

การพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
Development of a Budgetary Risk Management Model for Extra Large  
Secondary Schools Under the Office of the Basic Education Commission

ไพรัตน์ ลิ้มปองทรัพย์<sup>1</sup>, สุภัทรา เอื้อวงศ์<sup>2</sup> และ นันทรัตน์ เจริญกุล<sup>3</sup>  
Pairat Limpongsab<sup>1</sup>, Supathra Urwongse<sup>2</sup> and Nantarat Charoenkul<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>มหาวิทยาลัยสยาม

<sup>3</sup>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1,2</sup>Siam University, Thailand

<sup>3</sup>Chulalongkorn University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [pirat.lim@br.ac.th](mailto:pirat.lim@br.ac.th)

Received February 13, 2025; Revised March 11, 2025; Accepted March 25, 2025

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเสี่ยงในการบริหารงานงบประมาณ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณ รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ใช้แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาเป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 156 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และหัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ รวมทั้งสิ้น 312 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 4 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก 3) แบบสนทนากลุ่ม และ 4) แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า

1) ความเสี่ยงในการบริหารงานงบประมาณ เป็นความเสี่ยงด้านงานแผนงาน 12 ความเสี่ยง และเป็นประเภทความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 31 ความเสี่ยง มากที่สุด และผลการจัดลำดับระดับคะแนนความเสี่ยง อันดับแรก คือ ด้านงานบัญชี ระดับคะแนนความเสี่ยง 15.52

2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้การบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การจัดการความเสี่ยง (4) การจัดการความเสี่ยง 4 วิธี คือ (4.1) ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (4.2) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (4.3) หลีกเลี่ยงจากความเสี่ยง (4.4) ถ่ายโอนความเสี่ยง (5) การรายงานและติดตามผล

3) รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีองค์ประกอบ 6 ส่วน ประกอบด้วย (1) ชื่อรูปแบบ (2) หลักการ/แนวคิดของรูปแบบ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (4) กระบวนการบริหารของรูปแบบ (5) การกำกับติดตามและประเมินผล (6) ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหาร และตรวจสอบระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

องค์ความรู้/ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ เพื่อให้โรงเรียนได้นำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน ลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานด้านงานงบประมาณในโรงเรียนต่อไป

**คำสำคัญ:** การพัฒนารูปแบบ; การบริหารความเสี่ยง; งานงบประมาณ; โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

## Abstract

This Article aimed to study 1) The risks in budget management; 2) The guidelines for budget management; and 3) Develop a budgetary risk management model. The research design is a mixed method research using the concept of risk, the concept of risk management, and the concept of budget management in educational institutions as the research framework. The research area covered 156 of extra-large secondary schools Under the Office of the Basic Education Commission. The informants were 312 directors or deputy directors of basic education schools and heads of budget management groups or budget officers. The research instruments used were 4 types: 1) questionnaires, 2) in-depth interviews, 3) focus group discussions, and 4) appropriateness, feasibility, and usefulness assessment forms. Analysis data by Descriptive statistics and Content Analysis. The research results were found as follows.

1) Budget management risk is a planning risk 12 risk and is the most operational risk 31 risk type. The first risk score ranking is accounting risk score level 15.52.

2) The guidelines for budget management of extra-large secondary schools Under the Office of the Basic Education Commission applied a 5-step risk management process: (1) Objective determination, (2) Risk identification, (3) Risk assessment, (4) 4 risk management methods (4T' Strategies): (4.1) Accept the risk (Take), (4.2) Reduce the possibility of risk (Treat), (4.3) Avoid the risk (Terminate), (4.4) Transfer the risk (Transfer), and (5) Report and Monitor.

3) The developed management model was called "A budgetary risk management model for extra-large secondary schools under the Office of the Basic Education Commission". It had 6 components. consisting of (1) Model name, (2) Model principles/concepts, (3) Model objectives, (4) Model management process, (5) Monitoring, follow-up and evaluation, (6) Factors/conditions for success in management, and checking the level of appropriateness, feasibility and usefulness in implementation at the highest level.

Knowledge/findings from this research are intended to be a guideline for planning personnel development in risk management of basic education institutions, especially in terms of school budgets.

**Keywords:** Model Development; Risk Management; Budget Management; Extra Large Secondary Schools

## บทนำ

การบริหารความเสี่ยงเข้ามามีบทบาทต่อการจัดการศึกษาของไทย คือการได้รับการศึกษา และเพื่อให้ประชาชนและสังคมมั่นใจได้ว่า ระบบการศึกษาเป็นภูมิคุ้มกันให้เยาวชนได้รับการพัฒนาพร้อมทั้งสติปัญญา อารมณ์ และสังคม ตลอดจนเป็นกำลังสำคัญที่จะพัฒนาประเทศในอนาคต การบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการศึกษายังไม่เป็นที่แพร่หลายเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) เป็นหน่วยงานที่ได้เผยแพร่วิธีการและกรอบแนวคิดของการควบคุมภายในองค์กร (Internal Control Framework) อย่างเป็นระบบ และเป็นที่ยอมรับและมีความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จำเป็น และต้องมีวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงที่ดี (Kongsawatkiat, 2011) กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้

สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมปัจจัยและกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีประสบการณ์ ระบบราชการที่อาจเป็นปัญหาได้เช่นกัน เนื่องจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สถานศึกษาถือปฏิบัติ ต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของระบบราชการอย่างเคร่งครัด ซึ่งไม่เอื้อต่อการบริหารงานของสถานศึกษาที่ต้องการความยืดหยุ่น คล่องตัว และฉับไวในการดำเนินการ ปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มาเป็นอุปสรรค ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น จึงต้องรู้เข้าใจและปฏิบัติได้ ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและภายนอก (Ponchai, 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meejaroen (2013) ที่ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีความเสี่ยงตามภารกิจหลัก 4 ด้าน เรียงตามลำดับก่อนหลัง ได้แก่ 1) ด้านงบประมาณ 2) ด้านวิชาการ 3) ด้านบริหารทั่วไป และ 4) ด้านบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาในปัจจุบันงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอยู่ในรูปของเงินก้อนที่สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารตามกรอบงบประมาณที่ได้รับการบริหารระบบใหม่ เพื่อให้หน่วยงานมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ และเพื่อให้การบริหารงบประมาณมีความสอดคล้องกับระบบ และวิธีการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และสามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจะได้รับงบประมาณที่จ่ายตามรายหัวนักเรียนมากกว่าสถานศึกษาขนาดอื่น ๆ ประกอบกับมีผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รวบรวมตัวอย่างของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีการกระทำความผิดเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำบัญชีไม่ตรงกับความเป็นจริง ไม่ควบคุมดูแลการจัดทำบัญชีของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน การไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ การนำเงินไปใช้จ่ายไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ การไม่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (Ministry of Education, 2022) และจากงานวิจัยของ Phanthana (2015) พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ มีงบประมาณจำนวนมาก ทำให้เกิดความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณสูง โดยเฉพาะในการบริหารงานงบประมาณนับว่ามีความเสี่ยงสูง ซึ่งนอกจากจะเกิดการรั่วไหลของงบประมาณแล้วอาจเกิดคดีความตามมาอีกด้วย ปัญหาอีกกรณีคือการขาดรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบกับการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด ถูกต้องตามระเบียบ ทันท่วงที และทันเหตุการณ์ งบประมาณจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ และสถานศึกษาสามารถนำแนวคิด COSO และ ISO 31000 ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงภายในสถานศึกษา เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้และให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

บทความวิจัยนี้นำเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญในการกำกับควบคุมการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้โรงเรียนได้นำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้บริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน ลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานด้านงานงบประมาณในโรงเรียน ป้องกันความผิดพลาด และลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ช่วยให้อัตราผลตอบแทนของการดำเนินงาน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเสี่ยงในการบริหารงานงบประมาณ
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอนความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประเภทของความเสี่ยงประกอบด้วย 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการดำเนินงาน 3) ด้านการเงิน 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ISO 31000 (2009) ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การสำรวจสภาพแวดล้อม 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การจัดการความเสี่ยง และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission)

เป็นกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้ 1) วิเคราะห์องค์กร หน่วยงาน 2) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง 3) การระบุความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยง 6) การติดตามและทบทวน 7) การสื่อสารและการรายงาน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การรายงานและติดตามผล

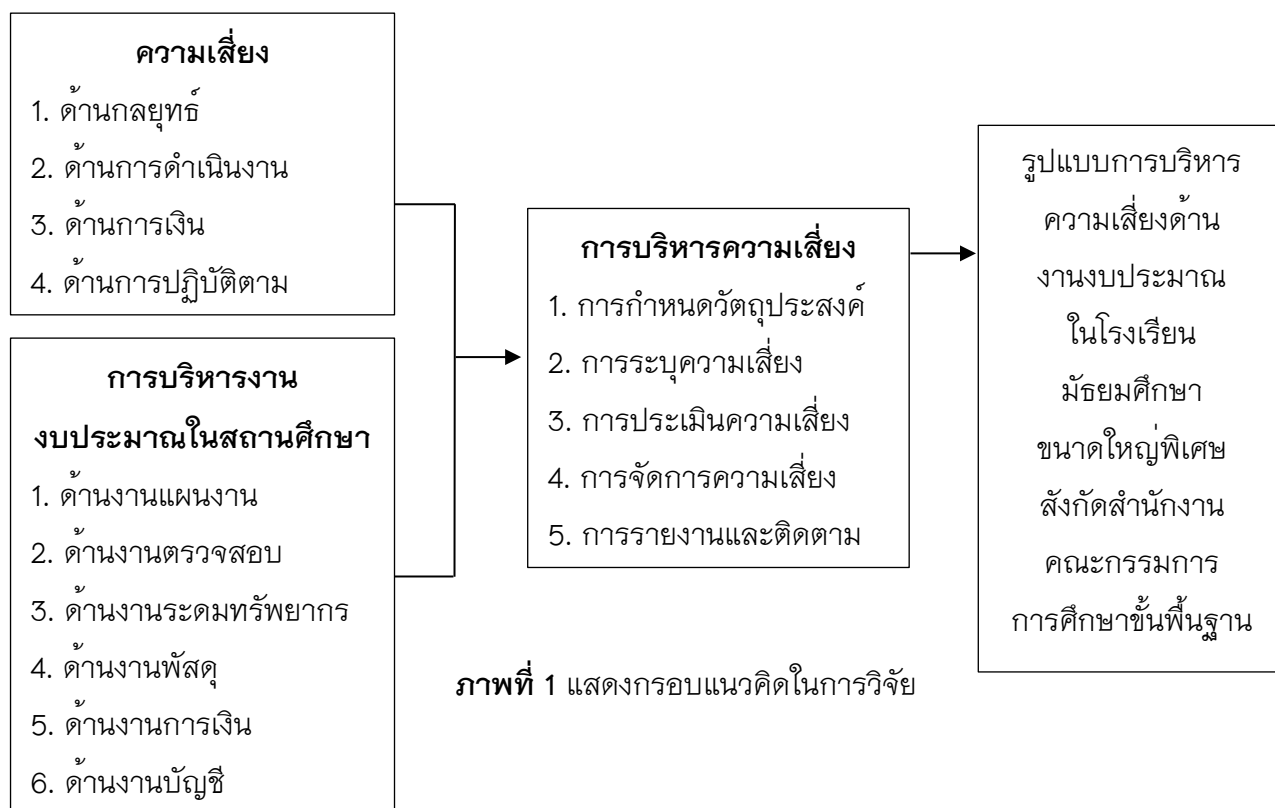
### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา

ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ด้านงบประมาณ ผู้วิจัยสามารถจัดหมวดหมู่เป็นกลุ่มงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษา ได้ดังนี้ 1) ด้านงานแผนงาน 2) ด้านงานตรวจสอบ 3) ด้านระดมทรัพยากร 4) ด้านงานพัสดุ 5) ด้านงานการเงิน 6) ด้านงานบัญชี

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทั้งสามมากำหนดเป็นตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัยในเรื่องนี้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีของ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้



## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) พื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 262 โรงเรียน โดยมีการแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความเสี่ยงในการบริหารงานงบประมาณ

**กลุ่มตัวอย่าง** ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการกลุ่มงานในเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้บริหารระดับสูงของเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งทุกตำแหน่งต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน / ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณ หรือผู้ปฏิบัติงานด้านงานงบประมาณ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 156 โรงเรียน สุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้การแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ออกเป็น 4 ภูมิภาค จากนั้นคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภูมิภาคตามสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในภาคกลาง 75 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 49 แห่ง ภาคเหนือ 19 แห่ง ภาคใต้ 13 แห่ง รวมจำนวน 156 แห่ง และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละภูมิภาค

### เครื่องมือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก/แบบสอบถาม

**คุณภาพของเครื่องมือ** อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษา / ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ติดต่อประสานงานขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก / ใช้การส่งทางไปรษณีย์ และรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และทางแอปพลิเคชันไลน์ของผู้วิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)/ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

**สถิติที่ใช้** สถิติเชิงพรรณนา/ ใช้สถิติค่าเฉลี่ย และนำค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิดคุณกับค่าเฉลี่ยผลกระทบ และนำค่าคะแนนระดับความเสี่ยงที่ได้มาแปลความหมาย ตามช่วงคะแนนตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ

**กลุ่มตัวอย่าง** ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการกลุ่มงานในเขตพื้นที่การศึกษา หรืออาจารย์มหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งทุกตำแหน่งต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 7 คน

### **เครื่องมือ แบบสนทนากลุ่ม**

**คุณภาพของเครื่องมือ** อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษา

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** จัดการสนทนากลุ่ม

**การวิเคราะห์ข้อมูล** วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**สถิติที่ใช้** สถิติเชิงพรรณนา

**ขั้นตอนที่ 3** พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการกลุ่มงานในเขตพื้นที่การศึกษา หรืออาจารย์มหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ซึ่งทุกตำแหน่งต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 7 คน

**เครื่องมือ** แบบสนทนากลุ่ม/ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ของรูปแบบ ซึ่งมีเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบ ที่พัฒนา (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 4.51–5.00 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหา ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 3.51–4.50 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหา ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 2.51–3.50 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหา ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.51–2.50 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหา ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.00–1.50 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหา ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**คุณภาพของเครื่องมือ** อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของการใช้ภาษา

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** จัดการสนทนากลุ่ม/ทำแบบประเมิน

**การวิเคราะห์ข้อมูล** วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)/ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

**สถิติที่ใช้** สถิติเชิงพรรณนา/สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า** ความเสี่ยงแยกตามงานงบประมาณ อันดับแรก คือ ด้านงานแผนงาน รองลงมา คือ ด้านงานการเงิน อันดับที่ 3 คือ ด้านงานพัสดุ อันดับที่ 4 คือ ด้านงานบัญชี อันดับที่ 5 คือ ด้านงานตรวจสอบ และอันดับสุดท้าย คือ ด้านงานระดมทรัพยากร ตามลำดับ เมื่อแยกตามประเภทความเสี่ยง อันดับแรก คือ ด้านการดำเนินงาน รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย อันดับที่ 3 คือ ด้านกลยุทธ์ และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการเงิน ตามลำดับ

ส่วนการจัดลำดับระดับคะแนนความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ อันดับแรกคือ ด้านงานบัญชี รองลงมาคือ ด้านงานการเงิน อันดับที่ 3 คือ ด้านงานพัสดุ อันดับที่ 4 คือ ด้านงานแผนงาน อันดับที่ 5 คือ ด้านงานระดมทรัพยากร และอันดับสุดท้ายคือ ด้านงานตรวจสอบ

**วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า** แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การจัดการความเสี่ยง 4 วิธี (4T' Strategies) คือ (4.1) ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Take) (4.2) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Treat) (4.3) หลีกเลี่ยงจากความเสี่ยง (Terminate) (4.4) ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) (5) การรายงานและติดตามผล

**วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า** รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีองค์ประกอบ 6 ส่วน (1) ชื่อรูปแบบ (2) หลักการ/แนวคิดของรูปแบบ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (4) กระบวนการบริหารของรูปแบบ โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี ด้านงานการเงิน ด้านงานพัสดุ ด้านงานแผนงาน ด้านงานระดมทรัพยากร ด้านงานตรวจสอบ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงประเด็นอื่น ๆ (5) การกำกับติดตามและประเมินผล (6) ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหาร

## อภิปรายผลการวิจัย

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า** ความเสี่ยงแยกตามงานงบประมาณ อันดับแรก คือ ด้านงานแผนงาน รองลงมา คือ ด้านงานการเงิน อันดับที่ 3 คือ ด้านงานพัสดุ อันดับที่ 4 คือ ด้านงานบัญชี อันดับที่ 5 คือ ด้านงานตรวจสอบ และอันดับสุดท้าย คือ ด้านงานระดมทรัพยากร ตามลำดับ ซึ่งถือว่างานแผนงานเป็นจุดเริ่มต้นของงานงบประมาณ จึงมีความเสี่ยงมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Ministry of Education (2007) ที่ระบุว่า การกำหนดขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.

2550 ด้านงบประมาณไว้อย่างชัดเจน และทุกโรงเรียนต้องนำมาบริหารภายในโรงเรียน ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่งานงบประมาณไว้ ดังนี้ 1) ด้านงานแผนงาน 2) ด้านงานตรวจสอบ 3) ด้านงานระดมทรัพยากร 4) ด้านงานพัสดุ 5) ด้านงานการเงิน 6) ด้านงานบัญชี

เมื่อแยกตามประเภทความเสี่ยง อันดับแรก คือ ด้านการดำเนินงาน รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย อันดับที่ 3 คือ ด้านกลยุทธ์ และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการเงิน ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าประเภทของความเสี่ยง ประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการดำเนินงาน 3) ด้านการเงิน 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Sutsomboon (2022) ที่ระบุว่า ประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านปฏิบัติการ 3) ด้านการเงิน และการรายงาน 4) ด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Tuchanong (2017) ที่ระบุว่า การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

การจัดลำดับระดับคะแนนความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ อันดับแรกคือ ด้านงานบัญชี รองลงมาคือ ด้านงานการเงิน อันดับที่ 3 คือ ด้านงานพัสดุ อันดับที่ 4 คือ ด้านงานแผนงาน อันดับที่ 5 คือ ด้านงานระดมทรัพยากร และอันดับสุดท้ายคือ ด้านงานตรวจสอบ จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานด้านงานบัญชี ด้านงานการเงิน และด้านงานพัสดุนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ COSO (2004) ที่ระบุว่า การบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Thongphae (2012) ที่ระบุว่า การบริหารงานงบประมาณตามหลักองค์การสมรรถนะสูง ในโรงเรียนในฝัน เขตภาคกลาง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านการบัญชี รองลงมาคือ ด้านการเงิน และด้านพัสดุและทรัพย์สิน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Petchnok (2020) ที่ระบุว่า การบริหารความเสี่ยงด้านงานพัสดุ มีค่าลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนา โดยเร่งด่วน รองลงมาคือ การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี การบริหารความเสี่ยงด้านงานแผนงาน และการบริหารความเสี่ยงด้านงานการเงิน

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า** แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ จะประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น โรงเรียนแต่ละแห่งจำเป็นต้องศึกษาบริบทหรือรายละเอียดข้อมูลพื้นฐานของตนเองเพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจ จึงได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง 4 วิธี (4T' Strategies) คือ 1) ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Take) 2) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Treat) 3) หลีกเลี่ยงจากความเสี่ยง (Terminate) 4) ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) และ 5) การรายงานและติดตามผล สอดคล้องกับแนวคิดของ ISO 31000 (2009) ที่ระบุว่า การกำหนดกระบวนการ

บริหารความเสี่ยงมี 5 ขั้นตอนหลัก และสอดคล้องกับแนวคิดของ Ministry of Education (2013) ที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO มาปรับให้เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า** รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ฉบับสมบูรณ์ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ/แนวคิดของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) กระบวนการบริหารของรูปแบบ 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหาร การวิเคราะห์นี้ช่วยให้การจัดสรรงบประมาณตรงเป้าหมายและลดการใช้งบประมาณที่ไม่จำเป็น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดทำงบประมาณด้วย ZBB ช่วยให้โรงเรียนสามารถพิจารณาโครงการใหม่หรือปรับปรุงโครงการที่มีอยู่ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Smith (2020) ที่ระบุว่า ZBB ช่วยลดความสูญเปล่าจากการจัดสรรงบประมาณแบบเดิมที่อาจไม่ตรงความต้องการ เน้นทำให้เห็นชัดว่ารูปแบบนี้เน้นการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและลดโอกาสการทุจริตในกระบวนการบริหารงานงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Kumar & Thomas (2021) ที่ระบุว่า เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในกระบวนการจัดการงบประมาณ อย่างไรก็ตามการ ใช้งานระบบเหล่านี้ต้องการบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด เช่น การจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมและการอัปเดตระบบอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown, et al. (2019) ที่ระบุว่า Outcome-Based Budgeting ช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรไปยังโครงการหรือเป้าหมายที่ทำให้เกิดผลกระทบชัดเจนที่สุด อย่างไรก็ตามการตั้ง KPIs ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Udomsri (2015) ที่ระบุว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีส่วนประกอบที่สำคัญ 7 ส่วน ได้แก่ (1) ชื่อรูปแบบ (2) หลักการและความสำคัญ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (4) องค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบ (5) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ (6) ปัจจัยความสำเร็จ และ (7) ประโยชน์ที่ได้รับ

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ มีข้อค้นพบสำคัญ คือ



ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ มีองค์ประกอบ 6 ส่วน คือ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ/แนวคิดรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) กระบวนการบริหารรูปแบบ 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหาร และม้งานงบประมาณ 6 ด้าน คือ 1) งานแผนงาน 2) งานตรวจสอบ 3) งานระดมทรัพยากร 4) งานพัสดุ 5) งานการเงิน 6) งานบัญชีและมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง มี 4 วิธี คือ (1) การยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Take) (2) การลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Treat) (3) การหลีกเลี่ยงจากความเสี่ยง (Terminate) (4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) และ 5) การรายงานและติดตามผล

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ตามวงจร PDCA คือ 1) ผู้บริหารประชุมกำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ เพื่อให้งาน/กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ และส่งผลให้พัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2) ผู้บริหารและครูทุกคนนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 6 ด้านงานงบประมาณไปบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น 3) ผู้บริหารและครูทุกคนนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความเสี่ยงประเด็นอื่น ๆ ไปประยุกต์ใช้บริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น 4) ผู้บริหารและครูสรุปผลการดำเนินงานและประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามลำดับ 5) ผู้บริหารและครูเผยแพร่ผลการดำเนินการให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและนำผลไปปรับปรุงในการดำเนินการครั้งต่อไป สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังนี้

## สรุป

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ เป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จนได้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การจัดลำดับระดับคะแนนความเสี่ยง อันดับแรกคือ ด้านงานบัญชี รองลงมาคือ ด้านงานการเงิน อันดับที่ 3 คือ ด้านงานพัสดุ อันดับที่ 4 คือ ด้านงานแผนงาน อันดับที่ 5 คือ ด้านงานระดมทรัพยากร และอันดับสุดท้ายคือ ด้านงานตรวจสอบ

1.1 ด้านงานบัญชี ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความรู้ ศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่น เกี่ยวกับการจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และจัดทำและนำส่งหน่วยงานต้นสังกัดทุกเดือน

1.2 ด้านงานการเงิน ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องระเบียบการเงินให้กับเจ้าหน้าที่งานการเงิน และจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานการเงิน

1.3 ด้านงานพัสดุ ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาระเบียบการเขียนรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ (TOR) จัดหา จัดซื้อ ตามที่ระเบียบกำหนด และแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ (TOR) และคณะกรรมการตรวจรับให้ชัดเจน

1.4 ด้านงานแผนงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ/ประเภทของเงินที่จะนำไปใช้แก่บุคลากรที่จัดทำแผนงบประมาณ และจัดหาที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำแผนงบประมาณ

1.5 ด้านงานระดมทรัพยากร ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดตั้งคณะกรรมการสำหรับระดมทรัพยากรสำหรับกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และนําระเบียบมาปรับใช้ในการระดมทรัพยากร

1.6 ด้านงานตรวจสอบ ผู้บริหารโรงเรียนควรกำกับ ติดตามผลการตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณของโรงเรียนเป็นประจำทุกเดือน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความเสี่ยงส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากคน และกระบวนการ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้องให้ตรงกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จะได้บริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ มีระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ไปเผยแพร่ให้กับโรงเรียนในสังกัดได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียน โดยปรับรูปแบบเป็น e-book หรือ Digital Platform เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้แก่สถานศึกษาที่เกี่ยวข้องต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านงานบัญชี ซึ่งมีระดับคะแนนจัดอยู่ในลำดับความเสี่ยงสูงสุด

2. ควรนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณ ไปทดลองใช้กับกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกันทั่วประเทศ

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น ๆ เช่น รูปแบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และแยกตามภูมิภาค

## References

- Brown, J., Smith, K., & Taylor, P. (2019). Participatory budgeting in public education: Building transparency and trust. *Public Administration Review*, 79(2), 250–260.
- COSO. (2004). *Enterprise risk management integrated framework: Executive summary 2004*. AICPA.
- Kongsawatkiat, K. (2011). *Introduction to Risk Management and Derivatives*. Pearson Education Indochina.

- Kumar, A., & Thomas, M. (2021). Digital transformation in public sector organizations: A practical framework for success. *Journal of Public Sector Innovation*, 12(4), 178–190.
- Meejaroen, S. (2013). Development of risk management strategies for female administrators in secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. *Naresuan University Journal of Education*, 15(2), 40–50.
- Ministry of Education. (2013). *Risk Management Manual*. Cooperative Printing House of Thailand Limited.
- Ministry of Education. (2017). *Risk management process of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, Fiscal Year 2017: Risk management according to the quality criteria of public administration management*. Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education.
- Office of the Basic Education Commission. (2023, August 28). *OBEC Risk Management Plan for 2023*. <https://anyflip.com/pnvng/duho/basic>.
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. (2013). *Risk Management Manual*. Agricultural Cooperative Printing House of Thailand Co., Ltd.
- Petchnok, M. (2020). Development of risk management guidelines for budget management in secondary schools under the Office of the Secondary Education Service Area 25. *Mahachulalongkorn rajavidyalaya Journal*, 7(7), 157–169.
- Phantha, P. (2015). Development of budget risk management system of basic education institutions under the municipality. *Journal of Educational Administration, Buabundit University*, 15(Special Issue), 137–147.
- Phithak Thongphae, P. (2012). Risk management in budget administration of dream schools in the central region. *Journal of Education*, 23(3), 218–230.
- Ponchai, A. (2020). *Problems and guidelines for risk management development of educational institutions under the Office of the Non-Formal and Informal Education Promotion, Sakon Nakhon Province* [Master's Thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Smith, R. (2020). Challenges in traditional budgeting systems: Moving towards outcome-based budgeting. *Financial Management Quarterly*, 34(1), 45–60.
- Srisa-ard, B. (2010). Preliminary research (8<sup>th</sup> ed.). Suwiriyan Printing.
- Suramun, B. (2007). *Budget management in basic education institutions under the Office of the Ubon Ratchathani Educational Service Area 2* [Master's Thesis, Ubon Ratchathani University].

- Sutsomboon, S. (2022). *A collection of contents of the course on policy, planning and quality development of education*. Sukhothai Thammathirat Open University.
- Thapanat Udomsri, T. (2015). *School Administration Model to Strengthen the Community of Professional Learning in Classroom Action Research* [Doctoral Dissertation, Chulalongkorn University].
- The International Organization for Standardization. (2009). *Risk management – vocabulary*. The International Organization for Standardization.
- Tuchanong, W. (2017). *Risk management model of basic education institutions under the Office of the Primary Education Area, Nakhon Ratchasima Province* [Doctoral Dissertation, North Bangkok University].