



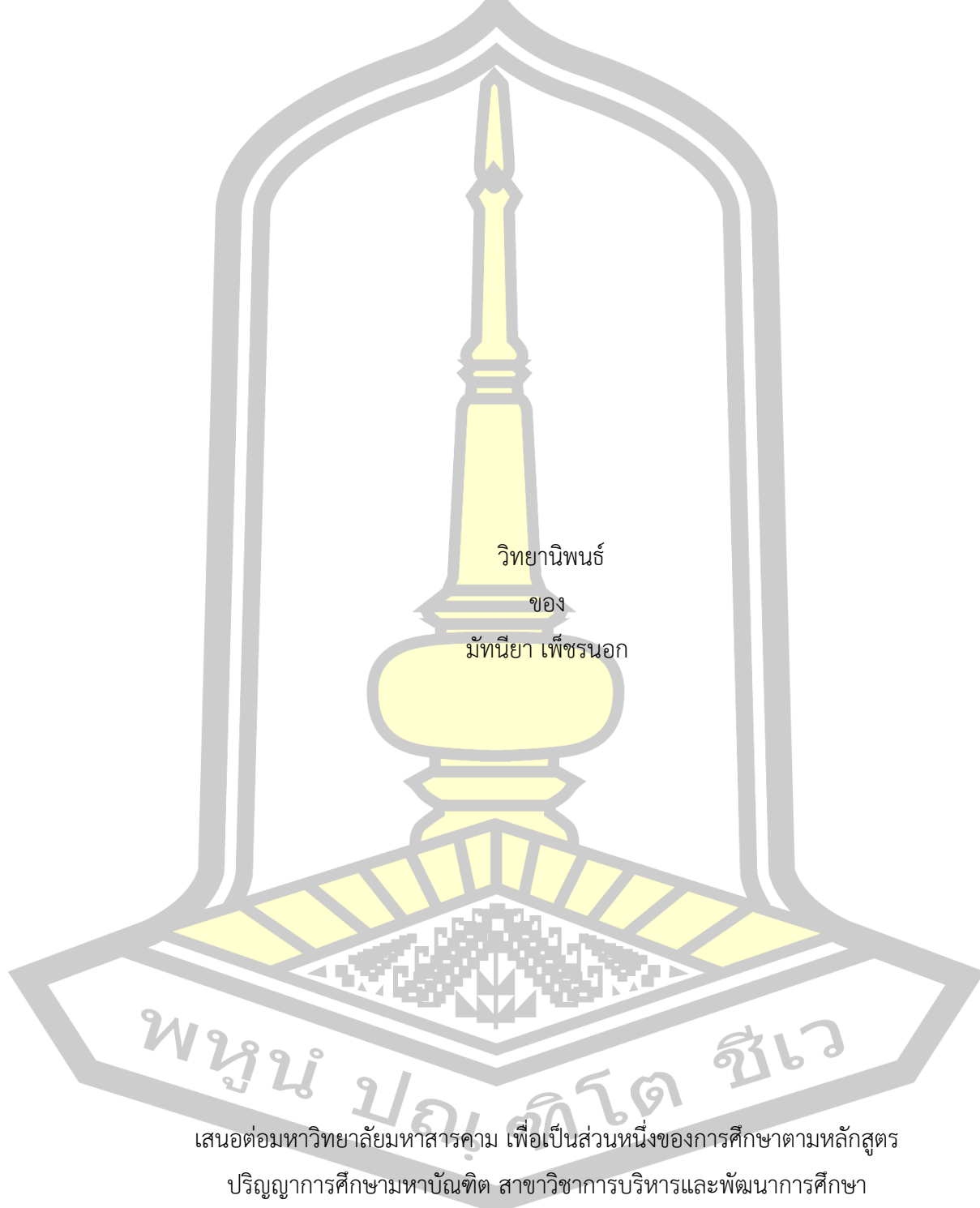
การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

วิทยานิพนธ์
ของ
มัทนียา เพ็ชรนอก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



วิทยานิพนธ์
ของ
มัทนียา เพ็ชรนอก

พหุบัณฑิต ชีวะ

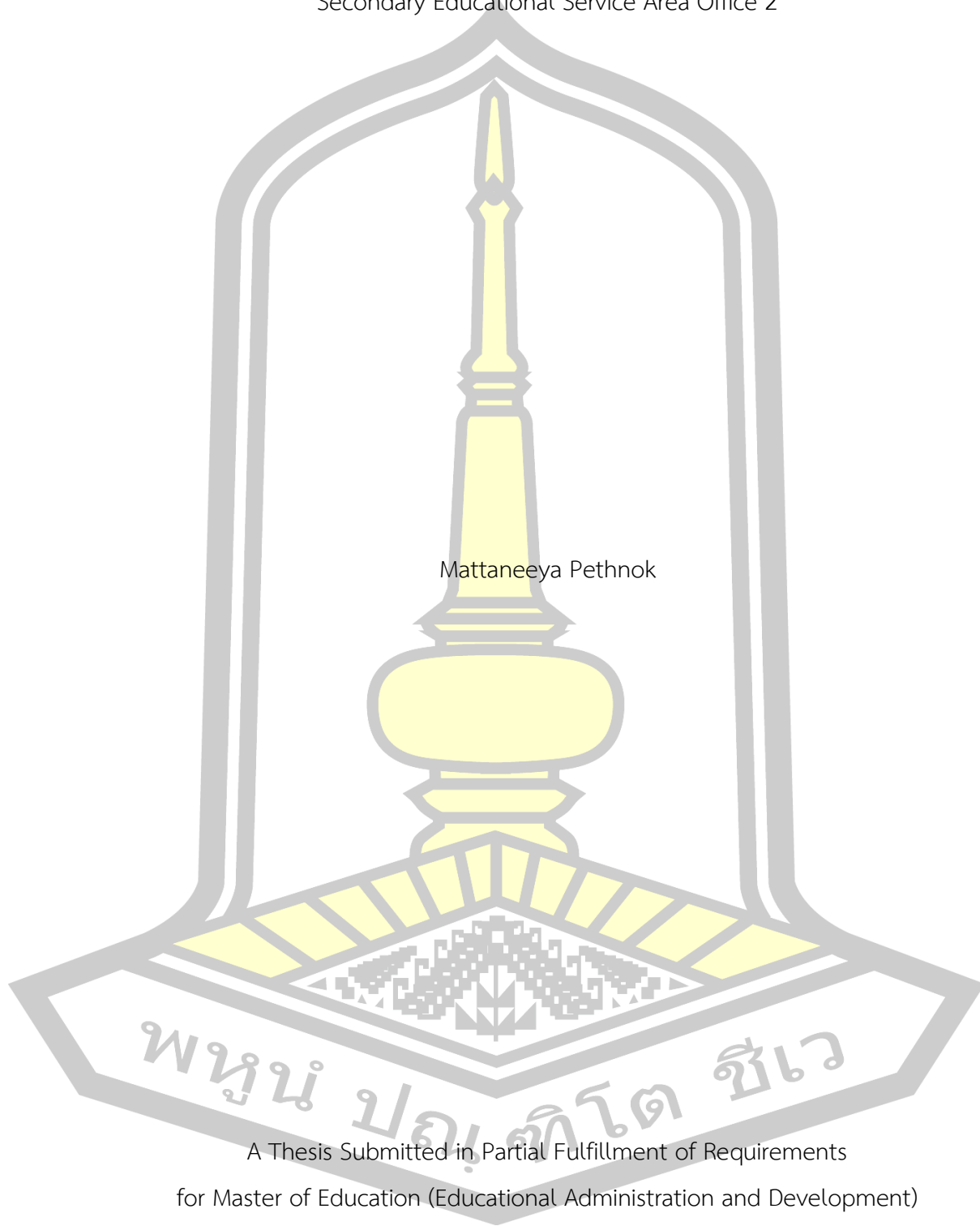
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing Guidelines of Risk Management of Budget in the Schools under
Secondary Educational Service Area Office 2

Mattaneeya Pethnok



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

June 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. อรุณช วรอำศวปติ ศรีสะอาด)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25		
ผู้วิจัย	มัทนียา เพ็ชรนอก		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 2) พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยกำหนดกระบวนการวิจัยและพัฒนาแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 201 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 15 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.996 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.997 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ และการวิเคราะห์เนื้อหา

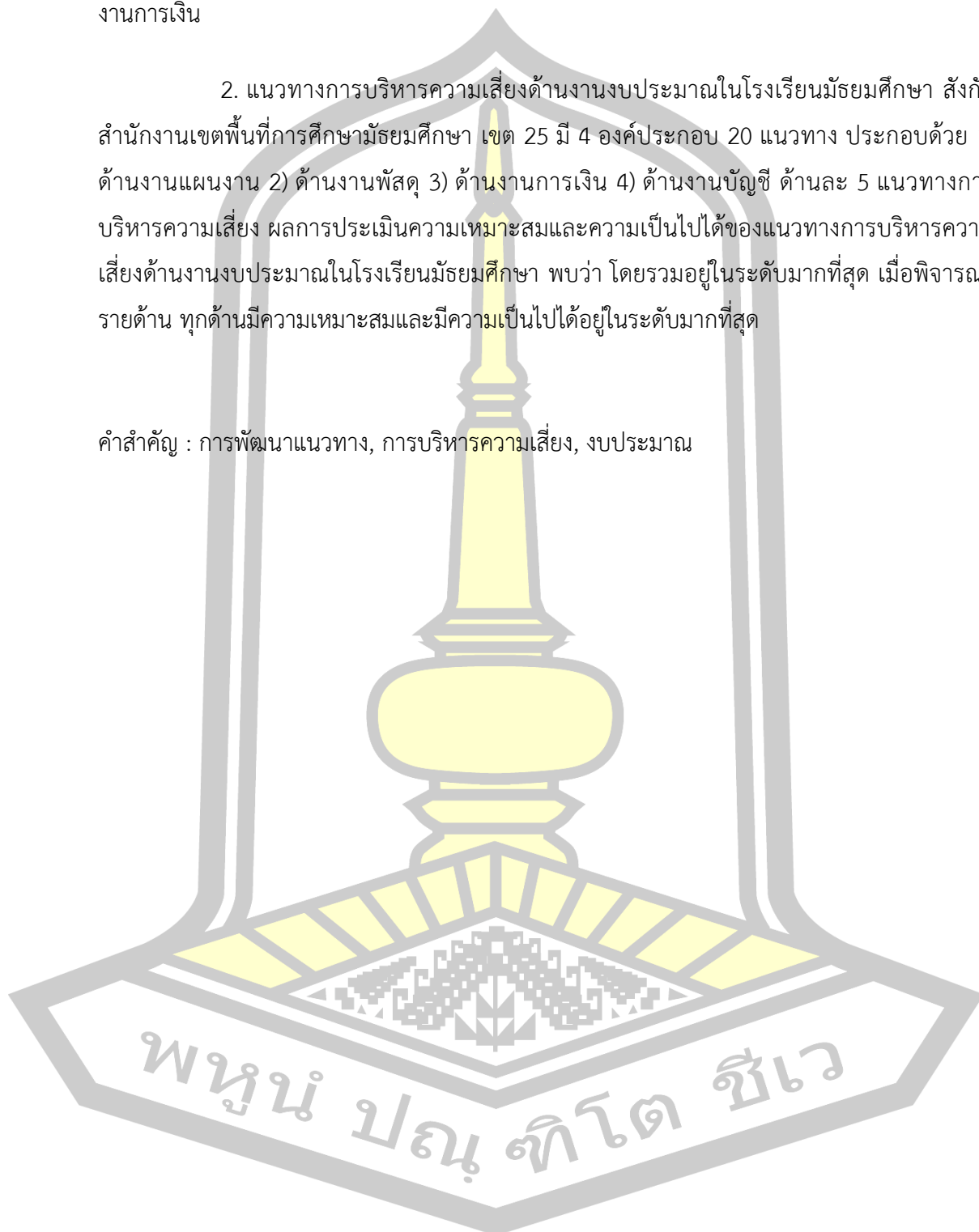
ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานบัญชี ด้านงานการเงิน ด้านงานแผนงานและด้านงานพัสดุ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.033-0.053 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.020 พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านงานพัสดุ มี

ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน รองลงมาคือ ด้านงานบัญชี ด้านงานแผนงาน และด้านการเงิน

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มี 4 องค์ประกอบ 20 แนวทาง ประกอบด้วย 1) ด้านงานแผนงาน 2) ด้านงานพัสดุ 3) ด้านงานการเงิน 4) ด้านงานบัญชี ด้านละ 5 แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง, การบริหารความเสี่ยง, งบประมาณ



TITLE	Developing Guidelines of Risk Management of Budget in the Schools under Secondary Educational Service Area Office 2		
AUTHOR	Mattaneeya Pethnok		
ADVISORS	Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2020

ABSTRACT

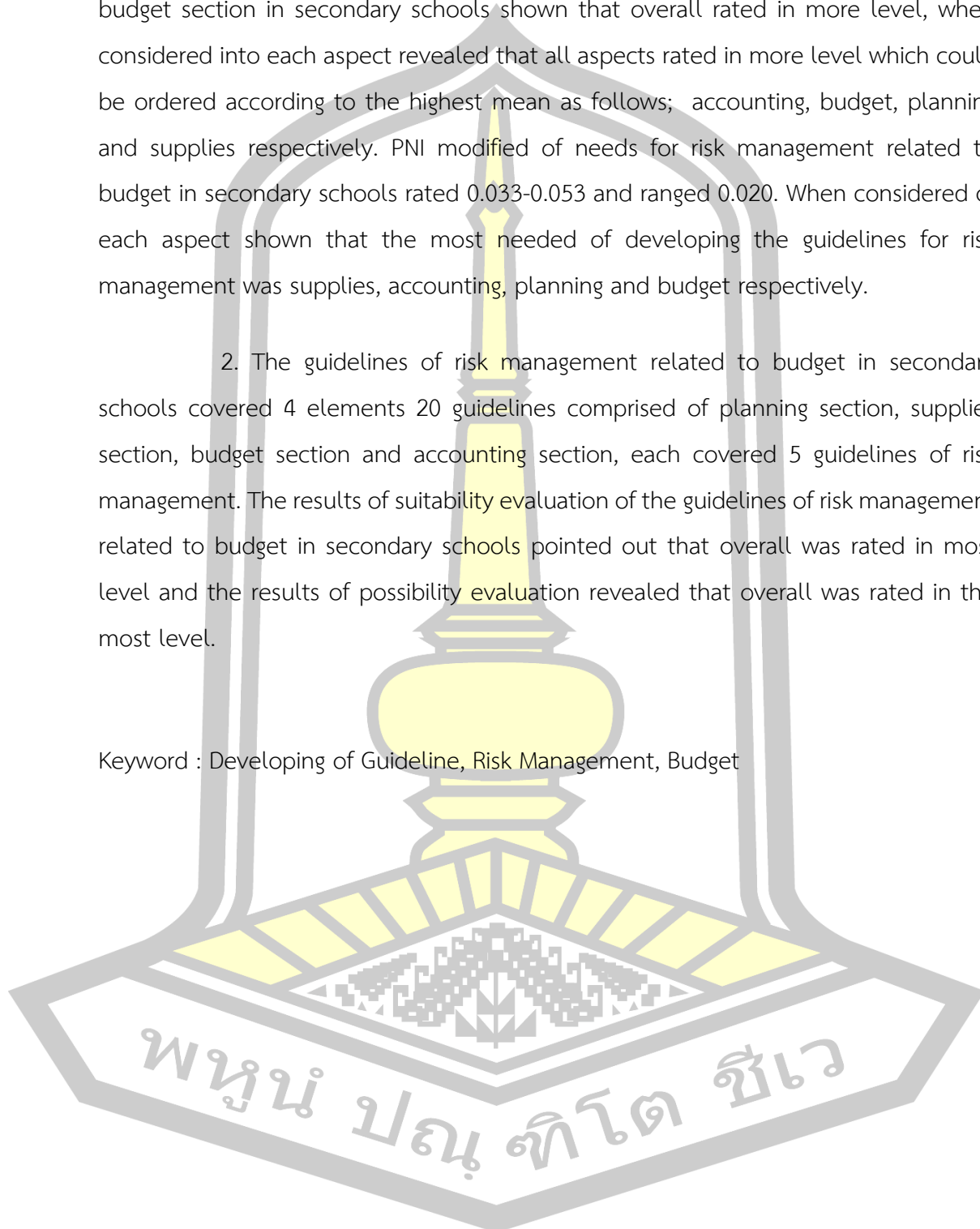
This research aimed to 1) investigate the current situations, desirable situations and needs of risk management related to budget section in secondary schools under the secondary Educational service area office 25, 2) to develop the guidelines of risk management on budget section in secondary schools under the secondary Educational service area office 25. The design of the present study was mixed methods. There were 2 phases of the study. Phase 1 was the study of the current situations, desired situations and needs of risk management on budget section in secondary schools under the secondary Educational service area office 25. The sample of the study in phase 1 was 201 participants consisted of school directors and teachers who were selected by stratified random sampling. Phase 2 was the developing the guidelines of risk management on budget section. The participants were 15 consisted of school directors and teachers who were selected by purposive sampling. The instruments used were questionnaire, interview questions and evaluation form. The reliability of questionnaire of currents situations was 0.996 and the reliability of desirable situations was 0.997. The statistics used in the study comprised of frequency, percentage, mean, standard deviation and $PNI_{modified}$ and content analysis.

The results of the study revealed that

1. The current situations and desirable situations of risk management on budget section in secondary schools shown that overall rated in more level, when considered into each aspect revealed that all aspects rated in more level which could be ordered according to the highest mean as follows; accounting, budget, planning and supplies respectively. PNI modified of needs for risk management related to budget in secondary schools rated 0.033-0.053 and ranged 0.020. When considered of each aspect shown that the most needed of developing the guidelines for risk management was supplies, accounting, planning and budget respectively.

2. The guidelines of risk management related to budget in secondary schools covered 4 elements 20 guidelines comprised of planning section, supplies section, budget section and accounting section, each covered 5 guidelines of risk management. The results of suitability evaluation of the guidelines of risk management related to budget in secondary schools pointed out that overall was rated in most level and the results of possibility evaluation revealed that overall was rated in the most level.

Keyword : Developing of Guideline, Risk Management, Budget



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรนธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ ประธานกรรมการควบคุมสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรนุช วราอัศวปติ ศรี สะอาด อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาประจำ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ดร.พงษ์ศักดิ์ ดร.พิณิจ ดร.อนุชิต เปรมปรี ดร.คณินธิปรีชต์ พรหมราชูร์ และ ดร.จิตตรา พิกุลทอง ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยตรวจเครื่องมือการวิจัย ดร.วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง นายเกียรติศักดิ์ หอมพิกุล นางสาวเรียม สังข์จันทร์ นายสมนึก ทองคำ และ นายสุรเชษฐ์ รูปด้า ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง ผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนกุทองพิทยาคม โรงเรียนโคกล่ามพิทยาคม โรงเรียนหนองพอกพิทยาคม และโรงเรียนผดุงนารี ที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย ผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม โรงเรียนผางวิทยายน และโรงเรียนพังทวยพัฒนศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน และติดต่อรับส่งข้อมูล

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้อบรมเลี้ยงดู ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้ประสบความสำเร็จในครั้งนี้ ส่งผลให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ มีความเจริญก้าวหน้า อยู่ในศีลธรรม จรรยาอันดีงาม เป็นคนดีของประเทศชาติ จนถึงทุกวันนี้

มัทนียา เพ็ชรนอก

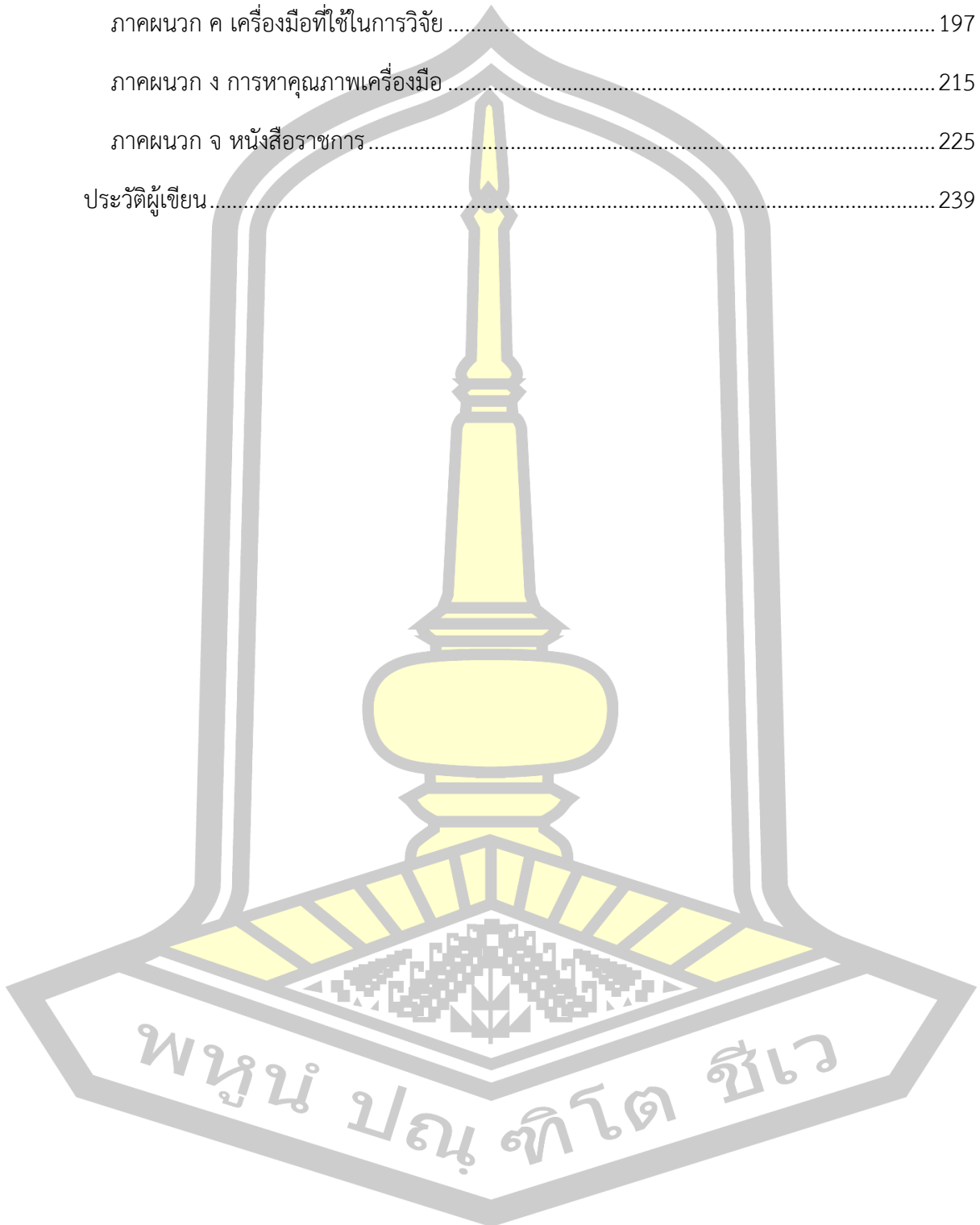
พณฺณ ปณฺ สกิตฺ ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	4
คำถามการวิจัย	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดและทฤษฎีของความเสี่ยง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง	21
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	63
การบริหารงบประมาณ	76
การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา.....	78
บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	96

แนวทางและการพัฒนาแนวทาง	99
การประเมินความต้องการจำเป็น	102
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	107
งานวิจัยในประเทศ	107
งานวิจัยต่างประเทศ	120
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	123
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	123
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	126
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย	128
การเก็บรวบรวมข้อมูล	133
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	135
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	136
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	137
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	137
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	137
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	138
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	170
ความมุ่งหมายของการวิจัย	170
สรุปผล	170
อภิปรายผล	172
ข้อเสนอแนะ	178
บรรณานุกรม	180
ภาคผนวก	191
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	192

ภาคผนวก ข กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย	194
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	197
ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือ	215
ภาคผนวก จ หนังสือราชการ	225
ประวัติผู้เขียน	239



สารบัญตาราง

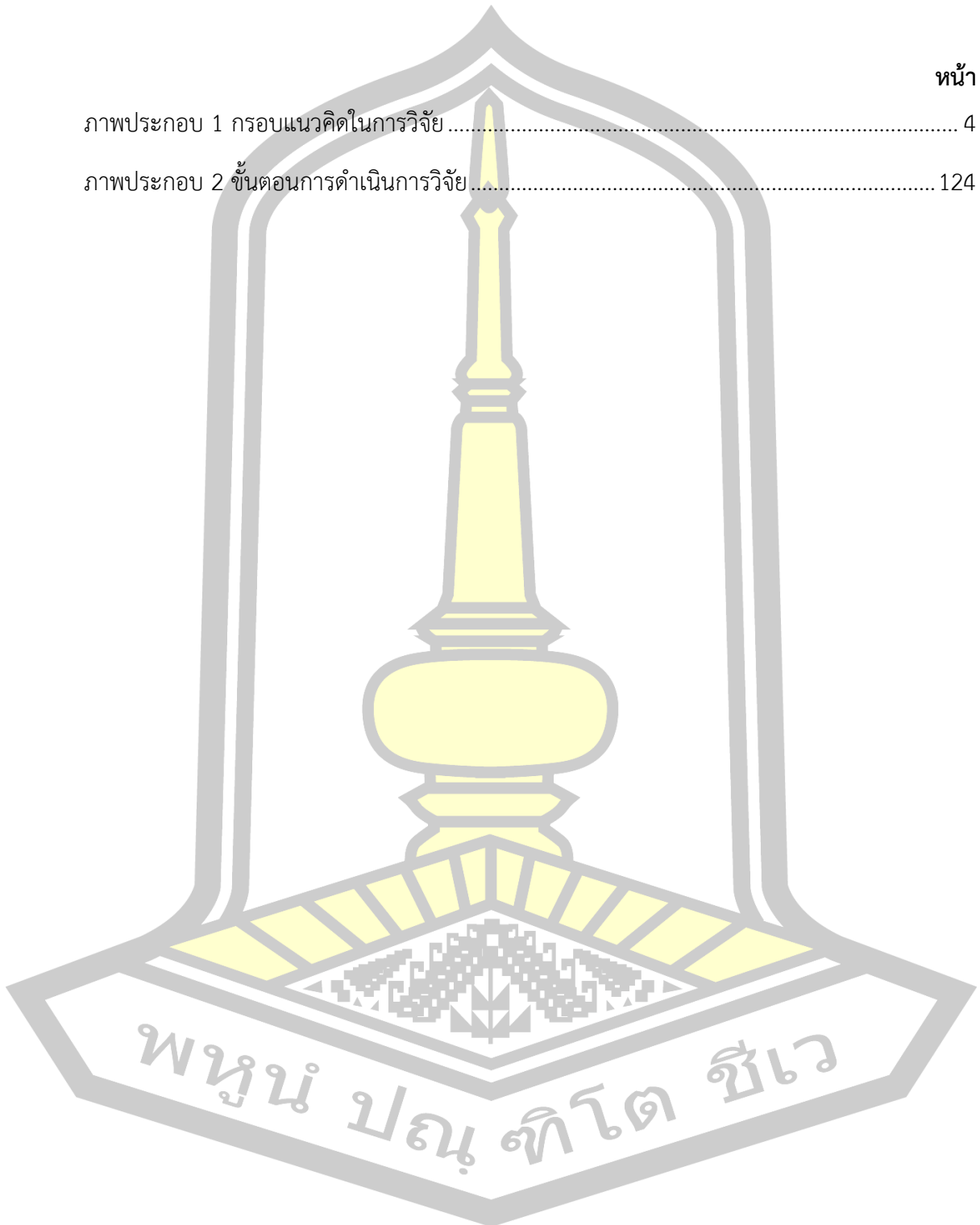
หน้า

ตาราง 1 วิเคราะห์กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	62
ตาราง 2 วิเคราะห์กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของงานงบประมาณ ..	90
ตาราง 3 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	91
ตาราง 4 การสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	127
ตาราง 5 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	138
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวม	139
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานแผนงาน	140
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความ เสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานพัสดุ	142
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความ เสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานการเงิน	145
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานบัญชี	147
ตาราง 11 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา แยกตามรายองค์ประกอบ	149
ตาราง 12 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานแผนงาน	149
ตาราง 13 ค่าความต้องการจำเป็นการพัฒนาแนวการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ ด้านงานพัสดุ	152

ตาราง 14 ค่าดัชนีความต้องการ PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานการเงิน	154
ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการ PNI _{modified} และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานบัญชี	156
ตาราง 16 สรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง 5 กระบวนการตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	162
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมทั้ง 4 ด้าน	164
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานแผนงาน	165
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานพัสดุ	166
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานบัญชี	167
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานการเงิน	168
ตาราง 22 ผลการประเมินค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25	216
ตาราง 23 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25	219
ตาราง 24 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึง ประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25	222

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	124



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ โดยผลกระทบทางบวกถือเป็นโอกาสที่องค์กรได้เปรียบ ขณะที่ผลกระทบทางลบทำให้เกิดความสูญเสียเป็นปัญหาและความเสี่ยงต่อองค์กร การบริหารงานขององค์กรแต่ละองค์กรต่างมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก การตอบสนองความต้องการ และรับผิดชอบต่อผลของงาน (ราชกิจจานุเบกษา, 2544) จุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพ มาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อเป็นกลไกในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันการศึกษาและกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกกรอบ 5 ปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2545) การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ การประเมินผล การปฏิบัติราชการตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) การประเมินผล การปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจโดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ภายในองค์กร อาศัยหลักการพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการขององค์กรที่ดี เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสามารถเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานตรวจสอบภายใน, 2553)

สถานศึกษาเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา หรือส่วนราชการ ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุสถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การกำกับติดตามที่มุ่งเน้นการตรวจราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เล็งระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นหัวข้อประเมินผล การปฏิบัติราชการของสถานศึกษาทุกแห่งต้องทำการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความมั่นใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งยังช่วยจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงจึงมีผลในการพัฒนาจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้ตรงตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารจัดการสถานศึกษาผู้บริหารต้องส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักรู้ในความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ทุกคนในสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการและเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการประจำปี การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถการดำเนินงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมของโรงเรียน สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้กระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่ขัดขวางต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาทั้งยังส่งผลกระทบรุนแรงต่อคุณภาพของผู้เรียน ปัญหาของการจัดการศึกษา การขาดบุคลากรฝ่ายสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคภาษาอังกฤษ การอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ของผู้เรียน ครูไม่มีวุฒิตรงกับวิชาที่สอน ระบบอุปถัมภ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายของการบริหารงานบุคคล ปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2561)

การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับ

ผลประโยชน์ทับซ้อน กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย การควบคุม กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน จำนวน 4 ประเด็นหลัก คือ 1) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ 2) การใช้อำนาจหน้าที่เรียกร้องผลประโยชน์ 3) การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ 4) การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25, 2562) สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายใน และ 2) ปัจจัยภายนอก (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552) องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการดำเนินงาน 3) ด้านการเงิน 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

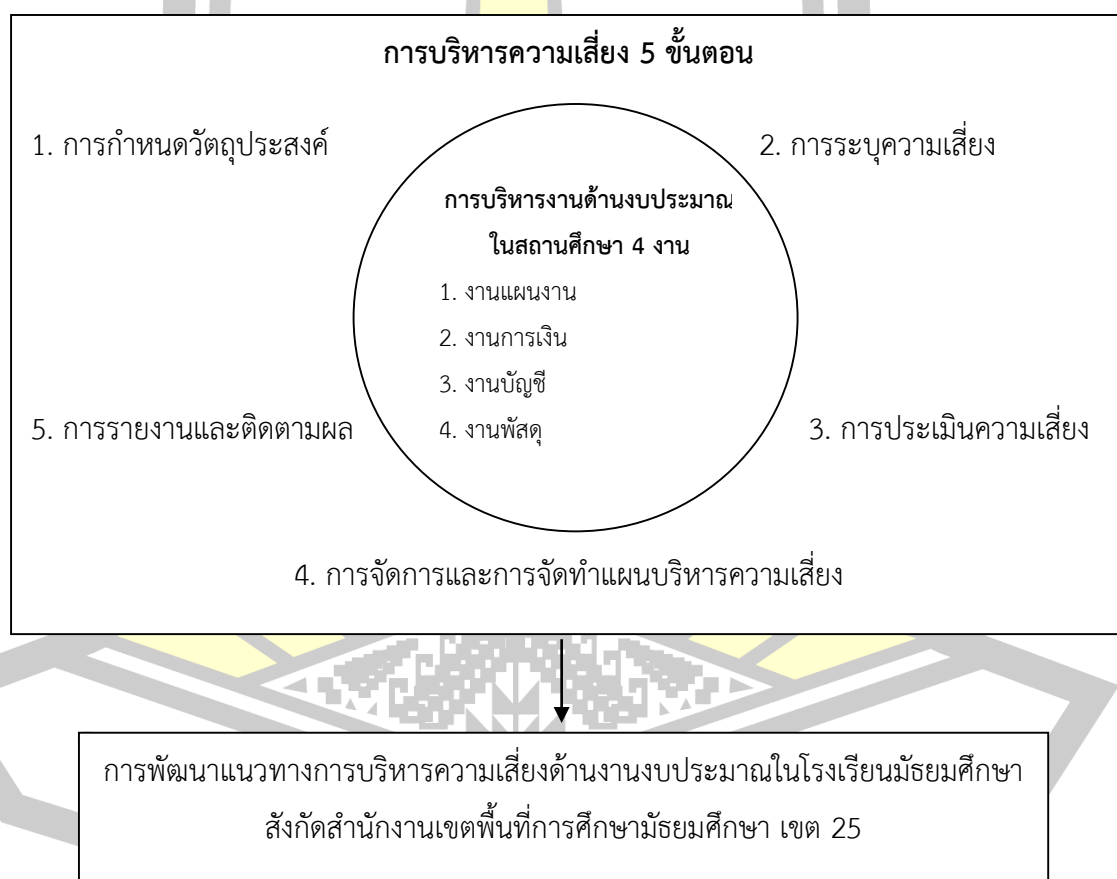
กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามมาตรฐานสากล ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนจากผู้บริหารองค์กร โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลรวมถึงหลักเกณฑ์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ (Strategic Risk) เน้นเรื่องการบริหารงานองค์กรที่ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ตามแผนและก่อให้เกิดความได้เปรียบและสามารถแข่งขันได้ในอนาคต การบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operational Risk) เน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงความตระหนักรู้ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น เป็นองค์กรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งขึ้นตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล มีการบริหารจัดการซึ่งเน้นการกำกับดูแล ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 84 แห่ง จัดการศึกษา ระดับชั้นประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25, 2562)

จากสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นการบริหารปัจจัยและการควบคุม กิจกรรม เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นก่อความเสียหายให้กับการบริหารงบประมาณในองค์กร และผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี พัสดุในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สังเคราะห์แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ความสำคัญของการวิจัย

1. เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ให้มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนให้ได้คุณภาพมาตรฐานต่อไป
2. เป็นข้อเสนอแนะสำหรับพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนำไปเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประจำปีการศึกษา 2562 โดยแยกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน และครูจำนวน 336 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประจำปีการศึกษา 2562 จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 คน และครู จำนวน 161 คน รวมทั้งสิ้น 201 คนโดยใช้เทคนิคการสุ่ม แบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. นำผลการวิจัยที่ได้จากระยะที่ 1 มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น
2. ศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครู จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน
3. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
4. จัดทำร่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

5. นำร่างเสนอผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แบ่งเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

1. การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 5) การรายงานและการติดตามผล (เจริญ เกษภูววัลย์, 2546 ; ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547; ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และคณะ, 2547; สมชาย ไตรรัตนภิรมย์, 2549 ; สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; ธร สุนทรายุทธ, 2550 ; สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550 ; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550 ; เจริญ ศรีแสนปาง, 2556 ; พันธุ์เทพ พัฒนจूरินทร์, 2557 ; กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554 ; Dorfman, 1997 ; Wilson, 1999)

2. การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) งานแผนงาน 2) งานพัสดุ 3) งานการเงิน 4) งานบัญชี (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544 ; กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ; เรวดี รัตนะมาลา, 2551 ; กิตติพงษ์ แสนพงษ์, 2552 ; ดำรง โตไย, 2552 ; โสรัตดา เศรษฐการ, 2552 ; สุเมธ จันทร์เจื้อจุน, 2553 ; พชรินทร์ ขำวงษ์, 2554 ; วชิรินทร์ ปลื้มจิตต์, 2554 ; พิสมัย สุนันทนาม, 2554 ; รัตนา ศักดิ์ศรี, 2555 ; วินัย น้อยเอี่ยม, 2557)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ

2. กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อป้องกันและลดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์

หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.2 การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้

2.3 การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมสำหรับจัดการความเสี่ยงให้ลดความรุนแรง มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้

2.4 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและอุปสรรค ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้รับ

2.5 การรายงานและการติดตามผล หมายถึง การติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง และการตรวจสอบมาตรการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงบประมาณ หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานและโครงการที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งมีขอบข่ายการดำเนินงานการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณเกี่ยวกับงานแผนงาน งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชี ประกอบด้วย 4 งาน ดังนี้

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

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

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

3.4 งานการบัญชี หมายถึง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดและจัดหาแบบพิมพ์ บัญชีทะเบียน และรายงาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณ หมายถึง วิธีการบริหารความเสี่ยงทางด้านงบประมาณของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานทางด้านงบประมาณ บรรลุ วัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

7. ครู หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ งานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นหน่วยงาน 1 ใน 42 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อ วันที่ 17 สิงหาคม 2553 โดยเป็นหน่วยงานที่สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาและให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง
2. แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง
3. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. การบริหารงบประมาณ
5. การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา
6. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
7. แนวทางและการพัฒนาแนวทาง
8. การประเมินความต้องการจำเป็น
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีของความเสี่ยง

1. ความหมายของความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง
หมายถึง โอกาสที่ไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถจะเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด
แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นไม่มากนักในบริษัท

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง
ว่าความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิด
ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็น
ยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

ปราชญา กล้าฉัญญ (2551) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้ เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดได้ความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แต่ละหน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์ มองอย่างหนึ่ง งานผลิต มองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัย มองอย่างหนึ่งและงานวิศวกรรมความปลอดภัยขององค์กรก็มองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง ภาวะหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ เช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการถูกดำเนินทางกฎหมาย โดยผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับจากระบบและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ธร สุนทรายุทธ (2550) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยง หรือความล้มเหลว หรือโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินงานและอาจทำให้้องค์การเกิดข้อผิดพลาด บกพร่อง หรือสูญเสียในการผลิตสินค้า หรือบริการจนเกิดความไม่น่าเชื่อมั่นและสูญเสียภาพพจน์ที่ดี

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย หรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่าง ๆ ทั้งนี้ความเสี่ยงเกิดขึ้นเนื่องมาจากความไม่แน่นอนซึ่งสามารถวัดได้จากความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น (ถ้าได้เกิดขึ้นจริง) ซึ่งแต่ละหน่วยงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น อาจมีมุมมองในเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันหรือตรงกันข้ามกันได้ เช่น บุคลากรในแผนกรักษาความปลอดภัยอาจมองความเสี่ยงเป็นเรื่องเลวร้ายที่ต้องได้รับการจัดการโดยเร่งด่วน ในขณะที่แผนกการเงินอาจมีมุมมองที่แตกต่างออกไป

อย่างไรก็ตามบุคลากรในองค์กรต้องตระหนักอยู่เสมอว่าต้องไม่สร้างความเสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรของตนจะรับไหว แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการหาโอกาสที่จะสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรของตน

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสี่ยง หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

สงวน ช้างฉัตร (2547) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการรวมตัวของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัด และความไม่แน่นอนของโครงการด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำสุด โดยการขจัดข้อจำกัด หรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด ความเสี่ยง คือ การวัดการไร้ความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของโปรแกรมประสบความสำเร็จ ภายใต้งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ดังนั้น ความเสี่ยงจึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ โอกาสที่จะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้องจัดการแก้ไขผลที่ตามมาของความล้มเหลวนั้น

เจริญ เจษฎาวุธ (2546) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินการผิดพลาด หรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามแผนหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อมีการวางแผนหรือแผนงานไว้ในตอนแรกเริ่มนั้น สภาพแวดล้อมที่มีอยู่อย่างหนึ่ง ต่อเมื่อครั้งดำเนินการลงไป เวลาเปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปในทิศทางที่ไม่เหมือนกันกับตอนที่วางแผนหรือกำหนดเป้าหมายนั้นไว้โดยเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นส่งผลในทางลบ หรือก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานที่ไม่อาจประสบผลสำเร็จได้ เช่นเดียวกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้นอาจส่งผลไปในทางบวกก็ได้ ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงเดิมที่คาดไว้ลดลงหรือไม่มีอีกต่อไป

วิริยะ รัตนสุวรรณ (2544) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสเกิดของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable even) ภายในระยะเวลาหรือภายในสภาวะแวดล้อมที่ระบุขึ้นอาจพิจารณาได้ในลักษณะของความถี่ (Frequency) ของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง หรือความน่าจะเป็น (Probability) ที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์นั้นขึ้นอีกครั้งหลังจากที่เคยเกิดมาแล้ว

เจมส์ (James, 2005) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ ในทางธุรกิจและทางส่วนตัว สำหรับอาชีพทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นอาชีพผู้บริหาร พนักงาน นักลงทุน นักศึกษา เจ้าของบ้าน นักเดินทาง ต่างก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น และจะต้องจัดการด้วยวิธีการต่าง ๆ บางครั้งความเสี่ยงเฉพาะอย่างจะต้อง

ได้รับการวิเคราะห์และ จัดการ บางครั้งก็มีการละเลยความเสี่ยงเพราะอาจไม่รู้ว่ามันจะมีผลตามมาอย่างไร ความเสี่ยงในแง่ของ ความเสี่ยงที่อาจเกิดปัญหาพิเศษขึ้นได้จากความสูญเสียจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน อาจจะต้องมีการ วางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าและจะต้องได้รับการจัดการเป็นการเฉพาะ โดยการเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นที่แน่นอน เมื่อมีความไม่แน่นอนว่าจะเกิดความสูญเสียที่เสี่ยงที่จะกลายเป็น ปัญหาสำคัญ เช่น หากเจ้าของร้านค้ารู้แน่ ๆ ว่าร้านค้าตนจะต้องถูกจัดแะ ความเสี่ยงนี้อาจถูกชดเชย ด้วยการบวกราคาขายสินค้าไว้ เท่าที่จำเป็นด้วย จะมีความเสี่ยงน้อยหรือไม่มีเลย หากโจรจัดแะ ร้านค้าเกิดมากขึ้นกว่าปกติ ร้านค้าจะระวังเรื่องความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดแะร้ายแรงกว่าปกติ คือ มากกว่าระดับที่มองว่าเป็นระดับปกติ หรือระดับที่คาดไว้แล้ว

จากความหมายของความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์ หรือ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้ง ด้านบวกและด้านลบ ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในทางบวกถือว่าเป็นโอกาสที่จะสามารถแสวงหา ผลประโยชน์และความได้เปรียบ ขณะที่ผลกระทบทางลบสามารถทำให้เกิดความสูญเสียซึ่งเป็นปัญหา และความเสี่ยงต่อองค์กรได้เช่นกัน

2. ประเภทของความเสี่ยง

ธรร สุทธรายุทธ (2550) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General categories of risk) เป็นการมองความเสี่ยง โดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่ามีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของ โอกาสจะเกิดความเสี่ยง กล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียน ที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากยิ่งขึ้นด้วย กล่าวคือ งบประมาณ บุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการ จัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงขนาดตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรนั้น ส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมี ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อน ยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่า วิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดินก็คือ อย่าให้องค์กร มีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่ สลับซับซ้อน ไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการ ด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์กรแบบทางการมากเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จ ของงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์กรระบบราชการเป็นองค์กรที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือนไม่มีอะไรจะ

เสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดแต่ก็พบว่าองค์การราชการที่มีขนาดใหญ่ มักมีความเสี่ยงสูงมาก

1.2.1 ระบบการควบคุมองค์การขนาดใหญ่กว้างขวาง จะต้องมีการมีระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์การที่มีความซับซ้อนย่อมยุ่งยากถ้าควบคุมไม่ดีพอย่อมเกิดความเสียหายได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การที่มีระบบสารสนเทศที่ซับซ้อน และครอบคลุมข้อมูลขององค์การอย่างกว้างขวาง ก็ยังเพิ่มความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์การที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน มีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) และอื่นๆ ดูเหมือนว่ายังมีระเบียบกฎหมายข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสียหายต่อองค์การได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการแข่งขันเติบโตขององค์การ อัตราการแข่งขันเติบโตอย่างรวดเร็วบางองค์การเป็นแบบก้าวกระโดด ยื่อนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรับหารับตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น อาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญในทางการศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหารโรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถของผู้บริหารบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมายและเป้าหมายของการศึกษาเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตรายพร้อมที่จะทำให้องค์การถึงขั้นล่มสลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม การควบคุมเปลี่ยนแปลงหาก

สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์การได้ที่สำคัญ ได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญขององค์การย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test : O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced National Education Test : A-NET) อย่างรีบเร่งโดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อนย่อมเกิดปัญหาโกลาหล และโอกาสผิดพลาดได้มาก การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกะทันหัน หรือผิดจังหวะย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคลหากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์การ ที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้นควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการ ซึ่งยังจะนำซึ่งความสูญเสียเปล่าของค่าใช้จ่ายขององค์การนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์การอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาลซึ่งส่งผลกระทบทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์การนั้น ๆ เช่น

1.10.1 ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐบาลปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

1.10.2 การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อองค์การนั้นๆได้ เช่น หน่วยงานให้มีแผนการพัฒนาไว้แล้วแต่มีรัฐมาออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific risk areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่งคือ การพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์การเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภท และพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์การนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่ มีดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด และถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมและมัธยมศึกษา นั่นมักจะพบปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

2.2 การบริหารการเงิน (Financial management) การดำเนินกิจกรรม

ทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงในระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด และทรัพย์สิน การทุจริต รายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)

2.3.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชันหรือการยกยอก ฉ้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.3.2 การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหาโอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พัสดุล้าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความหุรหุรา ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหาร

และการจัดการนับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว สามารถวัดค่าของความเสียหายออกมาได้เป็นตัวเงิน เช่น ไฟไหม้โรงงานผลิตสินค้า บริษัทจะสามารถคำนวณค่าเสียหายจากเหตุการณ์ไฟไหม้โรงงานผลิตสินค้าได้ โดยการประเมินถึงทรัพย์สินที่เกิดความเสียหายและตีค่าออกมาเป็นจำนวนเงิน เหตุการณ์รถยนต์ประสบอุบัติเหตุ

จากการนำของไปส่งให้แก่ลูกค้า บริษัทก็จะสามารถตีค่าความเสียหายออกมาเป็นตัวเงินได้เช่นกัน ความเสี่ยง ประเภทนี้จัดอยู่ใน Financial risk

2. ความเสี่ยงที่ไม่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ (Non-financial risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถประเมินความเสียหายได้ เช่น การเสียชีวิตของพนักงานบริษัทจากเหตุการณ์ไฟไหม้หรือเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์ ทำให้พนักงานขับรถยนต์ของบริษัทเสียชีวิต การสูญเสียชีวิตนั้นจึงไม่สามารถประเมินค่าความเสี่ยงออกมาเป็นตัวเงินได้ บริษัทที่มีสินค้าคงเหลือไว้มิพอจำหน่าย เมื่อผู้บริโภคหรือลูกค้าต้องการซื้อสินค้านั้นแล้วบริษัทไม่มีจำหน่ายลูกค้าจึงเปลี่ยนไปซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบจากผู้ผลิตรายอื่น เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถประเมินมูลค่าความเสียหายได้เช่นเดียวกัน แต่บริษัทนั้นก็ทราบดีว่าบริษัทเกิดความเสียหาย

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

4. ความเสี่ยงที่ผันแปรไม่ได้ (Static risk) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความเสี่ยงที่คงที่ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับบริษัทจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ เช่น บริษัทเกิดความเสียหายเนื่องจากพนักงานของบริษัทปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต เป็นต้น

5. ความเสี่ยงพื้นฐาน (Fundamental risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก เช่น เกิดภาวะสงคราม แผ่นดินไหว น้ำท่วม เป็นต้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถป้องกันได้เป็นบางส่วน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้ได้ เพราะเมื่อความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นแล้ว คนในสังคมจะได้รับความเสี่ยงนี้ในระดับที่เท่า ๆ กัน

6. ความเสี่ยงจำเพาะ (Particular risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับคนเฉพาะกลุ่ม เช่น ไฟไหม้ จะทำให้เกิดความเสียหายเฉพาะบริษัทที่ได้รับ ความเสียหายเท่านั้น ไม่ได้เกี่ยวกับส่วนรวม เช่น บริษัทถูกไฟไหม้ บริษัทถูกจรรยาบรรณ เป็นต้น

นางนภัส เทียงกมล (2552) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risk) สำหรับในประเทศไทยมีการเกิดความเสี่ยงทางการเงินของของสถาบันการเงินที่ต้องล้มละลายในปี 2540 เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากไม่มีระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน หรือในกรณีที่ประเทศสิงคโปร์มีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินด้วยการออกตราสารอนุพันธ์ แต่ความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดขึ้นกับธนาคารแบริง (Barings Bank) ที่มีอายุ ถึง 200 ปีในประเทศสิงคโปร์ที่ นิค ลีสัน (Nick Leeson) ได้ใช้ตรา

สารอนุพันธ์อย่างผิดวัตถุประสงค์ 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 ทั้งนี้แผนกลยุทธ์อาจไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการบริหารความเสี่ยงที่ป้องกันไว้ล่วงหน้าก็เป็นได้ ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงอาจต้องรวมถึงการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานด้วย

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

5. ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (Economic2Political risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากสงครามระหว่างประเทศทำให้บริษัทไม่สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้ หรือดังเช่นตัวอย่างการเกิดภาวะเงินเฟ้อทั่วโลกทำให้ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากภาวะดังกล่าวซึ่งเป็นความเสี่ยงเช่นกัน ที่เกิดขึ้นกับระดับประเทศ เป็นต้น

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

7. ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี (Technological risk) ความเสี่ยงระบบเมนเฟรมมีปัญหาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วไม่สูงพอ ข้อมูลหายไปจากคอมพิวเตอร์ เสีย เนื้อหาในเว็บไซต์ถูกละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น

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

James (2007) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านเครดิตการลงทุน การโกง การขโมย การกระทำในทางที่ผิด การใช้สติปัญญาในการลงทุน ความละเอียดอ่อนของข้อมูล

2. ความเสี่ยงทางการดำเนินงานหรือการดำเนินงาน ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านกระบวนการ คุณภาพของการบริการ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพ การหยุดชะงักของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน

3. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร มีการครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางการหยุดชะงักของธุรกิจ ข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้าสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี

4. ความเสี่ยงทางการควบคุม/กฎระเบียบ โดยครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่อง การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความพอเพียงของงบประมาณ

5. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ครอบคลุมไปถึงลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกจ้าง การแข่งขัน ทรัพยากร การประสานงานและการสื่อสาร

สมชาย ไตรรัตน์ภิมย์ (2549) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risks) ความเสี่ยงทางการเงินนี้จะแบ่งความเสี่ยงย่อยออกเป็นแปดด้าน คือ โครงสร้างงบกำไรขาดทุน/การทำกำไร (Income Statement Structure/Profitability) โครงสร้างบัญชีดุล (Balance Sheet Structure) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน (Currency Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) และความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน (Capital Adequacy)

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง/การยอมรับ (Reputation Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy Risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk) ความเสี่ยงด้านระบบการดำเนินงานภายใน (Internal Systems and Operational Risks) ความเสี่ยงการบริหารงานผิดพลาดและการทุจริต (Mismanagement and Fraud)

3. ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy Risk) ความเสี่ยงด้านระบบ (Systemic (Country) Risk) และความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal Risk)

4. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risks) แบ่งความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ (Other Exogenous Risks)

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)/ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบาย/กลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อม ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์
2. ความเสี่ยงทางการเงิน/งบประมาณ (Financial/Budget Risk) ได้แก่ การลงทุน/ฝากเงิน การจัดหาแหล่งเงินทุน สภาพคล่อง
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ กฎหมาย/ระเบียบ พระราชบัญญัติ หลักการบัญชีแนวการตรวจสอบ
4. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย พนักงาน/บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยธรรมชาติ การดำเนินกิจการ

ธารชуда อมรเพชรกุล (2546) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้ งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 8 ประเภทคือ ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากร (Human Resource Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกลยุทธ์การบริหารงาน (Strategic Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากสถานะการแข่งขัน (Competitive Risk) ความเสี่ยงจากคู่ค้าหรือลูกค้าและผู้ให้บริการ (Supplier/Customer Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกฎระเบียบ กฎหมาย (Regulatory/Legal Risk) และความเสี่ยงอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง (Economic/Political Risk)

อรัญ โสถิพันธุ์ (2550) ได้ระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงภายใน เป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านการกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญา ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบความเสี่ยงด้านการบริหารบุคคล ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
2. ความเสี่ยงภายนอก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ความเสี่ยงทางด้านภัยธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและความเสี่ยงด้านภัยที่เกิดจากสงคราม การก่อการร้าย

เฟื่องฟ้า เทียนประภาสิทธิ์ (2550) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานเป็น 6 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญา ความเสี่ยงด้านบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบ ความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง

1. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

นฤมล สะอาดโณม (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัทด้วย

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

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน

วิเคราะห์ กำกับ พัฒนา ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการบริหารจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อป้องกันและลดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหายเพื่อให้อัตราและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้

2. ประโยชน์และความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

สนั่น เกชาวารี (2553) กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์ที่สำคัญคือ

1. ลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีจัดการ ดังนั้น จึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

2. สร้างโอกาส การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรโดยไม่จำกัดเฉพาะความเสี่ยงที่เป็นความเสียหายช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ธารชุตดา อมรเพชรกุล (2546) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงว่า เป็นการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กรจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคลากรมีความเข้าใจการทำงานมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ประเมิน และระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ของตนได้ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายได้

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

สรุปว่า ประโยชน์และความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง กล่าวได้ว่า จะลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหายและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงานให้ทราบถึงปัญหาล่วงหน้า สามารถที่จะหาทางป้องกันหรือเตรียมวิธีแก้ไขไว้ก่อนได้

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

อุษณา ภัทรมนตรี (2552) ได้กล่าวถึง แนวคิดของการบริหารความเสี่ยงของ COSO องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO ประกอบด้วย 8 ประการที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานและกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมสารสนเทศและการสื่อสารการติดตาม

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรครอบคลุมท่าที (Tone) ขององค์กรโดยรวมซึ่งมีอิทธิพลต่อความตระหนักถึงความเสี่ยงของบุคลากรขององค์กรและเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและช่วยก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติและโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยงสภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรการกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ประเมินและ

การจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรมวิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรรวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง (ไพรัชวอเตอร์ เฮาส์เปอร์ส, 2547)

COSO เน้นว่าองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายในเป็นบรรยากาศการบริหารในระดับสูงมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทุกด้านมีผลกระทบสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของทั้งองค์กรซึ่งคณะกรรมการองค์กรและฝ่ายบริหารระดับสูงมีพลังผลักดันและมีอิทธิพลที่สำคัญ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

อุษณา ภัทรมนตรี (2552) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

1. นโยบายและปรัชญาแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) การกำหนดนโยบายหลักการและวิธีการบริหารความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นลายลักษณ์อักษรรวมถึงปรัชญาวัฒนธรรมองค์กรในการเสี่ยง และไม่ยอมเสี่ยง การมีนโยบายความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากระดับสูงจะช่วยให้การสื่อสารความเข้าใจแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดีที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรจนเป็นที่ประจักษ์ หรือยอมรับต่อบุคคลภายนอกเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสร้างชื่อเสียงความไว้วางใจและมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืนต่อองค์กร
2. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) การกำหนดจำนวนหรือระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้อย่างกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร องค์กรงานใดที่ต้องการความสำเร็จสูงจะยอมรับความเสี่ยงหรือความคลาดเคลื่อนได้น้อยงานนั้นต้องจัดสรรงบประมาณใช้ทรัพยากรในการบริหารความเสี่ยงสูง
3. คณะกรรมการองค์กร (Board of Directors) คณะกรรมการองค์กรในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลโดยพิจารณาจากการจัดโครงสร้างจำนวนความรู้และประสบการณ์และความเป็นอิสระในบทบาทหน้าที่การกำกับดูแลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และแผนงานสำคัญของฝ่ายบริหารรวมทั้งต้องมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล
4. ความซื่อตรงและจริยธรรมองค์กร (Integrity and Ethical value) ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง การพูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูด COSO เน้นว่าฝ่ายบริหารระดับสูง (Tone at the top) มีบทบาทสำคัญยิ่งในการทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการพูดและการกระทำไม่พูดอย่างทำอย่าง (Do as I say-not as I do) องค์กรควรจัดทำข้อกำหนดมาตรฐานความประพฤติเกี่ยวกับความซื่อตรงและจริยธรรมองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรระบุพฤติกรรมที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำทั้งสำหรับผู้บริหารและพนักงานข้อกำหนดดังกล่าวต้องแจ้งให้ทุกคนได้

รับทราบและปฏิบัติตามอย่างชัดเจนความเชื่อตรงและความมีจริยธรรมองค์กรจนเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชนเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรอย่างประมาณค่าไม่ได้

5. ความมุ่งมั่นด้านความสามารถ (Commitment to Competence)

ความสามารถ หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งซึ่งรวมถึงความฉลาดไหวพริบความสามารถในการตัดสินใจและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องพนักงานที่มีความสามารถสูงมักมีค่าใช้จ่ายสูงดังนั้นฝ่ายบริหารควรกำหนดระดับความรู้และทักษะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงานซึ่งหากไม่สามารถหาพนักงานที่มีความสามารถตรงตามตำแหน่งได้ควรชดเชยด้วยการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาตามสายงานอย่างใกล้ชิด

6. โครงสร้างการจัดการ (Organizational Structure) การจัดกลุ่มหน่วยงาน

ตรงตามสายการบังคับบัญชาและสายการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability) การจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมเป็นพื้นฐานของการบริหารที่สำคัญทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานสั่งการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและควรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และลักษณะการดำเนินงาน

7. การมอบอำนาจ การรายงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ

(Assignment of Authority and Responsibility) การมอบอำนาจจากระดับสูงสู่ระดับปฏิบัติการ การกำหนดวิธี และสายการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งองค์กรยุคใหม่นิยมการลดระดับชั้นบริหารแบบแนวตั้ง (Vertical Organization) สู่การบริหารแบบแนวนอน (Flat Organization) การกระจายอำนาจในการบริหารและตัดสินใจ (Empowerment) ในกิจกรรมประจำวันให้กับผู้บริหารระดับปฏิบัติงานที่เผชิญปัญหาเฉพาะหน้าโดยตรงเพื่อให้สามารถแก้ไขเฉพาะหน้าได้อย่างคล่องตัวตรงประเด็นและทันกาลอย่างไรก็ตามการมอบอำนาจให้แต่ละตำแหน่งควรกำหนดลิมิตให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความสำเร็จที่ต้องการในตำแหน่งงานนั้น และควรตระหนักว่ายังมีการกระจายอำนาจมากเท่าไรอาจเป็นการกระจายการทุจริต ดังนั้นยังมีการกระจายอำนาจการปฏิบัติการมาเท่าไรจึงจำเป็นต้องรวมศูนย์การรายงาน และสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและทันกาลมากขึ้น

8. มาตรฐานของทรัพยากรบุคคล (Human Resource Standards)

มาตรฐานเกี่ยวกับการสรรหา การว่าจ้าง การฝึกอบรม การประเมินผล การให้คำปรึกษา การเลื่อนตำแหน่งการจ่ายค่าตอบแทนการรักษาผู้มีความรู้ความสามารถในองค์กรรวมทั้งการจูงใจและการลงโทษทางวินัยเพื่อพัฒนาระดับความเชื่อตรง จริยธรรมและความสามารถที่ต้องการเพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ทุกองค์กรจะเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับของช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk Tolerance levels) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจนคือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

ในการดำเนินธุรกิจองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมา ก่อนเพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (จัทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลาปะพร ศรีจันเพชร, 2557) ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ช่วยสร้างความมั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องเกิดขึ้นก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายความสำเร็จแต่ละตัว (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552) การบริหารความเสี่ยงจึงมุ่งที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 4 อย่าง คือ

2.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงและสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ (จัทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลาปะพร ศรีจันเพชร, 2557) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร (ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์จะสะท้อนถึงทางเลือกของฝ่ายบริหารว่าจะหาวิธีสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรได้อย่างไร กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีการที่ผู้บริหารเลือกทำเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง (SWOT Analysis) ขององค์กรกลยุทธ์มาจากจุดแข็ง และโอกาสที่มีหากเลือก กลยุทธ์ที่ไม่สามารถทำได้จริงหรือไม่ตอบสนองความต้องการจะทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจหรือไม่สามารถแข่งขันได้อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย และจุดอ่อนกับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้จาก SWOT ควรได้รับการบริหารเพื่อลดความเสี่ยง (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

2.2 ด้านปฏิบัติงาน (Operations) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์ย่อย ๆ ในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด ซึ่งอาจวัดผลได้จากเป้าหมายด้านกำไร อัตราผลตอบแทนอัตราประสิทธิภาพประสิทธิผลอัตราการลดความสูญเสียสูญเสียเปล่าซึ่งเป็นอัตราส่วนทางการเงินหรือตัววัดผลสำคัญการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) ที่กำหนด (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

2.3 ด้านการรายงาน (Reporting) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของการรายงาน (จิตนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปะพร ศรีจันเพชร, 2557) เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) รายงานที่เชื่อถือได้จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนแก่ผู้บริหารอย่างเหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการรายงานอีกทั้งยังจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้ติดตามประเมินผลกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (จิตนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปะพร ศรีจันเพชร, 2557) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย สัญญาและกฎระเบียบต่าง ๆ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) ซึ่งอาจเกิดขึ้นกับปัจจัยภายนอก และมักใช้บังคับเหมือนกันทั้งอุตสาหกรรมและเงื่อนไขสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดการละเมิด ไม่เป็นไปตามที่กำหนด (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Achievement of Objective) ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีตัวชี้วัดและความสำเร็จเป้าหมายที่ชัดเจน จะทำให้สามารถระบุปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของวัตถุประสงค์นั้นได้ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งความคลาดเคลื่อนของหน่วยวัดความสำเร็จที่ยอมรับได้ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ฝ่ายบริหารจะระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นว่าหากเหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบที่เป็นโอกาส หรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบหรือเป็นอุปสรรค คือ ความเสี่ยง ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องประเมินและตอบสนอง เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวก คือ โอกาส ซึ่งฝ่ายบริหารจะนำโอกาสนั้นไปพิจารณาในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในการระบุเหตุการณ์ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงและโอกาสโดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมายองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรในกระบวนการระบุเหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

3.1 ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงานกฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

3.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารควรพิจารณา แหล่งที่จะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่าง ๆ มากมายซึ่งอาจเกิดจาก ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของบริษัทที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้แต่ต้องติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิด และวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็น โอกาส หรือเพื่อลดผลเสียที่จะเกิดขึ้น เช่น ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ เช่น โครงสร้างพื้นฐานพนักงานกระบวนการเทคโนโลยี สารสนเทศภายใน (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นความสัมพันธ์ของเหตุการณ์จะช่วยให้การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมดีขึ้น คือ บางเหตุการณ์อาจเป็นอิสระเกิดขึ้นเองแต่ บางเหตุการณ์อาจจะสัมพันธ์กัน เช่น เกิดพร้อมกันหรือเป็นตัวนำให้เกิดเหตุการณ์หนึ่ง ดังนั้น หากป้องกันการเกิดเหตุการณ์ตัวนำจะป้องกันการเกิดเหตุการณ์ตัวตามได้ด้วยซึ่งความสัมพันธ์ของ เหตุการณ์อาจพิจารณาทั้งในแนวดิ่งและแนวระนาบการพิจารณาในแนวดิ่ง ได้แก่ ความสัมพันธ์ใน ระดับกลยุทธ์กับระดับล่างหรือในหน่วยธุรกิจรอง เช่น ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับ การให้บริการและคุณภาพที่ดีและตรงกำหนดส่วนการพิจารณาในแนวระนาบ ได้แก่ การพิจารณา ความสัมพันธ์ที่เกิดในหน่วยเดียวกันหรือในกระบวนการเดียวกันซึ่งอาจเป็นเหตุเป็นผลกัน เช่น การจัดซื้อซ้ำทำให้การผลิตซ้ำทำให้การส่งมอบช้า (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของ เหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็น พื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้แต่ ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่ โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบซึ่งโดยปกติ แล้วจะใช้วิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกันองค์กรควรพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและ เชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในรายเหตุการณ์หรือตามประเภทของเหตุการณ์นั้นและตลอด

ทั่วทั้งองค์กรนอกจากนี้จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐานของความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ขั้นตอนนี้นับเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนนี้นับเป็นการประเมินโอกาส และผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจจะมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้ (ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

4.1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) โอกาสที่อาจเกิดขึ้นคือเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด (ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) หรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดในช่วงระยะเวลาที่พิจารณาการกำหนดโอกาสที่จะเกิดขึ้นนิยมกำหนดความน่าจะเป็นระดับการกำหนดว่าอยู่ในระดับใดอาจมาจากดุลยพินิจ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือข้อมูลเชิงปริมาณ โดยพิจารณาลักษณะของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

4.2 ผลกระทบ (Impact) ผลกระทบ คือ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้นโดยอาจพิจารณาผลกระทบหรือความเสียหายทางการเงินและไม่ใช้การเงิน (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552) ซึ่งหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด (ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินความเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กรนอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานกระบวนการปฏิบัติงานกิจกรรมการควบคุมภายในโครงสร้างทางธุรกิจและกระบวนการรายงานการวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลวิธีการติดต่อสื่อสารทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงพฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบันสัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน (ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน

เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) คือ การเลิกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการยกเลิกสายการผลิตการปฏิบัติงานที่เสี่ยงที่จะขยายธุรกิจสู่ตลาดในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์แห่งใหม่หรือการขายสายงานบางสายงาน

5.2 การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Sharing) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงโดยการโอนความเสี่ยง หรือมีฉันทกัโดยการหาผู้ร่วมรับความเสี่ยงไปบางส่วนเทคนิคที่ใช้กันโดยทั่วไปรวมถึงการซื้อประกันภัยประเภทต่าง ๆ (Hedging Transactions) หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำกิจกรรมแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing)

5.3 การลดความเสี่ยง (Reduction) คือ การกระทำการใด ๆ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสี่ยงหรือลดทั้งสองด้าน การตอบสนองต่อความเสี่ยงประเภทนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกิดขึ้นมากมายทุกวัน

5.4 การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) คือ ไม่กระทำการใด ๆ ที่จะมึผลเปลี่ยนแปลงต่อโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อสร้างโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนอง ข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกวิธีที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมคือนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้อนินใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้วางไว้ กิจกรรมควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานทั่วทั้งองค์กร กิจกรรมการควบคุมประกอบไปด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติการยืนยันความถูกต้องการกระหายอด การสอบทานผลการปฏิบัติงานการดูแลรักษาสินทรัพย์การแบ่งแยกหน้าที่งาน ดังนั้น กิจกรรมควบคุมจึงเป็นวิธีปฏิบัติงานที่บุคลากรนำไปปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นกรปฏิบัติโดยตรงหรือโดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ และเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กรดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงแตกต่างกันการควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรลักษณะธุรกิจโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

6.1 การพิจารณากิจกรรมควบคุมร่วมกับการจัดการตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมและวิธีการจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กันสูงมากและต้องให้ตรงกับความเสี่ยง และวัตถุประสงค์ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาองค์ประกอบทั้งสองไปพร้อมกันเพื่อให้มั่นใจว่าวิธีการตอบสนองความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมที่เลือกตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้รับการปฏิบัติตามจริงอย่างเหมาะสมและทันกาล (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

6.2 การจัดประเภทกิจกรรมควบคุมตามหน้าที่และวัตถุประสงค์ออกเป็น 4 ประเภท

6.2.1 การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อนนิยมนการควบคุมด้านคุณภาพและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการควบคุมแบบค้นพบหรือแบบแก้ไขเช่นการใช้รหัสผ่านแบบเฉพาะการจัดโครงสร้างองค์กรและการมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมการแบ่งแยกหน้าที่ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

6.2.2 การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็วให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดซึ่งการควบคุมแบบค้นพบยังคงสำคัญในการเป็นหลักฐานยืนยันประสิทธิผลของการควบคุมแบบอื่นๆทำงานได้ผล (Functioning) และป้องกันความสูญหายของทรัพย์สิน (Loss Prevention) จริงหรือไม่เช่นการสอบทานผลลัพธ์การยืนยันยอดการตรวจนับ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

6.2.3 การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานแผนการฝึกอบรมมาตรการจูงใจและการให้รางวัลหากทำได้ตามเป้าหมายซึ่งนิยมว่าเป็นวิธีการควบคุมที่ดีและทันสมัยเพราะมีผลกระทบทางด้านบวกต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานนิยมเป็นการควบคุมในด้านบวกต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

6.2.4 การควบคุมแบบแก้ไขและชดเชย (Mitigation Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดอาจเป็นวิธีควบคุมใหม่หรือการใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้เพราะต้นทุนสูง (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552)

6.3 การควบคุมเฉพาะกิจการ (Entity Specific) การประเมินการควบคุมภายใน อาจต้องใช้ดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้เชี่ยวชาญอิสระร่วมกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เข้าใจวัตถุประสงค์และความเสี่ยงในเรื่องนั้นของกิจการเป็นอย่างดีเพราะแต่ละกิจการมีวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติงานของตนเองและมีกิจกรรมควบคุมที่แตกต่างกันหรือแม้แต่ในกิจการเดียวกันผู้บริหารอาจมีดุลยพินิจที่ต่างกันนอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมสภาพอุตสาหกรรมขนาดกิจการ ความซับซ้อนของกิจการลักษณะประวัติวัฒนธรรมขององค์กรปัจจัยที่ต่างกันเหล่านี้ทำให้กิจการ

ต้องการการควบคุมโดยเฉพาะการควบคุมที่ไม่เป็นทางการแตกต่างกัน (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552) สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือการกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบ การควบคุมนั้นบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบดังนี้ พิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน พิจารณาการปฏิบัติ เพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลด ความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน (ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจะถูกระบุบันทึก และจัดเก็บไว้ (Captured) และสื่อสารในรูปแบบ และกรอบเวลาที่ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ระบบ สารสนเทศใช้ข้อมูลทั้งที่ผลิตภายในองค์กรและข้อมูลจากแหล่งภายนอกซึ่งช่วยสนับสนุนสารสนเทศ สำหรับการบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของสารสนเทศซึ่งสัมพันธ์กับ วัตถุประสงค์ขององค์กรการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นจากผู้บริหารไปสู่พนักงานในระดับล่าง ข้ามหน่วยงานและขึ้นสู่ระดับบนขององค์กรบุคลากรทุกคนต้องได้รับข่าวสารที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ระดับสูงว่าความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญ และต้อง ดำเนินการอย่างจริงจังทุกคนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งต้องเข้าใจว่ากิจกรรมของแต่ละบุคคลเกี่ยวพันถึงงานของบุคคลอื่นๆ อย่างไร ทุกคนต้องมี ช่องทางและวิธีการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญย้อนกลับไปสู่ระดับบน (Upstream) นอกจากนี้ยังต้อง สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มบุคคลภายนอกเช่น ลูกค้าผู้ขายหน่วยงานกำกับดูแลและผู้ถือหุ้น การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบันข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผล การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นในกระบวนการสายงานหรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรม การควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

8. การติดตามผล (Monitoring) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการ ติดตามประเมินผลและประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริง และยังทำหน้าที่ได้ตามที่กำหนดตามช่วงเวลาการติดตามประเมินผลสามารถทำได้โดยใช้วิธีการ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในแต่ละกิจกรรมหรือการประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluations) หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นในการดำเนิน

กิจกรรมทางการบริหารตามปกติส่วนการประเมินแยกต่างหากนั้น การกำหนดขอบเขตและความถี่จะขึ้นอยู่กับ การประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ข้อบกพร่องที่พบจากการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญจะรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็นโดยการติดตามผลของผู้บริหารการประเมินผลตนเองหรือร่วมกันทุกประการการมีระบบการติดตามผลทำให้มั่นใจว่ากรอบงานและองค์ประกอบที่ใช้เหมาะสมทันสมัยและมีประสิทธิผลอยู่เสมอเพราะวิธีการที่เคยมีประสิทธิผลอาจล้าสมัยหรืออาจถูกละเลยหรือองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ เปลี่ยนผู้บริหารใหม่เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ทำให้วิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่ การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กรและความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ

8.1 การติดตามอย่างต่อเนื่องการติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) การติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้วอาจถือว่าการติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือขณะเกิดเหตุการณ์ (จันทนา สาขากรนิพนธ์ เห็นโชคชัย และศิลปพร ศรีจันเพชร, 2552)

8.2 การติดตามรายครั้งการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547) หรือการติดตามผลตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้หรือจัดทำเป็นกรณีพิเศษเพื่อใช้ในการพิจารณาว่ากระบวนการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติการยังคงมีประสิทธิภาพหรือไม่ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2552) ซึ่งการติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะเป็นการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว (จันทนา สาขากรนิพนธ์ เห็นโชคชัย และศิลปพร ศรีจันเพชร, 2552)

เจริญ เจริญวัลย์ (2546) ได้สรุปขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงของ Risk Cycle Model แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ กล่าวคือการทำงานทุกอย่าง ผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องเริ่มต้นงานวางแผนการบริหารจัดการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรขึ้นมาเสียก่อน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกำหนดขึ้นมาเพื่อให้องค์กรและพนักงานขององค์กรรู้ถึงทิศทางจุดมุ่งหมาย การที่จะวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ

องค์การประสบความสำเร็จต้อง อาศัยการสนับสนุนจากองค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐาน
องค์ประกอบของ วัตถุประสงค์หลักขององค์กร ประกอบด้วย

1. นโยบาย (Policies) หมายถึง แนวทางโดยทั่วไปในการปฏิบัติให้
วัตถุประสงค์ประสบ ความสำเร็จนโยบายเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงของ
องค์การ นโยบาย จะช่วยป้องกันการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนไปจากความมุ่งหมายที่ต้องการ โดยจะช่วย
ให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งหมด ปฏิบัติงานตามกฎหมายเกณฑ์กติกาไปในทิศทางเดียวกัน

2. กระบวนการปฏิบัติ (Procedures) เป็นชุดงานย่อยของนโยบายที่อธิบายถึง
วิธีปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนเพื่อนโยบายประสบความสำเร็จ

3. กฎข้อบังคับ (Rules) เป็นชุดงานย่อยของนโยบายเช่นเดียวกับกระบวนการ
ปฏิบัติ ข้างต้น โดยเป็นเรื่องของการกำหนดให้กระทำหรือห้ามมิให้กระทำตามเงื่อนไขที่กำหนดนั้น
กฎข้อบังคับ (Rules) แตกต่างกับกระบวนการปฏิบัติ (Procedures) ตรงที่กฎข้อบังคับไม่บ่งบอกถึง
กระบวนการปฏิบัติที่เป็นลำดับต่อ ๆ กัน (Sequence)

4. กลยุทธ์ (Strategies) เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักที่
สำคัญๆ ที่จะทำให้เกิด ผล โดยเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดของ
ทรัพยากร โดยกลยุทธ์เป็นแนววิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานในการสามารถเดินไปถึงเป้าหมายที่ต้องการนั้น

สรุปโดยรวมแล้ว วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Policies) กระบวนการ
ปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) และกลยุทธ์ (Strategies) ทั้งหมดนั้นเป็นเครื่องในการ
กำหนด ทิศทางขององค์การ ซึ่งจะตีกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์การและพนักงานเป็น
รายบุคคล การเป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี จึงต้องมีการกำหนดทิศทางไว้อย่าง
ชัดเจน เนื่องจากการบรรลุให้ถึงเป้าหมายขององค์การนั้น ผู้บริหารและพนักงานขององค์การ
จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีความแน่นอนที่สามารถคาดคะเนหรือคำนวณได้แต่บาง
ช่วงเวลา สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกิดความผันผวนมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งอาจเป็นสถานการณ์ที่ไม่
มีความแน่นอน นั่นก็หมายความว่าผู้บริหารและพนักงานเกิดความไม่เสี่ยงขึ้น ซึ่งความเสี่ยงนั้นก็อาจมี
ได้มากมายหลากหลายรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจความเสี่ยง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของ
กิจกรรมสำรวจความเสี่ยงช่วยให้ภาพการให้ความสำคัญต่องานบริหารความเสี่ยงของฝ่ายจัดการมี
ความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น การกำหนด บุคคลหรือคณะบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้สำรวจ
ความเสี่ยงอาจมีได้ดังนี้

1. มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบ หรือผู้ตรวจสอบภายในบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็น
ผู้รับผิดชอบ
2. มอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

3. มอบหมายให้มีคณะทำงาน โดยการแต่งตั้งจากผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นคณะทำงานชั่วคราว (Ad-Hoc Team) จนกว่ากิจกรรมการสำรวจความเสี่ยงในแต่ละครั้งหรือแต่ละช่วงเวลาแล้วเสร็จ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมที่อาจตีความครอบคลุมอาณาเขตได้อย่าง กว้างขวาง ความคาดหวังที่จะให้กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดจึงควรตีกรอบเขตพื้นที่ใดบ้าง เช่น ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาการแข่งขันสูง มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ฝ่ายจัดการอาจกำหนดขนาดขอบเขตให้ผู้รับผิดชอบ ในการสำรวจความเสี่ยง ทาการสำรวจเฉพาะพื้นที่ที่มีผลกระทบโดยตรง โดยเหตุผลที่สำคัญอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเงื่อนไขข้อจำกัด คือ 1) ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา 2) ข้อจำกัดเรื่องอัตราค่าจ้างหรือทรัพยากรบุคคล 3) ข้อจำกัดเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายในการสำรวจ และ 4) ข้อจำกัดเรื่องเทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถ การกำหนดขอบเขต (Scope) ให้แคบเข้ามาให้เหมาะสมกับข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าวจะช่วยให้ผลการสำรวจสามารถนำมาใช้การได้ทันเวลาด้วย งานสำรวจที่จะให้ผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์นั้น ผู้สำรวจควรต้องทาศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเสียก่อน ในลักษณะการสำรวจเบื้องต้น (Preliminary Survey)

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงการค้นหา (Searching) และการคัดชี้ (Identify) เพื่อหา ความเสี่ยงที่ต้องการ การค้นหาและการคัดความเสี่ยงออกมาจากบรรดาข้อมูลที่รวบรวมมานั้นข้อมูลอาจมีมากมายหลากหลาย ผู้ทำการ Identify Risk ควรทาศึกษาถึงลำดับความสำคัญของประเภทข้อมูลในเบื้องต้นเสียก่อน เพราะข้อมูลบางประเภทอาจมีความสำคัญน้อย อาจมีส่วนเกี่ยวข้องในบางเรื่องเท่านั้น การจำแนกประเภทข้อมูล อาจจัดเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ข้อมูลประเภทนี้ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ความเสี่ยงของกิจกรรมที่กำลังมุ่งค้นหาอยู่ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ในการค้นหาความเสี่ยง Financial Risk เป็นตัวตั้ง เนื่องจากกิจกรรมกำลังประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลประเภทหลังนี้ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวเลข การขาดสภาพคล่องของกิจการ แต่เป็นข้อมูลที่สนับสนุนให้นำมาผูกโยงให้เห็นความชัดเจนของจำนวน หรือลักษณะสภาพคล่อง หรือสาเหตุของการขาดสภาพคล่องที่เกิดขึ้นนั้น

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีความเกี่ยวโยงใกล้ชิดและต่อเนื่องระหว่าง การ Identify Risk กับการประเมิน (Assess) ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ อาจทำได้อย่างกว้างขวางสุดแต่ลักษณะความเสี่ยงและชนิดของเครื่องมือที่จะพิจารณานำมาใช้ในการวิเคราะห์นั้น เทคนิคการวิเคราะห์มีหลากหลาย เช่น

1. ไดอะแกรมก้างปลา (Fishbone Diagrams)

2. ผังพาเรโต (Pareto Charts)

3. การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness Testing)

4. การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)

5. การวิเคราะห์สัดส่วน (Ratio Analysis)

6. การเปรียบเทียบอัตราร้อยละต่อขนาดทั่วไป (Percentages and Common Size Comparisons) การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์จะตัดสินใจเลือกใช้ วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลาย ๆ วิธีผสมกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการออกมา

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญและสลับซับซ้อนที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องอย่างใกล้ชิด กับกิจกรรมการค้นหาและคัดชี้ ความเสี่ยงกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงก็คือ การนำผลลัพธ์มาทำการประเมิน (Assess) และจัดลำดับ (Ranking or Prioritizing) เพื่อทราบถึงขนาดความรุนแรง และขนาดระดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้ทำการวิเคราะห์ผลออกมานั้น ความเสี่ยงมีทั้งในแง่รูปธรรมและนามธรรม ในการประเมินความเสี่ยงให้สามารถเห็น ภาพชัดเจน จึงควรต้องใช้ความพยายามประเมินแปลผลออกมาในเชิงรูปธรรมที่สามารถสัมผัสได้สามารถวัด ผลได้ โดยทั่วไปอาจวัดผลได้ 2 รูปแบบ คือ

1. วัดเป็นจำนวน

2. วัดเป็นเวลาการจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อวัดผลออกมาได้ว่าความเสี่ยงที่มีอยู่เป็นเงินหรือเป็นหน่วย จำนวนเท่าใด หรือคิดเป็นหน่วยเวลาเท่าใด นามการจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจกำหนดระดับความเสี่ยงทานองนี้

A = ความเสี่ยงสูง (High)

B = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

C = ความเสี่ยงต่ำ (Low)

เมื่อสรุปผลการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงต่าง ๆ ออกมาแล้ว งานขั้นตอนต่อไปของฝ่ายจัดการ คือ การนำผลเหล่านั้นไปทำการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กรโดยตรง เนื่องจากความเสี่ยงเป็นตัวอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ฝีมือการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่บนพื้นฐานสำคัญเหล่านี้ การยอมรับความเสี่ยง กลยุทธ์สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงก็คือจะต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุน (Cost) ในการกำจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากการไม่มีความเสี่ยงนั้นที่จะต้องให้มีความคุ้มค่า เมื่อใดเกิดความไม่คุ้มค่าในการที่จะต้องมาคอยจัดการความเสี่ยง

หรือป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) ที่ไม่จำเป็นต้อง เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมนั้น การถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ไม่อาจป้องกันได้ อาจเกิดขึ้นได้เสมอผู้บริหารที่ฉลาดอาจใช้วิธีการโอนถ่ายความเสี่ยงโดยวิธีการวิเคราะห์และตัดสินใจ เลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์การการวางระบบ ควบคุมภายใน กลไกการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดคือ การออกแบบระบบควบคุมภายในที่ เหมาะสม และเพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและ เกิดผล

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสอบความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการควบคุม เกี่ยวกับและติดตามว่ากลไกการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตาม หรือไม่อย่างไร เป็นกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับ

1. การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กิจกรรมการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่กระทำโดยผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditors) สมัยใหม่ที่จะกระทำการสอบ ทานและประเมินผลการดำเนินงานจัดการทุก ๆ กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง เป็นงานที่สำคัญที่สุด อย่างหนึ่งของฝ่ายจัดดำเนินการควบคุมคู่กันกับการควบคุมภายใน

2. การประเมินระบบควบคุมภายในตามธรรมชาติของความเสี่ยงกับการควบคุม ภายในจะมีปฏิริยาโต้กลับกันแบบ กระด้นหก คือพื้นที่ใดมีความเสี่ยงสูง มักมีการควบคุมที่ หละหลวมมีจุดอ่อนหรือในทางตรงกันข้ามที่ใดมีความเสี่ยงต่ำการควบคุมภายในมักมีความเข้มงวด ดังนั้นทุกครั้งที่ทำการตรวจการบริหารความเสี่ยงผู้ตรวจสอบจึงควรต้องทำการประเมินระบบควบคุม ภายในเพื่อค้นหาจุดอ่อนว่ามีอยู่อย่างไรทุกครั้งไปด้วย

3. การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข การบริหารความเสี่ยงที่กระทำด้วยความ ระมัดระวังรอบคอบเมื่อพบจุดอ่อนของการควบคุมก็ต้องมีการวางมาตรการปรับปรุงการแก้ไขที่ เหมาะสม ทันเหตุการณ์และคุ้มค่าต้นทุนที่ต้องเสียไปนั้นด้วย

4. การสร้างสัญญาณเตือนภัย (Warning Signal) ที่มีประสิทธิผล Pricewaterhousecoopers (2007) ได้สรุปกระบวนการจัดการความเสี่ยง ตามแนว COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) มี 8 องค์ประกอบ ได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมของ องค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญใน การกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

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

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยง เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด และคุ้มค่ากับการลงทุน

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

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ประเสริฐ อัครประมพงค์ และคณะ (2547) ได้สรุปว่า ระบบบริหารความเสี่ยงจะเรารับปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่ จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

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

การทำระบบบริหารความเสี่ยงให้ครบทั้ง 5 ขั้นตอน ก็เปรียบเสมือนการก้าวขึ้นบันไดซึ่งต้องค่อย ๆ

ก้าวขึ้นไปทีละก้าว จนถึงขั้นสุดท้ายเราก็จะมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

สมชาย ไตรรัตน์ภริมย์ (2549) ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)

ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยการทบทวนขอบเขตของโครงการ การวางแผนการบริหารโครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรและทรัพยากรองค์กรซึ่งผู้ร่วม โครงการสามารถอธิบายและวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมในแต่ละโครงการผลิต หลักของการบริหารนี้คือ แผนการจัดการความเสี่ยง

2. การจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification) ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มีต่อผลกระทบของ โครงการและลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือการเริ่มต้นด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (Qualitative Risk Analysis) ประกอบด้วย การจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็น และผลกระทบที่เกิดขึ้น ภายหลังการจำแนกความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดการข้อมูลการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ก็คือ Update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลา

4. การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (Quantitative Risk Analysis) ประกอบด้วย การ ประเมินค่า ผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลขผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา

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

6. การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ประกอบด้วย การจำแนกการติดตามความเสี่ยง และความเสี่ยงที่เหลือยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยก แผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์

การจัดการความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การให้คำแนะนำ/ การให้การรับรอง และการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงและการลงทะเบียนบนความเสี่ยงให้ ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการ และกระบวนการจัดการทรัพยากรของโครงการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกตามระดับได้ ดังนี้

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานหลัก (แผนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

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

2. ระบุความเสี่ยง ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยง (Risk)และปัจจัย ความเสี่ยง (Risk Factor) การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กรและกิจกรรม โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน/โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการที่มีความสำรวจและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้ 1) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2) การใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน 3) การจัดทำ Work Shop ของบุคลากรในหน่วยงาน 4) การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก 5) การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน 6) วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

3. ประเมินความเสี่ยง หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมา

จัดลำดับความสำคัญโดยประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (InheRisk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกวาระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

3.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

3.2 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหวต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบด้านต่าง ๆ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 3 และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงหรือแผนการจัดการความเสี่ยง คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับอันตราย เป็นต้น

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

1. Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลการที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2. Treat-การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการ เชิงรุก เป็นต้น

3. Terminate-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น จัดทำขั้นตอนที่จะไม่นำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer-การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing /Spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียการประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

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

5.1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

5.2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็น และมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยง เพราะจะทราบว่า 1) แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพได้ 2) ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง 3) สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ 4) มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส

ธร สุนทรายุทธ (2550) สรุปว่า การตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับจะต้องเผชิญกับความเสี่ยง การที่จะต้องเผชิญและต้องเอาชนะความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และเข้าใจวงจรความเสี่ยง เพื่อจะได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ การที่มีต้นแบบความเสี่ยงทำให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมด รวมทั้งการนำผลการปฏิบัติตามต้นแบบวงจรความเสี่ยงมาวางแผนการตรวจสอบ ต้นแบบวงจรความเสี่ยงประกอบด้วย

1. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจทิศทางและจุดมุ่งหมายการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์ประกอบของวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งประกอบด้วย

1.1 นโยบาย (Policies) เป็นข้อเสนอแนะกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารในการพิจารณาจุดมุ่งหมาย

1.2 กระบวนการปฏิบัติ (Procedures) เป็นชุดงานย่อยของนโยบายที่อธิบายถึงวิธีการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน เพื่อนโยบายประสบผลสำเร็จ

1.3 กฎข้อบังคับ (Rules) เป็นชุดงานย่อยของนโยบาย เช่นเดียวกับวิธีปฏิบัติ โดยที่กฎข้อบังคับจะเป็นข้อกำหนดให้กระทำโดยเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดของทรัพยากร

2. การสำรวจความเสี่ยง ผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบขึ้น โดยเฉพาะทำหน้าที่สำรวจความเสี่ยงอาจเป็น

2.1 ฝ่ายตรวจสอบ

2.2 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ เป็นฝ่ายบริหารความเสี่ยง

2.3 มอบหมายให้มีคณะทำงานจากผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานต่าง ๆ

เป็นคณะทำงานเฉพาะกิจ

3. ระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาความเสี่ยงที่ต้องการจากข้อมูลต่าง ๆ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเสี่ยงของกิจกรรมนั้น ๆ เช่น วัตถุประสงค์ค้นหาความเสี่ยงเรื่องการเงิน

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวเลขแต่เป็นข้อมูลสนับสนุน

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยงและชนิดของเครื่องมือที่จะพิจารณาใช้ในการวิเคราะห์ที่นิยมกันคือ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ เทคนิคการวิเคราะห์ เช่น เทคนิคกางปลา การทดสอบอย่างมีเหตุผล เป็นต้น

5. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ความเสี่ยงมีทั้งรูปธรรมและนามธรรม แต่หลักการประเมินจะต้องเห็นถึงความชัดเจน แปลผลออกมาเป็นเชิงรูปธรรมที่สัมผัสได้วัดได้

6. การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรโดยตรงทั้งนี้ เพราะความเสี่ยงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีหลักการดังนี้

6.1 การยอมรับความเสี่ยง กลยุทธ์สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงก็คือ จะต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุน (Cost) ในการกำจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากการไม่มีความเสี่ยงนั้นที่จะต้องให้มีความคุ้มค่า เมื่อใดเกิดความไม่คุ้มค่าในการที่จะต้องมาคอยกำจัดความเสี่ยงหรือป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) ที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมนั้น

6.2 การถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ไม่อาจป้องกันได้ อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารที่ฉลาดอาจใช้วิธีการโอนถ่ายความเสี่ยง โดยวิธีการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์การ

6.3 การวางระบบควบคุมภายใน การออกแบบควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อป้องกันความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและเกิดผล เช่น สร้างระบบการตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพ

7. การตรวจสอบความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับและติดตามว่ากลไกการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตามหรือไม่เพียงใดโดย

7.1 การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

7.2 การประเมินระบบควบคุมภายใน

7.3 การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข

7.4 การสร้างสัญญาณเตือนภัย

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ได้สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/ จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของ แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิค วิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

Time constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสีย ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร สำหรับการระบุความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยนั้นหมายถึง เหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย ตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ป (พ.ศ. 2548-2551) ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งในระดับ หน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม และในระดับองค์กร ทั้งนี้สามารถจำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น

2.2 Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

2.3 Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น ข้อมูล เอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

2.4 Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตราย ต่อและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติการก่อการร้าย อุบัติเหตุ หรือสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เป็นต้น

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

1. บรรยากาศทางจริยธรรม
2. ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
3. ความรู้ความสามารถของบุคลากร
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

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

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

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนน ระดับการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้นอาจใช้คะแนนเสี่ยง

ข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1 พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)
ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)
ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะ使得หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

5. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อพิจารณา กำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงใน ขั้นตอนต่อไป

6. การประเมินมาตรการการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้อันตรายได้แก่ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของ

การดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

6.1 การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและขอผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติการจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

6.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบขอผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานขอบกพร่อง ฯลฯ

6.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

6.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขขอผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดขอผิดพลาดอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลง หากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

7. การบริหาร/จัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในสำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงานระดับกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในการกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้ว ในแต่ละขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมาควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีการนำความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กร ที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณ และทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. การรายงาน การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่า มีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยง

นั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยง และนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้ การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ระดับหน่วยงานที่ได้มีการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 การประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายในการจัดทำรายงานเห็นควรใช้แบบรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ฯ ดังกล่าว สำหรับหน่วยงานระดับสำนัก/ศูนย์/กอง/และหน่วยงานระดับกองเนื่องจากกิจกรรม/โครงการ จุดอ่อนการควบคุม หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ แผนการปรับปรุงเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง ระดับกรมให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับกรมซึ่งควรกำหนดทุก 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ

9. การติดตามและทบทวน การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนว การบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงระดับ สำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงานระดับกอง นั้นมุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และแผนการบริหารราชการประจำปีงบประมาณ ดังนั้นโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานซึ่งได้รายงานไว้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทยที่มอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบ ดำเนินการ/ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในแต่ละงบประมาณ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้สรุปว่า กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การระบุความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น การระบุถึงความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ได้ว่ากิจกรรมหรือสถานที่ หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุถึงความเสี่ยงสามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของความเสี่ยง (Sources of Risks) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ

2. ปัจจัยอันตราย (Hazard Factors) เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสียหรือความเสียหายหรือความรุนแรง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการขององค์กร

3. ภัย (Peril) คือบางสิ่งที่ใกล้เคียงกับความเสี่ยงและมีผลลัพธ์ในเชิงลบภัยสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและไม่สามารถทราบหรือคาดเดาความเสียหาย เป็นสาเหตุแห่งความสูญเสียโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ภัยมีผลในเชิงลบเสมอ ซึ่งต่างกับความเสี่ยงอันอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

4. ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources Exposed to Risk) หมายถึง วัตถุที่กำลังเผชิญกับความสูญเสียหรือการได้ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การที่วัดความถี่และความรุนแรงของการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตและกิจการที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำก็คือ พิจารณาว่าโอกาสของความสูญเสียจะเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน และจะต้องสูญเสียเงินเป็นจำนวนเท่าไร องค์กรอาจใช้วิธีการตรวจสอบจากเหตุการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้นในการวัดความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยงอาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงอาจกำหนดตารางกับบุคลากรในแต่ละแผนก เพื่อช่วยกันระดมสมองในการหาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามคะแนนที่ต้องการระบุไว้ โดยมีองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้แก่ ผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Probability) และการวินิจฉัยวิเคราะห์ (Discrimination)

ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยง หลังจากที่ได้รับมีการระบุและวัดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะได้รับความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความสูญเสียอย่างไร ซึ่งมีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือความเสี่ยงที่สำคัญอยู่ 4 แบบ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งความเสี่ยงและการถ่ายโอนความเสี่ยง

1. การหลีกเลี่ยง (Risk Avoidance) ในกรณีที่องค์กรเลือกที่จะใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อหยุดหรือลดการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง เป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำบางอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหา

2. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ในกรณีที่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เพราะจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้

มากกว่าองค์กรอาจเลือกเทคนิคการควบคุมความเสี่ยง หรือกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายก็คือ การใช้วิธีการในการป้องกันความสูญเสียเพื่อที่จะลดความถี่ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

3. การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง (Risk Retention) ในกรณีที่ความสูญเสียหรือความเสียหายไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ องค์กรต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อการสูญเสียสามารถคาดเดาได้หรือจัดการได้ องค์กรอาจตัดสินใจที่จะชดเชยความสูญเสียเหล่านั้นจากงบประมาณที่มีอยู่โดยอาจสรุปได้ว่าองค์กรคงไว้ ซึ่งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามมูลค่าความเสียหายที่องค์กรสามารถรับได้

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เมื่อโอกาสของความเสี่ยงที่มีสูง ไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ ผู้บริหารส่วนมากเลือกที่จะใช้เทคนิคการถ่ายโอนความเสี่ยง ซึ่งเป็นการโยกย้ายผลลัพธ์ของความเสี่ยงไปสู่บุคคลอื่น นักวิชาการทางด้านการบริหารความเสี่ยง ในต่างประเทศนั้น ได้ให้วิธีในการจากเทคนิคบริหารเสี่ยงไว้ ประกอบด้วยตัว T 4 ตัว หรือเรียกว่า “Four Ts” อันได้แก่

4.1 Terminate คือ การยกเลิกหรือการจัดการความเสี่ยงนั้นออกไป

4.2 Treat คือ การหาแนวทางในการควบคุมกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิด ความเสี่ยงหรือการสูญเสีย

4.3 Tolerate คือ การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

4.4 Transfer คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับบุคคลอื่น หรือ หน่วยงานอื่น

ขั้นที่ 4 การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ความสำคัญของการนำเอาการตัดสินใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับเทคนิคที่เลือกและกิจกรรมที่กำลังจัดการอยู่ ตัวอย่างเช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสำหรับกิจกรรมที่กระทำอยู่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยการฝึกอบรมบุคลากรและออกแบบวิธี และเครื่องมือในการทำงานใหม่เพื่อความปลอดภัยในการทำงานมากยิ่งขึ้น หรือกรณีที่การคงไว้ซึ่งความเสี่ยงเป็นที่ต้องการสำหรับผู้บริหาร การสำรองหรือการกันเงินส่วนหนึ่งไว้นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ก็เป็นการช่วยไม่ให้เกิดความขาดเงินในการนำไปใช้จ่าย

ขั้นที่ 5 การติดตามผล เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าประเภทของความเสี่ยงรูปแบบใหม่นั้นเกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นมาจากการเปลี่ยนบุคลากร อุปกรณ์ในการทำงาน ด้วยเหตุผลเหล่านี้ผู้บริหารจึงต้องคอยสอดส่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และประเมินวิธีการที่ใช้เพื่อรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นระยะ รวมทั้งปรับปรุงเทคนิคเหล่านั้น ในกรณีที่มีความจำเป็นผู้บริหารต้องไม่ลืมว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องทำเป็นขั้นตอน

และทำอย่างต่อเนื่อง ไม่สามารถข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้ ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนจะรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในส่วนใด และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ รวมทั้งมีการติดตามผลการควบคุมความเสี่ยง เช่น การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง และต้องสามารถยืดหยุ่นได้ทันทีที่เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น

เจริญ ศรีแสนปาง (2556) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสื่อสารและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การสำรวจและระบุความเสี่ยง
3. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
4. การวางแผนและจัดการความเสี่ยง
5. การติดตาม ตรวจสอบความเสี่ยง

พันธ์เทพ พัฒนจรัสพันธ์ (2557) ได้ทำการสรุปและกำหนดขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงใช้ในการวิจัยครั้งนี้ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยง
3. การประเมินความเสี่ยง
4. การจัดการความเสี่ยง
5. การติดตาม ตรวจสอบความเสี่ยง

Wilson (1999) การบริหารความเสี่ยงมีกระบวนการปฏิบัติดังนี้

1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ ผู้จัดการความเสี่ยงต้องอาศัยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน เพื่อช่วยให้การค้นหาความเสี่ยงมีความครอบคลุมและถูกต้องที่เหมาะสมในอนาคต ซึ่งถ้าผู้จัดการความเสี่ยงไม่สามารถค้นหาความเสี่ยงบางชนิดได้ ไม่สามารถกำจัดหรือควบคุมความเสี่ยงชนิดนั้นได้
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงรวบรวมได้จากการค้นหาทั้งในลักษณะของการประเมินย้อนหลัง การประเมินในปัจจุบัน ประเมินไปข้างหน้า ด้วยการพิจารณาความเสียหายหรืออันตรายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงเหล่านั้น
3. การกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Action to Manage Risk) เป็นขั้นตอน การหาแนวทางหลายแนวทางที่สามารถจะช่วยจัดการกับความเสี่ยงแต่ละชนิดที่ได้จากการค้นหาตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงให้ได้มากที่สุด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยคำนึงถึงของหน่วยงานและงบประมาณที่จะใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

4. การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้บริหารเกิดขึ้นจากการจัดการความเสี่ยงกับตัวชี้วัดของหน่วยงานและระบบการประกันคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) กำหนดไว้ว่าส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและการเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (2553) กลุ่มอำนวยการฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้จัดทำแนวทางการจัดระบบบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐาน COSO ไว้ดังนี้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานของ COSO ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและพิจารณาเลือกแผนงาน/โครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยงโดยสำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งเน้นโครงการที่

สำคัญและมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณซึ่งเป็นโครงการที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์และได้รับงบประมาณเป็นลำดับแรก

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงการระบุความเสี่ยง สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงาน ก.พ.ร. ให้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใสด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงเรื่องนิติกรรม และภาระรับผิดชอบด้านกฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติกรรม และความเสมอภาค ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

- 1.1 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
- 1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 1.3 การมีส่วนร่วม (Participation)
- 1.4 ความโปร่งใส (Transparency)
- 1.5 การตอบสนอง (Responsiveness)
- 1.6 ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
- 1.7 นิติธรรม (Rule of law)
- 1.8 การกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 1.9 ความเสมอภาค (Equity)

2. การระบุความเสี่ยงเมื่อได้วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงตามมิติดธรรมาภิบาลแล้ว ให้พิจารณาว่าความเสี่ยงดังกล่าวสอดคล้องกับความเสี่ยงประเภทใด โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยง ออกเป็น 4 ด้าน

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือจากการตัดสินใจนั้น มาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบภายในองค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงด้านการเงิน

คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

(Compliance Risk : C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทานิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง โดยระบุโอกาสของการเกิดความเสี่ยงว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายในระดับใด และเมื่อเกิดความเสี่ยงแล้วขึ้นแล้ว ส่งผลกระทบต่อใครบ้าง ในระดับเท่าใด ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้หน่วยงานคัดเลือกความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงขึ้นบ่อย ๆ และเมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้วมีความรุนแรงของผลกระทบระดับสูงสุด

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง ดังนี้
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุดยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

การรับความเสี่ยงไว้อย่าง : หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการ การติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

การถ่ายโอนความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงให้ผู้อื่น

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมบริหารความเสี่ยง

หลังจากได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ โดยกิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยัง ต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผน บริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง ด้วยการกำหนดช่องทางการ สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง ให้กลุ่มเป้าหมาย ตั้งแต่ผู้บริหาร คณะทำงานจัดทำระบบ บริหารความเสี่ยง ตลอดจนบุคลากรของหน่วยงานได้รับทราบข้อมูลทางช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ หนังสือเวียนแผ่นพับ การจัดประชุมชี้แจง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง ด้วยการกำหนดให้มีการติดตามและ ประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่าง ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นตลอดจนมีการรายงานผลตามกำหนดเวลา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2551) ได้ออกแบบขั้นตอนและวิธี ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง

1. การจัดตั้งผู้บริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ องค์การขั้นตอนแรกผู้บริหารพึงปฏิบัติคือ การสร้างความรู้สึกร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้บุคคลทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะ เกิดขึ้นต่อองค์กรและบุคลากร หลังจากองค์กรได้ทำการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกคน ให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอน

ต่าง ๆ จากนั้นองค์กรควรจัดตั้งผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่จะต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในส่วนงานอื่นขององค์กรได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงควรมีส่วนร่วมในการวางขอบข่ายของงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างแท้จริง

3. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องระบุด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไรและทำไม

4. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้วางไว้

5. การประเมินมาตรฐานการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้วว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่หรือปัจจัยเสี่ยงได้เพียงพอหรือไม่ เพียงใด

6. การบริหารความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่จะเกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยง

7. การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

8. การติดตามและทบทวน เป็นการติดตามของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมทั้งทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

วิธีการในการจัดการความเสี่ยง

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นไว้เองเนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่จะยอมรับได้ หรือไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อหาทางป้องกันมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้นลดโอกาสหรือจำนวนครั้งของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความรุนแรงของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สูงมาก วิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับแล้วพบว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับไม่คุ้มกับต้นทุนและองค์กรไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมไป

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถกำหนดเป็นขั้นตอน ซึ่งทั้ง 7 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงหรือบริษัทจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดถึงความต้องการในการบริหารความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุในการบริหารความเสี่ยง

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

3. การประเมินความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ เพราะการที่บริษัทหรือองค์กรใด ๆ จะเลือกวิธีใดในการป้องกันความเสี่ยง บริษัทนั้นจะต้องทราบถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นว่ามีโอกาสในการเกิดขึ้นเท่าใด เพื่อที่จะได้เลือกใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงได้ถูกต้อง เพราะวิธีการแต่ละวิธีในการป้องกันความเสี่ยงนั้นมีต้นทุนและวิธีการที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการหรือแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่ถูกต้องจะทำให้บริษัทเกิดความสมดุล

4. การศึกษาถึงผลกระทบ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากและสำคัญที่สุดของการบริหารความเสี่ยง เพราะบริษัทจะต้องทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่ละปัจจัย ปัจจัยใดจะมีผลกระทบมากน้อยต่อองค์กรเพียงใด ปัจจัยที่มีผลกระทบมากจะได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยนั้นก็ไม่สามารถละเลยได้เช่นกัน แต่การศึกษาถึงผลกระทบนี้จะทำให้อุรกิจทราบว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะมีผลกระทบต่อองค์กรร้ายแรงเพียงใด ผู้บริหารจะนำขั้นตอนนี้ไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ เพราะการบริหารความเสี่ยงนั้นบางครั้งมีต้นทุนสูง ถ้าหากนำมาใช้กับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ออุจรกิจน้อย อาจเกิดความไม่คุ้มค่า

5. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการวางแผนในการบริหารความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริง เพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน อุจรกิจจะต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง

อย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดถึงแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอนว่าความเสี่ยงใดจะต้องทำการบริหารก่อนหลัง แต่การบริหารความเสี่ยงนั้นจะไม่สามารถกระทำแต่เพียงอย่างเดียวโดยลำพัง หรือการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่สามารถมองปัญหาเดียวได้ (Silo View) การบริหารความเสี่ยงจะต้องมองภาพรวมขององค์กร และลงมือแก้ไขอย่างพร้อมเพรียงกัน แต่อาจกำหนดเป็นขั้นตอนก่อนหลังได้

6. การรายงานและติดตามผล เป็นการศึกษารายงานถึงผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขและการป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าประสบผลสำเร็จในการป้องกันความเสี่ยงเพียงใด และการป้องกันความเสี่ยงนั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่

7. การประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยง และแก้ไขแผนในการป้องกันความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ต่อเนื่องจากการรายงานและติดตามผลว่าแผนที่ได้วางไว้นั้นเป็นไปตามขั้นตอนและประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าหากการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนในการป้องกันความเสี่ยงก็จะต้องมีการปรับแผนใหม่ เพื่อรองรับได้กับสถานการณ์จริง

นฤมล สะอาดโณม (2550) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ถ้าความเสี่ยงนั้นมันสูงเกินไปปรับไม่ไหวก็ควรหลีกเลี่ยง เช่น การเลือกลงทุนในภาคเอกชนโครงการใดโครงการหนึ่ง หลักทางการเงินก็มักจะดูมูลค่าเทียบเท่าปัจจุบัน (Net present value) และกระแสเงินสดในอนาคต (Future cash flow) ทั้งที่เป็นรายรับและรายจ่ายโดยคิดลด (Discount) กลับมาให้เป็นวันปัจจุบันแล้วดูว่าเป็นบวกหรือว่าเป็นลบ ถ้าเป็นบวกก็คุ้มที่จะลงทุนได้ แต่ถ้ามันเป็นลบก็ไม่คุ้มที่จะลงทุน ก็ควรหลีกเลี่ยงที่จะลงทุนในโครงการนั้น

2. การป้องกันก่อนจะเกิด (Loss control) สามารถทำได้ 2 แบบกว้าง ๆ คือ Loss Prevention เช่น การติดตั้งสัญญาณเตือนอัคคีภัยกับ Loss Reduction ซึ่งเป็นการทำให้ความสูญเสียน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น ในกรณีไฟไหม้ การติดตั้งหัวฉีดน้ำ (Springer) ให้พรมน้ำลงมา ก็สามารถหลีกเลี่ยงอัคคีภัยได้

3. การรับความเสี่ยง (Risk Retention) เป็นวิธีการเลือกที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง เช่น มีการตั้งกองทุนฉุกเฉิน (Emergency Fund) ไว้สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น Risk Retention มีอยู่ 2 แบบ คือ Active Risk Retention (การรับความเสี่ยงแบบรู้ตัว) คือ เราคิดเราตัดสินใจเองว่าเราจะเก็บหรือรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง อีกแบบหนึ่งคือ Passive คือ เรารับไว้โดยที่เราไม่รู้ตัว อาจจะเป็นเพราะเราไม่ได้นึกถึงมันมาก่อน ไม่เคยคิดที่จะบริหารความเสี่ยงมาก่อน เรารับความเสี่ยงไว้ที่ตัวเราโดยที่เราไม่รู้ตัว ซึ่งเป็นอันที่น่ายกย่องที่สุด เราพลาดไปเพราะไม่ได้มองมันว่ามันอยู่กับเรา

4. การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นผ่านทางสัญญา (Non-insurance Transfer) เช่น อาจจะทำสัญญาว่า จะไม่รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งในทางธุรกิจการค้ำจะเป็นเรื่องของสัญญาเช่าเพื่อที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาเช่าที่จะสูงขึ้น หรือว่าสัญญาก่อสร้างเพื่อประกันเรื่องราคาราคาวัสดุที่ก่อสร้างที่จะสูงขึ้น

5. การประกันภัย (Insurance) มีการใช้ที่ง่ายที่สุด และเรานึกถึงเป็นอันดับแรก เมื่อพูดถึงความเสี่ยงว่าทำอะไร คือ การซื้อประกัน ทุกคนคุ้นเคยดีกับการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย ซึ่งข้อ 4 และ ข้อ 5 อาจรวมไว้ในข้อเดียวกันได้เรียกว่าการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นแต่มีแยกไว้เพื่อให้เห็นว่ามันมีทั้งแบบที่ถ่ายโอนให้ประกันภัยในข้อ 5 หรือว่าถ่ายโอนให้ผู้อื่นด้วยวิธีการอื่นให้คู่สัญญาก็ได้ ในทางการเงินเราจะใช้กลยุทธ์การประกันความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือทางการเงินทั้งหลายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงของเราให้คู่สัญญาทางการเงินของเรา

Dorfman (1997) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง 4 กลยุทธ์ คือ

1. Take การยอมรับความเสี่ยง คือการไม่ทำอะไรใด ๆ กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อยความน่าจะเป็นน้อยหรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

2. Treat การลดความเสี่ยง คือการลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการร่วมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์

3. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจำเป็น ซึ่งความเสี่ยงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer การกระจายหรือถ่ายโอน คือ การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการแบ่งโอนการหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทนและการจัดประกันภัย เป็นต้น

ดร. สุนทรายุทธ (2550) ได้กล่าวถึงหลัก 4Ts สำหรับการบริหารความเสี่ยงว่า นักวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยงจากหลาย ๆ ประเทศ ได้ให้เทคนิคที่จะกำหนดจดจำหลักการบริหารความเสี่ยงเอาไว้ง่าย ๆ ว่า คือ หลัก 4Ts ดังนี้

1. Terminate การทำให้ความเสี่ยงนั้นล้มเลิกไปสะดุดหยุดไปที่เสี่ยงก็กลับกลายเป็นไม่เสี่ยง หรือที่เสี่ยงมากก็ลดน้อยลงกว่าเดิม และหมดสิ้นไปในที่สุด

2. Treat การเสาะแสวงหาแนวทางมรรควิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยจัดการกับปัญหานักแก้ไขปัญหามีอณมั่ง เรียกว่า Sharp shooter เมื่อมีปัญหาต้องจัดการแก้ไขปัญหให้ได้เสมอ

3. Tolerate อดทน ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เมื่อเกิดขึ้นมาแล้วต้องทำหน้าทีการทำงานต่าง ๆ ต้องเดินทาง ต้องตัดสินใจ ล้วนแล้วแต่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งสิ้น เมื่อต้องกระทำสิ่งยาก ที่ต้องสู้เสี่ยง ต่อชีวิต ทรัพย์สิน ความสูญเสีย แต่ต้องมึน้ำอดน้ำทนต่อความเสี่ยงนั้น ๆ ด้วย

4. Transfer ถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นรับเอาไปแทน เช่น บริษัทประกัน ไปให้แก่บริษัทประกันภัยต่อ เป็นต้น

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) ได้กล่าวว่า การแก้ไขป้องกันและจัดการความเสี่ยงของบริษัท สามารถดำเนินการได้ดังนี้ คือ

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Risk Avoidance) วิธีการนี้เป็นการแก้ไขปัญหาลความเสี่ยงในเบื้องต้น คือ เมื่อบริษัทพบว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจเกิดขึ้น บริษัทอาจทำการแก้ไขป้องกันในเบื้องต้นได้ คือ การหลีกเลี่ยงไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นได้

2. การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้แก่ผู้อื่น (Risk Transfer) เป็นอีกวิธีหนึ่งของการป้องกันความเสี่ยง คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลที่ 3 การถ่ายโอนความเสี่ยงประเภทนี้เป็นประเภทที่เรามักจะเป็นที่รู้จักกันดี คือ การประกันภัย เช่น หากบริษัทเกรงว่าจะเกิดอัคคีภัยแล้วทำให้บริษัทเกิดความสูญเสีย บริษัทจะถ่ายโอนความเสี่ยงดังกล่าวไปยังบริษัทประกันภัย ซึ่งการประกันภัยนั้นจะสามารถทำได้กับทรัพย์สินหลากหลายชนิด เช่น อาคาร รถยนต์ โรงงาน เครื่องจักร ฯลฯ และการประกันภัยนั้นนอกจากจะกระทำกับสินทรัพย์แล้ว ยังอาจป้องกันความผิดพลาดของการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัทที่อาจผิดพลาดได้อีกด้วย

3. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เป็นการควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดปัญหาลุกลาม ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดปัญหาต่อบริษัทในอนาคต โดยการควบคุมความเสี่ยงนี้อาจกระทำได้สองทางคือ การกำจัดความเสี่ยงออกไป และการลดทอนความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

3.1 การกำจัดความเสี่ยงออกไป (Risk Elimination) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปให้หมด โดยอาจทำได้โดยการยกเลิกกิจกรรมบางอย่างที่อาจเกิดความเสี่ยงต่อบริษัท หรืออาจเป็นการใช้เงินทุนทางการเงินเพื่อกำจัดความเสี่ยง เช่น การกำจัดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ หรือการกำจัดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนใด ๆ

3.2 การลดทอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Risk Minimization) เป็นกิจกรรมที่คล้ายกับการกำจัดความเสี่ยงแต่แนวทางในการป้องกันความเสี่ยงนี้จะไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงทั้งหมดออกไปได้ ซึ่งจะยังคงเหลือความเสี่ยงอีกบางส่วนหลงเหลืออยู่ แต่จากการลดทอนความเสี่ยงต่าง ๆ แล้ว เช่น การผันผวนของราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต บริษัทอาจมีทางเลือกในการป้องกันความเสี่ยงคือ การกำจัดความเสี่ยงหรือการลดทอนความเสี่ยง ซึ่งบริษัทจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะใช้แนวทางใดในการป้องกันความเสี่ยง เพราะการกำจัดความเสี่ยงไปให้หมดนั้น อาจมีต้นทุนสูง

จากตาราง 1 การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและจัดทำแผนความเสี่ยง 5) การรายงานและติดตามผล (เจริญ เกษภูววัลย์, 2546 ; ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547 ; ประเสริฐ อัครประณมพงศ์ และคณะ, 2547 ; สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์, 2549 ; สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2550 ; ธร สุนทรายุทธ, 2550 ; ชัยเสฏฐ์พรมศรี, 2550 ; กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554 ; Wilson, 1999) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
2. การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้
3. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมสำหรับจัดการความเสี่ยงให้ลดความรุนแรง มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้
4. การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและอุปสรรคในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้รับ
5. การรายงานและการติดตามผล หมายถึง การติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง และการตรวจสอบมาตรการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 มาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล

และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ สถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน ด้านงบประมาณ 22 ภาระงาน ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง

ที่ใช้เงินงบประมาณ

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) การมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาระดับกลางที่มีทั้งระดับ ประถมศึกษาและระดับอุดมศึกษามาเชื่อมต่อสัมพันธ์กัน การมัธยมศึกษาแบ่งเป็น การมัธยมศึกษา ตอนต้น และการมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 ได้กำหนดระดับการศึกษามัธยมศึกษาไว้ ดังนี้

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3) เป็นช่วงสุดท้ายของการศึกษาภาคบังคับมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้สำรวจความถนัดและความสนใจของตนเอง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพส่วนตน มีทักษะในการคิดวิจารณ์ญาณ คิดสร้างสรรค์ และคิดแก้ปัญหา มีทักษะในการดำเนินชีวิตมีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความดีงาม และมีความภูมิใจในความเป็นไทย ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6) การศึกษาระดับนี้เน้นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้าน สนองตอบความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ มีทักษะในการใช้วิทยาการและเทคโนโลยี ทักษะกระบวนการคิดขั้นสูง สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ มุ่งพัฒนาตนและประเทศตามบทบาทของตน สามารถเป็นผู้นำ และผู้ให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้แน่นอนแต่จัดอย่างกว้างขวาง เพื่อให้บุคคลทุกเพศทุกวัย ทุกฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมได้มีโอกาสได้เข้ารับบริการได้ตามความต้องการและความสามารถ ท้องถิ่นของตนได้ตลอดเวลา ต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระดับต่าง ๆ ทั้งในเขตเมืองและชนบท โดยจัดให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตอันจะทำให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง รู้ถึงความสัมพันธ์กับสังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตระหนักในความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและชุมชนให้เป็นไปตามทิศทางที่ถึงประสงค์

3. จัดการศึกษาให้มีความหลากหลายทั้งในรูปแบบ เนื้อหาวิธีการ เพื่อให้บุคคลได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถ ความต้องการและความสนใจ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

4. ควรเน้นให้ผู้เรียนได้มีความเจริญงอกงามทางปัญญา ความคิด จิตใจ ตลอดจนคุณธรรม อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการหล่อหลอมคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์

5. พัฒนาความสมดุลระหว่างการเรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่ วัฒนธรรมจากสังคมภายนอกประเทศ กับการเรียนรู้ภูมิปัญญาดั้งเดิมและวัฒนธรรมที่สั่งสมกันมาของชุมชน โดยการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

6. พัฒนาความสมดุลระหว่างการพึ่งพาตัวเองและการอาศัยพึ่งพากันและกัน อันเป็นพื้นฐานให้ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์การพัฒนาประสานความร่วมมือเพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

7. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนตระหนักถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มนุษย์และธรรมชาติอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

3. มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) ได้กำหนดแนวทางและให้ความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด รวมทั้งเป็นเครื่องมือให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้ในการบริหารจัดการและสนับสนุนให้โรงเรียน พัฒนาเข้าสู่มาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามสภาพที่แท้จริงของโรงเรียน มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 (ปรับปรุง พ.ศ. 2560) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านปริมาณนำไปใช้เพื่อให้โรงเรียนได้ทราบถึงเกณฑ์การจัดสรรต่าง ๆ ที่ควรจะเป็น และ มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ นำไปใช้เพื่อประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้ง 2 ด้านมีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมกลไกการบริหารโรงเรียนตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. งานแผนงานและประกันคุณภาพ
2. งานวิชาการ
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานบุคคล
5. งานธุรการ
6. งานการเงินและพัสดุ
7. งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
8. งานชุมชนและภาคีเครือข่าย

ในแต่ละเรื่องมีแนวทางการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็นระดับคุณภาพ 5 ระดับ ถ้ามีระดับคุณภาพ 3 ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์

4. ขอบข่ายงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) การบริหารจัดการมัธยมศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา มีขอบข่ายของงาน ดังนี้

งานแผนงานและประกันคุณภาพ (7 ภารกิจ 10 ตัวชี้วัด)

แผน คือ สิ่งที่แสดงถึงความตั้งใจล่วงหน้าที่จะดำเนินการใด ๆ ภายในระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์มาตรฐานที่วางไว้ ผลที่เกิดจากการวางแผนส่วนหนึ่งจะปรากฏในรูปเอกสารเพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันการตัดสินใจ ซึ่งจะระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ เหตุผลที่เลือกทำ วิธีการดำเนินการ ผู้ดำเนินงาน และสถานที่ดำเนินงาน ด้านการศึกษา การวางแผน หมายถึง การกำหนดความต้องการ วิธีการดำเนินการและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้หลักวิชา เหตุผล มีข้อมูลประกอบมีการนำเสนอปัญหาเพื่อจัดอุปสรรคที่จะเกิดกับเป้าหมายข้างหน้า ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าทำอะไร ที่ไหนเมื่อใด กับใคร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์มาตรฐานตัวชี้วัด การวางแผนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนกับพิมพ์เขียว แผนที่เดินทาง หรือพิมพ์เขียว (Blue Print) เป็นยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ หากปราศจากการวางแผนที่ดีระบบก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ที่แตกต่างกันได้ จึงมีคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จกว่าครึ่ง (Well begun is half done)” หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าการวางแผนที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในประการต่าง ๆ เช่น การทำงานของบุคลากรเกิดการประสานงานซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดทางการบริหาร ทั้ง คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของผู้บริหาร สามารถระดมสรรพกำลังทรัพยากร (Mobilization of resources) ได้ตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร สามารถทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามขั้นตอนของแผนได้อย่างชัดเจน (Plan Implementation) สามารถดำเนินการแก้ไขปรับปรุงได้ทันต่อเหตุการณ์ คุ่มค่า และลดความสูญเปล่า

1. การวางแผนพัฒนาโรงเรียน
 - 1.1 การกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน
 - 1.2 แผนปฏิบัติการของโรงเรียน
2. การจัดองค์กร
 - 2.1 การจัดทำโครงสร้างการบริหารโรงเรียน
 - 2.2 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงาน
3. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 3.1 การดำเนินงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 3.2 การพัฒนาระบบงานสารสนเทศ
4. การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน
5. การคำนวณต้นทุนผลผลิต
6. การควบคุมภายใน

7. การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ

งานวิชาการ (7 ภารกิจ 36 ตัวชี้วัด)

การบริหารงานวิชาการ เป็นหัวใจของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีในอนาคต การบริหารวิชาการเป็นการบริหาร ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน และกระบวนการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน บทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลักตอบสนองต่อผู้เรียนโดยยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการเรียนการสอนต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เหมาะสมกับความสนใจความถนัดของผู้เรียน มุ่งเน้นประเมินพัฒนาการของผู้เรียนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเข้าร่วมกิจกรรม วัดผลและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับและรูปแบบการจัดการศึกษา งานวิชาการคือหัวใจของสถานศึกษา การจะบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ งานวิชาการจะต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นกรอบในการดำเนินการ

1. การวางแผนงานวิชาการ

- 1.1 การรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ
- 1.2 การทำแผนงานวิชาการ
- 1.3 การจัดทำสารสนเทศงานวิชาการ
- 1.4 การจัดการรับนักเรียน

2. การบริหารงานวิชาการ

- 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2.2 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตรความสามารถพิเศษนักเรียน
- 2.4 การจัดกลุ่มการเรียนรู้
- 2.5 การจัดตารางสอน / ตารางเรียน และจัดครูเข้าสอน
- 2.6 การนิเทศภายใน
- 2.7 การจัดครูสอนแทน
- 2.8 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ
- 2.9 การบริหารจัดการการทดสอบระดับชาติ
- 2.10 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาการ

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

- 3.1 การจัดทำ การใช้แผนการจัดการเรียนรู้
- 3.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้

การเรียน

- 3.3 การจัดหา จัดทำ และพัฒนาสื่อการจัดการเรียนรู้
- 3.4 การจัดหาแหล่งเรียนรู้เพื่อจัดการเรียนรู้
- 3.5 การจัดสอนซ่อมเสริม
- 3.6 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา
- 3.7 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
- 3.8 การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถพิเศษผู้เรียน
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
 - 4.1 การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ
 - 4.2 การส่งเสริมพัฒนาครูใหม่
 - 4.3 การจัดบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน
 - 4.4 การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
 - 4.5 การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
5. การวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
 - 5.1 การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน
 - 5.2 การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลผลการเรียน
 - 5.3 การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล
 - 5.4 การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียน
 - 5.5 การดำเนินการเกี่ยวกับงานทะเบียนนักเรียน
6. การแนะแนวการศึกษา
 - 6.1 การบริหารจัดการงานแนะแนว
 - 6.2 การให้บริการแนะแนว
7. การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ
 - 7.1 การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ
 - 7.2 การประเมินผลในด้านคุณภาพนักเรียน

งานกิจการนักเรียน (6 ภารกิจ 18 ตัวชี้วัด)

กิจการนักเรียนเป็นอีกหนึ่งภาระงานที่สำคัญ สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันเพื่อช่วยให้ครูเข้าใจเข้าถึงและพัฒนา ผู้เรียน โดยผ่านกระบวนการวางแผนและการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพเพื่อสร้างคุณลักษณะพึง ประสงค์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจสังคมการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สิ่งแวดล้อม

เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ภาควิชา ในความเป็นชาติไทย เกิดการเรียนรู้ระบบประชาธิปไตยผ่านกระบวนการทำงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เทิดทูนและจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีจิตสาธารณะ ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง ปรับตัวมีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกันสามารถเลือกดำเนินชีวิตอย่างผู้มีภูมิรู้ มีภูมิธรรม และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลก

1. การวางแผนงานกิจการนักเรียน

1.1 การรวบรวมข้อมูลมีระบบการรับฟังเสียงนักเรียนและจัดทำระเบียบ

ข้อบังคับเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน

1.2 การทำแผนงานกิจการนักเรียน

2. การบริหารงานกิจการนักเรียน

2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดพันธกิจงานกิจการ

นักเรียน

2.2 การประสานงานกิจการนักเรียนกับเครือข่ายภายนอกโรงเรียน

2.3 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

3. การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม

3.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัย

3.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม

3.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

3.4 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

3.5 การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี

4. การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4.1 การจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การเสริมทักษะชีวิตและ

คุ้มครองนักเรียน

4.2 การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

4.3 การคัดกรองนักเรียน

4.4 การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียน

4.5 การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพนักเรียน

4.6 การส่งต่อนักเรียน

5. การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

6. การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน

งานบุคคล (3 ภารกิจ 7 ตัวชี้วัด)

การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปข้างหน้าเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี สถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

งานบุคคล เป็นงานสนับสนุนบุคลากรที่สำคัญในสถานศึกษามีจุดประสงค์หลักของงานบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากร การส่งเสริมพัฒนาสร้างขวัญกำลังใจ และการรักษาระเบียบวินัย สิทธิประโยชน์ อันพึงมีพึงได้ของบุคลากร เช่น จัดการปฐมนิเทศให้บุคลากรเพื่อให้ทราบภาระงานเมื่อเริ่มเข้าสู่องค์กรจัดทำเอกสารแนะนำทางปฏิบัติงาน จัดการนิเทศภายในเพื่อทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบจัดการประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1. การบริหารงานบุคคล

1.1 การวางแผนอัตรากำลัง

1.2 การพัฒนาบุคลากร

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.4 การบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ

2. การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

2.1 การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

2.2 การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ

3. การประเมินผลการดำเนินงานบุคคล

งานธุรการ (4 ภารกิจ 10 ตัวชี้วัด)

งานธุรการ เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนในด้านสารบรรณ ลงทะเบียน รับ-ส่งหนังสือ การโต้ตอบหนังสือราชการกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ให้เป็นไปตามระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านธุรการ

1. การวางแผนงานธุรการ

1.1 การรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ

1.2 การทำแผนงานธุรการ

2. การบริหารงานธุรการ

2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2 การจัดบุคลากร

2.3 การจัดสถานที่

3. การบริหารงานสารบรรณ

3.1 การลงทะเบียนรับ – ส่งเอกสารและหนังสือราชการ

3.2 การโต้ตอบหนังสือราชการ

3.3 การเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ

3.4 การบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ

4. การประเมินผลการดำเนินงานธุรการ

งานการเงินและพัสดุ (4 ภารกิจ 13 ตัวชี้วัด)

1. การบริหารการเงิน

2. การบริหารการเงินและบัญชี

2.1 การทำหลักฐานการเงินและการบัญชี

หลักฐานการเงินและการบัญชีที่กำหนด คือ

1. เงินนอกงบประมาณ

1.1 ทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน

1.2 ใบเสร็จรับเงิน

1.3 สมุดเงินสด

1.4 ทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ

1.5 ทะเบียนคุมเงินรายได้สถานศึกษา

1.6 หลักฐานการจ่ายเงินนอกงบประมาณแต่ละประเภท

1.7 สัญญาการยืมเงินและทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน

2. เงินงบประมาณ

2.1 ทะเบียนคุมหลักฐานขอเบิก

2.2 สมุดคู่มือเบิกเงินเพื่อจ่ายเงินงบประมาณ

2.3 สมุดเงินสด

2.4 ทะเบียนคุมเงินงบประมาณ

2.5 หลักฐานการจ่ายเงินงบประมาณ

3. เงินรายได้แผ่นดิน

3.1 ใบเสร็จรับเงิน

3.2 สมุดเงินสด

3.3 ใบนำส่ง หรือใบเสร็จรับเงินของผู้เบิก

4. รายงาน

4.1 รายงานเงินคงเหลือประจำวัน

- 4.2 รายงานรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษา
- 4.3 รายงานประเภทเงินคงเหลือ
- 4.4 รายงานเงินคงเหลือประจำวัน ณ วันสิ้นเดือน
- 4.5 รายงานรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ
- 4.6 กรณีที่โรงเรียนทำหน้าที่เป็นหน่วยเบิกจะต้องปฏิบัติ/รายงาน

โดยใช้ระบบ GFMIS

- 2.2 การรับเงิน
 - 2.3 การจ่ายเงิน
 - 2.4 การเก็บรักษาเงิน
 - 2.5 การควบคุมและตรวจสอบ
 - 2.6 การประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่าย
 - 3. การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์
 - 3.1 การจัดซื้อ จัดจ้าง
 - 3.2 การจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์
 - 3.3 การบำรุงรักษาพัสดุและการซ่อมแซม
 - 3.4 การตรวจสอบพัสดุประจำปี และการจำหน่ายพัสดุ
 - 3.5 การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ
 - 4. การประเมินผลการดำเนินงานการเงินและพัสดุ
- งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (11 ภารกิจ 29 ตัวชี้วัด)
- 1. การบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 1.1 การพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 1.2 การจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียน
 - 2. การบริการอาคารเรียน
 - 2.1 การจัดบรรยากาศอาคารเรียน
 - 2.2 การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน (พิจารณาตามเกณฑ์ปริมาณที่กำหนด)
 - 2.3 การดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน
 - 2.4 การรักษาความปลอดภัยอาคารเรียน
 - 3. การบริการห้องเรียน
 - 3.1 การจัดบรรยากาศในห้องเรียน
 - 3.2 การใช้และการดูแลรักษาห้องเรียน

4. การบริการห้องบริการ

4.1 การจัดบรรยากาศห้องบริการ

4.2 การใช้และบำรุงรักษาห้องบริการ

5. การบริการห้องพิเศษ

5.1 การจัดบรรยากาศห้องพิเศษ

5.2 การใช้และการดูแลรักษาห้องพิเศษ

6. การบริการอาคารประกอบ

6.1 อาคารฝึกงานหรือห้องปฏิบัติงาน

6.1.1 การจัดอาคารฝึกงานหรือห้องปฏิบัติงาน

6.1.2 การใช้และบำรุงรักษาอาคารฝึกงานหรือห้องปฏิบัติงาน

6.2 อาคารโรงอาหาร

6.2.1 การจัดอาคารโรงอาหาร

6.2.2 การใช้และบำรุงรักษาอาคารโรงอาหาร

6.3 อาคารหอประชุม/ห้องประชุม

6.3.1 การจัดอาคารหอประชุม/ห้องประชุม

6.3.2 การใช้และบำรุงรักษาอาคารหอประชุม/ห้องประชุม

6.4 การบริหารอาคารพลศึกษา/ห้องพลศึกษา

6.4.1 การจัดอาคารพลศึกษา/ห้องพลศึกษา

6.4.2 การใช้และดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา /ห้องพลศึกษา

6.5 อาคารห้องน้ำ – ห้องส้วม

6.5.1 การจัดอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม

6.5.2 การใช้และดูแลรักษาห้องน้ำ – ห้องส้วม

7. การให้บริการน้ำดื่ม

8. การส่งเสริมสุขภาพอนามัย

9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

9.1 การจัดการสื่อสาร

9.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์

10. การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน

10.1 การกำหนดอุดมการณ์ของโรงเรียน เพื่อสร้างเสริมคุณธรรมลักษณะ

นิสัย และความประพฤติ

10.2 การสร้าง และเผยแพร่เกียรติประวัติ

11. การประเมินผลการดำเนินงานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม งานชุมชนและภาคีเครือข่าย (5 ภารกิจ 8 ตัวชี้วัด)

กระทรวงศึกษาธิการมีมาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการสร้างภาคีเครือข่ายในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาทุกระดับชั้นในรูปแบบที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ รวมทั้งเปิดโอกาสเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ดังนั้นงานชุมชนและภาคีเครือข่ายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

งานชุมชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 58 “ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา”

ภาคีเครือข่าย คือการจัดหรือเชื่อมโยงกลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน เรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน ด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของการเคารพในสิทธิของแต่ละคน เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การจัดภาคีเครือข่ายในสถานศึกษามีทั้งในส่วนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติในระเบียบ และข้อบังคับ และคณะกรรมการที่จัดตั้งให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการมูลนิธิ คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ สมาคม ผู้ปกครองและครู สมาคมนักเรียนเก่าหรือสมาคมศิษย์เก่า ฯลฯ

ขอบข่ายภารกิจงานชุมชนและภาคีเครือข่าย คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จัดทำข้อมูลพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของชุมชนและภาคีเครือข่าย ให้บริการแก่ชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ประสานและขอรับการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากชุมชน รวมทั้งประเมินผลความต้องการและความพึงพอใจของชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืนต่อไป

1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และภาคีเครือข่าย
 - 1.1 การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนและภาคีเครือข่าย
 - 1.2 การดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาคีเครือข่าย
2. การให้บริการชุมชน
3. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
 - 3.1 โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน
 - 3.2 โรงเรียนให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน
4. การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน

- 4.1 การจัดตั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนโรงเรียน
- 4.2 โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชน
5. การประเมินผลการดำเนินงานชุมชนและภาคีเครือข่าย

การบริหารงบประมาณ

1. ความเป็นมาของงบประมาณ

ณรงค์ สัจพันธุ์ (2538) การจัดทำงบประมาณในแบบปัจจุบันได้เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ ประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 16–17 ซึ่งเป็นสมัยที่สภาผู้แทนราษฎรได้ประสบความสำเร็จในการสงวนอำนาจที่จะอนุมัติรายได้และรายจ่ายของรัฐบาล ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทำงบประมาณในแบบปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับวิวัฒนาการการปกครอง ต่อมาได้มีการนำแบบอย่างมาจัดทำงบประมาณขึ้นในหลายประเทศ สำหรับประเทศไทยการจัดทำงบประมานนั้น รัฐบาลได้เริ่มทำขึ้นก่อนและต่อมาได้ขยายขอบเขต ไปถึงองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน

2. ความหมายของการบริหารงบประมาณ

เชิดชัย มีคำ (2537) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงบประมาณว่า หมายถึง การที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามวงเงินที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณประกาศราชกิจจานุเบกษาเพื่อบังคับใช้เป็นกฎหมายแล้ว ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการใช้จ่ายหรือก่อหนี้ผูกพันให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการเงินของแผ่นดิน

ไพศาล ชัยมงคล (2526) ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง แผนสำหรับการใช้จ่ายเงินให้รัฐวิสาหกิจหรือรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอน ซึ่งฝ่ายบริหารจะเป็นผู้จัดเตรียมและนำเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติเพื่อขออนุมัติก่อนที่จะดำเนินการตามแผนนั้น

พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์ (2537) ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานของผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต โดยการจัดทำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณที่เป็นตัวเงินให้กับงานและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

ณรงค์ สัจพันธุ์ (2538) ได้ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของตัวเงินเป็นการประมาณการ การบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน ซึ่งแผน

งบประมาณประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติ
งบประมาณและการบริหารงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ให้ความหมายว่า
งบประมาณ หมายถึง ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นเพียงแต่แผนการใช้จ่ายเงินหรืองบประมาณการรายรับและ
รายจ่ายล่วงหน้า หรือตัวเลขในบัญชีที่แสดงจำนวนเงินรับ-จ่ายเท่านั้น

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือจำนวน
เงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย ในแง่ของบัญชีงบประมาณที่เป็นการแสดงรายรับและรายจ่าย
ในแง่ของแผนงบประมาณเป็นแผนการใช้จ่ายของทรัพยากรของรัฐในการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

สำนักงานงบประมาณ (2542) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง คู่มือปฏิบัติ
งบประมาณของกองจัดวางระบบงานของสำนักงานงบประมาณหรืออาจกล่าวได้ว่า งบประมาณ หมายถึง
แผนงานหรืองานสำหรับประมาณการด้านรายรับ รายจ่าย แสดงในรูปตัวเลขจำนวนเงิน

ประชุม รอดประเสริฐ (2539) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง วิธี
ทางการเงินที่ผู้บริหารได้วางรูปแบบหรือแนวการดำเนินงานของตนหรือหน่วยงานของตน โดยแสดง
ถึงรายรับและรายจ่ายของโครงการที่จะดำเนินการไว้ ทั้งเป็นการควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน
ของผู้บริหารหรือหน่วยงาน

หจก. ชูเพ็ญ (2550) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การบริหาร
การใช้จ่ายงบประมาณตามที่กำหนดไว้ให้เกิดผลตามที่หวัง หรือเป็นไปตามข้อบัญญัติงบประมาณ
รายจ่ายที่ได้รับอนุมัติจากสภา ตามรายการและแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติ
ให้ใช้จ่าย เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมไม่ให้เกิด
การรั่วไหลของเงินงบประมาณ บางครั้งเรียกว่า “การควบคุมงบประมาณ”

จากความหมายการบริหารงานงบประมาณ สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณ
หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการจัดการระบบการใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังต้องแสวงหาแหล่งทุน การจัดสรรเงินทุน และตัดสินใจ ในนโยบายการเงิน
อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องยึดหลักความ
โปร่งใส ตรวจสอบได้

การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา

1. ความหมายของงบประมาณในสถานศึกษา

ตามที่นักวิชาการแต่ละด้านได้ให้ความหมายของคำว่างบประมาณ ไว้แตกต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541) ดังนี้

1. นักภาษาศาสตร์เห็นว่า “งบประมาณ” คือ จำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย
2. นักบริหารเห็นว่า “งบประมาณ” คือ แผนการใช้จ่ายทรัพยากรในการที่ดำเนินการใด ๆ
3. นักบัญชี เห็นว่า “งบประมาณ” คือ การแสดงรายรับ และรายจ่าย

ซึ่งความหมายของงบประมาณตามความเห็นข้างต้นหากนำมาพิจารณาในแง่ งบประมาณสถานศึกษาก็อาจกล่าวได้ว่างบประมาณสถานศึกษา คือ แผนงานที่สถานศึกษาจัดทำ เพื่อประมาณการตัวเลขรายรับรายจ่ายในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนดและจากความหมายของงบประมาณโรงเรียนจะเห็นได้ว่า ประกอบด้วยด้วยลักษณะงานที่สำคัญ ๆ 3 ประการ คือ

1. การประมาณการรับจ่ายไว้ล่วงหน้าในการรับหรือจ่ายจริงอาจไม่เป็นไปตามจำนวนที่กำหนดไว้ก็ได้
2. การกำหนดงานหรือโครงการที่จะจัดทำภายในโรงเรียนที่ต้องการจะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
3. การระบุช่วงเวลาชัดเจนว่าเงินที่ประมาณการไว้ในข้อ 1 เพื่อดำเนินการตามข้อ 2 จะใช้เวลาเท่าไร เช่น ครึ่งปี หนึ่งปี หรือห้าปี เป็นต้น

รุ่ง แก้วแดง (2546) ได้กล่าวถึง การบริหารงบประมาณและการเงินแบบใหม่ว่าโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของการใช้เงินให้ชัดเจน กล่าวคือ ต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นอันดับแรกและในการดำเนินงานก็ต้องแสดงให้เห็นว่าได้ใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผนเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แนวทางที่จะให้การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็คือ การนำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting) หรือ PBB มาใช้ ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน ให้อิสระแก่ผู้บริหารในการบริหารจัดการ และรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน โดยเชื่อมโยงระหว่างส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มขึ้นในผลผลิตหรือผลลัพธ์

ธีระ รุญเจริญ (2546) ได้กล่าวถึงแนวทางในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสรุปได้ดังนี้

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

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย เป็นข้อความกว้างที่อธิบายผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อชี้ทิศทางในอนาคตชี้การจัดกิจกรรม และบริการที่จะบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยระบุข้อความที่เปิดกว้างและมุ่งประเด็นที่สะท้อนให้เห็นลำดับความสำคัญที่เป็นจริงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการและคนอื่นเข้าใจได้ง่าย และจำนวนที่พอประมาณเพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและจุดหมายของแผนงานและกิจกรรม โดยมีหลักในการกำหนดจุดมุ่งหมาย คือ สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงานปฏิบัติและแสดงลำดับความสำคัญ กำหนดทิศทางที่ชัดเจนของหน่วยงานปฏิบัติมุ่งเน้นผลลัพธ์ และเปิดกว้างในด้านเวลาในการบรรลุผลสำเร็จ

3. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับความสำเร็จของการบริการหรือแผนงานที่คาดว่าจะทำภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายหรือพันธกิจ โดยมีลักษณะคือ เป็นความที่เฉพาะเจาะจงตรวจวัดได้อยู่ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและเป็นข้อความที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ได้กระทำเสร็จ

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาจะใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBB) เป็นหลักในการบริหารงบประมาณ (ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้า 3 ปี และจะเป็นกรอบสำหรับการจัดสรรงบประมาณรายปี

2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity-based Costing) เป็นการคำนวณต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรเพื่อทำกิจกรรม ซึ่งมีผลทำให้ได้ผลผลิตและเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) มีการจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้างที่ดี โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจน ช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budgeting Control) เป็นการจัดระบบการบริหารทางการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) มาใช้ในการบันทึกบัญชี และหน่วยงานต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณรวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) เป็นการดำเนินการเพื่อยืนยันถึงผลสำเร็จของงานตามที่ทำข้อตกลงกันไว้ เป็นการแสดงให้เห็นว่าจากเงินงบประมาณที่ได้รับส่วนราชการนำไปใช้จ่ายอย่างไร ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการเป็นอย่างไร รวมถึงการแสดงผลการดำเนินงานของงาน/โครงการในแต่ละช่วงเวลา เป็นไปตามข้อตกลงที่ได้สัญญากันไว้หรือไม่

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการจัดทำและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งการป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัย หมดเปลืองไปโดยไม่ประโยชน์ ใช้ผิดวิธี หรือขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสม

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นกลไกสำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณในทางที่ไม่ถูก ซึ่งจะถูกรตรวจสอบได้โดยระบบการตรวจสอบภายในของหน่วยงานตนเอง ซึ่งที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบการดำเนินงาน

2. ความสำคัญของงบประมาณในสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อผลิตนักเรียนนักศึกษาให้มีคุณภาพที่ดีเป็นพึงประสงค์ของสังคมและประเทศชาติโดยอาศัยทรัพยากร ที่มีอยู่และแสวงหาเพิ่มเติม ดังนั้นงบประมาณในฐานะที่เป็นแผนการใช้จ่ายทรัพยากรของหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่น ซึ่งความสำคัญของงบประมาณโรงเรียนอาจแยกกล่าวได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช, 2535)

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนแต่ละแห่ง มีภารกิจที่ต้องดำเนินการมากมาย เช่น การดำเนินงานด้านวิชาการ หรืองานการเรียนการสอนงาน กิจการ นักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการ และงานการเงิน เป็นต้น งานดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยเงินอันเป็นทรัพยากรหลักเพื่อสนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติโครงการหรือ กิจกรรมเพื่อช่วยให้งานด้านต่าง ๆ บรรลุมากขึ้นน้อยเพียงใด จะต้องเกี่ยวข้องกับงบประมาณของ

โรงเรียนนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ งบประมาณจึงเป็นปัจจัยช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจให้สอดคล้องตามขอบข่ายงานที่กำหนด และในขณะเดียวกันจะได้ป้องกันการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของโรงเรียนให้ลดน้อยลงอีกด้วย

2. ช่วยให้อาจจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประสิทธิภาพขึ้น เนื่องจากทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างจำกัด จนอาจจะกล่าวได้ว่าไม่มีโรงเรียนแห่งใดที่มีทรัพยากรเพียงพอกับความต้องการ ทรัพยากรทุกอย่างที่เราสามารถหามาได้เพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนมีอย่างจำกัดทั้งสิ้น วิธีการของงบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการใช้จ่าย หรือจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางแผนการใช้จ่ายทรัพยากรโดยเฉพาะเรื่องเงินให้สอดคล้องกับรายได้ว่าจะจัดเพื่อการดำเนินงานด้านใด เท่าไร มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดระดับ และปริมาณที่ควรจะใช้รวมทั้งการติดตามกำกับ การปฏิบัติงานนั้น ๆ การดำเนินงานของสถานศึกษาจึงสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ภายใต้ภาวะทรัพยากรซึ่งมีอยู่จำกัด

3. เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน เนื่องจากงบประมาณได้ระบุการใช้จ่ายแต่ละงานหรือโครงการไว้ชัดเจน จึงสามารถตรวจสอบติดตามการดำเนินการในแต่ละเรื่องได้ว่า ผลของงานที่ได้รับกับเงินที่ใช้จ่ายไปนั้น สอดคล้องกันมากน้อยแค่ไหน เฉพาะความสัมพันธ์ของเงินกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและระยะเวลาของงานที่ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนั้นผู้บริหารยังสามารถอาศัยงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานแผน หรือโครงการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเพื่อให้สามารถช่วยกันทำงานสนองนโยบายหลักร่วมกันไม่ขัดแย้ง หรือต่างฝ่ายต่างทำไปพร้อม ๆ กับ การติดตามผลของแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้สรุปความสำคัญในแง่การบริหารว่า งบประมาณทำให้การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมุ่งสู่การเรียนรู้ การปฏิรูปการศึกษาจึงได้กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติให้มีการกระจายอำนาจในเรื่องการบริหารงบประมาณของโรงเรียนให้กับโรงเรียนดำเนินการ

สรุปได้ว่า งบประมาณของสถานศึกษานั้น มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงาน กิจกรรมตามแผนงาน โครงการ และภารกิจหลักของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

3. ขอบข่ายงานงบประมาณในสถานศึกษา

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (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 เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงานและ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์ นำมาจัดทำกรอบงบประมาณ ล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework) ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงงบประมาณที่ใช้ในอนาคต การวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานหรือไม่นั้นพิจารณาได้จาก

- 1.1 ข้อมูลงบประมาณที่ครอบคลุม
- 1.2 แผนงบประมาณระยะปานกลาง
- 1.3 การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม
- 1.4 มีการจัดทำประมาณมุ่งเน้นผลงาน
- 1.5 การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
- 1.6 ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมมีความเพียงพอ
- 1.7 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน
- 1.8 ความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ
- 1.9 การบริหารจัดการเชิงรุก

2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) ในขั้นนี้เป็นการคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละผลผลิต ที่ได้กำหนดแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษานั้นต้องกำหนดให้ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณคุณภาพเวลาและต้นทุน ซึ่งจะเป็นข้อมูลนำไปสู่การคิดค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนงบประมาณ สิ่งสำคัญในการกำหนดผลผลิต คือ ต้องได้รับการยอมรับจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายงบประมาณ และที่สำคัญ ผลผลิตต้องนำเสนอบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

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

- 3.1 มีพันธกิจ และหน้าที่ชัดเจน
- 3.2 บุคลากรมีคุณภาพสูง
- 3.3 เน้นการผูกพัน และการให้คำมั่น
- 3.4 การดำเนินงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันเพื่่มุ่งสู่พันธกิจ
- 3.5 ผู้ซื้อมีอำนาจมากขึ้น
- 3.6 มีวิธีการที่ได้รับการวางแผนอย่างดีเพื่อเข้าสู่ตลาด
- 3.7 เน้นความประพฤติดีที่มีจริยธรรม
- 3.8 การทำสัญญาที่ปลอดภัย
- 3.9 มีข้อมูลที่ถูกต้อง และทันต่อเวลา
- 3.10 มีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management /Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นมีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ สั่งจ่ายเบิกจ่าย และการรายงานทางการเงินมีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชีการคลังและการตรวจสอบแยกความรับผิดชอบในการดูแลและการลงบัญชีแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อยแยกประเภทมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุม การเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี สำหรับสิ่งที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน ของการบริหารการเงิน คือการปรับระบบบัญชีจากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างทำให้รัฐบาลทราบประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมและชัดเจนมากขึ้น เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการและควบคุมทางการเงิน คือการบริหารจัดการภายในองค์กรมีกลไกในการควบคุมภายในที่ดีในการบริหารการเงิน ในส่วนของระบบบัญชีมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงาน รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค่างจ่ายค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค่างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายรอดตัด และการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าทรัพย์สินถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงินนั้น ๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ส่วนการควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่าความคล่องตัวของงบประมาณที่ส่วนราชการได้รับ (จากการกระจายอำนาจและผ่อนคลายการควบคุม) จากหน่วยงานกลางจะนำไปสู่การกระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นในส่วนราชการแต่ละระดับต้องมีมาตรฐานในการควบคุมงบประมาณรวมถึง การกำหนด ความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ (Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนด ดัชนีชี้วัดกรอบโครงสร้างกระประเมินและ รายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการ ตรวจสอบที่แน่นอนและที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่รายงานต้อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง งบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการ วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนในขั้นต่อไป ดังนั้นสิ่งที่ เปลี่ยนแปลงไปจากระบบการรายงาน ปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยและผลผลิตควบคู่กัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. การบริหารทรัพย์สิน (Asset Management) หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ เช่น จัดทำคู่มือการดำเนินงานบริหารทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ การประเมินราคาสินทรัพย์ที่คุ้มค่า

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการ ตรวจสอบภายในมีอิสระใน การดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีโครงสร้างหน่วยงาน ตรวจสอบภายในที่เหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน มีการจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่ โปร่งใสและตรวจสอบได้ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน และผลการดำเนินงานจากมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จะเห็นได้ว่า การพัฒนาการจัดการทางการเงินต้องดำเนินการควบคู่กันไปในทุก ๆ ด้าน และ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ดังนั้น 7 Hurdles จะเป็นเข็มทิศที่นำพาให้การปฏิรูประบบ งบประมาณในครั้งนี้สำเร็จ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจ การบริหารงานงบประมาณ สถานศึกษาไว้เป็นหัวข้อดังนี้

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 การกักเงินไว้เบิกเหลื่อมปี
6. การบริหารบัญชี
 - 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 - 7.2 การจัดหาพัสดุ
 - 7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
 - 7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

เรวัติ รัตนะมาลา (2551) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ ซึ่งได้นำหลักการและแนวคิดด้านการบริหารงบประมาณเพื่อประกอบการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และขอขยายภารกิจด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา 7 ด้าน ได้แก่

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารงานการเงิน
6. การบริหารการบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

กิตติพงษ์ แสนพงษ์ (2552) ได้ศึกษาการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ขอบข่ายงานงบประมาณที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารงานงบประมาณตามแนวทางการบริหารงบประมาณโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ (2546) จำนวน 7 ด้าน คือ

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

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553) ได้กำหนดขอบข่ายงานงบประมาณในสถานศึกษาดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
 10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 11. การวางแผนพัสดุ
 12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง
 ที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทาและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดหาหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

สุเมธ จันทร์เจื้อจุน (2553) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของ
 ผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การกำหนดผลผลิตและคำนวณต้นทุน
3. การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารสินทรัพย์
7. การตรวจสอบภายใน

พัชรินทร์ ขาวงษ์ (2554) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของ
 สถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง ขอบข่ายงานงบประมาณที่ศึกษาได้แก่ การบริหารงานงบประมาณตาม
 แนวทางการบริหารงบประมาณโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของ กระทรวงศึกษาธิการ (2546)
 จำนวน 7 ด้าน คือ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2. การจัดสรรงบประมาณ

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ
ผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

5. การบริหารการเงิน

6. การบริหารบัญชี

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

วัชรินทร์ ปลื้มจิตต์ (2554) ได้ศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ขอบข่ายงานงบประมาณที่ศึกษาได้แก่ การบริหารงานงบประมาณตามแนว
ทางการบริหารงบประมาณโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ (2546)
จำนวน 7 ด้าน คือ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2. การจัดสรรงบประมาณ

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ
ผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

5. การบริหารการเงิน

6. การบริหารบัญชี

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

พิสมัย สุนันทนาม (2554) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหาร
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการด้านการเงิน 7 ด้าน ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

2. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Output Costing)

3. การจัดการระบบจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

4. การบริหารงบประมาณการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial
Management and Budget Control)

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance
Reporting)

6. การบริหารงบประมาณสินทรัพย์ (Asset Management)

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

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

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

วินัย น้อยเอี่ยม (2557) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือสภาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เขตภาคเหนือ ขอบข่ายงานงบประมาณที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารงานงบประมาณตามแนวทางสถาบันประชาธิปไตยในอาฟริกา มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation) เป็นขั้นตอนการจัดทำแผนงบประมาณ โดยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของรัฐบาล
2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Enactment) เป็นขั้นตอนของการทำแผนงบประมาณมาอภิปราย ปรับเปลี่ยนและอนุมัติโดยฝ่ายกฎหมาย
3. การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) เป็นการนำแผนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
4. การตรวจสอบและประเมินงบประมาณ (Budget Auditing and Assessment) การใช้จ่ายงบประมาณ จะได้รับการตรวจสอบเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ

พูน ปณ ศิโต ชีเว

ตาราง 2 วิเคราะห์กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของงานงบประมาณ

ประเด็น	นักวิชาการ/ชื่อผู้เขียน													
	ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ	กระทรวงศึกษาธิการ	เรวดี รัตนะมาลา	กิตติพงษ์ แสนพงษ์	ดำรง ไตโย	โสรัตน์ เศรษฐการ	กระทรวงศึกษาธิการ	สุเมธ จันทร์เจื้อจุน	พัชรินทร์ ขาวงษ์	วัชรินทร์ ปลั่งจิตต์	พิสมัย สุนันทนาม	รัตนา ศักดิ์ศรี	วินัย น้อยเอี่ยม	ความถี่
องค์ประกอบของงานงบประมาณ														
1. งานแผนงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	13
2. งานพัสดุ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	13
3. งานการเงิน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	13
4. งานบัญชี		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		11
														84.62

จากตาราง 2 การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของงานงบประมาณ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มีองค์ประกอบของงานงบประมาณ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) งานแผนงาน 2) งานพัสดุ 3) งานการเงิน 4) งานบัญชี (ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ, 2544 ; กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ; เรวดี รัตนะมาลา, 2551 ; กิตติพงษ์ แสนพงษ์, 2552 ; ดำรง ไตโย, 2552 ; โสรัตน์ เศรษฐการ, 2552 ; สุเมธ จันทร์เจื้อจุน, 2553 ; พัชรินทร์ ขาวงษ์, 2554 ; วัชรินทร์ ปลั่งจิตต์, 2554 ; พิสมัย สุนันทนาม, 2554 ; รัตนา ศักดิ์ศรี, 2555 ; วินัย น้อยเอี่ยม, 2557) มีรายละเอียดดังนี้

1. งานแผนงาน ได้แก่ การวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย การจัดทำกรอบงบประมาณล่วงหน้า การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การรวบรวมข้อมูลจากแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษามาจัดทำแผนงบประมาณ จัดทำคำของบประมาณต่อเขตพื้นที่การศึกษา และการรายงานการติดตามประเมินผล

2. งานพัสดุ ได้แก่ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุม ดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. งานการเงิน ได้แก่ การกำกับ ควบคุมดูแลให้คำแนะนำในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การตรวจสอบและการรายงานทางการเงินให้ถูกต้อง ตามระเบียบ กฎหมาย และเป็นไปตามขั้นตอนวิธีการปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

4. งานการบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดและจัดหาแบบพิมพ์ บัญชีทะเบียน และรายงาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 3 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	รายการ
งานแผนงาน	การกำหนดวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์	1. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผน
		2. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
		3. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ
		4. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน
	การระบุความเสี่ยง	5. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ
		6. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนา
		นโยบายทางการศึกษา
		7. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ
		8. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน
	การประเมินความเสี่ยง	9. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ
		10. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนา
		นโยบายทางการศึกษา
		11. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ
		12. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	รายการ
งานแผนงาน	การประเมินความเสี่ยง	13. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ
		14. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
	การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	15. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ
		16. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน
		17. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ
	การรายงานและติดตามผล	18. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
		19. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ
		20. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการประเมินงานแผนงาน
งานพัสดุ	การกำหนดวัตถุประสงค์	1. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
		2. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ
		3. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมดูแลบำรุงรักษาพัสดุ
		4. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ
	การระบุความเสี่ยง	5. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
		6. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	รายการ
งานพัสดุ	การระบุความเสี่ยง	7. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมดูแลและบำรุงรักษาพัสดุ
		8. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ
	การประเมินความเสี่ยง	9. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
		10. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ
		11. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมดูแลและบำรุงรักษาพัสดุ
		12. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ
	การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	13. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
		14. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ
		15. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมดูแลพัสดุ
		16. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ
	การรายงานและติดตามผล	17. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
		18. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ
		19. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการควบคุมดูแลและบำรุงรักษาพัสดุ
		20. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ
งานการเงิน	การกำหนดวัตถุประสงค์	1. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	รายการ
งานการเงิน	การกำหนด วัตถุประสงค์	2. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่าย และการเก็บรักษาเงิน
		3. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน
	การระบุความเสี่ยง	4. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
		5. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและการเก็บรักษาเงิน
		6. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน
	การประเมินความเสี่ยง	7. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
		8. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ - จ่ายและเก็บรักษาเงิน
		9. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน
	การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	10. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
		11. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและเก็บรักษาเงิน
		12. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน
	การรายงานและติดตามผล	13. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
		14. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการรับ - จ่ายและเก็บรักษาเงิน
		15. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับตรวจสอบรายงานทางการเงิน

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	รายการ
งานบัญชี	การกำหนดวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์	1. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน
		2. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี
		3. การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง
	การระบุความเสี่ยง	4. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน
		5. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี
		6. การระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง
	การประเมินความเสี่ยง	7. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน
		8. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี
		9. การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง
	การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	10. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน
		11. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี
		12. การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง
	การรายงานและติดตามผล	13. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน
		14. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี
งานบัญชี	การรายงานและติดตามผล	15. การรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง

สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 70 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1
ด้านงานแผนงาน จำนวน 20 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 ด้านงานพัสดุ จำนวน 20 ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 3 ด้านงานการเงิน จำนวน 15 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบที่ 4 ด้านงานบัญชีจำนวน
15 ตัวชี้วัด

บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

สภาพปัจจุบัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นองค์กรทางการศึกษา
ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ตั้งขึ้นตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล โดยแบ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในเขต
พื้นที่ของแต่ละจังหวัดครอบคลุมอำเภอมีการยึดหยุ่นในการจัดตั้ง ยุบเลิก และบริหารจัดการ
ซึ่งเน้นการกำกับดูแล ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสถานศึกษาในเขต
พื้นที่การศึกษา มีการกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในท้องที่จังหวัดขอนแก่น มีโรงเรียนในสังกัด
จำนวน 84 โรงเรียน จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในฐานะเป็นส่วนราชการของ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาและ
พัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายใน
สถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องประกาศสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
พ.ศ. 2550 ว่าด้วยการบริหารสหวิทยาเขต โดยการจัดโรงเรียนในเขตเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียน
โดยคำนึงเขตการปกครองส่วนท้องถิ่น การคมนาคม ศักยภาพ เพื่อร่วมกันบริหารและจัดการศึกษา
โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้การส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือตามสภาพความพร้อมที่
แตกต่างกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุม
โรงเรียนมัธยมศึกษาภายในจังหวัดขอนแก่น มีจำนวนทั้งสิ้น 84 โรงเรียน จัดการบริหารโรงเรียนใน
เขตเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียนเป็น 11 สหวิทยาเขต

กรอบทิศทางการบริหารจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1 วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นองค์กรชั้นนำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

2 พันธกิจ

2.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

2.3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

2.4 สร้างโอกาสให้นักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

2.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3. เป้าประสงค์

3.1 นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และปรับตัวต่อ เป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี

3.2 นักเรียนในระดับขั้นพื้นฐานทุกคนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดารได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทุกคนมีความรู้ มีจิตวิญญาณ ความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการ และมีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียน เป็นรายบุคคล สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและทักษะในการใช้เทคโนโลยี

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบต่อ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ

3.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และสถานศึกษามีอิสระในการจัดการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ภาคเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ มีสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เรียนรู้ในทุกมิติ มีนวัตกรรมในโรงเรียน

3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ มีข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยเพื่อพัฒนาขับเคลื่อนคุณภาพ มีการกำกับติดตามประเมินผลและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

3.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีวัฒนธรรมการทำงาน โดยกระจายอำนาจการบริหารให้สถานศึกษา มีการบริหารเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีการกำกับ ติดตามประเมินผลและการรายงานผลอย่างเป็นระบบ มีการวิจัยและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพ

4. กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน

และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

5. จุดเน้น

จุดเน้นที่ 1 ด้านการประกันคุณภาพ

จุดเน้นที่ 2 ด้านการพัฒนาผู้เรียน

จุดเน้นที่ 3 ด้านโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทาง

การศึกษา

จุดเน้นที่ 4 ด้านทักษะภาษา

จุดเน้นที่ 5 ด้านทักษะเทคโนโลยี ดิจิตอล

จุดเน้นที่ 6 ด้านทักษะชีวิต

6. วัฒนธรรมองค์กร

“รู้คน รู้งาน บริการบนฟ้า เหนือความคาดหมาย”

7. ค่านิยม

“เครือข่ายร่วมพัฒนา นำพาสู่ความสำเร็จ ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

แนวทางและการพัฒนาแนวทาง

1. ความหมายของแนวทาง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของแนวทาง หมายถึง เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ เป็นตัวอย่างเพื่อการเรียนแบบ เป็นแผนภูมิ ซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง วิธีที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

2. ความหมายของการพัฒนา

ในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้องเป็นการผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน และย่อมมีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเองไม่มีใครกล่าวไว้ตรงแต่พอสังเคราะห์และบูรณาการ ได้ดังนี้

Good (1973) ได้อธิบายความหมาย ของคำว่า “การพัฒนา” ทางการศึกษา ว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางด้านความสามารถนั้น ๆ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยตัวเอง หรือผู้อื่นจัดให้

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

อาภา บุญช่วย (2537) ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาตนเองเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากลุ่มงาน ทีมงาน ครอบครัวยุโรป โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือแม้แต่สังคม หรือประเทศชาติก็ตาม ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะไปพัฒนาอย่างอื่น แม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของเราเองก็ตาม ดังนั้น การที่จะไปพัฒนาใครก็ควรที่จะหาทางพัฒนาปรับปรุงตนเองก่อน เพราะเมื่อไปพัฒนาคนอื่นเขาจึงจะฟัง ยอมรับ เชื่อถือและศรัทธา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ประกอบ

ปกรณ ปรียากร (2538) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่าการเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่

สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ

แกมวาส ตรุนเดซ (2539) ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเองกรณีเทศการศึกษา เป็นต้น

ยนต์ ชุ่มจิต (2541) ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานที่พยายามจะสร้างเสริมให้ครุมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงานรวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย

จากความหมายที่นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปความหมายของการพัฒนาได้ว่า หมายถึง การกระบวนกรหรือกรรมวิธีที่จะทำให้ตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถความชำนาญ ทักษะ และมีประสบการณ์รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร จากความประสงค์ที่ได้สิ่งนั้นเกิดขึ้น

โดยสรุป การพัฒนาแนวทาง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญทักษะและประสบการณ์ทุก ๆ ด้านโดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อทำซ้ำ ๆ ตามแบบอย่างหรือแนวคิดให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคล ความเป็นผู้นำ ความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยการเกี่ยวข้องอย่างมากกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งย่อมเป็นการยากที่จะพัฒนาองค์กรได้

3. ทฤษฎีการพัฒนา

Todaro (1969) สรุปเอาไว้ว่า หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมาทฤษฎีการพัฒนาที่สำคัญมีอยู่ 4 ทฤษฎี แต่ขณะเดียวกัน เมื่อไม่นานมานี้ก็มีความพยายามเสนอทฤษฎีที่ 5 เข้ามารวมทั้งหมดแล้วจึงเป็น 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีการพัฒนาตามขั้นตอน (Linear-stages Theory) ทฤษฎีนี้ยึดประเทศอุตสาหกรรมเป็นแม่แบบวิเคราะห์ว่าประเทศเกษตรกรรมส่วนใหญ่ยังไม่พัฒนาเศรษฐกิจ เติบโตของรอสทาว (Rostown's Stages of Growth) หรือต้นแบบการยอมรับและการลงทุนเพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของฮาร์รอดและโดมาร์ (Harrod-Domar Growth Model) เป็นต้น

2. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง (Structural change models) ทฤษฎีนี้ต้องการให้เปลี่ยนโครงสร้างจากภาคเกษตรไปเป็นภาคอุตสาหกรรมซึ่งสามารถผลิตได้มูลค่ามากกว่า อาจต้องมีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคเกษตรไปยังภาคอุตสาหกรรม เพื่อดูดซับแรงงานส่วนเกิน

และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต เช่น ทฤษฎีการพัฒนาของลูอิส (Lewis Theory of Development) เป็นต้น

3. ทฤษฎีพึ่งพาระหว่างประเทศ (International-Dependence Revolution)

นักทฤษฎีในประเทศกำลังพัฒนาหรือมองจากจุดยืนของประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะละตินอเมริกา นั้นไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีการพัฒนาไปสู่ความทันสมัยของตะวันตกเพราะมองว่าเป็นการครอบงำ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนานาที่พึ่งพา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพึ่งพาทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีจนมีสภาพเหมือนเป็นอาณานิคมสมัยใหม่ และยิ่งพัฒนาไปจะมีคนรวยเพิ่มกลุ่มน้อยที่ได้รับผลประโยชน์ ปัญหาความเป็นธรรมและการกระจายรายได้จะยิ่งรุนแรงยิ่งขึ้น รวมไปถึงการสร้างค่านิยมในการพัฒนาในทางที่ผิดที่ต้องพึ่งภายนอกอยู่ตลอด

4. ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ (Neoclassical Counterrevolution) ทฤษฎีนี้เกิดในช่วง

ทศวรรษ 1980 เมื่อรัฐบาลอนุรักษ์นิยมของตะวันตก ได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษแคนาดาและเยอรมนีตะวันตก พร้อมใจกันรับเอาแนวคิดเสรีนิยมใหม่มาเป็นหลักในการกำหนดนโยบาย แนวคิดนี้จะเน้นเศรษฐศาสตร์มหภาคทางด้านอุปทาน (Supply-side Macroeconomics) หมายความว่า สนใจการปรับปรุงทางการผลิตมากกว่าการบริโภค ขณะเดียวกันก็เน้นการแปรรูป ลดขนาดของรัฐ ลดการวางแผนจากส่วนกลาง ลดการควบคุมและลดกฎระเบียบแนวคิดนี้มีอิทธิพลต่อองค์การระหว่างประเทศอื่น ๆ จึงทำให้สามารถเผยแพร่แนวคิดของการเปิดเสรีไปอย่างรวดเร็ว

5. ทฤษฎีความเจริญเติบโตแนวใหม่ (New Growth Theory) ทฤษฎีนี้ เห็นว่าการ

เปิดเสรีมีปัญหา เพราะความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจพึ่งพิงภายนอก ขณะที่สถานการณ์ภายนอกผันผวนยากจะคาดการณ์ได้ นอกจากนี้การเติบโตที่เกิดขึ้นนั้นยังมีภาวะไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของภายนอก เช่น การเคลื่อนย้ายทุนและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ดังนั้น การเพิ่มของผลผลิตมวลรวมจึงเป็นการปรับตัวระยะสั้นและอาจไม่ยั่งยืนด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจความเจริญเติบโตแนวใหม่ที่เน้นการเติบโตจากภายใน (Endogenous Growth Theory) และเน้นการเติบโตที่ยั่งยืน (Sustainable Growth) เติบโตแนวใหม่จึงเน้นการใช้ทรัพยากรภายในและเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยเฉพาะทุนทางด้านการศึกษา การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และการวิจัยและการพัฒนา (R & D) ซึ่งเป็นทางเลือกอีกทางเลือกหนึ่งของการลงทุนในปัจจุบัน

ทฤษฎีความเจริญเติบโตจากภายในเริ่มเข้ามาทดแทนทฤษฎีรุ่นเก่าที่เน้น

ความเจริญเติบโตจากภายนอก (Exogenous Growth Theory) นอกจากนี้ทฤษฎีความเจริญเติบโตจากภายในยังมองว่าความเจริญเติบโตขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเริ่มต้น (Initial Conditions) เช่น ระดับการศึกษา ระดับการพัฒนาของตลาดทุน และที่สำคัญ คือ แบบแผนการกระจายรายได้ก็มีผล

ต่อการเจริญเติบโตเช่นกัน เนื่องจากการกระจายรายได้ดีนั้นคนลงทุนก็มากและสามารถลงทุนพร้อมๆ กันได้จึงชักนำให้เศรษฐกิจเติบโตเข้าสู่จุดดุลยภาพที่สูงกว่าได้

การประเมินความต้องการจำเป็น

1. ความหมายของความต้องการจำเป็น

Barrow และ Milburn (1990) ได้ให้ความหมายความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่ขาดแคลน หรืออาจจะไม่ขาดแคลนแต่จำเป็นสำหรับวัตถุประสงค์บางอย่าง

Dunster และ Andrew (1996) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือความจำเป็นของสิ่งมีชีวิตในขั้นพื้นฐาน คือ อาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่มและอากาศที่สะอาด

York (1982) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นทางการเมืองว่าสิ่งที่เป็นเรื่องทางสังคมมักจะได้รับการนิยามว่าเป็นปัญหาทางสังคมโดยผ่านกระบวนการทางการเมือง ซึ่งจะมีตัวแสดงจำนวนมากที่เข้ามามีส่วนได้เสียในผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

Stufflebeam และคณะ (1971) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง สิ่งที่ต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยจำแนกความต้องการจำเป็นตามมุมมองที่แตกต่างกันได้ 4 มุมมอง ดังนี้

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

2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย (Democratic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้

3. มุมมองของการวิเคราะห์ (Analytic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงานและจะทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

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

Mckillip (1987) ให้ความหมายของความต้อการจำเป็นว่า หมายถึง การตัดสินใจคุณค่าของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบ และพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหา ความหมายดังกล่าวจะเกี่ยวข้องใน 4 ลักษณะ คือ

1. ความต้อการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคุณค่าซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล
2. ความต้อการจำเป็น เป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้อการจำเป็นเรื่องที่อยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้อการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการพิจารณาหาหนทางในการแก้ปัญหา

วิสกิน และอัลชูลด์ (Witkin and Altschuld, 1995) กล่าวว่า ความต้อการจำเป็นคือ ความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างหรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่พึงปรารถนา

Kaufman (2000) ให้ความหมายของความต้อการจำเป็น คือ ผลต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลที่ต้อการ

สุวิมล ว่องวานิช (2542) ให้ความหมายของความต้อการจำเป็นไว้ว่าเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้อการ กับสิ่งที่เป็นอย่างจริงในปัจจุบัน โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจะบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่

สรุปได้ว่า ความต้อการจำเป็น หมายถึง สภาพปัญหาที่ต้อการได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอย่างจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น

2. ความหมายของการประเมินความต้อการจำเป็น

Kaufman และ Enlish (1981) ให้ความหมายของการประเมินความต้อการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการที่เป็นทางการซึ่งกำหนดช่องว่างระหว่างผลผลิตหรือผลลัพธ์ในปัจจุบันและผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เป็นที่ต้อการ และจัดวางช่องว่างเหล่านี้ตามลำดับความสำคัญและเลือกสิ่งที่เห็นว่าสำคัญที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

Witkin และ Altschuld (1995) ให้ความหมายของการประเมินความต้อการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง และการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินการและการจัดการทรัพยากร

สุวิมล ว่องวานิช (2542) กล่าวสรุปว่า การประเมินความต้อการจำเป็นเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบัน กับสภาพที่ควรจะเป็นที่มีระบบเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้อการจำเป็น พิจารณาตัดสินใจความขัดแย้ง

ตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ไขปัญหได้ตรงสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง

3. จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin และ Altschuld (1995) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า เป็นการดำเนินการเพื่อมุ่งพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมการบริการโครงสร้างขององค์กร และการดำเนินการเพื่อมุ่งพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมการบริการโครงสร้างขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นหรือประสานองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกันการประเมินความต้องการจำเป็นจะวางหลักเกณฑ์ในการกำหนดว่าจะจัดสรรเงินพนักงาน อุปกรณ์ และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร

คมสร วงษ์รักษา (2540) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นมี 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อการวางแผน ซึ่งจะส่งผลในการจำแนกเป้าหมายการตัดสินใจถึงขอบเขตของเป้าหมายว่าจะทำได้แค่ไหน
2. เพื่อเป็นการตรวจวิเคราะห์หรือการจำแนกแยกแยะปัญหาหรือหาจุดอ่อนของสิ่งที่ศึกษาอันจะทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างเหมาะสม
3. เพื่อใช้เป็นส่วนประกอบสำหรับการประเมินหลาย ๆ รูปแบบ
4. เพื่อนำไปใช้กับการรับรองสถาบันการศึกษา เช่น การประเมินผลผลิตในเรื่องของนักศึกษา ผลการประเมินชนิดนี้นำไปจำแนกความพยายามทางการศึกษาของโรงเรียนว่าเกิดประสิทธิผลหรือไม่ และยังจำแนกของเขตวิชาหรือสถานที่ตั้ง ซึ่งสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษามีน้อย

สุวิมล ว่องวาณิช (2542) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น คือความพยายามให้ได้ข้อมูลที่ช่วยเสริมการวางแผนการดำเนินงาน ทำให้การพัฒนากิจกรรมหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงนั้น

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin และ Altschuld (1995) ได้จัดแยกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นตามระดับความต้องการ 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น ดังนี้

ระดับที่ 1 (ปฐมภูมิ) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับบริการ เช่น นักเรียน ลูกค้า คนไข้ผู้ใช้ข้อมูล ผู้แลกเปลี่ยน ผู้ที่มีศักยภาพเป็นลูกค้า

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

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

คอร์ทแมน (Kaufman, 1981) จัดแยกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 2 ประเภท ตามช่องทางของการประเมิน คือ การประเมินความต้องการจำเป็นภายนอก (External Needs Assessment) และการประเมินความต้องการจำเป็นภายใน (Internal Needs Assessment) เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทวิธีการประเมินความต้องการจำเป็นดังกล่าว ได้แก่ ขอบข่ายการดำเนินงานและประโยชน์ที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น นั่นคือ การประเมินความต้องการจำเป็นภายใน เป็นการวิเคราะห์ตีความความต้องการจำเป็นเพื่อศึกษา จัดลำดับ คัดเลือกความต้องการจำเป็นภายในขอบเขตขององค์กร ในขณะที่ความต้องการจำเป็นภายนอก เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่มุ่งหวังจะให้ได้ความต้องการจำเป็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อองค์กรและต่อสังคมโดยรวม

สุวิมล ว่องวานิช (2542) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะที่ใช้ในการจัดประเภท ดังนี้

1. ระดับความต้องการจำเป็น เช่น ความจำเป็นขององค์กร (Organizational needs) ความต้องการจำเป็นของบุคลากร (Personal Needs) ความจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs)

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

3. ระดับความลึกซึ่งของความต้องการจำเป็น 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)

สรุปได้ว่า ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายประเภทด้วยกันตามที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ ดังนั้นในการเลือกประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็นให้เหมาะสมมาใช้ในการประเมิน จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นเป็นตัวกำหนดในการเลือก

5. ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น

นักการศึกษาได้เสนอขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้
สตัฟเฟิลบีม และคณะ (Stufflebeam and others, 1985) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นว่า ประกอบด้วยชุดกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน 5 ชุด คือ

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

ขั้นตอนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเรียงลำดับตามลำดับตายตัวเนื่องจากแต่ละขั้นตอนสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันและเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงลักษณะของการเกิดเวียนเป็นวัฏจักรได้

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

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (การสำรวจ) เป็นระยะการเตรียมการ ก่อนการประเมินความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกำหนดแผนการดำเนินการ การกำหนดจุดหมาย หลักการกำหนดขอบเขตหรือประเด็นของความต้องการจำเป็น การระบุข้อมูลที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของความต้องการจำเป็น รวมถึงการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการ ระดับความสามารถในการใช้ข้อมูล

ระยะที่ 2 การประเมิน (การเก็บรวบรวมข้อมูล) เป็นระยะการเก็บข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น การจัดลำดับความต้องการจำเป็นก่อนหลังขั้นแรก การวิเคราะห์สาเหตุ ระดับที่ 1, 2 และ 3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

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

สามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ คือ การกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดวิธีการของการประเมินความต้องการจำเป็น การจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น การรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น และการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วินัย เวียงลอ (2552) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือในด้านการระบุความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจเกิดจากกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือกิจกรรมใหม่ของชุมชนที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรม ส่วนการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายของ

ผลกระทบที่เกิดขึ้นความถี่และการจัดลำดับของการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจในด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของโรงเรียน ควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจนส่วนด้านการลดความเสี่ยงโรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความด้านการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง สำหรับการยอมรับความเสี่ยงควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จและไม่พบการดำเนินงานในการถ่ายโอนความเสี่ยง

สุพรรณ อิมมาก (2552) ได้ศึกษาทำการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ COSO : บริษัทกรณีศึกษาผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า โดยภาพรวมแล้วบริษัทกรณีศึกษามีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ COSO มากที่สุดเพียง 2 ด้าน ได้แก่ด้านสารสนเทศและการสื่อสารและด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 80.56 และ 61.11 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับกรอบงานการบริหารความเสี่ยงปานกลางมี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านสภาพแวดล้อมภายใน คิดเป็นร้อยละ 53.53 และ 42.59 ตามลำดับส่วนด้านมีการปฏิบัติสอดคล้องกับกรอบงานการบริหารความเสี่ยงน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการตอบสนองความเสี่ยง และที่ยังปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกรอบงานการบริหารความเสี่ยงมี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงและด้านการประเมินความเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 100

ณัฐยา มงคลสวัสดิ์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จากการศึกษา พบว่า มาตรวัดเสี่ยงจะประกอบด้วย 14 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 2) ปัจจัยด้านการใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน 3) ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 4) ปัจจัยด้านกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ปัจจัยด้านความสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ปัจจัยด้านการวัดผลการบริหารความเสี่ยง 7) ปัจจัยการฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล 8) ปัจจัยการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 9) ปัจจัยการรับรู้การบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง 10) ปัจจัยด้านการวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานขององค์กร 11) ปัจจัยด้านการวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย 12) ปัจจัยด้านการวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย 13) ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลวด้านการไม่ได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 14) ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลวด้านการขาดประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรจากการทดสอบความถูกต้องของมาตรวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างมาตรวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับคะแนนการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของ (ส.ค.ร.) มาตรวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พบว่า

จากมาตรวัดจำนวน 14 ตัว มี 7 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับคะแนนการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของ (ส.ค.ร.) อย่างมีนัยสำคัญ ประกอบไปด้วย การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกันกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การรับรู้ (Awareness) การบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง การดำเนินงานองค์กร และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ชฎาธร เพือกหอม (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิด COSO กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้บริษัทสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา ส่งผลให้บริษัทสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ไม่ผันผวนส่งผลต่อการเจริญเติบโตระยะยาวซึ่งองค์กรสามารถวัดได้จากผลกำไรที่เพิ่มขึ้นในงบกำไรขาดทุน และจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ พบว่า ปัจจัยของระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ที่ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROCE หรือ ROE) มากที่สุด คือปัจจัยด้านการกำหนดวัตถุประสงค์

นฤมล บินหะยืออวัง (2553) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านพบว่า ด้านบริหารวิชาการ และด้านบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รายด้านพบว่า ด้านบริหารบุคคลและด้านบริหารทั่วไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ผกามาศ มูลวันดี (2553) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้มาตรฐานการตรวจสอบภายในที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนใน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในบริษัทจดทะเบียนมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้มาตรฐานการตรวจสอบภายในโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานตรวจสอบภายใน ด้านลักษณะของงานตรวจสอบภายใน ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผล และด้านการยอมรับสภาพความเสี่ยงและมีความคิดเห็นด้วย

มนสิชา แสงวัง (2553) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ และในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้าน ส่วนแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีแนวทางในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) จัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ 2) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กฤตยาวิติ เกตุวงศา (2553) ได้ศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะขององค์กรที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความคิดเห็นด้วยกับการมีคุณลักษณะองค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านค่านิยมร่วมขององค์กรด้านโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความคิดเห็นด้วยกับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการแก้ไขปัญหาได้ทันการ ด้านการสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ และด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านการช่วยในด้านการวางแผนภายในและด้านการลดโอกาส ที่จะเกิดการสูญเสียในการทำงาน ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับการมีคุณลักษณะองค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กรแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของอุดมศึกษาที่มีจำนวนนิสิต/นักศึกษาในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะองค์กรโดยรวม ด้านกลยุทธ์ขององค์กร และด้านการจัดคนเข้าทำงานแตกต่างกัน และผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายใน

ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีรายได้ต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแตกต่างกัน ($p > 0.05$) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า

1) คุณลักษณะด้านการจัดคนเข้าทำงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายได้ ได้แก่ การบรรจุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการช่วยในด้านการวางแผนภายในและการแก้ไขปัญหาได้ทันการ 2) คุณลักษณะองค์การด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง ด้านการบรรจุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) คุณลักษณะองค์การด้านระบบและวิธีปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง ด้านการสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ และ 4) คุณลักษณะด้านทักษะและการทำงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง ด้านการบรรจุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และด้านการสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ โดยสรุปคุณลักษณะองค์การมีผลต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งวางแผนทรัพยากรขององค์กรและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประโยชน์สูงสุด โดยองค์กรที่ต้องการประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณลักษณะองค์การด้านการจัดคนเข้าทำงาน โครงสร้างขององค์กร ระบบและวิธีปฏิบัติงาน และด้านทักษะการทำงาน

กรณีการ พงศ์กิตติชัย (2553) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารกับครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันโดยรวมและรายด้าน 2) ปัญหาการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารกับครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดเห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 4) ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดเห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 5) ครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดเห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 6) ครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่า โรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย ทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้นไม่แตกต่างกัน

ประสพ กันจู (2553) ได้ศึกษาความคิดเห็นต่อความเสี่ยงในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า 1) ความคิดเห็นต่อความเสี่ยงในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและด้านการเงิน 2) ขั้วรายการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเสี่ยงในการบริหารงานรายด้านและโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ขั้วรายการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเสี่ยงในการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนในด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ไพรวลัย คุณาสถิตยชัย (2553) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า 1) สภาพการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยรวมมีปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ 2.1) กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง ต้องเป็นนโยบายและบังคับผู้บริหารออกแนวทางปฏิบัติการกำหนดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง 2.2) มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 2.3) มีหน่วยงานให้คำปรึกษาส่วนกลาง 2.4) เจ้าหน้าที่สมรรถนะในการให้บริการและควรคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีอย่างรอบคอบ 2.5) การสื่อสารให้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอโดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันทีและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น 2.6) การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม 2.7) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงเพื่อหาหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน และ 2.8) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง และในกรณีที่จำเป็นผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

อมร มะลาศรี (2554) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1) รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะเป็นโครงสร้างที่แสดงถึงกระบวนการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ การระบุ

ความเสี่ยงเชิงระบบ การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเชิงระบบ และการประมาณระดับความเสี่ยง โดยมียอดประกอบหลักของการประเมิน คือ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 7 ด้าน และ องค์ประกอบรองที่ใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง จำนวน 5 องค์ประกอบ มีจำนวน ความเสี่ยง 27 ความเสี่ยงและตัวบ่งชี้ความเสี่ยง 78 ตัวบ่งชี้ 2) รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเที่ยงตรงเชิงพินิจแบบอิงผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ไม่มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก 3) รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ทิวสุตา ศรีสุระพลกิจ (2554) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น : กรณีศึกษาโรงเรียนอมตวิทยา ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถาบันศึกษา โรงเรียนอมตวิทยามีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษาเป็นประจำปีการศึกษาทำให้มีความเสี่ยงด้านการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ เนื่องจากโรงเรียนได้มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทุกปีการศึกษา ทำให้การนำหลักสูตรไปใช้ขาดความต่อเนื่อง 2) ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อยู่ โรงเรียนอมตวิทยา มีความเสี่ยงด้านครูไม่ได้จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนที่จัดทำไว้แต่สอนตามรูปแบบเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติมาและครูไม่ได้นำสื่อหลากหลายประเภทเข้ามาใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากขาดความชำนาญในการใช้สื่อ 3) ด้านการนิเทศการศึกษา โรงเรียนอมตวิทยามีความเสี่ยงในด้านการนิเทศการศึกษาไม่เป็นไปตามปฏิทินการนิเทศ เนื่องจากโรงเรียนมีกิจกรรมภายนอกเข้ามาแทรก การนิเทศต้องเลื่อนหรือถูกยกเลิกการนิเทศไป ทำให้การนิเทศขาดความต่อเนื่อง ขาดข้อมูลที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 4) ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน โรงเรียนอมตวิทยามีความเสี่ยงในเรื่อง การเก็บรวบรวมผลการวัดและประเมินมาวิเคราะห์หาค่าอย่างจริงจัง แต่มีเพียงการนำผลการเรียนมาประมาณค่าเท่านั้น ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อไปปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนไม่ชัดเจน 5) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาโรงเรียนอมตวิทยา มีความเสี่ยงด้านการทำวิจัยแบบเต็มรูปแบบ และนำผลวิจัยไปใช้เนื่องจากบุคลากรยังขาดความตระหนัก ถึงความสำคัญของการทำวิจัย ทำให้ไม่สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพ แนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน คือ 1) จัดทำปฏิทินงานที่มีความชัดเจนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ 2) ควรมีจัดอบรม สัมมนาพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) ควรสร้างสัมพันธ์ภาพแบบพี่แบบน้องระหว่างผู้บริหารและครูภายในโรงเรียน 4) ควรเพิ่มจำนวนครั้งในการนิเทศต่อภาคเรียนให้มากขึ้น 5) ควรจัดให้มีการนิเทศแบบไม่เป็นทางการเพื่อช่วยในเรื่องการต้องเลื่อนการนิเทศ 6) มีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดและจัดทำเอกสารให้เป็นปัจจุบัน 7) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้ครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน

นันทวุฒิ สมศรี (2554) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลโรงเรียนบ้านสันติธรรม : กรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนบ้านสันติธรรมมีสภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านนโยบายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โรงเรียนใช้การควบคุมความเสี่ยง โดยการติดตาม นิเทศ ให้ความรู้ แนวปฏิบัติและกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบาย เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและยอมรับความเสี่ยงจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากนโยบาย 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโรงเรียนใช้การควบคุมความเสี่ยง โดยใช้นโยบายในการดำเนินการ การให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบและแนวปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ถูกต้อง และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการจัดคนเข้างานในกรณีที่เห็นว่า ไม่เหมาะสม ไม่ชอบใจ หรือไม่มีความสามารถ ควบคุมและยอมรับความเสี่ยงตามที่ได้มอบหมายงานนั้นให้แก่ครูผู้รับผิดชอบ 3) ด้านการพิจารณาความดีความชอบและสิทธิประโยชน์ โรงเรียนใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยงโดยมีเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีแบบประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ มีกระบวนการดำเนินการที่เป็นธรรม โปร่งใส และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากผลการพิจารณานั้น 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนใช้การควบคุมความเสี่ยงโดยมีงบประมาณและแผนการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาอบรมและศึกษาดูงาน และมีการควบคุม กำกับติดตามโดยการนิเทศภายในทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อควบคุมค่ากับงบประมาณที่เสียไป และยอมรับความเสี่ยงหลักจากควบคุมแล้วแต่ไม่บังเกิดผล 5) ด้านบุคลากรสัมพันธ์โรงเรียนใช้การควบคุมความเสี่ยง โดยมีการทำงานแบบมีส่วนร่วมและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างครูผู้สอนแต่กับผู้บริหารมีน้อย และยอมรับความเสี่ยงจากสไตล์การทำงานของผู้บริหารที่ค่อนข้างเข้มงวด ขาดบรรยากาศการสื่อสารที่เน้นการสร้าง ความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน และไม่ส่งเสริมให้มีกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 6) ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมเดิมโรงเรียนใช้การควบคุมความเสี่ยง โดยการติดตามควบคุม กำกับ นิเทศ ให้คำปรึกษาให้ความรู้ความตระหนักและเข้ารับการศึกษอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสียหายและหากเกินอำนาจก็จะถ่ายโอนความเสี่ยงนั้นไปให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้พิจารณา เพื่อให้งานในโรงเรียนดำเนินสำเร็จตามหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปิยะรัตน์ เสนีย์ชัย (2554) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันโดย

ภาพรวมไม่แตกต่างข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างอำเภอ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 มีการแสดงทัศนะต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันและข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะแตกต่างกัน โดยที่ ข้าราชการครูที่สังกัดในโรงเรียนขนาดเล็กมีทัศนะต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าข้าราชการครูที่สังกัดในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

พัชรินทร์ ขำวงษ์ (2554) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงงานการเงินบัญชีและพัสดุของ สถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า มีความเสี่ยง 10 ปัจจัยเสี่ยง นำมาวิเคราะห์และ จัดลำดับความเสี่ยงพบ ปัจจัยที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก 3 ปัจจัยคือ 1) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เป็นบุคคลเดียวกัน 2) พนักงานการเงินและบัญชีสามารถเบิกจ่ายเงินโดยลงลายมือชื่อเพียงคนเดียว 3) การใช้เงินผิดประเภท ของเงินที่ได้รับงบประมาณและระดับสูง 1 ปัจจัย คือ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการกำหนด คุณสมบัติเฉพาะรายการโดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) สถานศึกษาควร แบ่งแยกเจ้าหน้าที่การเงิน และบัญชีเพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี 2) การเบิกจ่ายเงินควรกำหนดผู้ ลงลายมือชื่ออย่างน้อย 2 คน 3) ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีในด้านที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พิสนต์ จันทร์เขียว (2555) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการ ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน โดยปฏิบัติในเรื่องช่วยเหลือโรงเรียนใน เครือข่ายด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาส่วนในด้านทรัพยากร บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา ผู้บริหารมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยนำภูมิ ปัญญาท้องถิ่นเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อีกทั้งควรมีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการจัด การศึกษาอย่างเหมาะสม ในด้านระบบการจัดการและกระบวนการผลิตสื่อ มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่เหมาะสมสำหรับครูผู้สอนนำไปวางแผนการจัดการเรียนรู้ สำหรับการบริหารการศึกษาที่เป็นนิติ บุคคล ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบทางราชการอย่างเหมาะสม และด้าน การประกันคุณภาพ มีการประชุมวางแผนเกี่ยวกับการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุน ให้ครูเข้าร่วมการอบรมเตรียมรับการประเมินการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก

ชญาณี นาดัน (2555) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่ งานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการระบุความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการเงินอันดับแรกคือ การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการ อันดับที่ 2 คือ การจัดทำเอกสารการเงินและการเบิกจ่ายเงินโดยขาดการศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติ และ อันดับที่ 3 คือการจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ ส่วนด้านการวิเคราะห์

ความเสี่ยงด้านการเงิน มีสาเหตุเกิดจากบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติที่ถูกต้องและเกิดจากการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ให้โรงเรียนดำเนินการกิจกรรมเร่งด่วนสำหรับด้านผลกระทบของความเสี่ยงด้านการเงิน ทำให้กิจกรรมและงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ด้านการประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน โดยใช้การนับจำนวนครั้งที่ปฏิบัติ การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการมีความเสี่ยงสูง ส่วนการจัดทำเอกสารการเงินการเบิกจ่ายเงินโดยขาดการศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติมีความเสี่ยง ปานกลาง และการจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุมีความเสี่ยงปานกลาง นอกจากนั้นด้านการประเมินตัวเลือก ในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โรงเรียนควรมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรรับทราบในการใช้เงินสำหรับการควบคุมความเสี่ยงควรสรรหาบุคคลที่มีประสบการณ์และเข้าใจในระเบียบว่าด้วยการเงินบัญชี และพัสดุมาปฏิบัติงานในโรงเรียน ส่วนการคงไว้ซึ่งความเสี่ยงซึ่งความเสี่ยง ในกรณีที่ความเสียหายไม่สามารถหลีกเลี่ยงและควบคุมได้ โรงเรียนต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและจัดการได้ นอกจากนั้นในการถ่ายโอนความเสี่ยง เมื่อโอกาสของความเสี่ยงมีสูงโรงเรียนต้องเลือกถ่ายโอนความเสี่ยงไปสู่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นและด้านการติดตามผล มีการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบด้านการเงิน

โนเรีย บินหะยีนีย (2555) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความคิดเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและด้านกลยุทธ์ในระดับมาก 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน ตำแหน่งในคณะกรรมการ หน่วยงานที่สังกัดและการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้านได้แก่ด้านการประเมินความเสี่ยงการประเมินมาตรการควบคุม และการติดตามและทบทวน นอกจากนี้ผู้มีตำแหน่งในคณะกรรมการที่ต่างกันมีความเห็นต่างกันในการประเมินความเสี่ยง การประเมินมาตรการควบคุม และการบริหารจัดการความเสี่ยง ส่วนผู้ที่สังกัดหน่วยงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่างกันในการติดตามและทบทวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัจจิมา ศิริสวัสดิ์ (2555) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์ระบบการบริหารความเสี่ยงของระดับหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย ความชัดเจนของนโยบาย การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การวางแผนในการดำเนินงาน ความเข้าใจในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การให้ความร่วมมือและ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ส่วนปัญหาอุปสรรคของการบริหารความเสี่ยง เกิดความไม่ชัดเจนของนโยบาย การได้รับข้อมูลประเด็นความเสี่ยงจากภาควิชาไม่ครบถ้วนทำให้บางประเด็นอาจไม่ได้รับการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงของชุดผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานตามกระบวนการแต่ขาดความเข้าใจถึงประโยชน์ของการดำเนินงาน และบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ปสุตา โขษฐ์จันทร์ศรี (2556) ได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและผู้เชี่ยวชาญต่างเห็นสอดคล้องร่วมกันว่าหากจะสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนเอกชนให้มีมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ควรที่จะสังเคราะห์และบูรณาการดังนี้ 1) โรงเรียนต้องมีหน่วยงานหรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงหลายด้าน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของโรงเรียนทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) โรงเรียนต้องสร้างความได้เปรียบการแข่งขันทางการศึกษา โดยการสร้างความโดดเด่น มีความเป็นอัตลักษณ์ มีการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า มีการเทียบเคียงคุณภาพการศึกษากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 3) โรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ผู้ปกครองชุมชน ศิษย์เก่าต้องเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และโรงเรียนต้องสามารถบริหารจัดการด้านความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และต้องมีเงินทุนสำรองเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทั้งระบบที่มีประสิทธิภาพมีการบริหารค่าตอบแทนครูอย่างชัดเจน มีการตั้งกองทุนวิทยฐานะเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและรักษามูลค่าไว้ สร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายมุ่งมั่นพัฒนาด้วยใจรักในองค์กรและวิชาชีพ

เจริญ ศรีแสนปาง (2556) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา การศึกษาสภาพความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษาจากการสนทนากลุ่ม ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 เขตพื้นที่การศึกษา พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีสภาพความเสี่ยงที่สอดคล้องร่วมกันจำนวน 4 ด้าน ดังนี้ ด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา และการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ด้านงบประมาณ ได้แก่ การตรวจสอบติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

และการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่การประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรและการจัด กิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษาที่มี 5 ขั้นตอน หลัก ได้แก่ การสื่อสารและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร การสำรวจและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การวางแผนและจัดการความเสี่ยง และการติดตามตรวจสอบ ความเสี่ยง

พันธ์เทพ พัฒนจूरพันธ์ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับ โรงเรียน มีสภาพความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานด้านการเงินและ ด้านการ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ กฎหมาย สำหรับในด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีการดำเนินการอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการ ความเสี่ยง และ การติดตาม ตรวจสอบความเสี่ยง 2) ระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียน เอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ แผนการศึกษาแห่งชาติหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้น แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มาตรฐานวิชาชีพโครงสร้างองค์กร ด้านปฏิบัติการ 3 ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นักเรียน ด้านการเงิน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) งบประมาณ 2) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการ ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยได้แก่ 1) การปฏิบัติตามระเบียบ/ ขอบบังคับ/แนวปฏิบัติ 2) การติดตามการปฏิบัติตามระเบียบ/ขอบบังคับ/ แนวปฏิบัติ ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ ด้านวิชาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ 4) การนิเทศการศึกษา 5) การพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐาน การศึกษา ด้านงบประมาณ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การอนุมัติการใช้งบประมาณ 2) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 3) การบริหารจัดการทรัพยากร ด้านการ บริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ 3) การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา 4) การบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการศึกษาและด้านการบริหาร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจัดระบบบริหารและ พัฒนาองค์กร 2) การดูแล อาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การติดตามตรวจสอบความเสี่ยงด้านผลผลิต ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้บริหาร ครู มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา

2) ผู้บริหาร ครู ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 3) ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านข้อมูลย้อนกลับของระบบ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรายงานผล 2) การปรับปรุงแก้ไข 3) ผลจากการนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนไปใช้ พบว่า 1) ผู้บริหาร ครู มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหาร ครู ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 3) ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง ได้ทำการประเมินรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน พบว่าเอกสารรายงานผลการบริหารความเสี่ยงความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงขึ้น ความเสี่ยงในโรงเรียนลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ข้อผกา บรรทะโก (2557) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนมพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงมากที่สุด คือ ด้านการประเมินมาตรการควบคุม ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงน้อยที่สุด คือ ด้านการระบุความเสี่ยง หากจำแนกตามประเภทสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินมากที่สุด คือ ด้านการประเมินมาตรการควบคุม ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินน้อยที่สุดคือ ด้านการระบุความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ในโรงเรียนมัธยม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินมากที่สุด คือด้านการประเมินมาตรการควบคุม ด้านที่มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินน้อยที่สุด คือ ด้านการระบุความเสี่ยง

ธัญญารัตน์ สายใหม่ (2560) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานีมีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและ 2) การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานีพบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินแตกต่างกันมากที่สุดโดยผู้อำนวยการสถานศึกษาเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ($\mu = 3.30$) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ($\sigma = 0.61$) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ($\mu = 3.44$) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ($\sigma = 0.79$)

งานวิจัยต่างประเทศ

Koromski (2004) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยงในบริบทของการศึกษาเป็นความเสี่ยงที่ใช้สำหรับการรักษาสภาพทางการเงินที่เป็นผลที่เกิดจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในลักษณะที่มีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยเฉพาะเรื่องของการฟ้องร้องต่าง ๆ มักจะทำให้ได้ให้เจ้าหน้าที่ต้องสูญเสียเงินไป

Westerman (2006) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีมี 6 ด้านด้วยกัน คือ 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยการบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน ระดับมาตรฐาน อายุ และเทคโนโลยี 2) ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงสร้าง 3) บุคคลและทักษะประกอบด้วย การหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะการอบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วยวิธีการใช้/มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วย การควบคุมโครงสร้าง ระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบ และ 6) องค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย/ต้นทุน กระบวนการลงทุน

Knan และ Burnes (2007) ได้ศึกษาเรื่องความเสี่ยงและการจัดการโซ่อุปทาน โดยเป็นการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า มีการอภิปรายและถกเถียงในเรื่องความเสี่ยงค่อนข้างมาก ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณแต่ในทางปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องมีการประยุกต์จากทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานให้เข้ากับธุรกิจแต่ละประเภท โดยผู้วิจัยได้เสนอว่าควรจะเป็นการรวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้และทุกองค์กรก็ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงและโซ่อุปทานด้วย

Massingham (2010) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านความรู้เนื่องจากในปัจจุบันการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นจึงส่งผลให้คนมีความสนใจไปที่ประเด็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อการตอบสนองด้านการพัฒนาความรู้ขององค์กรและเพื่อการรับผิดชอบต่อสังคม วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยในหัวข้อหรือประเด็นใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านความรู้ ซึ่งประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงทดลองตามแบบการวิจัยของ Australian Department of Defense และใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษา การวิจัยครั้งนี้ทำการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบว่าวิธีการแบบใหม่ในการบริหารความเสี่ยงซึ่งพัฒนามาจากวิธีการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจแบบต้นไม้เป็นวิธีการที่มีหรือไม่มีประสิทธิภาพอย่างไร จากนั้นจึงการทดสอบสมมติฐานและทดสอบแบบจำลอง KRM ข้อจำกัดของ

การวิจัยครั้งนี้คือ การใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษาเดี่ยว ประโยชน์จากการวิจัยคือแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีวิธีการที่แตกต่างจากเดิมในการบริหารความเสี่ยง สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ สามารถช่วยลบลอคติทางความคิดที่เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจแบบเก่าซึ่งเคยใช้ในการประเมินความเสี่ยง สรุปได้ว่า แบบจำลอง KRM สามารถนำไปใช้เพื่อช่วยพัฒนากระบวนการประเมินความเสี่ยงให้มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น โดยการลดอคติวิสัยของแต่ละบุคคลซึ่งเกิดจากอคติทางความคิดลง

Gupta (2011) ได้วิจัยการศึกษาสภาพและปัญหาในการส่งเสริมรูปแบบความเสี่ยงแบบองค์รวม (EWRM) วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงสัญชาติอินเดีย และเพื่อศึกษาเหตุผลในการประยุกต์ใช้หรือไม่ การประยุกต์ใช้ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ โดยศึกษาถึงความจำเป็นของการส่งเสริมรูปแบบการบริหาร (EWRM) ซึ่งงานการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ แต่โครงสร้างพื้นฐานที่ดีพอกลับไม่ได้ส่งเสริมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (EWRM) ของบริษัท การวิจัยครั้งนี้ใช้วิจัยเชิงสำรวจโดยทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บริษัท สัญชาติอินเดีย จำนวน 130 บริษัท ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงในบริษัทสัญชาติอินเดียปัจจุบันกำลังเผชิญกับปัญหา ด้านการบูรณาการและการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความเสี่ยงยังควรรวมอย่างเหมาะสมไว้ในกลยุทธ์ของบริษัทและ พบว่า มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริหารความเสี่ยงในระดับน้อย ในการสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า การใช้วิธีเก็บข้อมูลเพิ่มสะสมงานเพื่อการบริหารความเสี่ยงเป็นการ บริหารความเสี่ยงเชิงเสี่ยงแบบองค์รวม (EWRM) ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดความแปรปรวนในกระบวนการรับรู้เรื่องความเสี่ยง บริษัทจึงจำเป็นต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมด้านการรับรู้เรื่องความเสี่ยงอย่างทั่วถึงและสร้างแรงจูงใจที่มากพอจะดึงดูดให้ทุกคนเกิดความสนใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง ข้อเสนอแนะจาก ผลการวิจัยคือ 1) การบริหารความเสี่ยงนับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ 2) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้บริษัทได้ประโยชน์มากขึ้น ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้คือ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นความจริงที่ว่า การวิจัยเพื่อ รวบรวมองค์ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงในบริษัทสัญชาติอินเดียยังคงมีน้อยมาก บริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความลังเล ที่จะทำการส่งเสริมรูปแบบการบริหารความเสี่ยง (EWRM) เพราะคิดว่ามันอาจจะเป็นวิธีการที่ไร้ประสิทธิภาพ

Brooker (1999) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์นโยบายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการศึกษาระดับสูงของรัฐออสเตรีย ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาในเชิงลึกจากข้อมูลที่ได้ คณะกรรมการมีความเห็นด้วยกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานอย่างไรก็ตามยังพบข้อบกพร่องในเรื่องของระบบที่มีความซับซ้อนบุคลากรขาดความร่วมมือในพันธกิจขององค์กร 186 และในส่วน ของนโยบายมีความล้มเหลวมากที่สุดทั้งนี้บนพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาการวิเคราะห์

นโยบายสนับสนุนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นที่ยอมรับในการศึกษาระดับสูงของรัฐ อคานซอล ประกอบด้วย การนำข้อปรับปรุงแก้ไขมาเป็นข้อมูลในการวางระบบเริ่มแรกและประการ ต่อมาควรมีการกำหนดการวัดผลการดำเนินการในจำนวนน้อยข้อและบุคลากรในหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพันธกิจของหน่วยงาน

Flowers (1999) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้ระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในรัฐฟลอริดา พบว่า นโยบายและภาวะผู้นำของหน่วยงานที่ดีจะทำให้ หน่วยงานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีหรือการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริงเป็น สภาพเงื่อนไขที่เหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จนอกจากนั้นยังบ่งชี้ถึงแนวคิดใน การวิเคราะห์นโยบายของงบประมาณจะต้องประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสภาพแวดล้อมและระดับ องค์การนอกจากนั้นผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีความชัดเจนใน 3 ปัจจัยของการบริหารงบประมาณให้ ประสบความสำเร็จคือ 1) ต้องมีความชัดเจนในผลสำเร็จโดยประสานระหว่างความพึงพอใจของชุมชน กับพันธกิจของหน่วยงาน 2) ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่างๆ และนโยบาย 3) ต้องมี การจัดการกับปัจจัยภายในให้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมในการบริหารและอำนาจในการรับรู้เน้นการ ตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

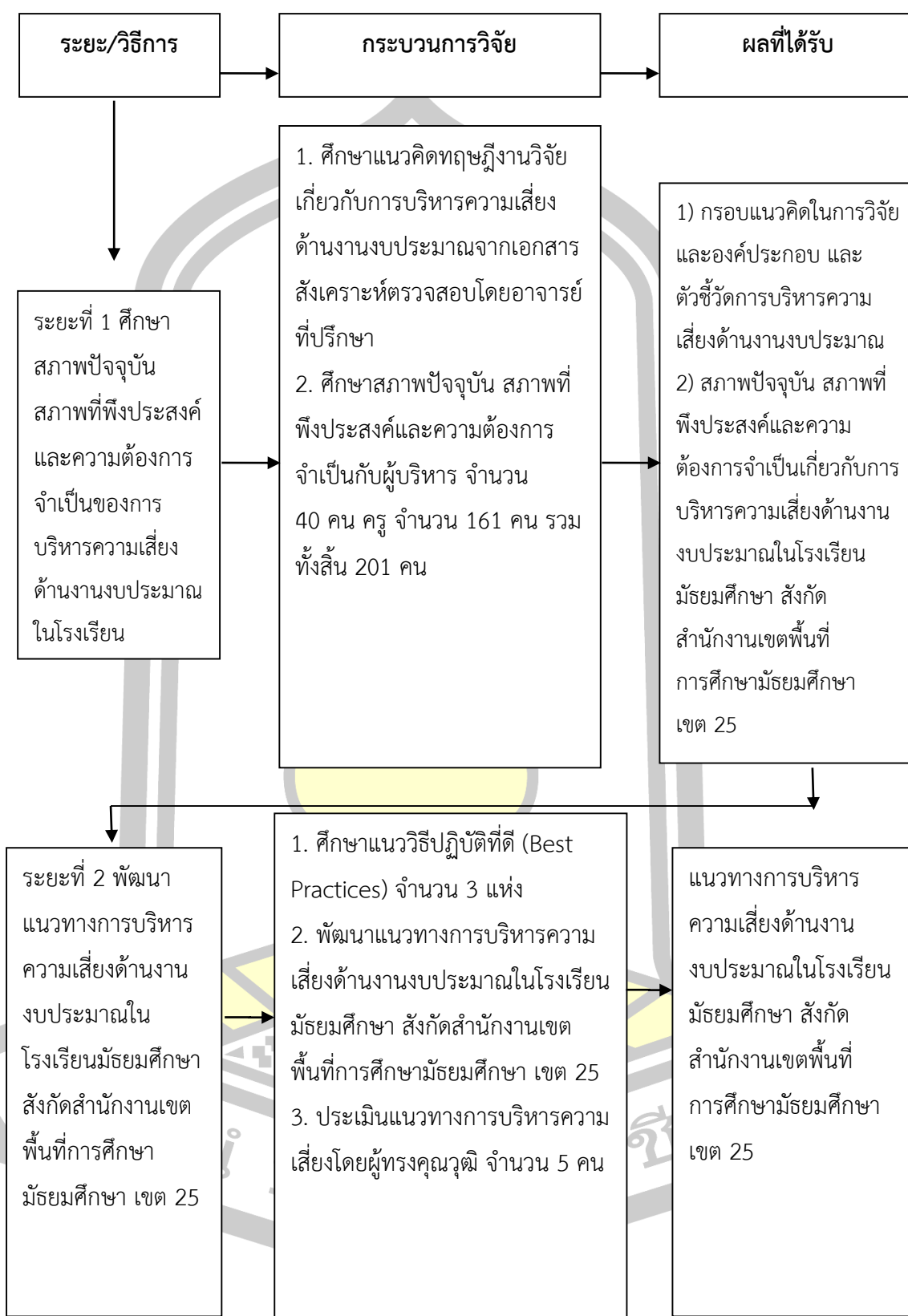
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการวิจัยและพัฒนา แบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย
2. ประชากรกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ระยะ ดังภาพประกอบ 2

พหุ ประถมศึกษา



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25 โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 นำผลการวิจัย มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประจำปีการศึกษา 2562

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 84 คน และ ครู จำนวน 336 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประจำปีการศึกษา 2562 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 คน และครู จำนวน 161 คน รวมทั้งสิ้น 201 คน

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีแนววิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง คือ โรงเรียนประทุมรัตน์พิทยาคม (ขนาดใหญ่พิเศษ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โรงเรียนผางวิทยา (ขนาดกลาง) และโรงเรียนพญพัฒน์ศึกษา (ขนาดเล็ก) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยวิธีการสัมภาษณ์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 2 ร่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยใช้ผลวิเคราะห์ข้อมูล

ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 และผลการศึกษาแนวทางวิธีการปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในระยะที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน
ได้แก่ รองผู้อำนวยการสำนักเขตพื้นที่การศึกษา 2 คน ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน 1 คน
ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน รวม 5 คนโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงาน
งบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้า
กลุ่มงานบริหารงบประมาณ งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประจำปีการศึกษา 2562 ประกอบด้วย ผู้บริหาร
สถานศึกษา จำนวน 84 คน และ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ งานพัสดุ
งานการเงิน และงานบัญชี จำนวน 336 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติหน้าที่
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชีในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประจำปีการศึกษา 2562 จำนวน
84 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ
งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชี จำนวน 161 คน รวมทั้งสิ้น 201 คน ใช้วิธีการเทียบตาราง
Krejcie & Morgan และเทียบบัญญัติไตรยางค์ ดังตาราง 4

พหุ ประเด็น สืบหา

ตาราง 4 การสุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1. โรงเรียนขนาดเล็ก	50	200	24	96
2. โรงเรียนขนาดกลาง	21	84	10	40
3. โรงเรียนขนาดใหญ่	5	20	2	10
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	8	32	4	15
รวมทั้งสิ้น	420 คน		201 คน	

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง
ด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 โรงเรียนที่มีแนววิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการ
บริหารงบประมาณ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 3 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน
บริหารงบประมาณ งานพัสดุ งานการเงิน และงานบัญชี จำนวน 12 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง
(Purposive Sampling) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 15 คน

2. ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการ
บริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่
การศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน
จำนวน 1 คน รวม จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
ประกอบด้วย

2.1 ดร.วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2.2 นายเกียรติศักดิ์ หอมพิกุล (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2.3 นางสาวเรียม สังขจันทร์ วุฒิการศึกษา (บธ.บ.) สาขาวิชาการบัญชี ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบภายใน ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2.4 นายสมนึก ทองคำ วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนน้ำพองศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2.5 นายสุรเชษฐ รูปคำ วุฒิการศึกษา (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีกระนวน วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือ

ระยะที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ รายการ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการสังเคราะห์ จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของ การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของตามแนวทางของลิเคอร์ท (Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ
ในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ
ในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. แบบสัมภาษณ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์
แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่พัฒนาขึ้นตามขอบข่ายการบริหารความเสี่ยงด้านงาน
งบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยได้จาก
การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความ
เสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
25 ในระยะที่ 1 มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ เกี่ยวกับ ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง
สถานที่ทำงาน วันที่ให้สัมภาษณ์ สถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมศึกษา
พร้อมข้อเสนอแนะเป็นแบบปลายเปิด

2. แบบประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2. การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ระยะที่ 1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 มีวิธีการสร้าง และหาคุณภาพ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่
พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบ
เป็นแนวความคิดแล้วสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านงาน
งบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ จากหนังสือ
พื้นฐานการวิจัยการศึกษาของ บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2561) และศึกษาแบบสอบถามงานวิจัย
อื่นๆที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดรูปแบบและขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบประเด็นเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. วิเคราะห์นิยามศัพท์แล้วกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรายด้านให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

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

6. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม ลักษณะที่ต้องการวัดการใช้ภาษาที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ แล้วปรับปรุงแก้ไขก่อนเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะอีกครั้ง

7. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบภาษาที่ใช้ ความถูกต้องด้านภาษา และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา

8. นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องประเมินแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา 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 |

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ วุฒิการศึกษา (ค.ด.)

สาขาอุดมศึกษา เชี่ยวชาญด้านวิจัย ตำแหน่ง อาจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ดร. พงษ์ศักดิ์ ดรพินิจ วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา เชี่ยวชาญด้านการวิจัย อาจารย์มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ดร.อนุชิต เปรมปรี วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์ เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญ การพิเศษ โรงเรียนท่าศาลาประชนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4. ดร.คณินธิปรีชต์ พรหมราชูร์ วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโคกสูงวิทยานุกูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

5. ดร.จิตตรา พิกุลทอง วุฒิการศึกษา (ปร.ด.) สาขาวิชาวัฒนธรรม หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ วิชาเอกภาษาไทย โรงเรียนผดุงนารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

ผลการประเมินค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีค่า ตั้งแต่ 0.60–1.00

9. การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัย ได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง และการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญไป ทดลองใช้ (Try out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษาสถานศึกษา และครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 และเขต 27 กลุ่มตัวอย่างและมีความคล้ายคลึงกับกลุ่ม ประชากร จำนวน 40 คน

10. วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อคำถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์กับคะแนนรวม (Item Total correlation) ตามสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจ จำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.711 ถึง 0.951 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนก รายข้อ ตั้งแต่ 0.706 ถึง 0.963

11. วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้มีค่าทั้งฉบับตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ 0.996 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.997

12. นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อ นำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ระยะที่ 2 การสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยง

1. การสร้างแบบสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ ของบุญชม ศรีสะอาด (2554) เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวคิดแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด

1.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ให้สอดคล้องและครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3 ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ ตามกรอบที่กำหนด และนำร่างแบบสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องสำนวนภาษา จากนั้นดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.4 จัดทำฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้องครบถ้วนไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

2. แบบประเมินสร้างแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีการดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 สร้างแบบประเมินพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบประเมินโดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับตามแนวทางของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ครอบคลุมการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก

3 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย

2 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย

1 หมายความว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด

2.3 นำแบบประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา

ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ความชัดเจนของภาษาและรูปแบบของแบบประเมิน
แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำแบบประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา เสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้

2.5 จัดทำแบบสมบรูณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้องครบถ้วน
เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทาง คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
เพื่อขออนุญาต ในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการ และครูในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25
2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วย
ตัวเอง
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์
4. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคือด้วยตัวเองและตอบกลับทางไปรษณีย์
5. ส่วนที่ไม่สามารถเก็บได้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมทางออนไลน์
6. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 201 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
7. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วย
โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ระยะที่ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหาร
งบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีแนววิปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้
ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการสัมภาษณ์จากทางคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาทางโทรศัพท์เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และขออนัดหมายวันและเวลา ขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละครั้งผู้วิจัยทำการจดบันทึกและบันทึกเสียงไว้ทุกครั้ง โดยขออนุญาตในการบันทึกก่อนทำการบันทึก

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

2.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการประเมินฉบับร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากทางคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ประเมินฉบับร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

2.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์ จำนวน 5 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินฉบับร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาและขออนัดหมายวันและเวลา ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วยตนเองและส่งเอกสารทางไปรษณีย์

2.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับกลับคืนทางไปรษณีย์ และติดตามแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัศึกษายังไม่คืนด้วยตนเอง

2.4 นำแบบประเมินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่ได้รับทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินจากการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดกระทำกับข้อมูล

1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 25 ใช้การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

4.51 – 5.00 ความหมายว่า มีระดับความคิดเห็นสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

3.51 – 4.50 ความหมายว่า มีระดับความคิดเห็นสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์มาก

2.51 – 3.50 ความหมายว่า มีระดับความคิดเห็นสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

1.51 – 2.50 ความหมายว่า มีระดับความคิดเห็นสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์น้อย

1.00 – 1.50 ความหมายว่า มีระดับความคิดเห็นสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ระยะที่ 2 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ในระยะนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การจัดกระทำกับข้อมูล

1.1 การจัดกระทำกับข้อมูลการสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ จัดกลุ่มเนื้อหาและสรุปวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.2 การจัดกระทำกับข้อมูลแบบประเมินร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีการดังนี้

1.2.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

1.2.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมพัทธ์การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ใช้การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

1.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

2.1 ค่าเฉลี่ย

2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 ส่วนการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (I-D) แล้วหารด้วยค่าของสภาพที่พึงประสงค์ (D) เพื่อควบคุมขนาดความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558)

$$PNI_{modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ $PNI_{modified}$ แทน ดัชนีความต้องการจำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่างดัง ๆ นี้

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

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. ผลการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แสดงดังตาราง 5

ตาราง 5 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	ความถี่	ร้อยละ
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	40	19.90
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ	40	19.90
ครูผู้รับผิดชอบงานการเงิน	40	19.90
ครูผู้รับผิดชอบงานบัญชี	40	19.90
ครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุ	41	20.40
รวม	201	100
ประสบการณ์การทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
1 - 5 ปี	98	48.80
6 - 10 ปี	30	14.90
11 - 15 ปี	5	2.50
16 - 20 ปี	19	9.50
21 - 25 ปี	23	11.40
มากกว่า 25 ปี	26	12.90
รวม	201	100
ขนาดสถานศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	120	59.70
ขนาดกลาง	50	24.90
ขนาดใหญ่	12	6.00
ขนาดใหญ่พิเศษ	19	9.50
รวม	201	100

จากตาราง 5 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้ที่รับผิดชอบงานพัสดุ คิดเป็นร้อยละ 20.40 ส่วนตำแหน่งอื่นมีอัตราส่วนเท่ากันคือ ร้อยละ 19.90 ประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.80 รองลงมาคือ 6-10 ปี ร้อยละ 14.90 และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 59.70 รองลงมาสถานศึกษานขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 24.90

2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวม

การบริหารความเสี่ยงงานงบประมาณ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน	3.86	0.80	มาก	3.99	0.78	มาก
2. การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ	3.74	0.78	มาก	3.94	0.80	มาก
3. การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน	3.93	0.85	มาก	4.06	0.85	มาก
4. การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี	3.95	0.85	มาก	4.09	0.86	มาก
โดยรวม	3.87	0.78	มาก	4.02	0.79	มาก

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงานและการบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงานและการบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานแผนงาน

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานแผนงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผน	3.91	0.87	มาก	3.94	0.90	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และ พัฒนานโยบายทางการศึกษา	3.96	0.82	มาก	4.06	0.80	มาก
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผน งบประมาณ	3.87	0.90	มาก	3.91	0.91	มาก
4	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตาม ประเมิน	3.93	0.86	มาก	4.04	0.85	มาก
5	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ การวางแผนงบประมาณ	3.77	0.93	มาก	3.82	0.91	มาก
6	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทาง การศึกษา	3.90	0.91	มาก	3.99	0.88	มาก
7	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ การจัดแผนงบประมาณ	3.89	0.91	มาก	3.97	0.90	มาก
8	สถานศึกษาการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ การรายงานติดตามประเมิน	3.94	0.87	มาก	4.04	0.86	มาก
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยง เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ	3.82	0.88	มาก	3.93	0.89	มาก
10	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยง เกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย ทางการศึกษา	3.92	0.91	มาก	4.07	0.84	มาก

ตาราง 7 ต่อ

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานแผนงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยง เกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ	3.83	0.87	มาก	3.93	0.81	มาก
12	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยง เกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน	3.84	0.89	มาก	3.98	0.85	มาก
13	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ วางแผนงบประมาณ	3.71	0.87	มาก	3.93	0.86	มาก
14	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ วิเคราะห์และพัฒนานโยบายทาง การศึกษา	3.86	0.93	มาก	4.03	0.92	มาก
15	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัด แผนงบประมาณ	3.81	0.94	มาก	3.95	0.98	มาก
16	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ รายงานติดตามประเมิน	3.87	0.89	มาก	4.02	0.83	มาก
17	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ	3.77	0.87	มาก	3.96	0.85	มาก
18	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย ทางการศึกษา	3.90	0.90	มาก	4.05	0.86	มาก
19	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ	3.91	0.85	มาก	4.06	0.83	มาก
20	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการประเมินงานแผนงาน	3.89	0.90	มาก	4.03	0.85	มาก
โดยรวม		3.86	0.80	มาก	3.99	0.78	มาก

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านงานแผนงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านงานแผนงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานพัสดุ

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานพัสดุ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.86	0.86	มาก	4.04	0.85	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ	3.71	0.84	มาก	3.90	0.84	มาก
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	3.67	0.95	มาก	3.87	0.92	มาก
4	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ	3.71	0.90	มาก	3.89	0.89	มาก
5	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.68	0.94	มาก	3.94	0.93	มาก
6	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ	3.76	0.90	มาก	3.94	0.92	มาก
7	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	3.62	0.96	มาก	3.86	0.95	มาก

ตาราง 8 ต่อ

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานพัสดุ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ	3.82	0.83	มาก	3.96	0.85	มาก
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.64	0.80	มาก	3.86	0.82	มาก
10	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ	3.73	0.84	มาก	3.93	0.82	มาก
11	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	3.72	0.86	มาก	3.93	0.85	มาก
12	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ	3.81	0.88	มาก	3.98	0.92	มาก
13	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.61	0.83	มาก	3.86	0.85	มาก
14	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ	3.81	0.87	มาก	3.97	0.88	มาก
15	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	3.69	0.86	มาก	3.91	0.86	มาก
16	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ	3.80	0.85	มาก	3.97	0.85	มาก

ตาราง 8 ต่อ

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานพัสดุ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
17	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูล สินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.75	0.85	มาก	3.95	0.83	มาก
18	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ	3.80	0.83	มาก	3.96	0.83	มาก
19	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	3.82	0.86	มาก	4.05	0.83	มาก
20	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ	3.82	0.87	มาก	4.00	0.84	มาก
โดยรวม		3.74	0.78	มาก	3.94	0.80	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านงานพัสดุ
โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านงานพัสดุ โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

พหุบัน ปณ จิต ธีเว

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานการเงิน

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานการเงิน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.73	0.79	มาก	3.91	0.83	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและการเก็บรักษาเงิน	4.07	0.92	มาก	4.12	0.89	มาก
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน	3.82	0.97	มาก	3.97	0.97	มาก
4	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	4.02	0.87	มาก	4.13	0.89	มาก
5	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและการเก็บรักษาเงิน	3.89	0.95	มาก	4.03	0.88	มาก
6	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน	4.00	0.86	มาก	4.10	0.84	มาก
7	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.88	0.96	มาก	4.06	0.96	มาก
8	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ - จ่ายและเก็บรักษาเงิน	3.99	0.88	มาก	4.09	0.88	มาก
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน	3.94	0.94	มาก	4.06	0.92	มาก
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน	3.94	0.94	มาก	4.06	0.92	มาก

ตาราง 9 ต่อ

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานการเงิน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวาง แผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.98	0.93	มาก	4.11	0.88	มาก
11	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ- จ่าย และเก็บรักษาเงิน	3.89	0.97	มาก	4.06	0.97	มาก
12	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ ตรวจสอบและรายงานทางการเงิน	3.96	0.93	มาก	4.09	0.91	มาก
13	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่าย งบประมาณ	3.85	0.97	มาก	4.04	0.94	มาก
14	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการรับ - จ่ายและเก็บรักษาเงิน	3.96	0.92	มาก	4.08	0.92	มาก
15	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับตรวจสอบรายงานทางการเงิน	3.95	0.91	มาก	4.08	0.95	มาก
โดยรวม		3.93	0.85	มาก	4.06	0.85	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านงานการเงิน
โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านงานการเงิน โดยรวม
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานบัญชี

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานบัญชี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน	4.00	0.90	มาก	4.07	0.95	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุม บัญชี	3.84	0.97	มาก	4.06	0.94	มาก
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตาม ระเบียบของกระทรวงการคลัง	3.96	0.90	มาก	4.07	0.88	มาก
4	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ การจัดทำบัญชีการเงิน	3.91	0.93	มาก	4.06	0.93	มาก
5	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ การจัดทำทะเบียนคุมบัญชี	3.96	0.89	มาก	4.09	0.87	มาก
6	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ รายงานให้เป็นไปตามระเบียบของ กระทรวงการคลัง	3.88	0.99	มาก	4.07	0.93	มาก
7	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยง เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน	4.03	0.91	มาก	4.13	0.92	มาก
8	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยง เกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี	3.90	0.92	มาก	4.04	0.90	มาก
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยง เกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบ ของกระทรวงการคลัง	4.02	0.90	มาก	4.13	0.87	มาก
10	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำ บัญชีการเงิน	3.84	0.91	มาก	4.03	0.91	มาก

ตาราง 10 ต่อ

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง ด้านงานบัญชี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำ ทะเบียนคุมบัญชี	3.99	0.87	มาก	4.12	0.88	มาก
12	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้ เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง	3.92	0.90	มาก	4.04	0.92	มาก
13	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน	4.01	0.91	มาก	4.13	0.92	มาก
14	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี	3.96	0.91	มาก	4.12	0.93	มาก
15	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบ ของกระทรวงการคลัง	4.06	0.87	มาก	4.15	0.92	มาก
โดยรวม		3.95	0.85	มาก	4.09	0.86	มาก

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านงานบัญชี
โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านงานบัญชี โดยรวม
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

3. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แสดงในตาราง 11 ถึง

ตาราง 11 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง
ด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา แยกตามรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน	3.99	3.86	0.034	3
2. การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ	3.94	3.74	0.053	1
3. การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน	4.06	3.93	0.033	4
4. การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี	4.09	3.95	0.035	2

จากตาราง 11 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.033-0.053 เรียงลำดับความต้องการ
จำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ การบริหารความเสี่ยงด้านงาน
บัญชี การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน และการบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน
เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน

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

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ เสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผน	3.94	3.91	0.008	16
2	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ เสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนา นโยบายทางการศึกษา	4.06	3.96	0.025	11
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความ เสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ	3.91	3.87	0.010	15

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
4	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน	4.04	3.93	0.028	9
5	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ	3.82	3.77	0.013	14
6	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา	3.99	3.9	0.023	12
7	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ	3.97	3.89	0.021	13
8	สถานศึกษาการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน	4.04	3.94	0.025	11
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ	3.93	3.82	0.029	8
10	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา	4.07	3.92	0.038	5
11	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ	3.93	3.83	0.026	10
12	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตามประเมิน	3.98	3.84	0.036	7
13	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ	3.93	3.71	0.059	1
14	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา	4.03	3.86	0.044	3
15	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดแผนงบประมาณ	3.95	3.81	0.037	6

ตาราง 12 ต่อ

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
16	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานติดตาม ประเมิน	4.02	3.87	0.039	4
17	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ	3.96	3.77	0.050	2
18	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทาง การศึกษา	4.05	3.9	0.038	5
19	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ	4.06	3.91	0.038	5
20	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผล เกี่ยวกับการประเมินงานแผนงาน	4.03	3.89	0.036	7

จากตาราง 12 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.008-0.059 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.052
จะพบว่า ความต้องการจำเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน (0.034) มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่
กำหนด หมายถึงมีความต้องการจำเป็นแต่ยังไม่วิกฤติมาก แต่หากพิจารณาตัวบ่งชี้ย่อยพบว่า
สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ
(0.059) เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 13 ค่าความต้องการจำเป็นการพัฒนาแนวการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ ด้านงานพัสดุ

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง เกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ สถานศึกษา	4.04	3.86	0.047	11
2	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง เกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ	3.90	3.71	0.051	8
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง เกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	3.87	3.67	0.054	6
4	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง เกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ	3.89	3.71	0.049	9
5	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.94	3.68	0.071	1
6	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จัดหาพัสดุ	3.94	3.76	0.048	10
7	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ ควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	3.86	3.62	0.066	3
8	สถานศึกษาการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จำหน่ายพัสดุ	3.96	3.82	0.037	14
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.86	3.64	0.060	4
10	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จัดหาพัสดุ	3.93	3.73	0.054	6
11	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการ ควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	3.93	3.72	0.056	5
12	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จำหน่ายพัสดุ	3.98	3.81	0.045	12

ตาราง 13 ต่อ

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
13	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบ ฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา	3.86	3.61	0.069	2
14	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ	3.97	3.81	0.042	13
15	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและ บำรุงรักษาพัสดุ	3.91	3.69	0.060	4
16	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจำหน่ายพัสดุ	3.97	3.8	0.045	12
17	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ สถานศึกษา	3.95	3.75	0.053	7
18	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ การจัดหาพัสดุ	3.96	3.8	0.042	13
19	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ การควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ	4.05	3.82	0.060	4
20	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ การจำหน่ายพัสดุ	4.00	3.82	0.047	11

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.037-0.071 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.034
จะพบว่า ความต้องการจำเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ (0.053) มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
ผลปรากฏว่าความต้องการจำเป็นทั้งหมด 20 ข้อ เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการการ
บริหารความเสี่ยงทุกข้อ โดยข้อที่สถานศึกษาต้องมีการบริหารความเสี่ยงเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย
3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการระบุนความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ

สถานศึกษา (0.071) สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา (0.069) สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุ (0.066)

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

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.91	3.73	0.048	2
2	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและการเก็บรักษาเงิน	4.12	4.07	0.012	11
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน	3.97	3.82	0.039	5
4	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	4.13	4.02	0.027	9
5	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่ายและการเก็บรักษาเงิน	4.03	3.89	0.036	6
6	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน	4.1	4	0.025	10
7	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	4.06	3.88	0.046	3
8	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ - จ่ายและเก็บรักษาเงิน	4.09	3.99	0.025	10
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและรายงานทางการเงิน	4.06	3.94	0.030	8
10	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	4.11	3.98	0.033	7

ตาราง 14 ต่อ

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
11	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับ-จ่าย และเก็บ รักษาเงิน	4.06	3.89	0.044	4
12	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบและ รายงานทางการเงิน	4.09	3.96	0.033	7
13	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	4.04	3.85	0.049	1
14	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ การรับ – จ่ายและเก็บรักษาเงิน	4.08	3.96	0.030	8
15	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ ตรวจสอบรายงานทางการเงิน	4.08	3.95	0.033	7

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.012-0.049 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.037
จะพบว่า ความต้องการจำเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน (0.033) มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่
กำหนด หมายถึงมีความต้องการจำเป็นแต่ยังไม่วิกฤติมาก แต่หากพิจารณาตัวบ่งชี้ย่อย พบว่า
ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน สถานศึกษาต้องมีการบริหารความเสี่ยงเมื่อเรียงจาก
มากไปหาน้อย 3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการวางแผนการใ้
จ่ายงบประมาณ (0.049) สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใ้
จ่ายงบประมาณ (0.048) สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใ้จ่าย
งบประมาณ (0.046)

ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง
ด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานบัญชี

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน	4.07	4.00	0.018	13
2	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง เกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี	4.06	3.84	0.057	1
3	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง เกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของ กระทรวงการคลัง	4.07	3.96	0.028	9
4	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำ บัญชีการเงิน	4.06	3.91	0.038	4
5	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำ ทะเบียนคุมบัญชี	4.09	3.96	0.033	6
6	สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงาน ให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง	4.07	3.88	0.049	2
7	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จัดทำบัญชีการเงิน	4.13	4.03	0.025	11
8	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการ จัดทำทะเบียนคุมบัญชี	4.04	3.90	0.036	5
9	สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับ รายงานให้เป็นไปตามระเบียบของ กระทรวงการคลัง	4.13	4.02	0.027	10
10	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน	4.03	3.84	0.049	2
11	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี	4.12	3.99	0.033	6
11	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี	4.12	3.99	0.033	6

ตาราง 15 ต่อ

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี	I	D	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
12	สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบ ของกระทรวงการคลัง	4.04	3.92	0.031	7
13	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ การจัดทำบัญชีการเงิน	4.13	4.01	0.030	8
14	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ การจัดทำทะเบียนคุมบัญชี	4.12	3.96	0.040	3
15	สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับ รายงานให้เป็นไปตามระเบียบของ กระทรวงการคลัง	4.15	4.06	0.022	12

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความ¹ต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 ปรากฏว่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.018-0.057 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.040 จะ
พบว่า ความต้องการจำเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี (0.035) มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
หมายถึงมีความต้องการจำเป็นแต่ยังไม่วิกฤติมาก แต่หากพิจารณาตัวบ่งชี้ย่อย พบว่า ความต้องการ
จำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วน สถานศึกษาต้องมีการบริหารความเสี่ยงเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย
3 ข้อแรก คือ สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี
(0.057) สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับรายงานให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง
และสถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน
(0.049) สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำทะเบียนคุมบัญชี (0.040)

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2.1 ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีแนววิธี
ปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้าน
งานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน

หัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ จำนวน 3 คน ครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุจำนวน 3 คน ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและงานบัญชี จำนวน 6 คน รวม 15 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 15 คน ซึ่งแต่ละคนก็ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านต่างๆ ดังนี้

1) การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ ดังนี้

“...โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา โดยตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ประจำปี ทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน มีการระบุแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ และติดตามผลการดำเนินการตามแผน...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุคนที่ 1 วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยจะมีการประชุมคณะครูเพื่อทำความเข้าใจในกฎระเบียบขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำแผนการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบาย ครูมีส่วนร่วมในการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ในโรงเรียน มีการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงด้านงานพัสดุโดยพิจารณาจากโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนยึดหลักการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบันและสรุปรายงานเป็นรายปี มีการควบคุมและบำรุงรักษาพัสดุตามกระบวนการ...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุคนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดทำแผน จัดทำแนวทางปฏิบัติ ประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติแก่ครูผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง ถือปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการรายงานวัสดุ ครุภัณฑ์คงเหลือประจำปีงบประมาณ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดหาพัสดุที่เป็นไปตามวิธีและให้ได้มาซึ่งพัสดุที่มีคุณภาพ ปริมาณที่ต้องการ ทันเวลา และราคาที่เหมาะสม มีการตรวจสอบความต้องการการใช้ ติดตามวัสดุ ครุภัณฑ์เพื่อจัดทำฐานข้อมูล และควบคุมดูแลรักษาอย่างเป็นปัจจุบัน...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุคนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

2) การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี ดังนี้

“...โรงเรียนมีการตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคาร ตามรายการคงเหลือประจำวัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการบันทึกบัญชีประจำวันและสรุปบัญชีทุกวันทำการ ให้ครอบคลุมการรับและจ่ายเงิน ปฏิบัติตามระบบคุมเงินอย่างรอบครอบ...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานบัญชีคนที่ 1, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการรายงานบัญชีที่เป็นปัจจุบัน ครูผู้รับผิดชอบมีความรู้เรื่อง การจัดทำบัญชี ปฏิบัติโดยการยี่ดะเบียบเป็นหลัก...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการสรุปการจ่ายเงิน และทำบัญชีตามโครงการ และเสนอ ผู้อำนวยการโรงเรียนตรวจสอบ...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานบัญชีคนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดทำบัญชีของโรงเรียนนิติบุคคล สถานศึกษาเป็นหน่วย เบิกจ่ายจากกรมบัญชีกลาง มีการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดและรายงานบัญชีตามกรอบ ระยะเวลาของกรมบัญชีกลาง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนจัดทำบัญชีที่เป็นปัจจุบัน มีการจัดทำทะเบียนคุมบัญชีที่เป็น ระบบ มีการรายงานและติดตามผลตามระเบียบ...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานบัญชีคนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

3) การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน ดังนี้

“...โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการวางแผนการใช้งบประมาณ มีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษาโดยให้ครูมีส่วนร่วมทุกคน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา มีการรายงานต่อผู้บริหารและสรุปผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงานคนที่ 1, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการมอบหมายงานตามคำสั่ง มีปฏิทินการดำเนินงานตามแผน และมีการสรุปผลการดำเนินงานในแผน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการวางแผนการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย บุคลากรในกลุ่มงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการจัดอบรมการทำแผนปฏิบัติการสร้างความเข้าใจกับครู...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงานคนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบหมายงานตามคำสั่ง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการงานแผนตามกลุ่มสาระ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 3, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการแบ่งงานตามขอบข่ายงานที่ชัดเจน และมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการส่งเขตพื้นที่การศึกษา ตามกรอบเวลา ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานแผนงานคนที่ 3, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

4) การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน ดังนี้

“...โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์การใช้จ่ายเงินตามแผน โดยเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ มีระบบการใช้จ่ายเงินที่สอดคล้องกับระเบียบทางราชการ มีระบบการติดตามทวงถามและแจ้งเสนอผู้อำนวยการโรงเรียนตามขั้นตอน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการตรวจสอบเอกสารการขอใช้เงินถูกต้องครบถ้วนก่อนเบิกจ่ายเงินทุกครั้ง มีระบบการรับ-จ่ายเงินและเก็บรักษาเงินตามระเบียบ...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินคนที่ 1, วันที่ 27 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการประชุมวางแผนการใช้จ่ายเงินตามระเบียบ วิเคราะห์และระบุปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นร่วมกันหาแนวทางแก้ไขโดยเร็ว มีการจัดอบรมจากสำนักงานเขตเกี่ยวกับระเบียบการใช้จ่ายเงิน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตาม และรายงานผลการใช้จ่ายเงิน มีหลักฐานรายรับ-รายจ่ายและการเก็บรักษาอย่างเป็นระบบและถูกต้องทุกครั้งที่ดำเนินกิจกรรม ปฏิบัติโดยยึดระเบียบ”

(ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินคนที่ 2, วันที่ 29 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีการระบุ และประเมินปัจจัยเสี่ยงด้านงบประมาณโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการประชุม อบรม สร้างความเข้าใจระเบียบการใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้อง มีการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด การรับจ่ายเงินเป็นไปตามกระบวนการ ครูทุกคนในกลุ่มงานศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติเป็นอย่างดีเพื่อลดความเสี่ยงในการทำงาน...”

(ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินคนที่ 3, วันที่ 30 เมษายน 2563 : การสัมภาษณ์)

2.2 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในโรงเรียนที่มีแนววิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และจัดทำร่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 แสดงในตาราง 16

ตาราง 16 สรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง 5 กระบวนการตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบความเสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงานการ	1. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ มีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายโดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม 2. สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับปฏิทินการดำเนินงานตามแผน 3. สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง 4. สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีการอบรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีครูทุกคนมีส่วนร่วมในจัดทำ 5. สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการสรุปผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา
บริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ	1. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2. สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ 3. สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงโดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการสำรวจวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี 4. สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำแผน จัดทำแนวทางปฏิบัติ ประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง 5. สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลและสินทรัพย์ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการสำรวจวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี

ตาราง 16 ต่อ

องค์ประกอบความ เสี่ยง	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
การบริหารความ เสี่ยงด้านงาน การเงิน	1. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการประชุม อบรม เกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามระเบียบ 2. สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงสร้างความเข้าใจในระเบียบการใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้อง 3. สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบ ติดตาม และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ 4. สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ 5. สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลตรวจสอบเอกสารการขอใช้เงิน หลักฐานการเบิกจ่ายเงินและการเก็บรักษาเงินอย่างเป็นระบบ
การบริหารความ เสี่ยงด้านงานบัญชี	1. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี ประจำวัน สรุปบัญชีทุกวันทำการ 2. สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินตามระเบียบ วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันหาแนวทางแก้ไข 3. สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานบัญชีที่เป็นปัจจุบัน 4. สถานศึกษามีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการกำกับ ติดตามการดำเนินงานบัญชีอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 5. สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลการตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงิน สดและเงินฝากธนาคารตามรายการคงเหลือประจำวัน

2.3 จากนั้นผู้วิจัยนำมาเป็นร่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน แสดงในตาราง 17

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ
บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
1. ด้านงานแผนงาน	4.76	0.44	มากที่สุด	4.80	0.44	มากที่สุด
2. ด้านงานพัสดุ	4.64	0.73	มากที่สุด	4.72	0.62	มากที่สุด
3. ด้านงานบัญชี	4.52	0.46	มากที่สุด	4.76	0.54	มากที่สุด
4. ด้านงานการเงิน	4.52	0.87	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
โดยรวม	4.61	0.63	มากที่สุด	4.72	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้าน
งานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
และผลการประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน
มัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ
มากที่สุด



ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ
บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานแผนงาน

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานแผนงาน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
1. สถานศึกษามีการกำหนด วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการวางแผน งบประมาณ มีการวิเคราะห์และ พัฒนานโยบายโดยให้บุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยง เกี่ยวกับปฏิทินการดำเนินงานตาม แผน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการประเมินความ เสี่ยงเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง	4.80	0.44	มากที่สุด	4.80	0.44	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีการจัดการและการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีการ อบรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีครูทุกคนมีส่วนร่วมในจัดทำ	4.40	0.89	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
5. สถานศึกษามีการรายงานและ ติดตามผลเกี่ยวกับการสรุปผลการ ดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
โดยรวม	4.76	0.44	มากที่สุด	4.80	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหาร
ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานแผนงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
และความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ด้านงานแผนงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการ
บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานพัสดุ

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานพัสดุ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
1. สถานศึกษามีการกำหนด วัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ พัสดุ โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและ กลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.80	0.44	มากที่สุด	4.80	0.44	มากที่สุด
2. สถานมีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับ แบบรูปรายการหรือคุณ ลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและ จำหน่ายพัสดุ ให้เป็นไปตามที่กำหนด ไว้ในระเบียบ	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการประเมินความ เสี่ยงโดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการ สำรวจวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีการจัดการและการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับ การจัดทำแผน จัดทำแนวทางปฏิบัติ ประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติแก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง	4.60	0.54	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. สถานศึกษามีการรายงานและ ติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำระบบ ฐานข้อมูลและสินทรัพย์ โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการในการสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ประจำปี	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
โดยรวม	4.64	0.73	มากที่สุด	4.72	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานพัสดุ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานพัสดุ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานบัญชี

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานบัญชี	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
1. สถานศึกษามีการกำหนด วัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการ บันทึกบัญชีประจำวัน สรุบบัญชีทุก วันทำการ	4.60	0.89	มากที่สุด	4.40	1.34	มาก
2. สถานศึกษามีการระบุความเสี่ยง เกี่ยวกับการใช้เงินตามระเบียบ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันหา แนวทางแก้ไข	4.60	0.54	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการประเมินความ เสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานบัญชีที่เป็น ปัจจุบัน	4.40	0.89	มาก	4.60	0.89	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีการจัดการและการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับ การกำกับติดตามการดำเนินงานบัญชี อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	4.00	0.00	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
5. สถานศึกษามีการรายงานและ ติดตามผลการตรวจสอบความถูกต้อง ของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคาร ตามรายการคงเหลือประจำวัน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	4.52	0.46	มากที่สุด	4.76	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานบัญชี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานบัญชี โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานการเงิน

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานบัญชี	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
1. สถานศึกษามีการกำหนด วัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการ ประชุม อบรมเกี่ยวกับการวาง แผนการใช้จ่ายเงินตามระเบียบ	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
2. สถานศึกษามีการระบุนความเสี่ยง สร้างความเข้าใจในระเบียบการใช้จ่ายเงิน อย่างถูกต้อง	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการประเมินความ เสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบ ติดตาม และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็น ระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธ กิจ และกลยุทธ์	4.20	1.30	มาก	4.40	1.34	มาก
4. สถานศึกษามีการจัดการและการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับ การวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์	4.20	1.30	มาก	4.40	1.34	มาก

ตาราง 21 ต่อ

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานบัญชี	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เป็นไปได้
5. สถานศึกษามีการรายงานและ ติดตามผลตรวจสอบเอกสารการใช้ เงิน หลักฐานการเบิกจ่ายเงินและการ เก็บรักษาเงินอย่างเป็นระบบ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.52	0.87	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานการเงิน
โดยรวมอยู่ในระดับมาก และและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงาน
งบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านงานการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

สรุปผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุ คิดเป็นร้อยละ 20.40 ส่วนตำแหน่งอื่นมีอัตราส่วนเท่ากันคือ ร้อยละ 19.90 ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.80 รองลงมาคือ 6-10 ปี ร้อยละ 14.90 และเป็นสถานศึกษา ขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 59.70 รองลงมาสถานศึกษาขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 24.90

1.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน และรายข้อ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริหาร

ความเสี่ยงด้านงานบัญชี การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงานและการบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ ตามลำดับ

1.3 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงานและการบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ ตามลำดับ

1.4 ค่าความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.033-0.053 ค่าพิสัยเท่ากับ 0.020 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ มีค่าลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาโดยเร่งด่วนรองลงมาคือ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน และการบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน

2. ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน สถานศึกษาต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ มีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายโดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับปฏิทินการดำเนินงานตามแผน มีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง มีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีการอบรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีครูทุกคนมีส่วนร่วมในจัดทำ และมีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการสรุปผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา

2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ สถานศึกษาต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ มีการประเมินความเสี่ยงโดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการสำรวจวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี มีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำแผนจัดทำแนวทางปฏิบัติและประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง มีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลและสินทรัพย์โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการสำรวจวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี

2.3 การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน สถานศึกษาต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการประชุม อบรมเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามระเบียบ มีการระบุ ความเสี่ยงสร้างความเข้าใจในระเบียบการใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้อง มีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการตรวจสอบ ติดตาม และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ มีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ มีการรายงานและติดตามผลตรวจสอบเอกสารการขอใช้เงิน หลักฐานการเบิกจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินอย่างเป็นระบบ

2.4 การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี สถานศึกษาต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีประจำวัน สรุปบัญชีทุกวันทำการ มีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินตามระเบียบ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันหาแนวทางแก้ไข มีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานบัญชีที่เป็นปัจจุบัน มีการจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการกำกับติดตามการดำเนินงานบัญชีอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีการรายงานและติดตามผลการตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายการคงเหลือประจำวัน

2.5 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากผลการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีประเด็นนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานบัญชี ด้านงานการเงิน ด้านงานแผนงานและด้านงานพัสดุ ที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนั้นเนื่องจาก ผลการวิจัยชี้ชัดว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านพัสดุ การเงิน บัญชี ยังมีปัญหาเรื่องประสบการณ์การทำงาน อายุราชการ และมีภาระงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด การทำงานพิเศษเกี่ยวกับงานงบประมาณนั้นจะต้องดำเนินการในช่วงเวลาว่าง นอกจากนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีจำนวน

บุคลากรจำกัด ทำให้มีเวลาในการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาน้อย และมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในการปฏิบัติงานบ่อย ระบบการบริหารงบประมาณที่ขาดความต่อเนื่อง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ขาดความชำนาญในด้านงานบัญชี ด้านงานการเงิน ด้านงานแผนงานและ ด้านงานพัสดุ สถานศึกษาต้องใช้เวลาในการพัฒนาประชุม อบรมให้ความรู้ให้กับครูที่ปฏิบัติงานส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านงานงบประมาณซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับ

ข้อผูก ขรรค์โก (2557) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน จำแนกตามประเภทสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน และการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก

2. การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านงานบัญชี ด้านงานการเงิน ด้านงานแผนงานและด้านงานพัสดุ ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ เนื่องจากการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่ระหว่าง 1- 5 ปี และส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านพัสดุ การเงิน บัญชีต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการให้ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ด้านงานบัญชี ด้านงานการเงิน ด้านงานแผนงานและด้านงานพัสดุ ซึ่งสอดคล้องกับ พงษ์ภา พรหมราช (2559) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ พุฒิสรรค์ ศรีรัตนประชากุล (2559) ได้ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ ด้านการดำเนินงาน และด้านกลยุทธ์

3. การศึกษาความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น การดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ลำดับแรกคือ ด้านงานพัสดุ รองลงมาคือ ด้านงานบัญชี ด้านงานแผนงาน และด้านการเงินจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นชัดว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุ ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ พบว่ามีลำดับความต้องการจำเป็นเร่งด่วน เนื่องจากการจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มีโทษทั้งจำคุกและปรับเมื่อมีการปฏิบัติที่ผิดพลาดเมื่อเทียบกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างเดิม จึงต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหน่วยงานต้นสังกัดต้องมีการจัดให้ความรู้และฝึกอบรมวิธีปฏิบัติที่ดีตามระเบียบและนิเทศกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติสอดคล้องกับ พวงผกา พรมราช (2559) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการ PNI(Modified) ในการพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดการความเสี่ยงด้านงานพัสดุ การจัดการความเสี่ยงด้านงานบัญชี การจัดการความเสี่ยงด้านงานแผนงานและการจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน และยังสอดคล้องกับ พุฒิสวรรค์ ศรีรัตนประชากุล (2559) ได้ทำการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 พบว่า ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับสำคัญของความต้องการจำเป็นการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสำคัญของความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ด้านกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบและด้านการดำเนินงาน

4. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีประเด็นนำมาอภิปรายดังนี้

4.1 การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน สถานศึกษาต้องมีการวางแผนงบประมาณ มีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายโดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม มีปฏิทินการดำเนินงานตามแผน มีแผนบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน และจุดแข็ง มีการอบรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีครุมีส่วนร่วมในจัดทำ และมีการสรุปผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดปี และต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการ และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับ

ปสุตา โขษฐ์จันทร์ศรี (2556) ได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า 1) โรงเรียนต้องมีหน่วยงานหรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงหลายด้าน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของโรงเรียนทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) โรงเรียนต้องสร้างความได้เปรียบการแข่งขันทางการศึกษา โดยการสร้างความโดดเด่น มีความเป็นอัตลักษณ์ มีการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า มีการเทียบเคียงคุณภาพการศึกษากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 3) โรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ผู้ปกครองชุมชน ศิษย์เก่าต้องเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และโรงเรียนต้องสามารถบริหารจัดการด้านความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และต้องมีเงินทุนสำรองเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทั้งระบบที่มีประสิทธิภาพมีการบริหารค่าตอบแทนครูอย่างชัดเจน มีการตั้งกองทุนวิทยฐานะเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและรักษาบุคลากรไว้ สร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายมุ่งมั่นพัฒนาด้วยใจรักในองค์กรและวิชาชีพ

4.2 การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ สถานศึกษาต้องมีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง ควบคุม ดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการสำรวจวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี มีการจัดทำแผน จัดทำแนวทางปฏิบัติและประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลและสินทรัพย์โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการสำรวจวัสดุครุภัณฑ์ประจำปี และต้องมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับ พวงผกา พรมราช (2559) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ด้านงานพัสดุ มีแนวทางการจัดการความเสี่ยง คือ สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ มีการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ มีการจัดการและการจัดทำแผนบริหาร

ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ สถานศึกษามีการรายงานและติดตามผลเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลพัสดุ การจำหน่ายพัสดุ สถานศึกษามีแผนการนิเทศกำกับติดตามการดำเนินงานพัสดุอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีการแต่งตั้งให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงด้านงานพัสดุ

4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน สถานศึกษาต้องมีการประชุม อบรม เกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามระเบียบ มีการสร้างความเข้าใจในระเบียบการใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้อง มีการตรวจสอบ ติดตาม และการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ มีการตรวจสอบเอกสารการขอใช้เงิน หลักฐานการเบิกจ่ายเงินและการเก็บรักษาเงินอย่างเป็นระบบ ที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ เนื่องจากการบริหารงานงบประมาณ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานการเงิน ผู้บริหารจะต้องมีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่จะต้องระบุบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขอบข่ายภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับ ชูญาณิ นาดัน (2555) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่งานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการประเมินตัวเลือกในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โรงเรียนควรมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรรับทราบในการใช้จ่ายเงิน สำหรับการควบคุมความเสี่ยงควรสรรหาบุคคลที่มีประสบการณ์และเข้าใจในระเบียบว่าด้วยการเงิน บัญชี และพัสดุมาปฏิบัติงานในโรงเรียน ส่วนการคงไว้ซึ่งความเสี่ยง ในกรณีที่มีความเสียหายไม่สามารถหลีกเลี่ยงและควบคุมได้ โรงเรียนต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและจัดการได้ นอกจากนั้นในการถ่ายโอนความเสี่ยง เมื่อโอกาสของความเสี่ยงมีสูงโรงเรียนต้องเลือกถ่ายโอนความเสี่ยงไปสู่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นและด้านการติดตามผล มีการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบด้านการเงิน และยังสอดคล้องกับ วินัย เวียงลอ (2552) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือในด้านการระบุความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า ด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของโรงเรียน ควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจนส่วนด้านการลดความเสี่ยงโรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง สำหรับการยอมรับความเสี่ยงควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จและไม่พบการดำเนินงานในการถ่ายโอนความเสี่ยง

4.4 การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี สถานศึกษาต้องมีการบันทึกบัญชีประจำวัน สรุบบัญชีทุกวันทำการ มีการใช้เงินตามระเบียบ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันหาแนวทางแก้ไข มีการรายงานบัญชีที่เป็นปัจจุบัน มีการกำกับติดตามการดำเนินงานบัญชีอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง มีการตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายการคงเหลือประจำวัน ที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ เนื่องจากการบริหารงานงบประมาณ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านงานบัญชี ผู้บริหารจะต้องมีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่จะต้องระบุบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขอบข่ายภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับ พชรินทร์ ขาวงษ์ (2554) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงงาน การเงินบัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง พบว่า พบว่า มีความเสี่ยง 10 ปัจจัยเสี่ยง นำมาวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงพบ ปัจจัยที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก 3 ปัจจัยคือ 1) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีเป็นบุคคลเดียวกัน 2) พนักงานการเงินและบัญชีสามารถเบิกจ่ายเงินโดยลงลายมือชื่อเพียงคนเดียว 3) การใช้เงินผิดประเภท ของเงินที่ได้รับงบประมาณและระดับสูง 1 ปัจจัย คือ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการกำหนด คุณสมบัติเฉพาะรายการโดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) สถานศึกษาควรแบ่งแยกเจ้าหน้าที่การเงิน และบัญชีเพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี 2) การเบิกจ่ายเงินควรกำหนดผู้ลงลายมือชื่ออย่างน้อย 2 คน 3) ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ในด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด จากผลการผลการศึกษาเป็นเช่นนี้เนื่องการวิจัยนี้ได้มีการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีผ่านผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์บริหารงานด้านงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้มีหน้าที่กำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณในสถานศึกษาโดยตรงจึงมีความครอบคลุมตัวชี้วัดในการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับ อมร มะลาศรี (2554) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านและยังสอดคล้องกับ ทิวสุตา ศรีสุระพลกิจ (2554) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น : กรณีศึกษา โรงเรียนอมตวิทยา พบว่า แนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน

คือ 1) จัดทำปฏิทินงานที่มีความชัดเจนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ 2) ควรมีจัดอบรม สัมมนาพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) ควรสร้างสัมพันธ์ภาพแบบพี่แบบน้องระหว่างผู้บริหารและครูภายในโรงเรียน 4) ควรเพิ่มจำนวนครั้งในการนิเทศต่อภาคเรียนให้มากขึ้น 5) ควรจัดให้มีการนิเทศแบบไม่เป็นทางการเพื่อช่วยในเรื่องการต้องเลื่อนการนิเทศ 6) มีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดและจัดทำเอกสารให้เป็นปัจจุบัน 7) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้ครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ค่าดัชนีความต้องการ $PNI_{modified}$ และลำดับความต้องการจำเป็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจัดการความเสี่ยงด้านงานพัสดุ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ควรจัดอบรมหรือจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณ งานพัสดุ งานการเงิน งานบัญชี และให้ความรู้ในการบริหารความเสี่ยงรวมถึงแนวปฏิบัติผังการทำงานแบบฟอร์มหรือโปรแกรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนที่รับผิดชอบให้ชัดเจนโดยเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับงานพัสดุ เพื่อที่บุคลากรดังกล่าวจะได้นำความรู้มาใช้ในการดำเนินงานให้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการได้อย่างถูกต้อง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณด้านงานพัสดุ งานการเงิน งานบัญชี และให้ความรู้ในการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในระดับสถานศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากขึ้น

1.3 สถานศึกษาโดยผู้บริหารควรกำหนดแผนการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ให้ชัดเจนมีระบบการจัดการวางแผนข้อมูลให้สอดคล้องกับความต้องการ ส่งเสริมให้การอบรมให้ความรู้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงบประมาณการเงิน บัญชี พัสดุอย่างต่อเนื่องเพื่อการทำงานให้โปร่งใสสะดวกสบายราบรื่นในการทำงานแต่งตั้งมอบหมายงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณ ให้ครอบคลุม 4 องค์ประกอบ เพื่อเป็นการรับประกันในเรื่องของความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณให้น้อยลง

1.4 สถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาควรนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 5 ขั้นตอน คือ กำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและ

รายงานและติดตามผล ไปดำเนินการจัดทำและวางแผนอย่างเป็นระบบตามแผนการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและจัดทำรายงานสรุปผลและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับความต้องการโปร่งใสตรวจสอบได้

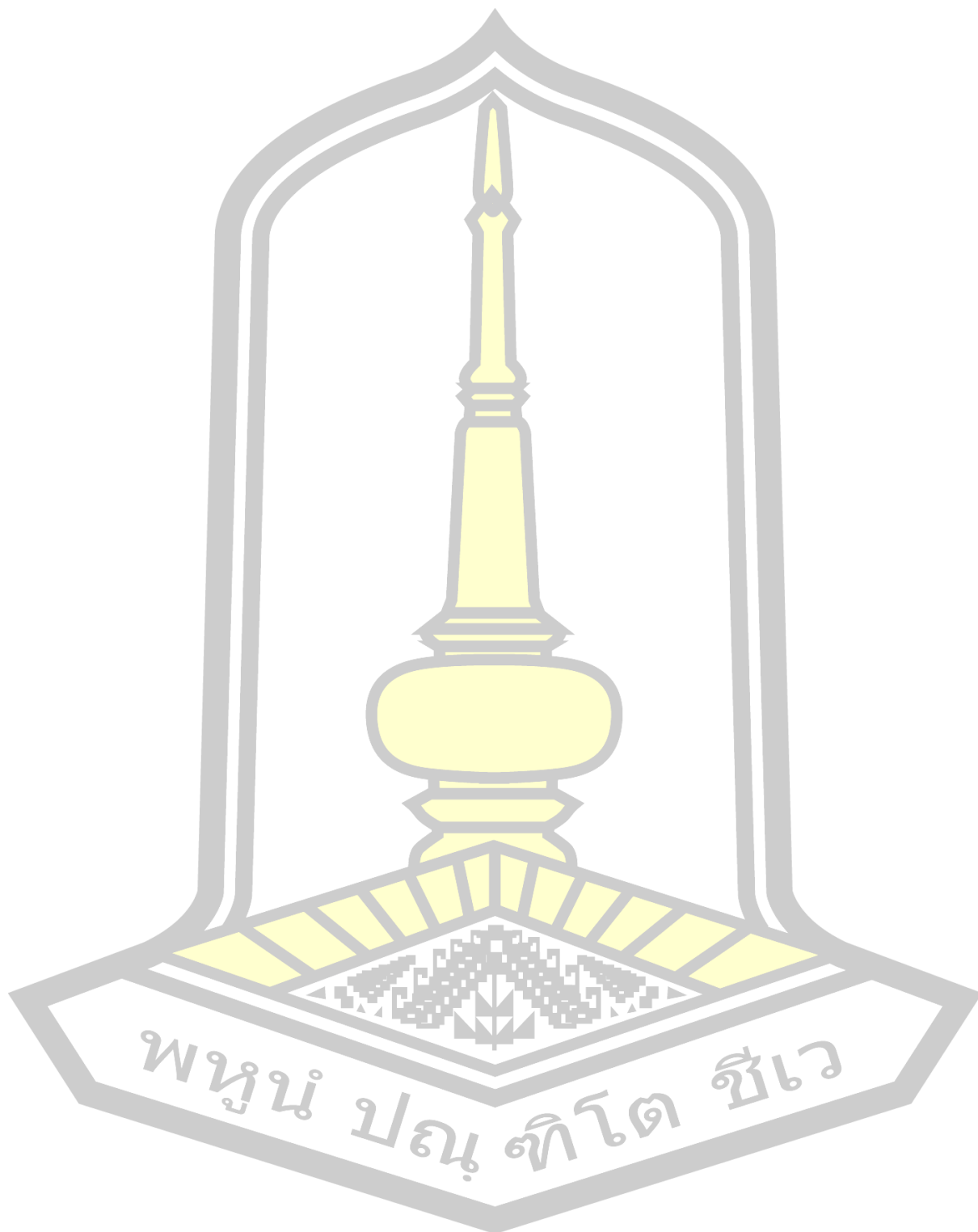
2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานพัสดุในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเนื่องจากเป็นงานที่ต้องเร่งทำงานให้ทันเวลาและถูกต้องในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อความสอดคล้องกับการบริหารพัฒนางานด้านวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อหน่วยงานระดับบนวางนโยบายในการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช. (2553). *สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์.
- กฤตยาวิที เกตุวงศ์. (2553). *ผลกระทบของคุณลักษณะองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติพงษ์ แสนพงษ์. (2552). *การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดิเคชัน อินโดไชน่า.
- แกมवास ดรุมเดช. (2539). *ความต้องการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- คมศร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทนาสาขากกร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปะพร ศรีจันเพชร. (2554). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็นเพรส.
- เจนเนตร มณีนาถ และคณะ. (2548). *การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บริษัทซัมซุงเพิ่มจำกัด.

เจริญ เจริญวัลย์. (2546). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ : บริษัทพอดี้จำกัด.

เจริญ ศรีแสนปาง. (2556). *การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชญาณี นาดัน. (2555). *การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่หวานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชฎาธร เพือกหอม. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามแนวคิด COSO กับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กรของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ช่อผกา บรรทะโก. (2557). *การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอหาดุพนม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม.

ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีรฟิล์มและโซเท็กซ์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ : บริษัทออฟเซ็ท ครีเอชั่น จำกัด.

เจตชัย มีคำ. (2537). *คู่มือปฏิบัติงานคลัง*. กรุงเทพฯ : สามชัยเจริญพานิช.

ณรงค์ สัจพันธุ์. (2538). *การจัดทำอนุมัติ และการบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

ณัฐยา มงคลสวัสดิ์. (2553). *การพัฒนามาตรวัดความสำเร็จของระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). *การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ดำรง ไตโย. (2552). *แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ทิวสุตา ศรีสุระพลกิจ. (2554). *การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น กรณีศึกษาโรงเรียนอมตวิทยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ธรร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- ธัญญารัตน์ สายใหม่. (2560). *การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทคโนโลยีมณฑลฉุบุรี.
- ธารชุตตา อมรเพชรกุล. (2546). *การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุสำนักบริหารแผน และการคลังจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ
- นงนภัส เทียงกมล. (2552). *การบริหารยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ : แสงชัยการพิมพ์.
- นฤมล บินหะยือว้าง. (2553). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นฤมล สะอาดโณม. (2550). *การบริหารความเสี่ยงองค์กร*. กรุงเทพฯ : บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด.
- นัธฐติ สมศรี. (2554). *การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล โรงเรียนบ้านสันติธรรม : กรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นรินทร์ จันทรสวัสดิ์. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุตรไพศาล.
- โนเรย์ บินหะยีนีย. (2555). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2561). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ์ ปรียากกร. (2538). *ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2550). *รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 5.

กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

ประสพ กันจุ. (2553). ความคิดเห็นต่อความเสี่ยงในการบริหารงานสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.

ประเสริฐ อัครประดมพงศ์, ธารชุตดา อมรเพชรกุล และเจียร ศรีไพจิตร. (2547). คู่มือการจัดทำระบบ

บริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราชญา กล้าผจญ. (2551). การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : ปราชญา พับบลิชิง.

ปสุตา โอษฐ์จันทร์ศรี. (2556). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของ

โรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปิยะรัตน์ เสนีย์ชัย. (2554). การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการ

ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา

การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ผกามาศ มูลวันดี. (2553). ผลกระทบของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้มาตรฐานการตรวจสอบภายใน

ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาด

หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบัญชี บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์. (2537). การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

พวงผกา พรมราช (2559). การพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณใน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ปริญญา

การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม.

พัชรินทร์ ขำวงษ์. (2554). การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐ

แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์. (2557). *การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิสมัย สุนันทนาม. (2554). *การศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิสันต์ จันทร์เขียว. (2555). *การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วินอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิสิทธิ์ สารวิจิตร. (2529). *วิทยุทธศาสตร์การพัฒนาดตนเองและบุคลิกภาพจากระดับอนุบาลถึงปริญญาเอก*. กรุงเทพฯ : พงษ์เจริญการพิมพ์.
- พุดิสสรค์ ศรีรัตนประชากร (2559). *การบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไพรัชชวเตอรเฮาส์คูเปอร์. (2547). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุง-ตุลาคม 2547*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ไพรวลัย คุณาสถิตชัย. (2553). *การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. สาระนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพศาล ชัยมงคล. (2526). *งบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เฟื่องฟ้า เทียนประภาสทธิ. (2550). *การบริหารความเสี่ยงสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://phdb.moph.go.th/newsdoc/files/9/39107477.ppt> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 ตุลาคม 2562].
- มนสิชา แสวง. (2553). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). *ความเป็นครู*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- รัตนา ศักดิ์ศรี. (2555). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ราชกิจจานุเบกษา. (2545). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545.

กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

ราชกิจจานุเบกษา. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546.

กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

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

รุ่ง แก้วแดง. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช .

เรวดี รัตนมะลา. (2551). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ

มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วัชรินทร์ ปลื้มจิตต์. (2555). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ประจวบคีรีขันธ์ เขต2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

วินัย น้อยเอี่ยม. (2557). รูปแบบการบริหารงบประมาณโรงเรียนมัธยมศึกษาในเครือสภาคาทอลิก

แห่งประเทศไทย เขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาบริหาร

ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย นอร์ทกรุงเทพ.

วินัย เวียงลอ. (2552). การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ อำเภอแม่แจ่ม

จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิริยะ รัตนสุวรรณ. (2544). ลดความสูญเสียด้วยการบริหารความเสี่ยง. วารสาร *Productivity*

World มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 35(7), 75.

ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *เปิดประตูสู่*

PBB ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (*Performance Based Budgeting*). กรุงเทพฯ

: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สงวน ช้างฉัตร. (2547). การบริหารความเสี่ยงของโครงการ. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือการ. (2551). บริหารความเสี่ยง. วารสารวิชาการพระ

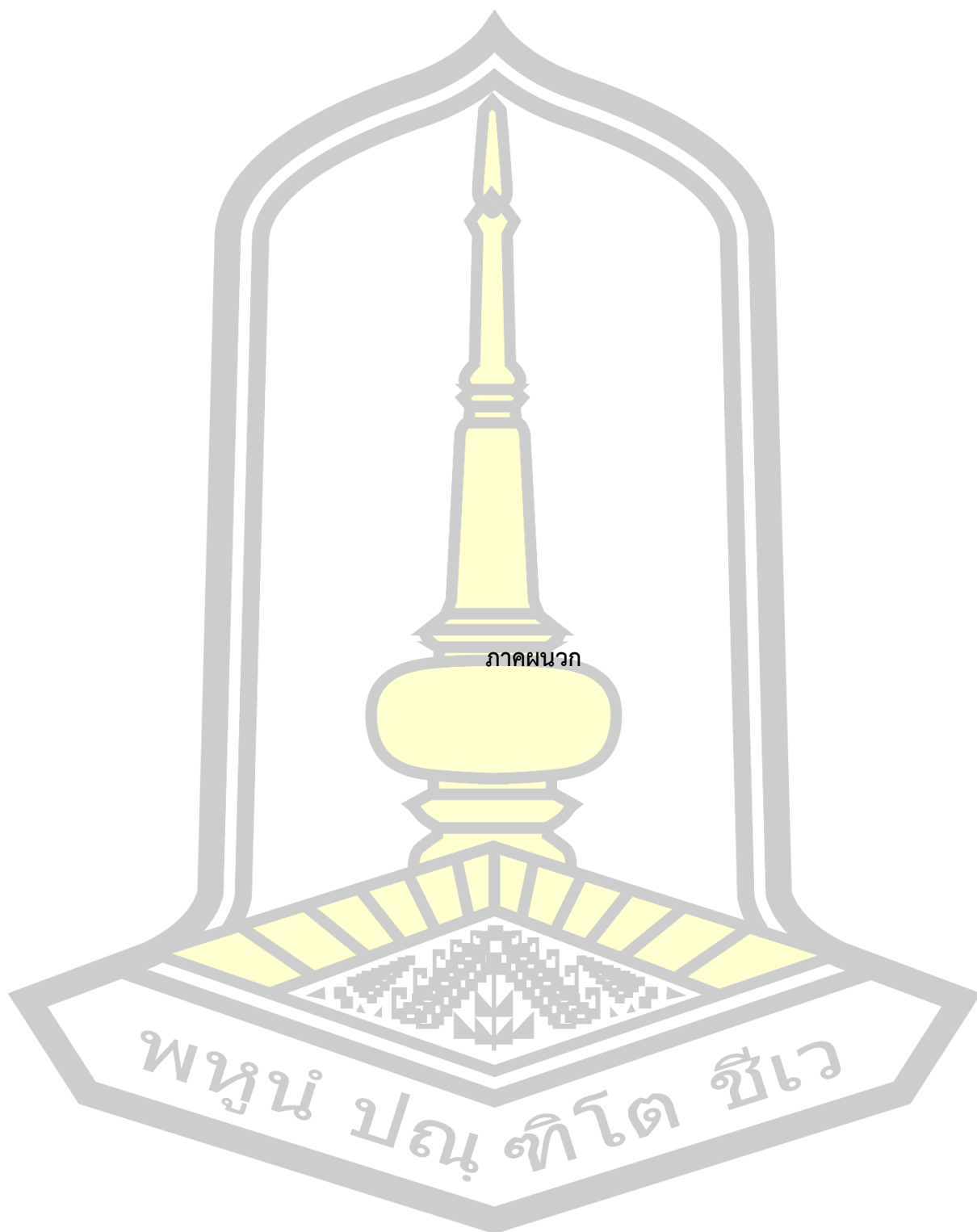
จอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่แรก, 165

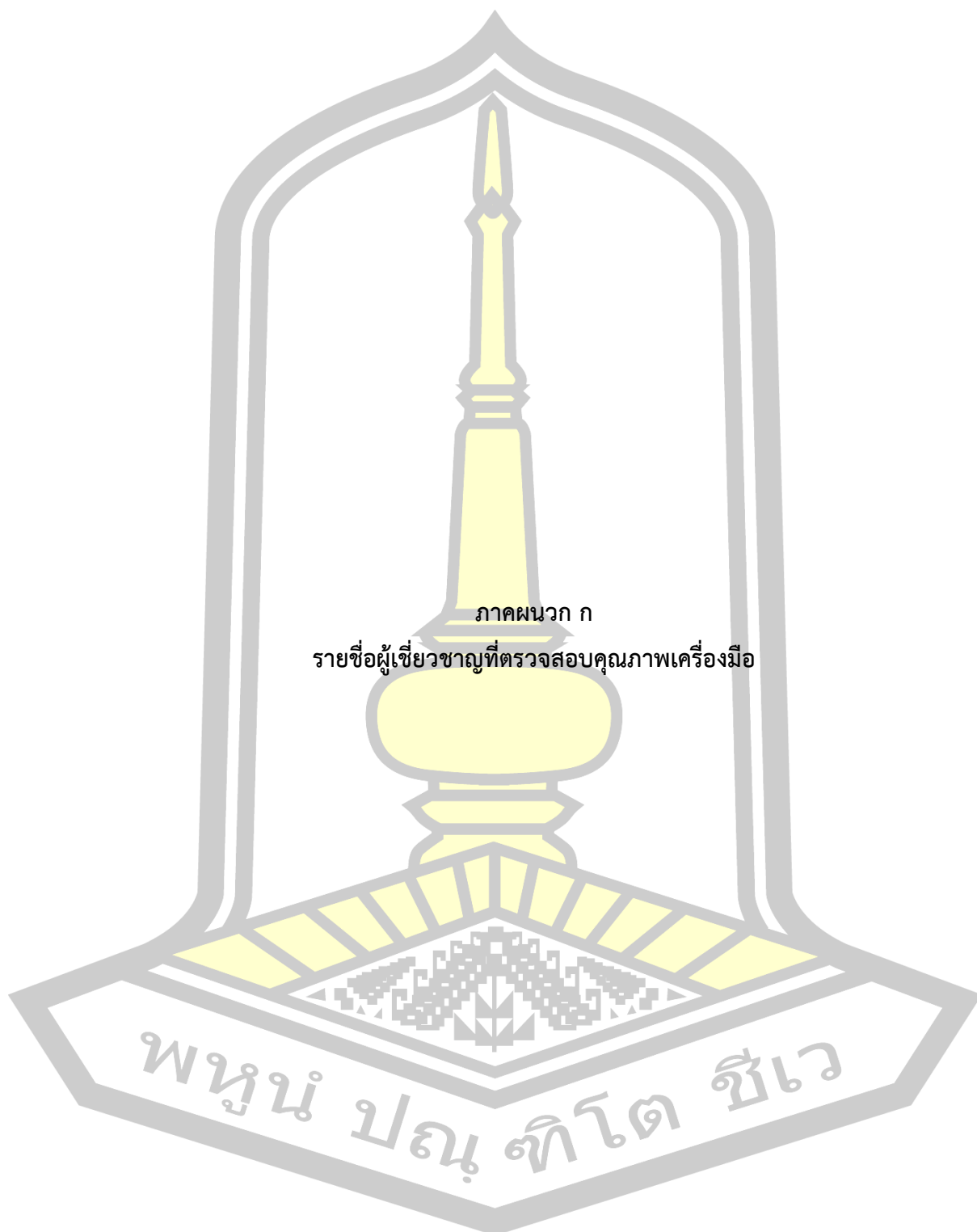
- สนั่น เกชาวารี. (2553). *แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร จัดการความเสี่ยง*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php?id=11688§ion=9. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 ตุลาคม 2562].
- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. (2549). *การบริหารความเสี่ยง*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สาลิณี มีเจริญ. (2556). การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 15(2), 15.
- สำนักงานงบประมาณ. (2542). *การปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานงบประมาณ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. (2553). *แนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1*. ปทุมธานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. (2562). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.kksec.go.th/new/view_download.php?id=33. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 ตุลาคม 2562].
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *เกณฑ์และการบัญชีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2543*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2552). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ.
- สำนักงานตรวจสอบภายใน. (2553). *คู่มือการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2550). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *การขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://sufficiencyeconomy.org/mfiles/1178164275/strategy.doctest.pdf>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 ตุลาคม 2562].

- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สุธรรม ธรรมทัศนายนท์. (2561). *หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนาการศึกษา*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพรรณ อิมมาก. (2552). *การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ COSO : บริษัทกรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุเมธ จันทร์เจื้อจุน. (2553). *คุณลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารงบประมาณสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตก*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ทวีพรินท์จำกัด.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2542. *การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในนิสิตคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และจรินทร์ เทศวานิช. (2536). *การวิจัยเกี่ยวกับการเงินงบประมาณ และความเสมอภาคทางการศึกษา ใน การประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสรัตดา เศรษฐการ. (2552). *แนวทางการบริหารงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- หควณ ชูเพ็ญ. (2550). *เอกสารการสอนวิชาการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อมร มะลาศรี. (2554). *การพัฒนารูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรัญ โสติพันธ์. (2550). *เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ใน เทคนิคการติดตามงาน*. ม.ป.ป. : ม.ป.พ.

- อัจจิมา ศิริสวัสดิ์. (2555). *การวิเคราะห์ระบบการบริหารความเสี่ยงของระดับหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษาคณะวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อาภา บุญช่วย. (2537). *การบริหารงานวิชาการโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2552). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ แนวคิดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- Ahmed, U.Z. and others. (2002). International Risk Perceptions and Mode of Entry : A Case Study of Malaysian Multinational Firms. *Journal of Business Research*, 55(10), 805-813, October.
- Barrow, R. and G. Milburn. (1990). *A Critical Dictionary of Educational Concepts*. 2nd ed. New York : Teach College Press.
- Cooper, M.D. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of Safety Research*, 35, 497-512.
- Dorfman, M.S. (1997). *Introduction to Risk Management and Insurance*. 6th ed. New York : Prentice Hall.
- Dunster, K. and J. Andrew. (1996). *Dictionary of Natural Resource Management*. Canada : University of British Columbia.
- Flowers, G.E. (1999). An evaluation of the effect of agency conditions on the implementation of Florida's performance-based program budgeting. Ph.D. Thesis, The Florida State University.
- Good, V. (1973). *Carter. Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill.
- Gupta, P.K. (2011). Management in Indian companies : EWRM concerns and Issues. *The Journal of Risk Finance*, 12(2), 121-139.
- James, R. (2007). *Categorizing risk : Risk categories help users identify , understand, and monitor their organizations' potential risks – Risk Watch*. [online]. Available from : http://findartictes.com/p/articles/mi_m4153/is_2_59/ai_80514799. [accessed 1 October 2020].
- James, S. and others. (2005). Risk Management and Insurance. *Newport News*, 15, 76–84, January.

- Kaufman, R. and F.W. Enlish. (1981). *Needs Assessment Concept and Application*. 3rd ed. United states of America : Education technology.
- Kaufman, T.C. (2000). Regulation of proboscipedia in Drosophila by homeotic selector genes. *Genetics*, 156(1), 183--194.
- Knan, O. and B. Burnes. (2007). Risk and Supply Chain Management : Creating a Research Agenda. *International Journal of Logistics Management*, 18(2), 197-216.
- Koromski, K. (2004). Risk Management : A study of Grade Appeals for Clinic Performance in a Professional Program. *The BOARD of Public Education Agenda*, 5(11), 59.
- Massingham, P. (2010). *Knowledge Risk Management : a Framework*. s.l. : s.n.
- Mckillip, J. (1987). *Needs Analysis Tools for the Human Services and Education*. Newbury : Park Sage Publications.
- Pricewaterhousecoopers. (2007). *Banking in 2050 : How Big Will the Emerging Markets Get?*. [online]. Available from : [http:// www.pwc.com](http://www.pwc.com)>. [accessed 12 March 2019].
- Stufflebeam, D.L. and others. (1971). *Educational Evaluation and Decision Making*. Illinois : F.E. Peacock Publishing.
- Timothy, D.B. (1998). *A Policy analysis of performance-based budgeting in Arkansas higher education*. Ph.D. Thesis, University of Arkansas.
- Todaro, M.P. (1969). A model of labor migration and urban unemployment in less Developed countries. *The American Economic Review*, 59, 138-148.
- Westerman, G. (2006). IT Risk Management : From IT Necessity to Strategic Business Value. *Dissertation Abstracts international*, 1, 336, December.
- Wilson, T.D. (1999). Models in Information Behavior Research," *Journal of Documentation*, 55(9), 249-270, June.
- Witkin, B.R. and J.W. Altschuld. (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 Chapel*. Hill, NC : University of North Carolina Press..

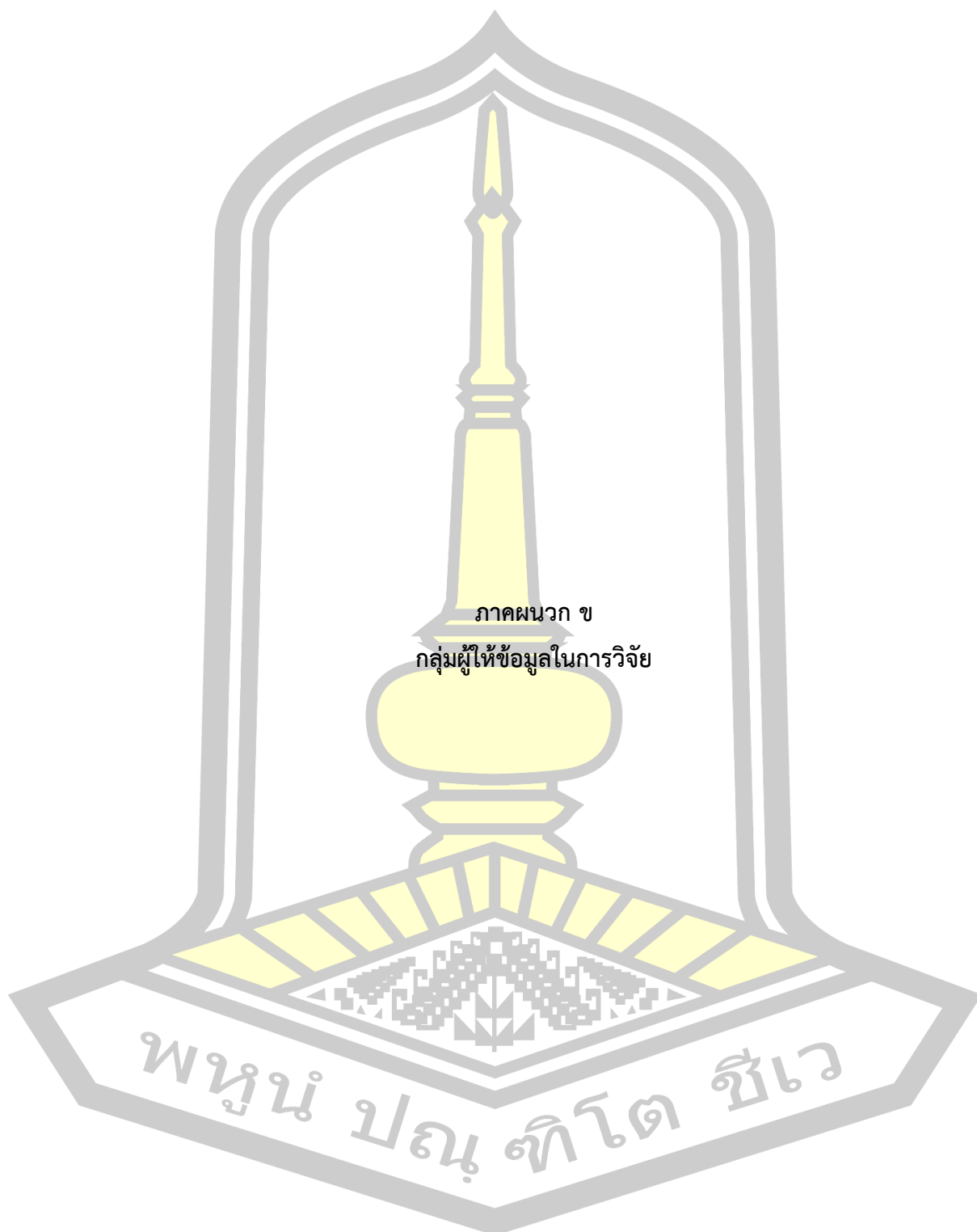




รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วุฒิการศึกษา
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) ครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตำแหน่งรองคณบดีบัณฑิต
วิทยาลัยฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาและกิจการพิเศษ
2. ดร. พงษ์ศักดิ์ ดรพินิจ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัย วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา ตำแหน่งอาจารย์มหาวิทยาลัย
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ดร. อนุชิต เปรมปรี วุฒิการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวัฒนธรรม ผู้อำนวยการ
โรงเรียนท่าศาลาประานุสรณ์ สพม.25
4. ดร. คณินธิปรีชต์ พรหมราษฎร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา วุฒิการศึกษา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกสูงวิทยานุกูล
5. ดร. จิตตรา พิกุลทอง ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
นวัตกรรมการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
ตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
วิชาเอกภาษาไทย โรงเรียนผดุงนารี

พหุ ม ปณ สก โต ชีเว



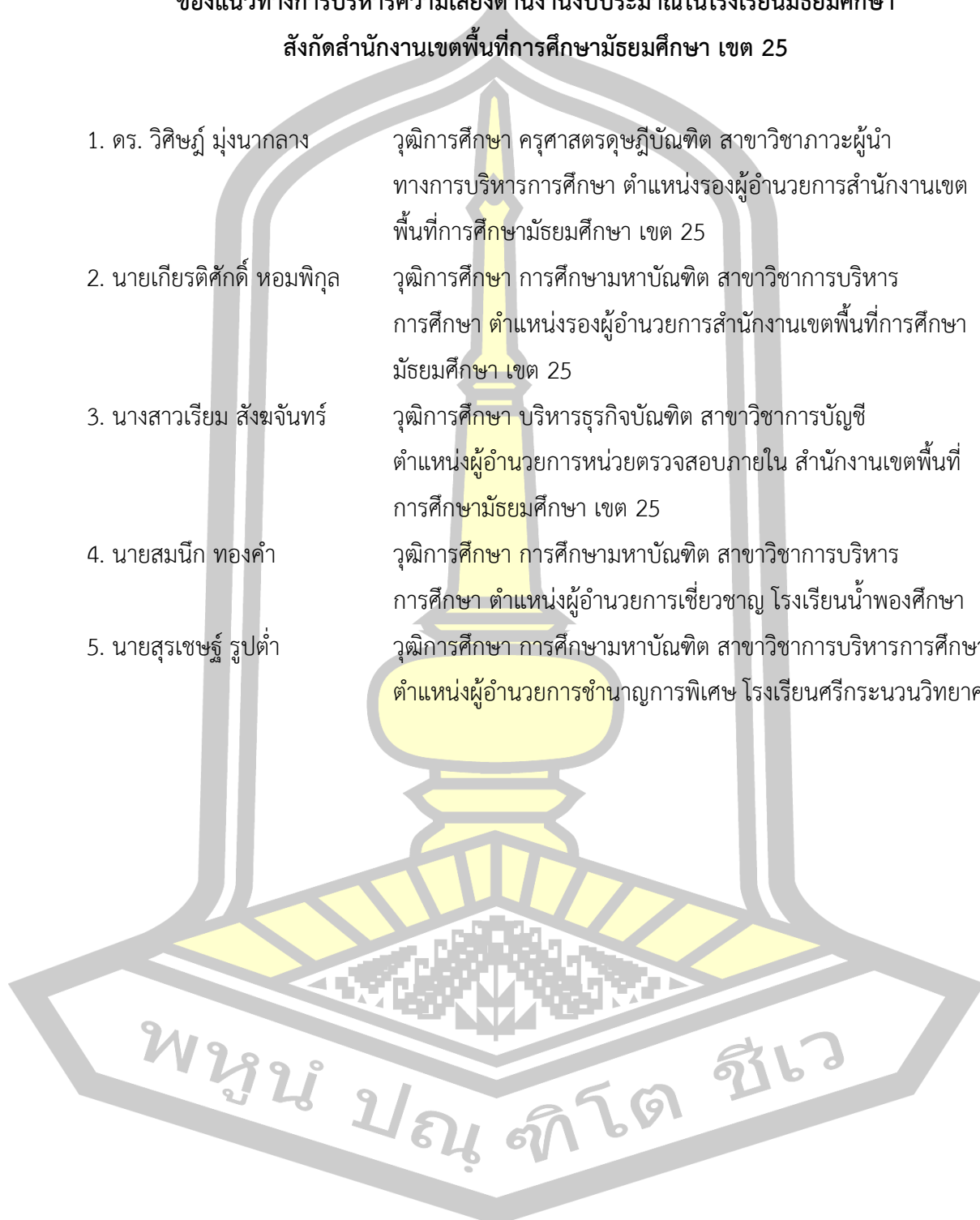
รายชื่อโรงเรียนในการสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดี

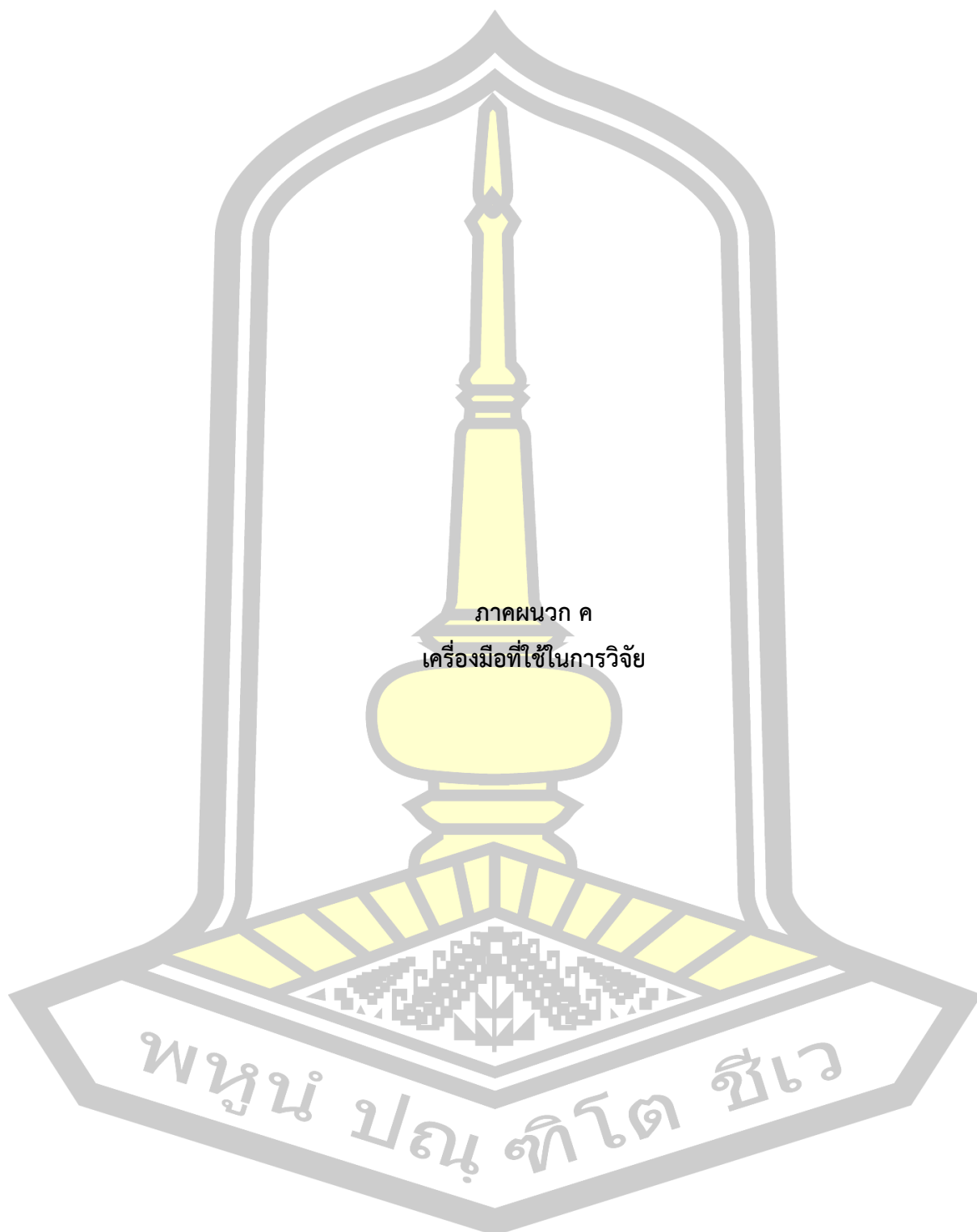
1. โรงเรียนปทุมรัตต์พิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27
2. โรงเรียนผางวิทยายน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25
3. โรงเรียนพังทวยพัฒนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสม
ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. ดร. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง | วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ
ทางการบริหารการศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 |
| 2. นายเกียรติศักดิ์ หอมพิกุล | วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 |
| 3. นางสาวเรียม สังข์จันทร์ | วุฒิการศึกษา บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี
ตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 |
| 4. นายสมนึก ทองคำ | วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนน้ำพองศึกษา |
| 5. นายสุรเชษฐ์ รูปคำ | วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม |





ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิตยสถาน

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงาน
งบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
การบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 25

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสภาพ
ปัจจุบัน/ในสภาพที่พึงประสงค์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 70
ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3. ขอความอนุเคราะห์ตอบคำถามทุกตอนและทุกประเด็นให้สมบูรณ์ และตรงตามความ
เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้าน
งานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และ
จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านให้เกิดความเสียหายแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์สำหรับ
การวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ
โอกาสนี้

นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 0646406473

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- ตำแหน่ง ☐ ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
☐ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ ☐ ครูผู้รับผิดชอบงานการเงิน
☐ ครูผู้รับผิดชอบงานบัญชี ☐ ครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุ
- ประสบการณ์การทำงาน ☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี
☐ 16 - 20 ปี ☐ 21 - 25 ปี ☐ มากกว่า 25 ปี
- ขนาดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติ
☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 499 คน)
☐ ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน)
☐ ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1500 - 2,499 คน)
☐ ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้าน
งานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

จำนวน 70 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุดทั้งในสภาพ
ปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อระบุว่าสถานศึกษาของท่านมีการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณใน
การปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดโดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

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

[illegible]

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปในการสัมภาษณ์

ชื่อ.....สกุล.....

ตำแหน่ง.....โรงเรียน.....

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต.....วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

เวลาสัมภาษณ์.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. สถานศึกษามีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงานตามกระบวนการของการ
บริหารความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

1) การกำหนดความเสี่ยง

.....
.....

2) การระบุความเสี่ยง

.....
.....

3) การประเมินความเสี่ยง

.....
.....

4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

.....
.....

5) การรายงานและติดตามผล

2. สถานศึกษามีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุตามกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

1) การกำหนดความเสี่ยง

2) การระบุความเสี่ยง

3) การประเมินความเสี่ยง

4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

5) การรายงานและติดตามผล

3. สถานศึกษามีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินตามกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

1) การกำหนดความเสี่ยง

2) การระบุความเสี่ยง

3) การประเมินความเสี่ยง

4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

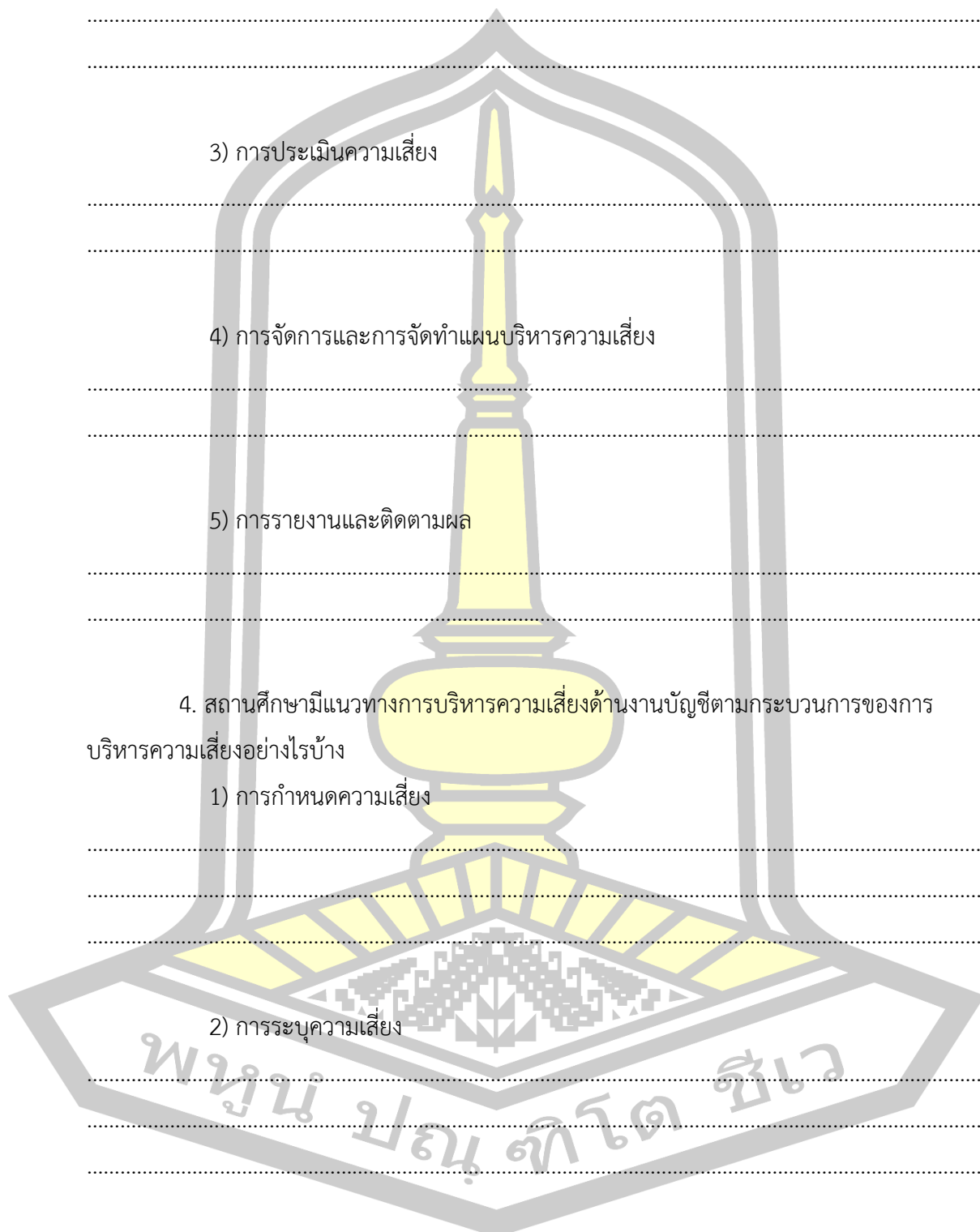
5) การรายงานและติดตามผล

4. สถานศึกษามีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชีตามกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

1) การกำหนดความเสี่ยง

2) การระบุความเสี่ยง

3) การประเมินความเสี่ยง



4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

.....

.....

.....

5) การรายงานและติดตามผล

.....

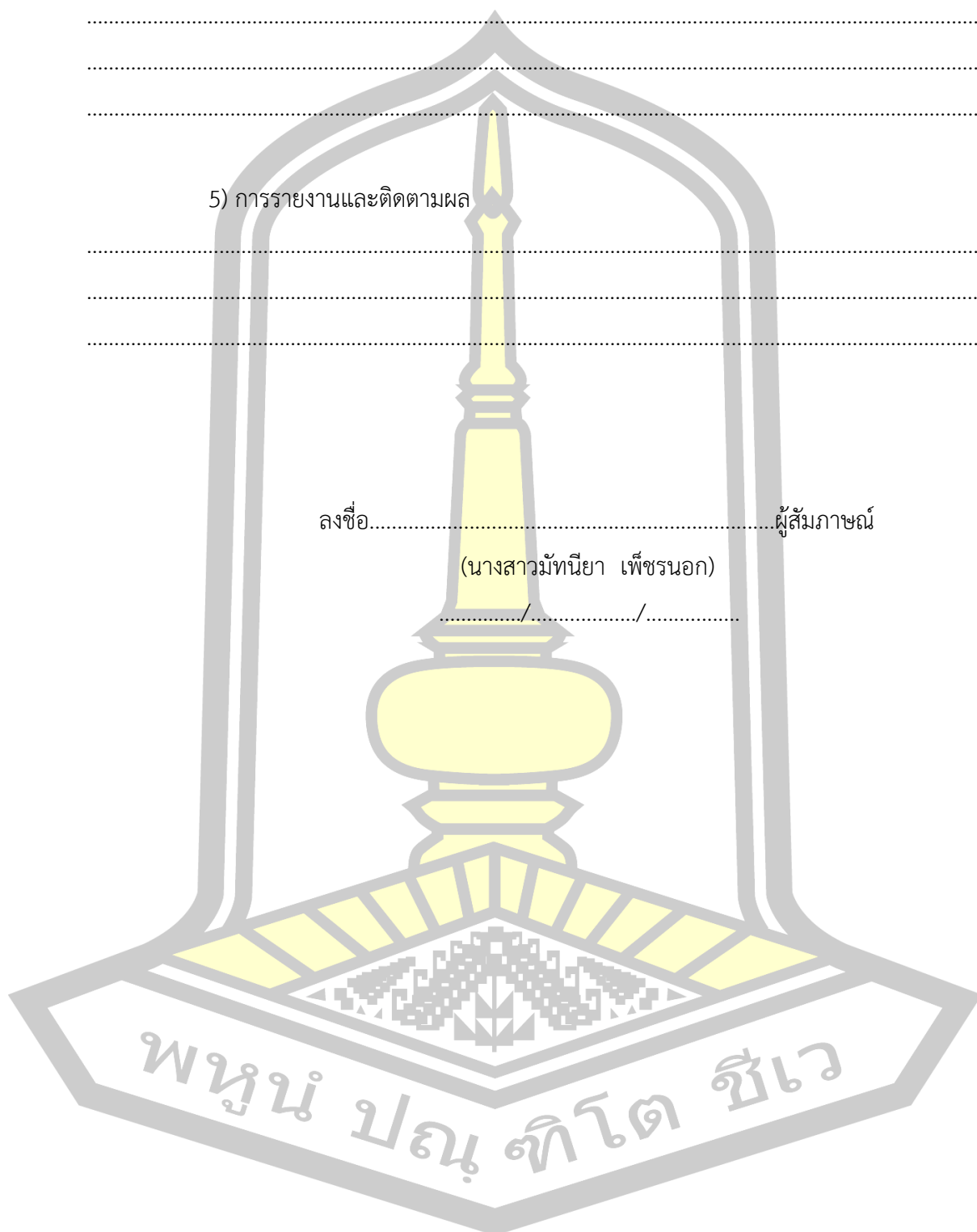
.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก)

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



แบบประเมินแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

คำชี้แจง

1. แบบประเมินแนวทางฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยกำหนดเนื้อหาการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงด้านแผนงาน
2. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน
3. การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ
4. การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี

2. แบบประเมินมีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โทรศัพท์ 0646406473

[illegible]

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณใน
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (กรุณาระบุเป็นรายด้าน)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์สำหรับการประเมินแนวทางในครั้งนี้

ลงชื่อ

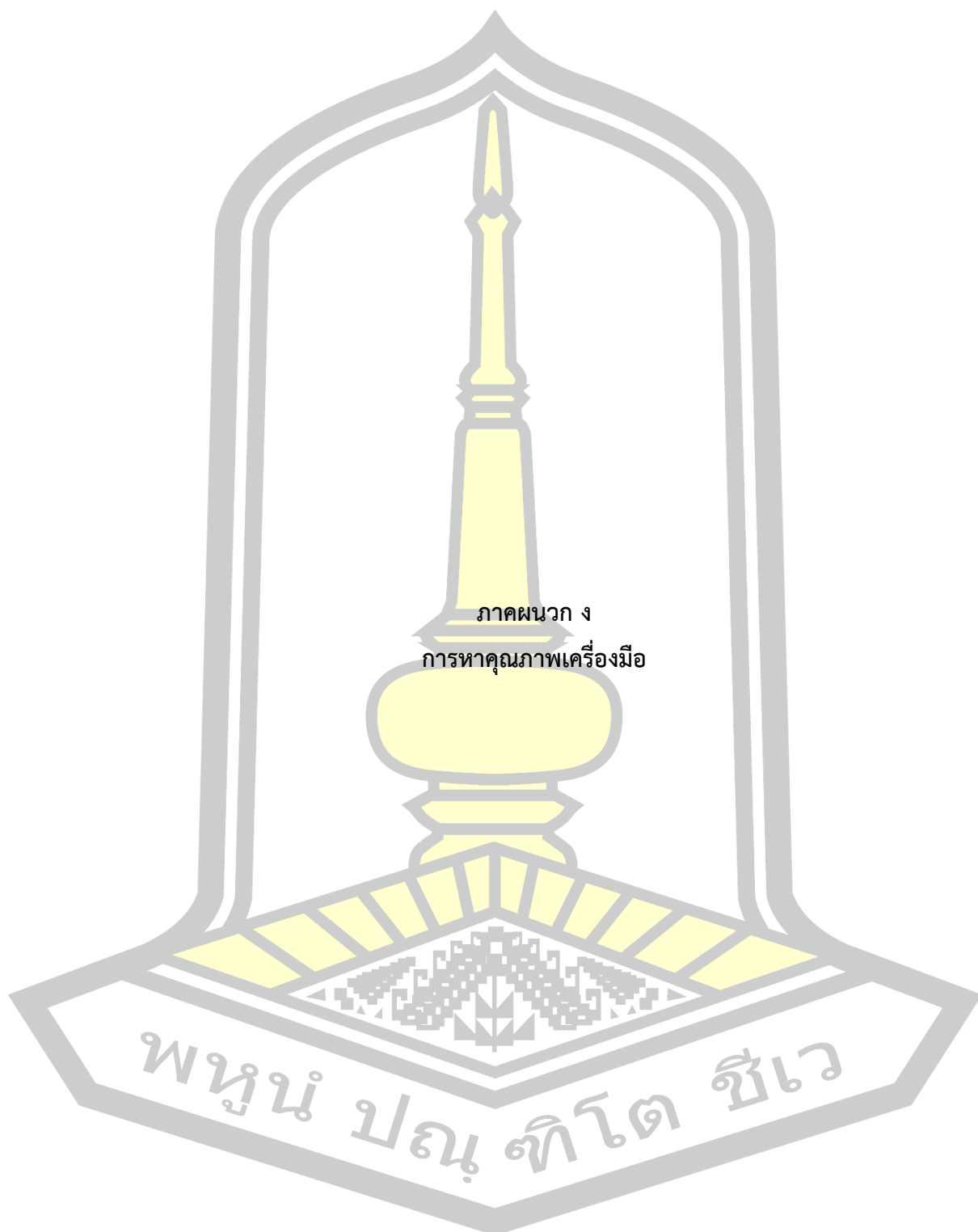
ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง

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

พูน ปณ ภิโต ชีเว



ตาราง 22 ผลการประเมินค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม $\sum R$	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	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	1	1	1	1	5	1.00	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	0	1	4	0.8	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม $\sum R$	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
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
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	1	1	1	1	5	1.00	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

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม $\sum R$	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
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	3	0.6	ใช้ได้
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
การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.784
2	0.853
3	0.840
4	0.856
5	0.734
6	0.882
7	0.882
8	0.849
9	0.848
10	0.864
11	0.879
12	0.861
13	0.846
14	0.945
15	0.906
16	0.833
17	0.860
18	0.775
19	0.812
20	0.799
21	0.827
22	0.861
23	0.895
24	0.919

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
25	0.880
26	0.887
27	0.711
28	0.883
29	0.794
30	0.837
31	0.839
32	0.856
33	0.849
34	0.911
35	0.909
36	0.887
37	0.818
38	0.898
39	0.913
40	0.874
41	0.896
42	0.900
43	0.874
44	0.902
45	0.928
46	0.883
47	0.941
48	0.919
49	0.922
50	0.937

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
51	0.922
52	0.951
53	0.923
54	0.906
55	0.909
56	0.918
57	0.912
58	0.882
59	0.920
60	0.874
61	0.895
62	0.919
63	0.873
64	0.885
65	0.798
66	0.901
67	0.906
68	0.911
69	0.913
70	0.887

มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.711 ถึง 0.951 และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.996

ตาราง 24 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึง
ประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.911
2	0.878
3	0.906
4	0.889
5	0.861
6	0.914
7	0.940
8	0.892
9	0.907
10	0.908
11	0.901
12	0.863
13	0.866
14	0.932
15	0.911
16	0.905
17	0.919
18	0.881
19	0.882
20	0.895
21	0.892
22	0.855
23	0.885
24	0.891

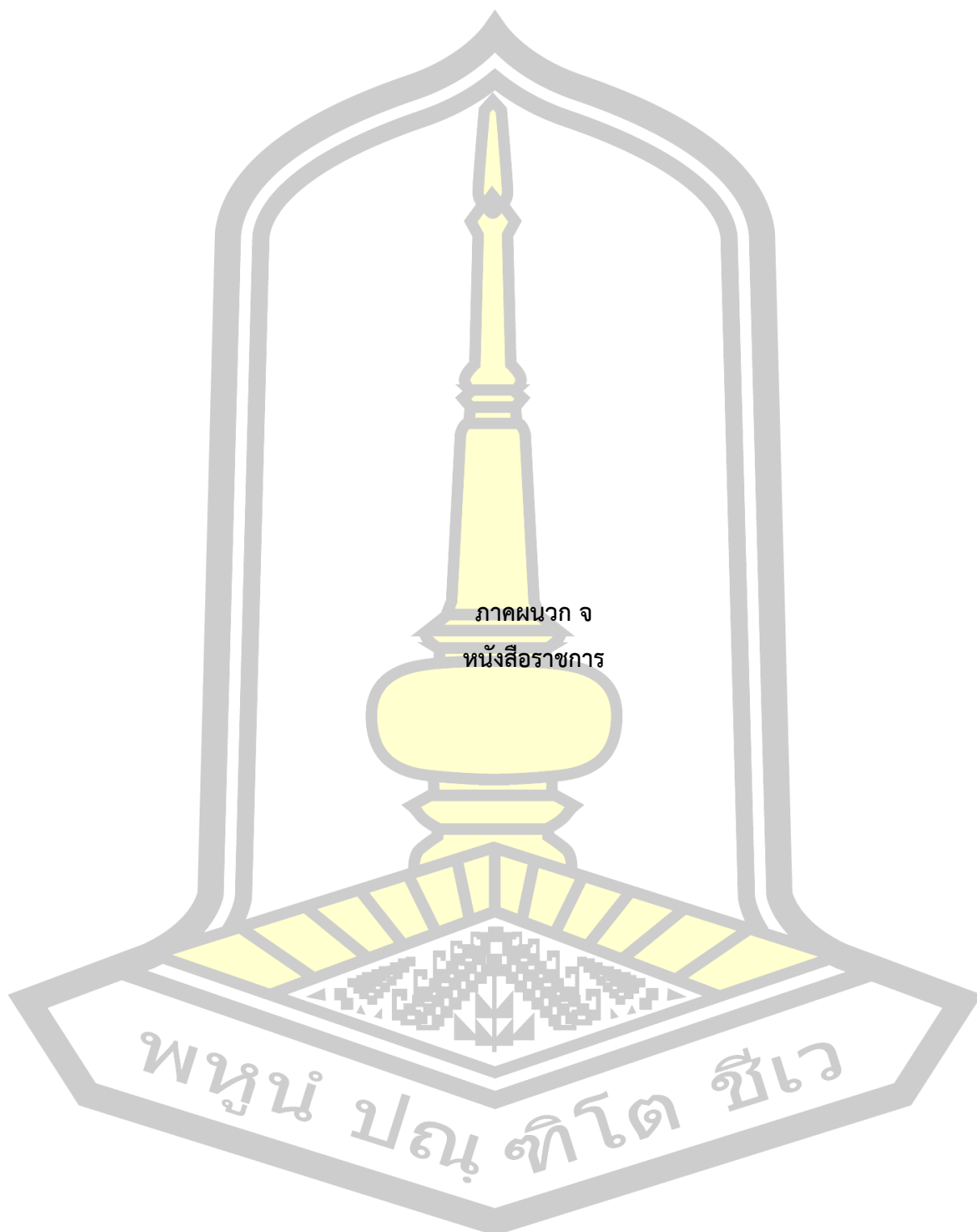
ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
25	0.923
26	0.918
27	0.706
28	0.932
29	0.871
30	0.879
31	0.922
32	0.911
33	0.900
34	0.912
35	0.893
36	0.902
37	0.870
38	0.884
39	0.932
40	0.935
41	0.867
42	0.923
43	0.868
44	0.903
45	0.900
46	0.900
47	0.934
48	0.909
49	0.944
50	0.919

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
51	0.935
52	0.911
53	0.962
54	0.921
55	0.918
56	0.940
57	0.900
58	0.894
59	0.963
60	0.903
61	0.913
62	0.935
63	0.892
64	0.933
65	0.817
66	0.905
67	0.945
68	0.899
69	0.935
70	0.942

มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.706 ถึง 0.963 และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.997





ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุทองพิทยาคม

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646406473



ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกกล่ามพิทยาคม

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646406473



ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองพอกพิทยาคม

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646406473



ที่ อว 0605.5(2)/ว1257

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 เมษายน 2563

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหาร และพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646406473

พ ๒๒๒ ป ๒๒๒ จ ๒๒๒



ที่ อว 0605.5(2)/1259

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 เมษายน 2563

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0646406473

ท

ชน ปณ จิตโต ม



ที่ อว 0605.5(2)/ว1454

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมรัตน์พิทยาคม

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646406473

ท ญน ปญ สิโต ขอ



ที่ อว 0605.5(2)/ว1454

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางวิทยายน

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646406473

พ. ๑๒๒ ป.๑๒๒ จ.๑๒๒ ข.๑๒๒



ที่ อว 0605.5(2)/ว1454

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพังทวยพัฒนาศึกษา

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารงบประมาณ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646406473

ท. ช. น. ป. ณ. ส. ก. โ. ต. ข.



ที่ อว 0605.5(2)/ว1528

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเกียรติศักดิ์ หอมพิกุล

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมทยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646406473

ในนาม ปณ คุโตะ ชิง



ที่ อว 0605.5(2)/ว1528

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขออนุมัติครุฑเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติครุฑจากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646406473

พหุบัน ปณ จิตโต ชเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1528

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวเรียม สังข์จันทร์

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646406473

พหุ ม ปณ จิต โธ ชะ



ที่ อว 0605.5(2)/ว1528

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูล ที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646406473

พหุบัน ปณ จิตโต ชีวะ



ที่ อว 0605.5(2)/ว1528

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองศึกษา

ด้วย นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อธิษฐ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0646406473

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวมัทนียา เพ็ชรนอก
วันเกิด วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2536
สถานที่เกิด อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 64/1 หมู่ที่ 6 ตำบลหันโจด อำเภอหนองสองห้อง
จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40190
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนทุ่งใหญ่รัตนศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
ตำบลบ้านฝาง อำเภอกะนวน จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40170
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2554 มัธยมศึกษาตอนปลาย
โรงเรียนเมืองพลพิทยาคม จังหวัดขอนแก่น
พ.ศ. 2559 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)
สาขาวิชาครุศาสตร์เกษตร
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภิโต ชีเว