระเบียบ, ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่มีภาระงานสอนมากส่งผลให้การเบิกจ่ายล่าช้าหรือผิดพลาด, และมีการเร่งรัดเบิกจ่ายในช่วงใกล้สิ้นปีงบประมาณ

1.2 ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ความเสี่ยงระดับน้อยมาก ปัญหาหลักคือ ครูเจ้าหน้าที่มีภาระงานสอนมาก, สถานศึกษาขาดคณะกรรมการตรวจรับที่มีความชำนาญเฉพาะทาง สำหรับพัสดุคุณลักษณะสูง, และครูขาดความเข้าใจด้านกฎระเบียบพัสดุ

1.3 ด้านการบริหารงานบัญชี ความเสี่ยงระดับน้อยมาก ปัญหาหลักคือ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่มีภาระงานสอนมาก, ขาดความเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติ, และจัดทำเอกสารบัญชีไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

1.4 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ ความเสี่ยงระดับน้อยมาก ปัญหาหลักคือ การกำหนดเป้าประสงค์และเป้าหมายขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกภาคส่วน, การกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานไม่ชัดเจน, และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติยังไม่ถูกต้องและไม่ชัดเจน

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางเพื่อป้องกันและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นใน 4 ด้าน ดังนี้:

2.1 ด้านการบริหารงานการเงิน ควรแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร, จัดทำคู่มือและผังขั้นตอนการเบิกจ่ายให้ชัดเจน, กำหนดให้มีการตรวจสอบเอกสารซ้ำทั้งจากเจ้าหน้าที่และฝ่ายบริหาร ก่อนเบิกจ่ายทุกครั้ง, และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมระเบียบการเงินอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ด้านการบริหารงานบัญชี ควรประสานงานฝ่ายวิชาการเพื่อจัดตารางสอนให้ครูบัญชีมีเวลาว่างตรงกับเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อตรวจทานเอกสารร่วมกัน, ปรับลดภาระงานสอนของเจ้าหน้าที่บัญชี, และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดทำและจัดเก็บข้อมูลบัญชี

2.3 ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์: ควรแต่งตั้งคณะทำงานสนับสนุนเพื่อลดภาระครู, จัดทำปฏิทินการจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้า, นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยบริหารจัดการข้อมูลเพื่อความรวดเร็ว และสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ด้านพัสดุกับโรงเรียนใกล้เคียง

2.4 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสและเชิญตัวแทนจากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดทิศทางเป้าหมายของสถานศึกษา, ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการวางแผน, และติดตามประเมินผลการดำเนินงานในทุกไตรมาสเพื่อสร้างความโปร่งใส

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร พบว่า ระดับความเสี่ยงโดยรวมทั้ง 4

ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานการเงิน ด้านการบริหารงานบัญชี ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับต่ำและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานภายใต้กรอบระเบียบของทางราชการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีระบบการควบคุมภายในที่สามารถลดโอกาสเกิดความเสียหายได้ในระดับหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004) ซึ่งอธิบายว่าการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล ซึ่งเมื่อองค์กรมีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แม้ไม่สามารถขจัดความเสี่ยงได้ทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่าระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าประเด็นความเสี่ยงสำคัญในหลายด้านเกี่ยวข้องกับภาระงานของครูผู้ปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณ ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่สอนควบคู่กับงานการเงิน งานบัญชี และงานพัสดุ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าหรือความผิดพลาดในบางกรณี ประเด็นดังกล่าวสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านการจัดสรรทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา มากกว่าปัญหาการละเลยระเบียบหรือการขาดความสุจริต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มัทนียา เพ็ชรนอก (2563) ที่พบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านงานบัญชีและงานการเงิน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการบริหารงานการเงิน มีความเสี่ยงระดับต่ำ โดยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การขาดขั้นตอนตรวจสอบเอกสารก่อนเบิกจ่าย ภาระงานสอนของครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การเงิน และการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ในช่วงใกล้สิ้นปีงบประมาณ ซึ่งอาจเพิ่มโอกาสเกิดความผิดพลาดเชิงกระบวนการ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการควบคุมภายในที่เน้นหลักการแบ่งแยกหน้าที่และการตรวจสอบถ่วงดุล และสอดคล้องกับการศึกษาของ นิกร ชุนพุ่ม (2561) ที่พบว่าความผิดพลาดด้านการเงินมักเกิดจากการเร่งรัดการเบิกจ่ายและความไม่เข้าใจในระเบียบการเงิน

ด้านการบริหารงานบัญชี พบว่ามีความเสี่ยงระดับต่ำเช่นกัน โดยความเสี่ยงสำคัญเกี่ยวข้องกับภาระงานสอนของครูผู้จัดทำบัญชี และความเข้าใจในระเบียบแนวปฏิบัติด้านบัญชี ซึ่งอาจส่งผลให้การจัดทำรายงานทางการเงินไม่ครบถ้วนหรือไม่ทันตามกำหนด สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัตน์ ลิ้มปองทรัพย์ (2567) ที่พบว่าปัญหาด้านบัญชีของสถานศึกษามักเกี่ยวข้องกับความต้องการของรายงานทางการเงินและการส่งรายงานไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด

ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ พบว่ามีความเสี่ยงระดับต่ำ โดยประเด็นสำคัญ ได้แก่ ภาระงานสอนของครูเจ้าหน้าที่พัสดุ การขาดคณะกรรมการตรวจรับที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และความเข้าใจในกฎระเบียบด้านพัสดุ ซึ่งอาจเกิดจากการปรับเปลี่ยนกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ส่งผลให้ครูผู้รับผิดชอบยังขาดความเข้าใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิกร ชุนพุ่ม (2561)

ที่พบว่าความเสี่ยงด้านพัสดุส่วนใหญ่เกิดจากความไม่เข้าใจระเบียบและภาระงานของครูที่ต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่

ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ แม้จะเป็นด้านที่มีความเสี่ยงต่ำที่สุด แต่ยังพบประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนงบประมาณที่ยังไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ Likert (1976) ที่ชี้ว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ มัทนียา เพ็ชรนอก (2563) ที่พบว่าสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณ และกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปิจิตร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1. ด้านการบริหารงานการเงิน

สถานศึกษาควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงินประจำปี ควบคู่กับแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายและลดความคลาดเคลื่อนในการใช้จ่าย และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่ายเงิน และแนวปฏิบัติที่ปรับปรุงใหม่ ให้แก่ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินอย่างสม่ำเสมอ

1.2. ด้านการบริหารงานบัญชี

สถานศึกษาควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานบัญชีที่เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในโรงเรียน เพื่อให้การบันทึกบัญชีมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดทำบัญชี เช่น โปรแกรมบัญชีภาครัฐ หรือระบบฐานข้อมูลออนไลน์ เพื่อลดความผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลด้วยมือ

1.3. ด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สำนักงานเขตพื้นที่ควรจัดอบรมเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบงานพัสดุให้เป็นปัจจุบัน

1.4. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ

สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน เพื่อให้แผนมีความสอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1. ควรพัฒนารูปแบบ หรือคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณสำหรับสถานศึกษา โดยเฉพาะ และนำไปทดลองใช้จริง

2.2. ควรศึกษาความเสี่ยงและเปรียบเทียบความเสี่ยงในการบริหารงานของสถานศึกษาในด้าน

อื่น ๆ เช่น ด้านงานวิชาการ ด้านงานบริหารบุคคล ด้านงานบริหารทั่วไป เป็นต้น ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.3. ควรศึกษาเปรียบเทียบตามขนาดสถานศึกษา (ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ) เพื่อวิเคราะห์ว่าขนาดโรงเรียนมีผลต่อระดับความเสี่ยงด้านงบประมาณหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2564). *การบริหารความเสี่ยง คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*. <https://quality.sc.mahidol.ac.th/riskmanagement/>.
- นิกร ชุนฟูม. (2561). *การศึกษาความเสี่ยงและแนวทางจัดการความเสี่ยงด้านงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทที่ไม่มีการตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยนเรศวร
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2568). <https://www.opb.chula.ac.th/wp-content/uploads/2021/08/พรบ.-กฎ-ระเบียบ-พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง.pdf>.
- ไพรัตน์ ลิ้มปองทรัพย์. (2567). *การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ [ดุชนิพนธ์ปริญญาเอกที่ไม่มีการตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยสยาม.
- มัทนียา เพ็ชรนอก. (2563). *การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วารสารมหาจุฬานาครทรรศ, 7(7), 157–169.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2552). *แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผล การควบคุมภายใน*. กรุงเทพมหานคร: ชิสเต็ม โฟร์ กราฟฟิกส์.
- สถิรพร เชาว์ชัย. (2561). *เอกสารประกอบการสอนการวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- COSO. (2004). *Enterprise risk management—Integrated framework: Executive summary*. AICPA.
- Likert, Rensis. (1976). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.