

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ในการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่หงานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการระบุความเสี่ยงด้านการเงิน การวิเคราะห์ ความเสี่ยงด้านการเงิน การประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน การประเมินตัวเลือก และการติดตามผล ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ดังนี้

#### การระบุความเสี่ยงด้านการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ และครูผู้สอน จำนวน 7 คน ในการระบุความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่วนใหญ่จำนวน 6 คน มีความเห็นว่า ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน อันดับแรก คือ การใช้จ่ายที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการมีการนำเงินไปใช้ในโครงการหรือกิจกรรมอื่นที่อยู่นอกเหนือไปจากแผนการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ ทำให้ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ดังความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงินบัญชี ที่กล่าวว่า “โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนงบประมาณจากโครงการอื่นหรือต้องปรับงบประมาณที่สำรองไว้เข้ามาใช้ในการดำเนินการ กิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การนำเงินไปใช้ในการจัดกิจกรรมเร่งด่วนจากการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา งานจัดเลี้ยงเนื่องในโอกาสต่างๆภายในโรงเรียนและนอกสถานที่ ไม่ว่าจะเป็น การเลี้ยงต้อนรับครูที่มาบรรจุใหม่และครูที่ย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่น และเลี้ยงในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ซึ่งไม่จำเป็นเท่าที่ควร” นอกจากนี้เจ้าหน้าที่พัสดุ ยังได้กล่าวว่า “มีการก่อสร้างและปรับปรุงอาคารสถานที่ โดยใช้จ่ายมากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ และมีการนำเงินไปใช้จ่ายในการเข้าร่วมกิจกรรมใหม่ที่ชุมชนจัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนนอกเหนือจากงานประเพณีที่สำคัญ” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องดังกล่าวว่า ควรมีการจัดสรรงบประมาณรายหัวของนักเรียนให้เพิ่มขึ้น และโรงเรียนต้องหางบประมาณสนับสนุนจากองค์กรอื่นมากขึ้น เพื่อให้มีงบประมาณสำรองใช้จ่ายในการกิจต่าง ๆ

สำหรับความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อันดับที่ 2 ส่วนใหญ่ จำนวน 5 คน มีความเห็นว่า การจัดทำเอกสารการเงิน การเบิกจ่ายเงิน โดยขาดการศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติ ดังความเห็นของครูผู้สอนได้กล่าวว่า “มีการจัดทำเอกสารการเงิน ไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน



การเบิกเงินผิดประเภทรายจ่าย การเบิกจ่ายเงินไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลาที่วางไว้ การอนุมัติให้ดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีระเบียบรองรับ ทำงานไม่ครบขั้นตอน” และนอกจากนั้นเจ้าหน้าที่พัสดุ จำนวน 2 คน ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ในการจัดทำเอกสารด้านล่างนี้บางครั้งมีการแก้ไขสาระสำคัญโดยใช้วิธีการลบด้วยน้ำยาลบคำผิดแล้วเขียนทับ” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า บุคลากรที่ทำงานการเงิน ควรมีความเหมาะสมด้านประสบการณ์และเข้าใจในระเบียบว่าด้วยการเบิกจ่ายเงิน และการจัดเก็บเอกสาร ของโรงเรียนทางด้านการเงินให้เป็นระบบ และนอกจากนั้นผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจในการบริหาร งบประมาณ สามารถดูแลตรวจสอบ ชี้แจง โดยอาศัยระเบียบวิธีการปฏิบัติด้านการเงินให้ถูกต้อง ควรจัด โครงการพัฒนาบุคลากร โดยให้เข้ารับการอบรมด้านการเงินและพัสดุอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้งานอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อันดับที่ 3 ส่วนใหญ่ จำนวน 5 คน มีความเห็นว่าเป็น การจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ ดังความเห็นของครูผู้สอนที่กล่าวว่า “มีการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง จัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด ขาดการตรวจรับพัสดุอย่างรัดกุมทำให้ได้รับพัสดุไม่ถูกต้องครบถ้วนภายในเวลาที่กำหนด จัดซื้อจัดจ้างไม่ทันความต้องการและไม่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง การจัดทำหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่ายไม่ถูกต้อง” และนอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงินบัญชีและเจ้าหน้าที่พัสดุยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า “มีการส่งเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ต้องเสียเวลาในการติดตาม บางครั้งในใบเสร็จรับเงินมีรายการไม่ครบถ้วนตามที่กระทรวงการคลังกำหนดอีกทั้งมีการขออนุมัติหลังจากดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว ” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น ควรมีการกำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดทั้งในเรื่องคุณภาพและราคา การกำหนดวงเงินการอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง ควรมีความซื่อสัตย์สุจริตและมีจริยธรรม และกรณีเมื่อเกิดปัญหาในการตีความหมายของกฎหมายตามระเบียบที่ว่าด้วยการเงิน พัสดุให้สอบถามจากหน่วยงานผู้ออกระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติ เช่น กรมบัญชีกลาง สำนักงบประมาณ กรมสรรพากร เป็นต้น ไม่ควรเบิกจ่ายเงินไปพลางก่อนแล้วตรวจสอบความถูกต้องภายหลัง

### การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงิน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ และครูผู้สอน จำนวน 7 คน ส่วนใหญ่จำนวน 5 คน มีความเห็นว่าเป็น สาเหตุของความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายใน คือ เกิดจากโรงเรียนมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ไม่รัดกุม ทำให้การบริหาร

โครงการตามแผน ไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งระบบควบคุมภายในของโรงเรียนไม่เพียงพอที่จะลดความเสี่ยงและป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานได้ นอกจากนี้ ยัง เกิดจากบุคลากรภายในโรงเรียนขาดประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดทำ การเงิน บัญชีและพัสดุ ขาดความละเอียดรอบคอบ ขาดการประสานงานที่ดีภายในหน่วยเบิกจ่ายเงินของงานการเงิน บัญชีพัสดุ หัวหน้าฝ่ายงานขาดความรู้ความสามารถในการตรวจสอบเรื่อง อนุมัติ การเบิกจ่ายเงินผิดประเภทรายจ่าย อนุมัติให้ดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีระเบียบรองรับ และ ครูผู้สอน จำนวน 2 คน ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ ปัจจุบันปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นภายในโรงเรียน ทำให้บุคลากรที่รับผิดชอบในส่วนงานการเงินมีเวลาในการพัฒนางานตรงนี้น้อยทั้งที่เป็นงานที่มีความเสี่ยงสูง” ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรเปิด โอกาสในการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในโรงเรียนในการบริหารจัดการด้านการเงิน เพื่อจะได้ช่วยกันดูแลและลดความเสี่ยงด้านการเงินให้น้อยลงและบุคลากรควรมีความทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน หมั่นศึกษาคูระเบียนวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้องอยู่เสมอ

สำหรับสาเหตุของความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ส่วนใหญ่ จำนวน 4 คน มีความเห็นว่า เกิดจากกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำให้โรงเรียนต้องเร่งรีบดำเนินการบางกิจกรรมดำเนินการไปแล้วสำรองเงินหมดไปมากกว่าที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดสรรมาให้ภายหลัง และเกิดจากกิจกรรมใหม่ที่ต้องเข้าร่วมกับชุมชน และเจ้าหน้าที่พัสดุจำนวน 2 คน ได้กล่าวว่า “ มีสาเหตุในทางเศรษฐกิจที่พบก็คือ สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาทำให้มีการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ซึ่งต้องจ่ายเงินมากตามด้วย” โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดงบประมาณรายหัวของนักเรียนให้เพิ่มมากขึ้น และ มีการวางแผนจัดสรรงบประมาณสำรองให้มากขึ้น อีกทั้งควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีความชัดเจนและ โรงเรียนควรจัดหางบประมาณสนับสนุนจากองค์กรอื่นให้มากขึ้น

ส่วนผลกระทบของความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่ จำนวน 5 คน มีความเห็นว่าก่อให้เกิดการสูญเสียบประมาณ โดยเหตุไม่สมควร เกิดความล่าช้า สูญเสียเวลา งานการเงิน บัญชี พักพัฒนา และผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความเห็น โดยกล่าวว่า “ ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อาจทำให้เกิดความผิควินัยโดยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ก็เป็น ได้” นอกจากนี้ครูผู้สอน จำนวน 2 คน ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ในการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ มีผลทำให้บางโครงการต้องลดกิจกรรมลงไป ส่วนบางโครงการที่ดีได้รับงบประมาณน้อยทำให้กิจกรรมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ บางโครงการต้องปรับเปลี่ยนกิจกรรม ทำให้ระบบการดำเนินงานล้มเหลว เป้าหมายโดยรวมเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้ปรับเปลี่ยน” นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่พัสดุและครูผู้สอนยังได้กล่าวต่อไปอีกว่า “มีการสูญเสียนคุณภาพการศึกษา เนื่องจาก

“ได้พัสดุที่ไม่มีความจำเป็น” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เพื่อป้องกันผลกระทบดังกล่าวข้างต้นควรมีการประชุมงานกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

### การประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร โรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ และครูผู้สอน จำนวน 7 คน ส่วนใหญ่จำนวน 5 คน มีความเห็นว่า การระบุนระดับความเสียหายของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านการเงิน การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือ โครงการมีความเสียหายของผลกระทบในระดับรุนแรง ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุเกิดจากปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา งานจัดเลี้ยงตามวัฒนธรรมองค์กรกิจกรรมใหม่ที่ต้องเข้าร่วมกับชุมชน การก่อสร้างอาคารสถานที่ สิ่งเหล่านี้ทำให้ต้องสูญเสียงบประมาณเป็นจำนวนมาก ส่วนการจัดทำเอกสารการเงิน การเบิกจ่ายเงิน โดยขาดการศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติ และการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ มีความเสียหายของผลกระทบในระดับปานกลาง ดังความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนที่กล่าวว่า “มีสาเหตุเกิดจากปัจจัยภายใน อันได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ครอบคลุมและระบบควบคุมภายใน ไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง และยังเกิดจากผู้ปฏิบัติงานการเงิน บัญชี พักตร์ ขาดประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจในระเบียบและแนวปฏิบัติที่ถูกต้องในการจัดทำเอกสาร จึงมีผลกระทบต่อการเบิกจ่ายเงินและระเบียบการเงิน” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นผู้สั่งการควรสรรหางบประมาณรองรับภารกิจเร่งด่วนให้กับโรงเรียน นอกจากนั้นควรจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ด้าน การเงิน บัญชี พักตร์ ให้มาปฏิบัติงานด้านการเงินในโรงเรียน

ส่วนการระบุนความถี่ของความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่วนใหญ่ จำนวน 6 คน มีความเห็นว่า การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือ โครงการเกิดขึ้นสูง ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสั่งให้ โรงเรียนรีบดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อสนองนโยบายใหม่ ๆ การจัดงานเลี้ยงตามโอกาสสำคัญทั้งในโรงเรียนและนอกสถานที่ การก่อสร้างอาคารสถานที่ และการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน นอกจากนี้การจัดทำเอกสารการเงิน การเบิกจ่ายเงิน โดยขาดการศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติ เกิดขึ้นปานกลาง ได้แก่ การจัดทำเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน การเบิกเงินผิดประเภท การเบิกจ่ายเงินไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด การอนุมัติให้ดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีระเบียบรองรับ การแก้ไขสาระสำคัญ ใช้วิธีการลบบด้วยน้ำยา ลบคำผิดแล้วเขียนทับ นอกจากนั้นการจัดซื้อจัดจ้างไม่ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุเกิดขึ้น

ปานกลาง ได้แก่ จัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด จัดจ้างในราคาแพง จัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้องครบถ้วน จ่ายภาษีอากรล่าช้า เบิกจ่ายพัสดุเกินจำเป็น จัดซื้อไม่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง ขออนุมัติหลังจากดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการเงินควรร่วมกันประชุม ปรึกษา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นรูปแบบเดียวกัน พร้อมทั้งช่วยกันสรรหางบประมาณเพื่อรองรับกิจกรรมเร่งด่วน

สำหรับการจัดลำดับความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่วนใหญ่จำนวน 6 คน มีความเห็นว่า มีการใช้การนับจำนวนภารกิจที่ปฏิบัติ ซึ่งการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือโครงการเป็นความเสี่ยงลำดับแรก ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสั่งให้โรงเรียนรับดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อสนองนโยบายใหม่ๆ การจัดงานเลี้ยงตามโอกาสสำคัญทั้งในโรงเรียนและนอกสถานที่ การก่อสร้างอาคารสถานที่ และการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน รองลงมา คือ การจัดทำเอกสารการเงิน การเบิกจ่ายเงิน โดยขาดการศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน การเบิกเงินผิดประเภท การเบิกจ่ายเงินไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด การอนุมัติให้ดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีระเบียบรองรับ การแก้ไขสาระสำคัญใช้วิธีการลบด้วยน้ำยาลบคำผิดแล้วเขียนทับ และลำดับสุดท้าย คือ การจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ ได้แก่ จัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด จัดจ้างในราคาแพง จัดทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้องครบถ้วน จ่ายภาษีอากรล่าช้า เบิกจ่ายพัสดุเกินจำเป็น จัดซื้อไม่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง ขออนุมัติหลังจากดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้ว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและบุคลากรภายในโรงเรียนทุกคนควรมีความตระหนักและช่วยกันป้องกันการเกิดความเสี่ยงด้านการเงินที่เพื่อให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

### การประเมินตัวเลือก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ และครูผู้สอน จำนวน 7 คน ส่วนใหญ่จำนวน 5 คน มีความเห็นว่า วิธีการเลือกรับมือกับความเสี่ยงด้านการเงินในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีให้ครอบคลุมชัดเจน โดยได้กล่าวว่า “ควรมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนภายในโรงเรียนได้รับทราบ เพื่อขอมติที่ประชุมในการใช้เงิน” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรหยุดหรือลดการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการก่อเกิดปัญหาด้านการเงินที่จะตามมา สำหรับการควบคุมความเสี่ยง ผู้บริหารโรงเรียน มีความเห็นว่า ความเสี่ยงด้านการเงินสามารถควบคุมและลดลงได้ โดยการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านการจัดทำเอกสาร

การเงิน และเข้าใจในระเบียบปฏิบัติว่าด้วยการเบิกจ่ายเงิน มาปฏิบัติหน้าที่ตรงนี้ พร้อมกับจัดให้บุคลากรภายในโรงเรียนทุกคนเข้ารับการอบรมให้มีความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการเงินบัญชี พัสดุเพื่อจะนำมาใช้ได้ถูกต้อง และผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการดำเนินการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งควบคุมและตรวจสอบวิธีการใช้เงินอย่างต่อเนื่อง ส่วนการคลังไว้ซึ่งความเสี่ยง ผู้บริหาร โรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี จำนวน 3 คน มีความเห็นว่า ในกรณีที่ความเสียหายไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงและควบคุมได้ โรงเรียนต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและจัดการได้ โดยโรงเรียนตัดสินใจที่จะชดเชยความสูญเสียเหล่านั้นจากงบประมาณที่มีอยู่ โดยการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมรองรับการใช้เงินและพยายามจัดสรรเงินสำรองเพื่อรับกับความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการคลังไว้ซึ่งความเสี่ยง ทุกคนในโรงเรียนต้องมีส่วนร่วม และต้องเตรียมพร้อมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และควรหางบประมาณจากองค์กรอื่น เพื่อช่วยสนับสนุน โครงการหรือกิจกรรมที่ใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สำหรับการถ่ายโอนความเสี่ยง จากความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนที่ได้กล่าวว่า “เมื่อโอกาสของความเสี่ยงมีสูงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ ต้องถ่ายโอนความเสี่ยงไปสู่บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น อย่างเช่น ในกรณีที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอให้ทางโรงเรียนจัดกิจกรรมบางอย่างด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณและความไม่พร้อม โรงเรียนต้องปฏิเสธและเสนอให้บุคคลและหน่วยงานอื่นดำเนินการแทน” และผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต้องพิจารณากิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจสิ่งสำคัญ คือ พิจารณาว่า โอกาสของความสูญเสียที่เกิดขึ้นว่าสูญเสียเงินเป็นจำนวนเท่าไรถึงจะสามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นไปดำเนินการแทนได้

### การติดตามผล

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร โรงเรียน เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ และครูผู้สอนจำนวน 7 คน ในด้านวิธีการกำกับติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ส่วนใหญ่จำนวน 6 คน มีความเห็นว่า โรงเรียนได้ดำเนินการ โดยผู้บริหารมีการออกคำสั่งแต่งตั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในเรื่องการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยแยกเป็นส่วนงานการเงิน บัญชี พัสดุ มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการรวมทั้งมีการติดตามผลการควบคุมความเสี่ยงได้แก่ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ในวิธีปฏิบัติการใช้เงินพร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมตัวบุคลากรในการปรับปรุงและพัฒนางานการเงินให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การติดตามผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพราะความเสี่ยงแบบใหม่เกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้นผู้บริหารและ

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนต้องคอยสอดส่องเพื่อจัดการความเสี่ยงภายในโรงเรียนและรู้วิธีการแก้ไข ความเสี่ยงเป็นระยะ ดังความเห็นของครูผู้สอนจำนวน 1 คน ที่ได้กล่าวว่า “เมื่อพบกับความเสี่ยง ทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนต้องรีบรายงานผู้บริหารทันที เพื่อปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง”