



การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9



โดย
นางสาวพอจิ่ง แสงนวล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

RISK MANAGEMENT AND SCHOOL EFFECTIVENESS
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2020
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9
โดย	พอรัฐ แสงนวล
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)	
พิจารณาเห็นชอบโดย	
.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)	
.....	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร.บัญญัติ จันทร์ตา)	

59252318 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยง, ประสิทธิภาพของโรงเรียน

นางสาว พอรุ้ง แสงนวล: การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 9 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การรายงานและติดตามผล การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดวัตถุประสงค์

2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

3) การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

59252318 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : RISK MANAGEMENT / SCHOOL EFFECTIVENESS

MISS PORRUNG SANGNUAN : RISK MANAGEMENT AND SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9
THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D.

The purpose of this research were to determine: 1) the risk management under the Secondary Educational Service Area Office 9 2) the effectiveness of the school under the Secondary Educational Service Area Office 9 and 3) the relationship between the risk management and school effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office 9. The sample of this study were 56 schools. The respondents from each school were; a school director and a teacher who responsible for internal quality assurance, with a total of 112 respondents. The instrument for collecting the data was an opinionnaire. The statistical analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings of this study were as follows:

1) The risk management under the Secondary Educational Service Area Office 9 as a whole and each aspect were at a highest level. They were risk response, risk assessment, reporting and monitoring, risk identification, and objective setting respectively.

2) The effectiveness of the school under the Secondary Educational Service Area office 9 as a whole and each aspect were at a highest level. They were overall school quality management, job satisfaction and achievement respectively.

3) The relationship between the risk management and the effectiveness of the school under the Secondary Educational Service Area Office 9, as a whole was positive correlation with statistically significant at the 0.01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์นุชนรา รัตนศิริประภา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการ และดร.บัญญัติ จันทร์ดา ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือสนับสนุน และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความรู้ แนวคิดและแนวทางในการศึกษาวิจัยจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพบูลย์ เกียรติโกมล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ ดร.ปภาดา เสนาะพิน และนางวรรณภา โอชาพงศ์ ที่กรุณา เสียสละ เวลาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้ถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครปฐม) ที่ได้อำนวยความสะดวก และให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษารุ่นที่ 36 และผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู เพื่อน พี่ น้อง โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา

คุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนมาในอดีต ตลอดจนบุคคลในครอบครัวทุกคน ที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัย ครั้งนี้

พอรัฐ แสงนวล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมติฐานการวิจัย.....	10
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย	10
ขอบเขตของการวิจัย	17
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	18
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	20
การบริหารความเสี่ยง	20
ความหมายการบริหารความเสี่ยง.....	20
ประเภทของความเสี่ยง	24
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	29
การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษา	39

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง	43
ประสิทธิผลของโรงเรียน.....	58
ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน.....	59
ความสำคัญของประสิทธิผลของโรงเรียน	61
ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร.....	64
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82
งานวิจัยในประเทศ.....	82
งานวิจัยต่างประเทศ.....	90
สรุป	92
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	93
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	93
ระเบียบวิธีการวิจัย	94
แผนแบบการวิจัย.....	94
ประชากร	95
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	95
ผู้ให้ข้อมูล.....	95
ตัวแปรที่ศึกษา	96
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	98
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	99
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	101
สรุป	103

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	104
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ 107	107
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	107
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 115	115
มัธยมศึกษา เขต 9.....	115
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของ 121	121
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	121
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	124
สรุปผลการวิจัย.....	124
การอภิปรายผล.....	125
ข้อเสนอแนะ.....	131
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	132
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	133
รายการอ้างอิง.....	134
ภาคผนวก.....	142
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	143
ภาคผนวก ข ค่าความตรง (Content Validity).....	146
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ 155	155
ภาคผนวก ง ค่าความเที่ยง (Reliability).....	158
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่ม	
ตัวอย่าง.....	163
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	167
ประวัติผู้เขียน.....	177

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ปีการศึกษา 2559-2561 8

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ปีการศึกษา 2559-2561 8



สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย 16

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย 18



บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การปรับตัวขององค์กรภาครัฐเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่มีคุณภาพในทศวรรษหน้า ซึ่งในปัจจุบันสังคมมีความเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้นส่งผลให้องค์กรต้องก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติมากขึ้นและเกิดการพัฒนามีความหลากหลายอันจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ¹ การเมือง นวัตกรรมเทคโนโลยี และที่สำคัญคือการศึกษา เป็นการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร² การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับองค์กรดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดการเพื่อรองรับ การปรับตัวในอนาคตอย่างเข้มแข็งเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยง องค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งที่มีผู้นำหรือผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ความท้าทาย ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารที่จะนำความรู้ ความสามารถพัฒนาและควบคุมปัญหาความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงพัฒนาองค์กร วิธีการ กระบวนการความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลผลิตออกสู่สังคมที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทันต่อเทคโนโลยีในต่างๆ ได้แก่ นวัตกรรมทางการศึกษา ช่วยพัฒนาผู้เรียน คุณภาพการจัดการศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม สร้างคนดี คนเก่ง สร้างความสุขให้กับผู้เรียน เกิดทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะชีวิตและทักษะการแก้ปัญหาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 บทบาทผู้บริหารที่พัฒนาและนำองค์กรเดินไปข้างหน้าด้วยวิธีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ระมัดระวังและนำทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีวิสัยทัศน์ นโยบาย กรอบการทำงานที่ชัดเจน กลยุทธ์เป็นผู้นำเชิงรุก ไวต่อการเปลี่ยนแปลงแลพร้อมรับความเสี่ยงทุกเมื่อ³ การจัดการโรงเรียนให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่จะเป็นเครื่องมือช่วยให้

¹ นิสาชล ฉัตรทอง, "บริบทภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม," หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, มกราคม- มิถุนายน 2561: 25.

² Worley C. and E. Lawler., "Built to Change: Designing Organizations That Are Built to Change," Sloan Management Review 48(1) (2006): 19-23.

³ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง** (ม.ป.ท.2556), 2.

เสริมสร้างความสามารถขององค์กรให้เกิดความแน่นอน กำหนดกลยุทธ์วางแผนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มมูลค่าการศึกษาให้สูงขึ้น เป็นการบริหารงานป้องกันความเสี่ยงและสร้างประสิทธิผลขององค์กร สำหรับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่เทคโนโลยีไทยแลนด์ 4.0 การบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์สำหรับองค์กรที่ต้องประสบกับความเสี่ยงหลายด้าน จึงต้องมีการวางแผนเพื่อลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ถ้าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ไม่บรรลุผลสำเร็จ ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรดั่งนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเทคนิคทางการบริหารที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้เรียนรู้ประสบการณ์ของการขาดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ดี จากการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศหลายองค์กรจำเป็นต้องพึ่งเงินร่วมทุนจากต่างชาติ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเงื่อนไขที่ต้องดำเนินการเพื่อปรับความสอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการศึกษาและการบริหารความเสี่ยงกลายเป็นกลไกที่สำคัญเรื่องหนึ่งสำหรับองค์กร ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐนํ้าการบริหารความเสี่ยงเพื่อพัฒนาปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมที่เห็นชัดที่สุด⁴ การบริหารความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน จึงต้องสร้างมาตรการ เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ในการดำเนินงาน การติดตาม การประเมินเพื่อลดปัญหาจากหลายสาเหตุการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและเข้มแข็ง เพื่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างยิ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงของคนในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพ การสร้างองค์ความรู้ ความสามารถ รู้จักใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลและถูกต้อง รู้จักรับผิดชอบหน้าที่ตนเองที่ได้รับมอบหมายดำเนินชีวิตอยู่สังคมได้อย่างมีความสุขเพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการตระหนักและมุ่งมั่นที่จะวางระบบบริหารความเสี่ยงและพัฒนาให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ทันสมัยเพื่อให้ทราบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและแผนปฏิบัติราชการอันจะสร้างความเจริญเติบโตและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้บรรลุตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในส่วนของพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมในเรื่องการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมมือกันปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นและพัฒนาให้มีความทันสมัยและดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจของ

⁴ นฤมล สะอาดโอม, การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management), พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด, 2550), 3-7.

ทุกคนและหล่อหลอมจนเป็นวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติของทุกหน่วยงานในองค์กร⁵ โรงเรียนจึงเป็นหน่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็น แกนนำจัดการศึกษา เพื่อการบริหารจัดการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นของผู้เรียนเพื่อสามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ สำหรับปัจจุบันปัญหาการศึกษาไทยที่สะสมมานานและมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันยุคศตวรรษที่ 21 โดยนําการจัดการเรียนการสอนที่สอนให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาบูรณาการความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสร้างนวัตกรรมต่างๆ มาตอบสนองความต้องการของสังคมและการดำเนินชีวิต ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหลายด้าน ทั้งคุณภาพของคนไทยที่ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ปัญหาคร่ำเรื้อรัง ส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพต่อการยกระดับศักยภาพชีวิตในการได้รับการศึกษา การพัฒนาประเทศจากปัญหาที่หลากหลายนั้นนับเป็นอุปสรรคในการพัฒนาและขาดการประเมินคุณภาพขององค์กร จึงเป็นที่ตระหนักร่วมกันของทุกภาคส่วนว่าการพัฒนาประเทศไทยสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น ประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะเกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น⁶ ดังนั้น การศึกษาไทยที่มีปัญหาความแตกต่างของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนส่งผลต่อปัญหาด้านความเสี่ยงในทุกด้าน เมื่อเจอปัญหาจึงต้องหาแนวทางการปฏิบัติที่สามารถยกระดับการพัฒนาการศึกษานำพาองค์ความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างรอบด้าน โดยทุกภาคส่วนของสังคมต้องร่วมมือกันค้นหาทางออก⁷

การพัฒนาคนให้มีคุณภาพงานที่ตื้นนี้การจัดการศึกษาทุกระดับมีความสำคัญและ ความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถเนื่องจากการจัดการศึกษานำมาซึ่งการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ รู้จักคิด รู้จักวิเคราะห์ รู้จักแยกแยะ รู้จักคิดแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ ปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรมจริยธรรม รู้จักใช้ปรัชญาเศรษฐกิจ

⁵ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือความเสี่ยง**, (ม.ป.ท.,2556), 15-20

⁶ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **"แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564,"** 1.

⁷ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **"กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ,"** (พ.ศ.2560-2574): 3-5.

พอเพียงมาใช้ในการเรียนรู้ตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การศึกษาไทยมีการจัดการศึกษาในทุก ระดับชั้น การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย การบริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตาม เป้าหมายการจัดตั้งส่วนราชการและแผนปฏิบัติราชการในส่วนของการพัฒนาองค์กรจากการวิเคราะห์ กระบวนการ โครงการ การดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ให้เกิดประสิทธิผลอันนำมาซึ่งเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร บุคลากรทุกคนต้องร่วมกัน ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงกำหนดขึ้น รวมทั้งช่วยกันพัฒนาให้มีความทันสมัยและ สามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องถือปฏิบัติของทุกหน่วยงานใน สังกัด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ตระหนักถึงความสำคัญที่กล่าวมา ข้างต้นนั้น ซึ่งให้เห็นว่าโรงเรียนต้องมีการบริหารและการวางแผนการศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและเกิดประโยชน์สูงสุดความสำคัญของ ปัญหาที่เกิดความเสี่ยงซึ่งให้เห็นถึงการวางแผนมีความรู้ ความสามารถในการกล้าตัดสินใจ ยอมรับการ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า รู้จักหาแนวทางการแก้ไขและลดปัญหาความเสี่ยงที่จะเกิด ขึ้นกับโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้เพราะการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่อง ที่โรงเรียนไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้จึงต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้ได้เชิงบวก และเกิดผลลัพธ์ที่ดี เมื่อเกิดความเสี่ยงต้องอาศัยความเสี่ยงเพื่อเป็นประสบการณ์หรือแนวทางในการ นำใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนโดยให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการราชการให้บรรลุตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิดประสิทธิผลอันนำมาซึ่งเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

จากความเป็นมาและความสำคัญเกิดขึ้นจากปัญหาของโรงเรียนต่อการพัฒนาคุณภาพและ การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ซึ่งให้เห็นว่าโรงเรียนต้องมีการวางแผนบริหารจัดการที่ดีเพื่อ จัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทุกประเภท ทั้งในส่วนภาครัฐและเอกชนทุกองค์กรจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน เช่น เพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น เพื่อสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพในการ บริหารงานอย่างน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เป็นต้น และทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงนั้นต้องควบคู่กับการกำกับ ดูแลและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ไขหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะ ช่วยให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัญหาของการวิจัย

ในศตวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานที่จัดการศึกษาอันเนื่องมาจากปัญหาการศึกษาของประเทศชาติแนวทางที่จะพัฒนาให้ผลการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาจึงต้องพยายามแก้ปัญหาและลดความเสี่ยงที่มีผลต่อการจัดการศึกษาในทุกๆด้าน การจัดการศึกษามีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาโดยเชื่อว่าเป็นแนวทางที่จะสามารถลดความเสี่ยงที่มีผลต่อการจัดการศึกษา สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและถือปฏิบัติเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการดำเนินงานจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรไม่ว่าจะเป็นปัญหาของการจัดการเรียนการสอนที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง⁸ อันเป็นที่มาของการวิจัยในครั้งนี้ จากปัญหาความเสี่ยงของการจัดการศึกษาดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาแทนที่จะแก้ปัญหาความเสี่ยงกลับเป็นการสร้างปัญหาความเสี่ยงขึ้นใหม่ส่งผลโดยตรงไปยังคุณภาพของการจัดการศึกษาที่เป็นปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับโรงเรียน ดังนี้

1. ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีปัญหาที่โรงเรียนได้รับบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการ เช่น มีความต้องการครูสอนวิชาคณิตศาสตร์แต่กลับได้รับครูสอนวิชาภาษาไทย ทำให้สถานศึกษาขาดประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาให้กับนักเรียนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและยังมีอัตราค่าจ้างที่ขาดแคลนสายผู้บริหารโรงเรียน (จังหวัดสุพรรณบุรีและจังหวัดนครปฐม) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งโรงเรียนออกเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ทำให้ความต้องการบุคลากรของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน บางโรงเรียนต้องการครูสอนให้นักเรียนมีความรู้แค่พื้นฐาน บางโรงเรียนต้องการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะหรือความรู้ความสามารถในด้านวิชาการหรือด้านอื่นๆ เพื่อการแข่งขันสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมักจะประสบปัญหาครูไม่ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือมีปริมาณน้อย ครูสอนไม่ครบชั้น นักเรียนต้องคละชั้นเรียน ส่งผลให้โรงเรียนขาดแคลนอัตราค่าจ้างครูผู้สอนในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องรอการบรรจุครูใหม่หรือรอครูย้ายมาดำรงตำแหน่งและนโยบายการจ้างครูผู้ทรงคุณค่าแห่งแผ่นดินที่คัดเลือกครูที่เกษียณอายุราชการที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่ครูผู้สอนจัดสอนแทนอัตราว่างที่ให้ชะลอจากการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุ

⁸ สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 กระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัดสิ่งพิมพ์, 2559), 108-10.

และแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ครั้งที่ 1 พ.ศ.2559 และอัตราว่างอื่นในปัจจุบันที่โรงเรียนมีจำนวนอัตรากำลังข้าราชการครูเกินเกณฑ์ แต่ขาดแคลนครูในวิชาเอก

2. ปัญหาปัจจัยด้านผู้บริหารและด้านครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีประสบการณ์จึงไม่เข้าใจปัญหาที่มีอยู่จริงในโรงเรียนและกำหนดนโยบายใหม่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร บางคนมีศักยภาพด้านการศึกษาไม่เพียงพอ และแก้ปัญหาไม่ตรงจุดจึงส่งผลกระทบต่อปัญหาด้านผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารสนองนโยบายของกระทรวงโดยมีการจัดทำโครงการอบรมผู้บริหารโรงเรียนและครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ในแต่ละสัปดาห์อย่างต่อเนื่องจาก ถ้าผู้บริหารโรงเรียนและครูไม่อยู่โรงเรียนนาน ๆ จะส่งผลเสียหายกับการจัดการเรียนการสอนกับนักเรียน โรงเรียนรับนักเรียนโดยไม่ได้คัดนักเรียนที่มีผลการเรียนดี แต่จะรับนักเรียนที่มีผลการเรียนดีหรือเรียนไม่ดีคละกัน จึงมีผลคะแนนการสอบต่ำกว่าโรงเรียนที่รับเฉพาะนักเรียนที่เรียนดี ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนใหญ่มุ่งจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนของตนอย่างดีที่สุด แต่บริบทของโรงเรียนแต่ละพื้นที่จะไม่เหมือนกัน นักเรียนจึงมีผลการเรียนแตกต่างกันส่งผลต่อการบริหารงาน ด้านครูผู้สอน โดยรวมขาดความตระหนักในการทำแผนการสอนและปรับปรุงแผนการสอนให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมกับตัวนักเรียน สื่อและอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนนั้นพบว่ามีจำนวนไม่เพียงพอกับจำนวนห้องเรียนและความต้องการของครูขาดความรู้การใช้สื่อและอุปกรณ์สนับสนุนในการสอน โรงเรียนจำเป็นต้องให้ครูที่มีชั่วโมงสอนน้อยมาช่วยสอนในรายวิชาที่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่ตนเองจบการศึกษามา นอกจากนี้ภาระงานด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน (งานพิเศษ) ปฏิบัติงานหลายตำแหน่งมีภาระงานเพิ่ม ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอน ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอนและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเท่าที่ควรส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและความประพฤตินักเรียน บางครั้งงานพิเศษที่ฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้แล้วนั้น ครูที่ได้รับมอบหมายขาดความเข้าใจขาดทักษะในงานนั้น ๆ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานของโรงเรียนที่อาจล่าช้า เช่น งานธุรการ งานการเงิน งานพัสดุ เป็นต้น จำเป็นต้องอาศัยเวลาการเรียนรู้งานเกินช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติหน้าที่สอน ต้องศึกษารายละเอียดคุณสมบัติเฉพาะของงานค่อนข้างมาก ซึ่งหากดำเนินการผิดพลาดอาจทำให้เกิดความเสียหายกับโรงเรียนได้⁹

3. ปัญหางานแผนงานและงบประมาณ พบว่า งบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารงานภายในโรงเรียน เช่น ค่าอุปโภคบริโภค และค่าใช้สอยเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ เนื่องจากงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัด

⁹ สัมภาษณ์ พยุง ศรีนัญญาติวงศ์, 8 พฤศจิกายน, 2561, ผู้อำนวยการ โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์.

การศึกษาที่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียน โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากก็จะได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษามาก ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยก็จะได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาน้อย ยังพบปัญหาโรงเรียนแต่ละแห่งมีการใช้เงินไม่ตรงตามแผน หรือโครงการ ไม่ทำรายงานสรุปการใช้งบประมาณ ไม่มีเอกสารประกอบการใช้งบประมาณ ส่งผลให้งบประมาณในการใช้จ่ายของโรงเรียนไม่เป็นไปตามที่แผนที่กำหนดไว้ ทำให้งบประมาณที่ได้จัดสรรจากรัฐไม่เพียงพอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จึงต้องพิจารณาให้กับโรงเรียนขนาดเล็กที่ยังขาดแคลนงบประมาณให้เพียงพอต่อไป

4. ปัญหาสภาพแวดล้อมพื้นที่เสี่ยง พบว่า พื้นที่รอบโรงเรียนของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 แต่ละแห่งมีความเสี่ยงต่อปัญหาเสพติดค่อนข้างสูง ทำให้นักเรียนมีสุ่มเสี่ยงต่อปัญหาการใช้ยาเสพติด เช่น ยาบ้า กัญชา บุหรี่ เป็นต้น ปัญหาเสพติดนับเป็นปัญหาระดับชาติที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไขจากภาครัฐและเอกชนอย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม และจากข้อมูลรายงานการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ปัจจัยเสี่ยงรอบโรงเรียนแต่ละแห่งในระยะ 300 ม.จะมีสถานประกอบการที่ต้องเฝ้าระวังปัญหาเสพติด ผู้ประกอบการหอพัก ร้านเกมส์รอบโรงเรียน เป็นต้น ปัญหาเด็กนักเรียนทะเลาะวิวาทกัน เพศสัมพันธ์ในวัยเรียนและตั้งครรภ์ก่อนวัยอันควร เด็กติดเกมส์ เด็กที่มีปัญหาทางครอบครัวด้วยการประกอบอาชีพของผู้ปกครอง คือ เกษตรกรรม ค้าขายและรับจ้างทั่วไป ยังพบว่า ผู้ปกครองมีอัตราการหย่าร้างสูงพักอาศัยอยู่กับญาติพี่น้อง ขาดความอบอุ่น ขาดคนให้คำปรึกษาและการมีส่วนร่วม โรงเรียนต้องดูแลและมีมาตรการในการช่วยเหลือนักเรียนเพื่อลดการเกิดปัญหาต่าง ๆ¹⁰

5. ปัญหานโยบายการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้สหวิทยาเขตขับเคลื่อนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการศึกษาที่เข้มแข็งและมีศักยภาพให้ได้มีการดูแลช่วยเหลือและให้คำแนะนำโรงเรียนที่มีปัญหาภายในสหวิทยาเขต โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กหรือประสานความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน เพราะการบริหารงานของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกันย่อมพบเจอปัญหาที่เกิดผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายขึ้น อีกทั้งการดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ต้องดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาภายในจังหวัดทั้งจังหวัดสุพรรณบุรีและจังหวัดนครปฐม ทำให้เกิดข้อจำกัดในเรื่องระยะทางและเรื่องเวลาการใกล้ชิดกับปัญหาต่างๆของโรงเรียนภายในสังกัดที่อยู่ห่างไกล

¹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, รายงานการประชุมผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ครั้งที่ 2/2559.

สำหรับปัญหาด้านประสิทธิผลของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาต้องเผชิญกับปัญหาด้านประสิทธิผลที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนดังแสดงในตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ปีการศึกษา 2559-2561

รายวิชา	ปีการศึกษา		พัฒนา	ปีการศึกษา		พัฒนา
	2559	2560		2560	2561	
ภาษาไทย	48.81	51.08	+2.27	51.08	56.80	+5.72
ภาษาอังกฤษ	32.21	30.73	-1.48	30.73	29.23	-1.50
คณิตศาสตร์	31.92	28.43	-3.49	28.43	31.89	+3.46
วิทยาศาสตร์	35.85	33.34	-2.51	33.34	36.95	+3.61

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, 77-84.

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ปีการศึกษา 2559-2561

รายวิชา	ปีการศึกษา		พัฒนา	ปีการศึกษา		พัฒนา
	2559	2560		2560	2561	
ภาษาไทย	54.28	50.90	-3.38	50.90	49.34	-1.56
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	37.08	35.45	-1.63	35.45	36.13	+0.68
ภาษาอังกฤษ	27.09	27.77	+0.68	27.77	31.29	+3.52
คณิตศาสตร์	24.81	24.81	0.00	24.81	31.82	+7.01
วิทยาศาสตร์	31.70	29.36	-2.34	29.36	30.70	+1.34

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, 77-84.

ด้านปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่านักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปีการศึกษา 2559-2561 ในบางรายวิชามีคะแนนเฉลี่ยลดลงต่ำกว่าระดับประเทศ ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผลการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ปีการศึกษา 2559 ได้คะแนนเฉลี่ย 32.21 ปีการศึกษา 2560 ได้คะแนนเฉลี่ย 30.73 พัฒนาการลดลง -1.48 และปีการศึกษา 2561 ได้คะแนนเฉลี่ย 29.23 พัฒนาการลดลง -1.50 สำหรับผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ปีการศึกษา 2559-2561 ในบางรายวิชามีคะแนนเฉลี่ยลดลงต่ำกว่าระดับประเทศ ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ปีการศึกษา 2559 ได้คะแนนเฉลี่ย 54.28 ปีการศึกษา 2560 ได้คะแนนเฉลี่ย 50.90 พัฒนาการลดลง -3.38 และปีการศึกษา 2561 ได้คะแนนเฉลี่ย 49.34 พัฒนาการลดลง -1.56

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่เป็นความเสี่ยงที่โรงเรียนต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกโรงเรียนที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งนี้หากโรงเรียนไม่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่โรงเรียนจะเกิดความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพครอบคลุมปัญหาความเสี่ยงในการจัดการศึกษาได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อครอบคลุมโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงให้ลดน้อยลงหรือสร้างจุดแข็งขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบได้ จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานภายในสถานศึกษา การกระจายอำนาจ มอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ นำปัญหาด้านต่างๆที่เกิดขึ้นไปใช้ในการบริหารงาน กำหนดกลยุทธ์ วางแผนและดำเนินการในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีและสูงขึ้น มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาและความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้นำการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ มุมมอง ทิศนคติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีจากสถานการณ์เสี่ยงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

การบริหารงานในโรงเรียนขั้นพื้นฐานเป็นการบริหารงานเชิงระบบ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีตามแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburger and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัย ซึ่งกล่าวว่าองค์กรระบบเปิด (Open System) จะประกอบ

ไปด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อนหรือปัจจัยนำเข้า (Input) จากสิ่งแวดล้อม กระบวนการ (Transformation Process) เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต (Output) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบสมบูรณ์ องค์ประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษานั้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณหรือเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของการบริหาร ได้แก่ กระบวนการบริหารวิชาการ กระบวนการบริหารงบประมาณ กระบวนการบริหารงานบุคคล กระบวนการบริหารงานทั่วไป โดยมีกระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ ให้ได้มาซึ่งผลผลิต (Output) ได้แก่ นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาคุณภาพ ผู้เรียน ความพึงพอใจในการเรียนรู้ของทุกฝ่าย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น ซึ่งแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคมและทางภูมิศาสตร์¹¹

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนนั้นได้มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ การบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่สำคัญหนึ่งในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ ดังนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่อาจเกิดขึ้นในแผนปฏิบัติการไว้ 5 ประการ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)¹² นฤมล สะอาดโหม ได้เสนอแนวคิดการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ คือ การบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติกับองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร 1) การวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง 2) การติดตามประเมินผล 3) การระบุความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) รายงานและ

¹¹ Ferd C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, ed. 6th (BelMont, CA : Wadsworth 2012), 20-21.

¹² สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง** (ม.ป.ท. 2556), 18.

ติดตามผล¹³ กิตติพงษ์ จีรวังศ์ ได้สรุปแนวคิดบริหารความเสี่ยงไว้ 11 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการสร้างความสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) หลักกระบวนการความรับผิดชอบ 3) กระบวนการตัดสินใจ 4) หลักการจัดการความไม่แน่นอนได้อย่างชัดเจน 5) ระบบมีโครงสร้างและทันเวลา 6) หลักการค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ 7) การบริหารความเสี่ยงจะต้องปรับให้เหมาะสมกับองค์การ 8) ปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรม 9) ความโปร่งใสและครอบคลุม 10) เป็นพลวัตสามารถทำซ้ำและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง 11) การดำเนินกลยุทธ์¹⁴ ญัฐกริช เปาอินทร์ ได้สรุปแนวคิดบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอนคือ 1) การระบุความเสี่ยง (Identification of risks) 2) การวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น (Analysis of Implication) 3) การตอบโต้เพื่อลดความเสี่ยง (Response to Minimize Risk) และ 4) การจัดวางแผนเผชิญเหตุที่เหมาะสม (Allocation of Appropriate Contingencies)¹⁵ นอกจากนี้ยังกำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การระบุความเสี่ยง 2) การค้นหาแนวทางและวิธีการที่จัดการความเสี่ยง 3) การเลือกแนวทางที่เหมาะสมต่อความเสี่ยง 4) การนำแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และ 5) การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินความเสี่ยง การดำเนินการของขั้นตอนที่ 1 ถึง 4 สำเร็จไม่สำเร็จนั้นจะต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยง¹⁶ สิริทองสิริ ได้สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง (Establish The Risk Management Context) 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) 6) การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review) 7) การรายงานผลและการปรึกษา (Communication and Consultation)¹⁷

¹³ นฤมล สะอาดโณม. การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management). พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด), 2550, 56-58.

¹⁴ กิตติพงษ์ จีรวังศ์, "การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Iso 31000," (2552): 117-118.

¹⁵ ญัฐกริช เปาอินทร์, การประเมินสถานการณ์เพื่อการจัดการความเสี่ยง (นนทบุรี: พิมพ์ครั้งที่ 1 โรงพิมพ์รัตนไตร, 2559), 4-5.

¹⁶ A. Girling, **Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework**. Hoboken (NJ: John Wiley&Sons, 2013).

¹⁷ Siri Thongsiri, "Enterprise Risk Management and Internal Control Framework Bangkok," [Online]. Accessed 10 December 2550. Available from <http://ozthaialum.ni.ni.th/do>.

ส่วนนักวิชาการนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไว้ ได้แก่ บลันชาร์ด (Blanchard) ได้เสนอการบริหารความเสี่ยง กล่าวถึง แนวทางหรือกิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ดังนี้ 1) การประเมินระดับความเสี่ยง (Assessment) 2) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Analysis) และ 3) การรองรับและควบคุมความเสี่ยง (Abatement)¹⁸ สมิทและเมอร์ริท (Smith and Merrit) ได้สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยง คือ เป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1) ระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาส 2) วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาความน่าจะเป็นและผลรวมของความเสี่ยง 3) จัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนความเสี่ยง 4) การแยกวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวางแผนในการแยกประเภทความเสี่ยงต่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงส่วนที่เหลือการลดความเสี่ยงหรือทำความเสี่ยงให้เบาบางลง 5) การดูแลความเสี่ยงโดยการประเมินสถานการณ์และความเสี่ยงในการยกเลิกเป้าหมาย¹⁹ Australia and New Zealand Institute of Information Literacy ได้สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (Australia/New Zealand Standard 4360 : 2004) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดบริบทขององค์กร 2) ระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) จัดการกับความเสี่ยง 6) การตรวจสอบทบทวน²⁰ วิลสันและไทเกอร์ (Wilson and Tiger) ได้สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยง คือ 1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk identification) 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) 4) การประเมินผล (Risk Evaluation)²¹ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (Cambridge of University) ได้สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเป็นการจัดการความเสี่ยงมีขอบเขตกว้างกว่าที่เคย

¹⁸ B.S. Blanchard, **Logistics Engineering and Management**, ed. 6th (Upper Saddle River, N. J. : Pearson Prentice Hall, 2004), 42.

¹⁹ Smith P. and Merrit, **Proactive Risk Management : Controlling Uncertainty in Product Development** (Proactive Risk Management, 2002), 41-43.

²⁰ Australia and New Zealand Institute of Information Literacy (ANZIL), **"Australian and New Zealand Information Literacy Framework : Principles and Practice,"** Retrieved December 19, 2009 from <http://www.anzsil.org/resources.pdf>.

²¹ Wilson and Tiger. J, **Clinical Risk Modification: A Route to Clinical Governance** (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999).

เป็นมา เป็นส่วนสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ และนอกเหนือไปจากการประเมินความเสี่ยงเฉพาะด้านของสถานการณ์เฉพาะเพื่อครอบคลุมประเด็นต่างๆ²²

ในด้านประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นผลผลิต (Output) มาจากปัจจัยนำเข้าให้ได้ผลผลิตการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนได้เสนอแนวคิดไว้หลายท่าน ดังนี้ แนวความคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction) 3) การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Overall School Quality Management)²³ เอดมอน (Edmonds) ได้สรุปประสิทธิผลของโรงเรียนว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 2) การให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐาน 3) ความคาดหวังให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง 4) บรรยากาศที่ปลอดภัยอบอุ่น 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 6) สภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย²⁴ แฮนสัน (Hanson) ได้สรุปประสิทธิผลของโรงเรียนว่ามี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยากาศสนับสนุนการเรียน 3) มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน²⁵ ออร์นสไตน์ (Ornstein) ได้สรุปประสิทธิผลของโรงเรียนว่ามี 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผลคะแนนจากผลสอบอ้างอิงปกติ 2) คะแนนจากการเทียบกับเกณฑ์อ้างอิง 3) คะแนนจากแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น เช่น การเขียน หรือการวัดอย่างอื่นที่ไม่ได้กำหนดในวัตถุประสงค์ 4) คะแนนจากผลผลิต คือ ความคิดรวบยอดของนักเรียน 5) ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของนักเรียน 6) ความคิดเห็นของผู้ปกครองชุมชน 7) การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมเสริมหลักสูตร 8) รางวัลที่นักเรียนได้รับ 9) อัตราการมาเรียน 10) จำนวนวัสดุ สื่อ ที่นักเรียนยืมจากห้องสมุด 11) คุณภาพความสามารถในโปรแกรมอื่นๆ เช่น งานศิลปะ การดนตรีและการแสดง และ 12) การให้การ

²² University of Cambridge, "University Offices. Risk Management," [Online]. Available : <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk>, 2015.

²³ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational administration: Theory, research, and practice**, 8th ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 2008), 291-292.

²⁴ Ronald Edmonds, "Effective School for the Urban Poor," *Educational Leadership* (1979): 15-24.

²⁵ Mark E. Hanson, **Education Administration and Organization Behavior** (Boston : Allyn and Bacon, 1996), 35.

สนับสนุนของชุมชนต่อโรงเรียน²⁶ ออสตินและเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds) ได้สรุปประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้ การจัดการอาคารสถานที่, ภาวะผู้นำ, ความมีเสถียรภาพของบุคลากร, การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน, การพัฒนาบุคลากร, การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด, ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ, การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง, การวางแผนร่วมกัน, ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน, มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน, มีระเบียบวินัย²⁷ มาโฮนีและอีเทล (Mahoney and Eitzel) ได้สรุปประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยได้พัฒนาเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา²⁸ ยูค (Yukl) ได้สรุปประสิทธิผลขององค์กร 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (efficiency and process reliability) 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (human resources and relations) และ 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (innovation and adaptation)²⁹ จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนของฮอยและมิสเกล มาเป็นขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1³⁰

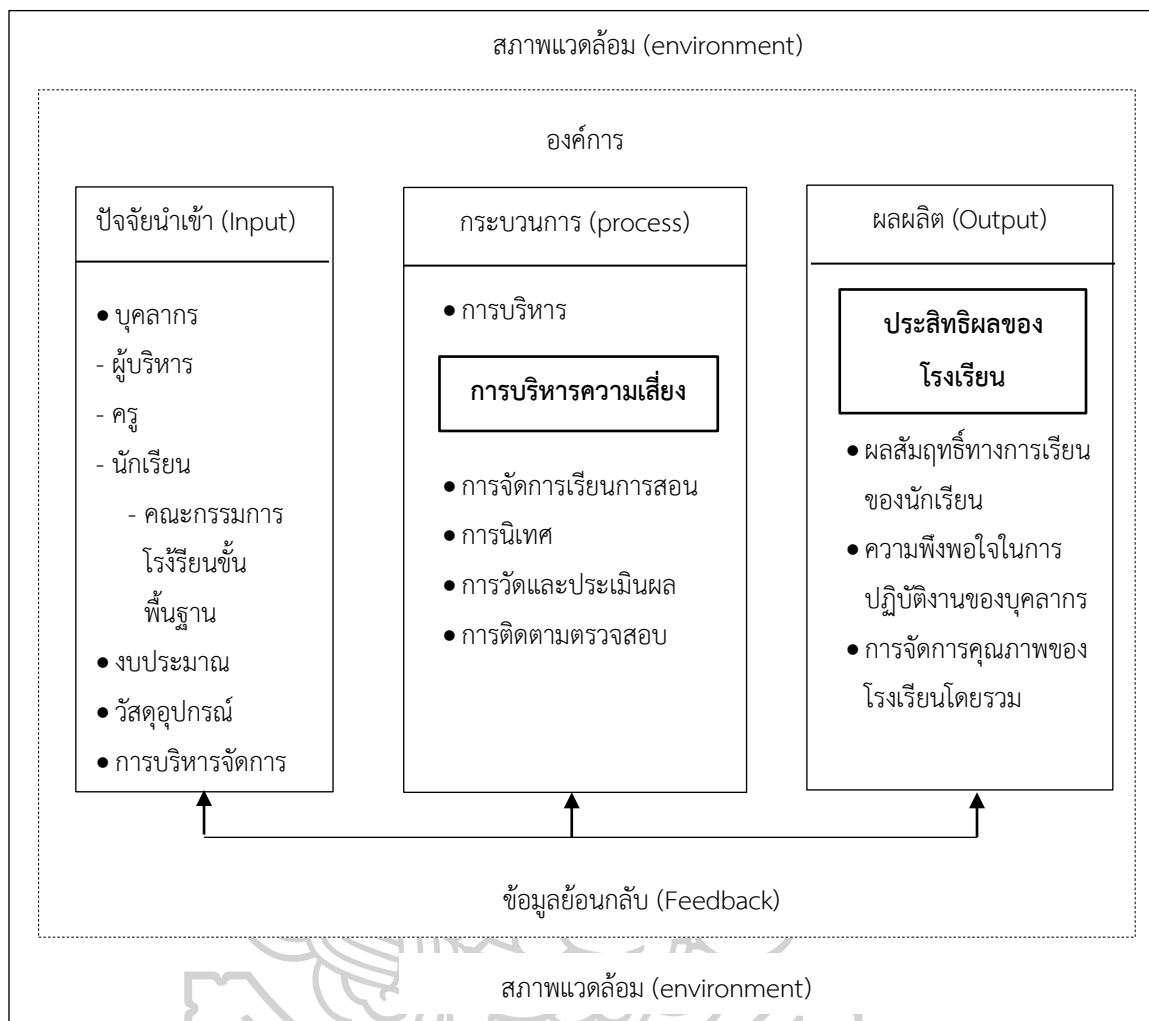
²⁶ Allan C. and Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices** (California: Wadsworth Publishing, 1996), 35.

²⁷ Gilbert Austin and David Reynolds, "School Organization Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey," no. 10 (2/3), (1990): 167-78.

²⁸ John H. Mahoney and Nigel R. Eitzel, **Organization Behavior: Theory & Practice** (Englewood Cliff: Prentice Hall, 2001), 142-44.

²⁹ Gary Yukl, **Leadership in Organizations** (New York Pearson Prentice Hall, 2006), 370-71.

³⁰ Ferd C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, ed. 6th (CA : Wadsworth Publishing, 2012), 20-21.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Ferd C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. Educational Administration: Concepts and practices, 6th ed, (CA : Wadsworth Publishing , 2012), 20-22.

: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**, (ม.ป.ท., 2556), 18.

: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational administration: Theory, research, and practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 129-130.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โรงเรียนต้องให้ความสำคัญและในการดำเนินการหาวิธีการป้องกันและจัดการกับความเสี่ยง ความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเกิดผลสำเร็จที่โรงเรียนตั้งไว้ โดยประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนด้านการเรียนการสอน การจัดการและการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา การกระจายอำนาจและโอกาสทางการศึกษาให้กับชุมชน เยาวชนการประเมินผลเพื่อเกิดประสิทธิผลของโรงเรียนและเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาถึงการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามแนวคิดของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จาก “คู่มือการบริหารความเสี่ยง” ได้เสนอการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)³¹ สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนผู้วิจัยมุ่งศึกษาตามแนวความคิดของ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) โรงเรียนเป็นความสัมพันธ์ของระบบสังคมมีความเกี่ยวข้องกันของบุคคลทั้งแบบบุคคลและแบบกลุ่มให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันสามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงได้กำหนดตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลของโรงเรียนดังนี้ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction) และ 3) การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Overall School Quality Management)³² ซึ่งขอบเขตของการวิจัยได้ใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และแนวคิดประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ดังแผนภูมิที่ 2

³¹ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, 18.

³² Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, ed. 9th (New York : McGraw-Hill, 2013), 129-130.

การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน (X_{tot})	ประสิทธิผลของโรงเรียน (Y_{tot})
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (X_1)	1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Y_1)
2. การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ ความเสี่ยง (X_2)	2. ความพึงพอใจในการทำงานของ บุคลากร (Y_2)
3. การประเมินความเสี่ยง (X_3)	3. การจัดการคุณภาพของโรงเรียน โดยรวม (Y_3)
4. การจัดการและการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง (X_4)	
5. การรายงานและติดตามผล (X_5)	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, (ม.ป.ท., 2556), 18.

: Wayne K. Hoy, & Cecil G. Miskel, **Educational administration: Theory, research, and practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 129-130.

ข้อตกลงเบื้องต้นให้ถือว่าผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลตามข้อเท็จจริงที่ปฏิบัติหรือปรากฏในโรงเรียนของตน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การวางแผนกระบวนการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในองค์กร โดยกำหนดแนวทางกระบวนการดำเนินงาน ควบคุมหรือป้องกันได้ ตรวจสอบและประเมินผลโดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงน้อยลงและความพยายามหาหนทางการบริหารเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีแนวทางการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการเป็นความสามารถในการปรับใช้กระบวนการที่ค้นพบเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล เป็นต้น

ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ความรู้ ความสามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือ ผลิตรายเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สร้างทัศนคติทางบวกของครูต่อโรงเรียนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนและการนำเอาทรัพยากรไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยศึกษาข้อมูลการดำเนินงาน

ภายใต้นโยบาย กำหนดกลยุทธ์ สร้างจุดแข็ง กำจัดจุดอ่อนและสร้างโอกาสที่ดีต่อโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่น มีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีทั้งบุคลากรและองค์กร การดำเนินงานจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จกับประสิทธิผลของโรงเรียนในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยอยู่ในความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย โรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรี 32 แห่ง และโรงเรียนในจังหวัดนครปฐม 29 แห่ง



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี วรรณกรรม หลักการแนวคิด นักวิชาการ รวมทั้งเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำมาประกอบการวิจัย ดังนี้ 1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน 3) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารความเสี่ยง

ความหมายการบริหารความเสี่ยง

จากการอ่านวรรณกรรมการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิผลของโรงเรียนจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของการบริหารความเสี่ยงที่ได้มีนักวิชาการอธิบายหลายท่าน ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนช่วยกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยมีการวางแผนกระบวนการจากสถานการณ์ความเสี่ยงและสามารถตรวจสอบและประเมินผลให้การบริหารความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนให้เกิดความมั่นใจและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการ และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ การรายงานและติดตามผล เป็นต้น³³

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวเราโดยไม่คาดคิดแฝงอยู่ในเหตุการณ์ต่างๆรอบตัว การดำเนินการป้องกันจึงต้องเริ่มที่การวางแผน ศึกษาความหมาย ประเภท วัตถุประสงค์ ลักษณะรูปแบบ สาเหตุ หรือผลที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์นั้น โดยเป็นเรื่องสำคัญและมีประโยชน์ในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษา เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผล ที่จะนำโรงเรียนสู่เป้าหมายอย่างสำเร็จ โดยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ กรมบัญชีกลาง กล่าวถึงความหมายของความเสี่ยง

³³ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ม.ป.ท. 2556), 16.

เสี่ยงว่าหมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือ อาจหมายถึงโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างทำอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งมีผลกระทบให้ การดำเนินงานขององค์กรเกิดความเสี่ยงความผิดพลาด การรั่วไหล ความสูญเสียและไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งรวมถึงการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป³⁴

ดร. สุนทรายุทธ กล่าวถึงความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบต่อสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลด โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ³⁵

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่เป็น ส่วนราชการต่างๆ ต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์ของ ประชาชน จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการ เรื่องการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ แน่แน่นอน นำพาองค์กรสร้างความเข้มแข็งและเพื่อลดโอกาสและปริมาณความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นเป็น การควบคุมความเสียหายและการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจเครื่องมือ การประเมินความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โรงเรียนเป็นสถานที่สำคัญแห่งหนึ่งที่จะเป็นหน่วยงานศูนย์กลางใน การให้ความรู้ ความเข้าใจช่วยเหลือและลดปัญหาความเสี่ยง เนื่องจากโรงเรียนให้ความรู้กับนักเรียน เป็นคนถ่ายทอด จึงต้องมีการวางแผน โครงการ ดำเนินการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินผลที่จะ ส่งผลต่อการบริหารงานต่างๆของโรงเรียนให้ดำเนินการอย่างราบรื่น ได้ประสิทธิผลและประสบ ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ³⁶

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่

³⁴ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, **แนวปฏิบัติตรวจสอบภายในการประเมินความเสี่ยง เพื่อการวางแผนการตรวจสอบ**, เอกสารประกอบการเสวนาการบริหารความเสี่ยง (จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย 2550), 12.

³⁵ ดร. สุนทรายุทธ. การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเนติกุล การพิมพ์จำกัด, 2555),152.

³⁶ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., 2552), 111.

บรรล่วัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร³⁷

บอร์เดอร์ (Broder) กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงว่าเป็นเรื่องของกระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้เกิดขึ้นให้สามารถอยู่ในวิสัยที่ควบคุมได้ หรือสามารถป้องกันได้ และในกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุม หรือควบคุมได้ยาก ก็ต้องมีกระบวนการคอยระมัดระวังให้มีโอกาสรู้ได้ล่วงหน้าโดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยง ก็แต่น้อยที่สุดที่สามารถเป็นไปได้ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้คือ 1) โครงสร้างการจัดองค์การ เป็นเรื่อง เกี่ยวกับการแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติซึ่งถ้ามีการจัดการที่เหมาะสมก็จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 2) ทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก “คน” เป็นกลไก สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ 3) วัฒนธรรมองค์การเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องทำควบคู่ไปกับกระบวนการควบคุมซึ่งวัฒนธรรม องค์การที่มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีย่อมทำให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานลดลง 4) การณรงค์เรื่องการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยการเน้นให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเป็นแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกอย่างหนึ่ง โดยต้องเน้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องในครั้งแรก ซึ่งต้องสร้างความเข้าใจต่อพนักงานว่าการทำงานถูกต้องในครั้งแรก องค์การจะต้องไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงเปล่าในการต้องมีการแก้ไขสิ่งที่ทำผิดให้ถูกต้อง 5) กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่ควบคุมหรือป้องกันได้ โดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด³⁸

ซิมมอน (Simmons) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารจัดการที่วางแผนสำหรับมองไปข้างหน้าและมีกิจกรรม เพื่อป้องกันความล้มเหลวที่เกิดขึ้นกับโครงการ³⁹

โคโซ (COSO) กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงองค์การต้องพยายามหาหนทางจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การท่ามกลางสถานการณ์แห่งการ เปลี่ยนแปลงได้ โดยอาจเกิดความเสี่ยงใน

³⁷ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, "กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Erm Framework)," เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf.

³⁸ J.F. Broder, *Risk Analysis and the Security Survey*, ed. 3rd (United States of America : Elsevier Inc., 2006), 132-45.

³⁹ Chester Simmons, "Risk Management Is the Sum of All Proactive Management – Directed Activities," accessed 20 July 2015, Available <http://www.siliconrose.com>.

ด้านการเงิน ความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงในด้านอำนาจการ และความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ ทั้งนี้แนวทางการบริหารความเสี่ยง มาตรฐานในระดับสากล COSO ย่อมาจาก Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission เป็นองค์การในสหรัฐอเมริกาที่ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรต่างๆ ใช้เป็นแนวปฏิบัติ และได้ประกาศใช้ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดการความเสี่ยงนั้นอาจมีวิธีหลายๆ แบบแต่ที่ นิยมจัดการความเสี่ยงในยุคปัจจุบัน คือ การตั้งเกณฑ์และวิธีการที่มาบรรเทาสถานการณ์ให้เกิดระบวน การปฏิบัติงานในด้านการยอมรับความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและการถ่ายโอนความเสี่ยง⁴⁰

พิกฟอร์ด (Pickford) กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงคือ คน หรือกลุ่มบุคคลที่มีความพยายามที่จะปรับแต่งระดับของความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่สนใจ เป็นการจัดการระบวนการสามารถระบุ ประเมิน วางแผนและบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ⁴¹

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีความหมายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสามารถสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยง (Risk management) หมายถึง การวางแผนระบวนการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในองค์กร โดยกำหนดแนวทางระบวนการดำเนินงานควบคุมหรือป้องกันได้ ตรวจสอบและประเมินผลโดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงน้อยลงและความพยายามหาหนทางการบริหารเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีแนวทางการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการของส่วนราชการเป็นความสามารถในการปรับใช้ระบวนทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล เป็นต้น

⁴⁰ Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), "The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. Enterprise Management – Integrated Framework," ERM Executive Summary, accessed April 3, 2015, available from www.coso.org.com.

⁴¹ J. Pickford, **Mastering Risk: Volume 1: Concepts** (Great Britain: Pearson education limited, 2001).

ประเภทของความเสี่ง

การแบ่งประเภทของความเสี่งที่จะทำให้เกิดความชัดเจนต่อการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ง เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่งได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร เพื่อความชัดเจนและความเข้าใจประเภทของความเสี่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาการแบ่งประเภทของความเสี่งไว้ดังนี้ สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ระบุความเสี่งไว้ดังนี้ ความเสี่งด้านกลยุทธ์ ความเสี่งด้านการดำเนินงาน ความเสี่งด้านการเงิน และความเสี่งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งความเสี่งเป็นเรื่องนโยบาย แผน พันธกิจ กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนในการดำเนินงานด้านการแนะแนว เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน งานธุรการ การกำกับติดตาม การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน การจัดสรรงบประมาณ การบริหารพัสดุ และสินทรัพย์ค่าใช้จ่ายรายหัว การจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงิน การใช้จ่ายเงินเงินยืม การจัดทำทะเบียน การจัดทำรายงานการจัดซื้อจัดจ้าง การเขียนเช็คสั่งจ่าย ความเสี่งในเรื่องวินัย การตรวจสอบภายใน/ ควบคุมภายใน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนดจากต้นสังกัด เป็นสาเหตุที่มาของความเสี่งที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานทราบถึงปัจจัยความเสี่งที่ไม่บรรลุมัตถุประสงค์ โดยให้โรงเรียนบริหารจัดการความเสี่งให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของโรงเรียน⁴² สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งความเสี่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่งด้านกลยุทธ์(strategic risk : S) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร 2) ความเสี่งด้านการดำเนินงาน (Operational risk : O) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน 3) ความเสี่งด้านการเงิน(Financial risk : F) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณถูกต้อง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ 4) ความเสี่งด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง(Compliance risk : C)

⁴² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2553 (สำหรับส่วนราชการระดับกรมสำนักงาน ก.พ.ร.,2552), 112-113.

หรือ (Event risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน⁴³

ดร. สุนทรายุทธ ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้นๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่าจะมีความเสี่ยงต่อต้านใดบ้าง ดังนี้ ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กรเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสี่ยง กล่าวคือ องค์กรที่การแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากยิ่งขึ้นด้วย ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงขนาดตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ว่ามีผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างไรนั้น ส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมีปัญหาต่อการจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับบทบาทผู้บริหารเพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ โดยความเสี่ยงนั้นมักเกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อน ยุ่งยากย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่า แนวทางการแก้ปัญหาอยากให้องค์กรให้การบริหารอย่างมีกระบวนการเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์กรแบบทางการมากจนเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่า องค์กรระบบราชการเป็นองค์กรที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดแต่ก็พบว่าองค์กรราชการที่มีขนาดใหญ่ก็มีความเสี่ยงสูงมาก ระบบการควบคุมองค์กรขนาดใหญ่กว้างขวาง เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรที่มีระบบสารสนเทศ สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์กรอย่างกว้างขวาง ก็จะต้องเพิ่มความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น จะต้องมีการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนย่อมยุ่งยากถ้าควบคุมไม่ดีพอย่อมเกิดความเสี่ยงได้ การคำนึงถึงงบประมาณรายจ่ายและผลที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์กร ที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน มีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) และอื่นๆเหมือนยังมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มี

⁴³ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, แผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560, 48.

คุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสี่ยงต่อองค์กรได้ ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร อัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วบางองค์กรเป็นแบบก้าวกระโดด ย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบตัดสินใจ ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น อาจขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญในทางการศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือของผู้บริหารโรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถของผู้บริหารบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่างๆมากมาย และเป็นเป้าหมายของการศึกษาที่กว้างและคลุมเครือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่ต้องได้รับผลกระทบ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม การควบคุมเปลี่ยนแปลงหากสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรได้ที่สำคัญ ได้แก่ ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่างๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญขององค์กรย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น คะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติในระดับชั้นสูง (Ordinary National Education Test : O-NET) และคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติในระดับขั้นพื้นฐาน (Advanced National Education Test : A-NET) นำผลการทดสอบไปวัดผลการศึกษาเข้ามหาวิทยาลัย การปรับตำแหน่งหรือบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน เป็นกระบวนการทำงานที่องค์กรต้องมีการวางแผนเพื่อให้เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรทำงานได้อย่างเหมาะสม ถ้าไม่มีการวางแผนที่ดีย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่างๆ ก็สัมฤทธิ์ผลในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กรที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม ดังนั้น ควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจหรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความสูญเปล่าขององค์กรนั้น

ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงคือ การพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ซึ่งขึ้นอยู่กับขอบข่ายขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการองค์กร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภทและพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้นๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญ มีดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource

Management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด และถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา นั่น มักจะพบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของครูผู้สอน การพัฒนาการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ 2) การบริหารการเงิน (Financial Management) การดำเนินงานกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงในระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การทุจริตรายงานเงินสด การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายกับผลที่ได้รับ 3) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) การจัดซื้อจัดจ้าง ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันหรือการยกยอก ฉ้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ ความเสี่ยงจากการทุจริต การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พักตร์ล่าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความหุรหุระ ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาส เป็นต้น 4) การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการการบริหารและการจัดการนับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐานและเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและความทันสมัยของยุคปัจจุบัน

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้แบ่งประเภทของการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานและนโยบายในการบริหารงาน 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องของงบประมาณการเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่บกพร่อง ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่

เกี่ยวข้อง (Compliance risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน⁴⁴

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกระทำหรือเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจกระทำใดๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็น ความเสี่ยงตัดสินใจในสถานะเสี่ยง⁴⁵

รอต (Roth) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงโดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ความเสี่ยงทางการควบคุม/กฎระเบียบ ความเสี่ยงทางการตลาด ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านเครดิตการลงทุน การโกง การขโมย การกระทำในทางที่ผิด การใช้สติปัญญาในการลงทุน ความละเอียดอ่อนทางข้อมูล 2) ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านกระบวนการ คุณภาพของการบริการ การทำงานที่ไม่ประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพ การหยุดชะงักของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน และเพื่อนร่วมงาน 3) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร มีการครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางการหยุดชะงักของธุรกิจ ข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้าสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี 4) ความเสี่ยงทางการควบคุม/กฎระเบียบ โดยครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่องทางด้านงบประมาณ การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความพอเพียงของงบประมาณ 5) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ครอบคลุมไปถึงลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง ลูกจ้าง การแข่งขัน ทรัพยากร การประสานงานและการสื่อสาร⁴⁶

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

⁴⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, **แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557.**

⁴⁵ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), การบริหารความเสี่ยง (Risk Management), พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552), 37.

⁴⁶ James C. Roth, "Ategorizing Risk : Risk Categories Help Users Identify , Understand, and Monitor Their Organizations'potential Risks – Risk Watch," (Online), accessed 27 October 2010. Available from [http : //findartictes.com/p/articles/mi_m4153/is_2_5](http://findartictes.com/p/articles/mi_m4153/is_2_5).

การบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันและควบคุมการทำงานในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลที่ดีและตรงตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้นจึงประกอบด้วยประเภทของความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ คำนึงถึงการดำเนินงานด้านการแนะแนว ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน งานธุรการ การกำกับติดตาม การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนจะต้องมีระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์การที่มีความสลับซับซ้อนย่อมยุ่งยากถ้าควบคุมไม่ดีย่อมเกิดความเสียหายได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น องค์การต้องเกิดความชัดเจนต่อการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม มีแนวทางการปฏิบัติ การจัดการในรูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้ภายในองค์กรมีการวางแผนให้ได้มาตรฐานเดียวกันและเป็นในแนวทางเดียวกันในการพัฒนาโดยต้องมีผู้บริหารโรงเรียนหรือองค์กรเป็นผู้นำในการวางแผนการจัดการดำเนินงานในการวางโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์และกำหนดผู้รับผิดชอบในทุกด้านเพื่อเป็นผู้ควบคุมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ที่ดีส่งผลกระทบต่อองค์กรให้น้อยที่สุด สร้างโอกาสที่เกิดรายได้ ผลประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่มีประสิทธิผล

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการมุ่งเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการเตรียมองค์กรล่วงหน้าอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการ เพื่อวางแผนป้องกัน หลีกเลี่ยงหรือลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงเจ้าหน้าที่ พนักงานทุกคน ควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ ด้วยความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไว้ว่า “ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล” เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิด

ความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงดำเนินการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร⁴⁷

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วย ตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัววัด ความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะต้องยึดหลัก “SMART” เป้าหมายการดำเนินชีวิตเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ เป็นกระบวนการเริ่มต้นจาก Specific ความชัดเจนที่มีความเฉพาะเจาะจง เข้าใจตรงกัน, Measurable กระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายในการแก้ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร, Achievable สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยการบริหารของผู้บริหารองค์การวางแผนที่ดี การปฏิบัติตรวจสอบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ส่งผลต่อการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล, Reasonable มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของการบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง ความร่วมมือกัน การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองจะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลและบรรยากาศภายในองค์กรที่ดีขึ้น, Time Constrained มีกำหนดเวลาในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นการวางแผนการปฏิบัติงานให้ลุล่วงและประสบความสำเร็จต่อโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้น

2. การระบุความเสี่ยง (risk identification) การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสียหายในงานโครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้นด้านหาความเสี่ยงจากงาน, โครงการ, กิจกรรม, กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้ 1)

⁴⁷ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, แผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560, 1-2.

ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2) การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน 3) การจัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ของบุคลากรในหน่วยงาน 4) การจัดทำเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก (Benchmark) 5) การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน 6) วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดเพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติมเพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคย เกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบ ด้านต่าง ๆ ดังนี้ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้น ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้ ระดับความเสี่ยง (R) = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) x ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I) ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ใน ระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิด ความเสียหาย จึงต้องทำการวิเคราะห์และหาแนวทางการจัดการต่างๆ เช่น กระบวนการ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการพัฒนาและการบริหารองค์กรหรือโรงเรียนส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรง มีโอกาสเกิดได้น้อย จะจัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ ในกรณีมีงบประมาณ กำลังคน หรือเวลาจำกัด การจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องโดยเลือกความเสี่ยง

ที่มีความรุนแรงมากไปสู่ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงน้อยและจัดหากระบวนการที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรเป็นส่วนใหญ่

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ รวมเรียกว่า 4T' Strategies กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่องค์กร บริหารจัดการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์และการควบคุมความเสี่ยงคือการใช้กระบวนการคือ Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจาก ค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมี มูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตาม และดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น Treat - การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น Terminate - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลง กิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น Transfer - การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยง ไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำล่านาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

5. การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง การรายงานและติดตามผลสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งการรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่าแผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการ

ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพและมีการรายงานต่อผู้บริหาร ที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส⁴⁸

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้าหรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานผู้บริหารจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรเป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรทางการศึกษาทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการและเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กรหรือโรงเรียนซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญคือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนนทพันธ์ นวลนัม⁴⁹

การบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้าหรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการหาแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการ

⁴⁸ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**, 23-36.

⁴⁹ นนทพันธ์ นวลนัม, **การบริหารความเสี่ยงในการตรวจสอบภายใน** (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร, 2550), 42.

นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน⁵⁰

สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องสำคัญแม้ความเสี่ยงนั้นจะยังคงไม่หมดสิ้นไป แต่ก็เป็นการควบคุมไม่ให้ปัญหาการดำเนินงานขององค์กรเกิดขึ้นในระดับรุนแรงจนยากแก่การแก้ไข หรือ เกินความเสียหายต่อองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงจึงเกิดขึ้นเพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นการเกิดขึ้นจากปัจจัยในองค์กรและทรัพยากรต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงลักษณะของการดำเนินกิจกรรม การปฏิบัติการ ซึ่งจะสร้างโอกาส อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องประเมินทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันความเสียหาย เปรียบเสมือนการทำงานในองค์กรที่เรารู้กัน เข้าใจกันส่งผลต่อการทำงานประสบความสำเร็จ
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจน ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการวัดผลในการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความหลากหลายจากการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ ผลงานที่จะออกมามีความสำเร็จอย่างสมเหตุสมผลเหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นทุกเมื่อกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีจุดมุ่งหมายพื้นฐานในการพัฒนาความยั่งยืนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั่วทั้งองค์กร การแยกแยะปัจจัยที่ทำให้สำเร็จและความเสี่ยง การเข้าหาความเสี่ยงและการตอบสนอง การดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม
- 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เพื่อค้นหาความเสี่ยงต่างๆ หรือระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญหน่วยงานจะต้องดำเนินการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อเหตุการณ์ กำหนดแนวทางและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด

⁵⁰ สุภาภรณ์ เช่งคลัง, "การบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร," เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.tsu.ac.th/ists/การบริหารความเสี่ยง.doc>.

และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยง 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) องค์กรต้องมีกิจกรรมเพื่อควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลป้องกันความเสียหายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ 7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication) 8) การติดตาม (Monitoring) การค้นหาข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ⁵¹

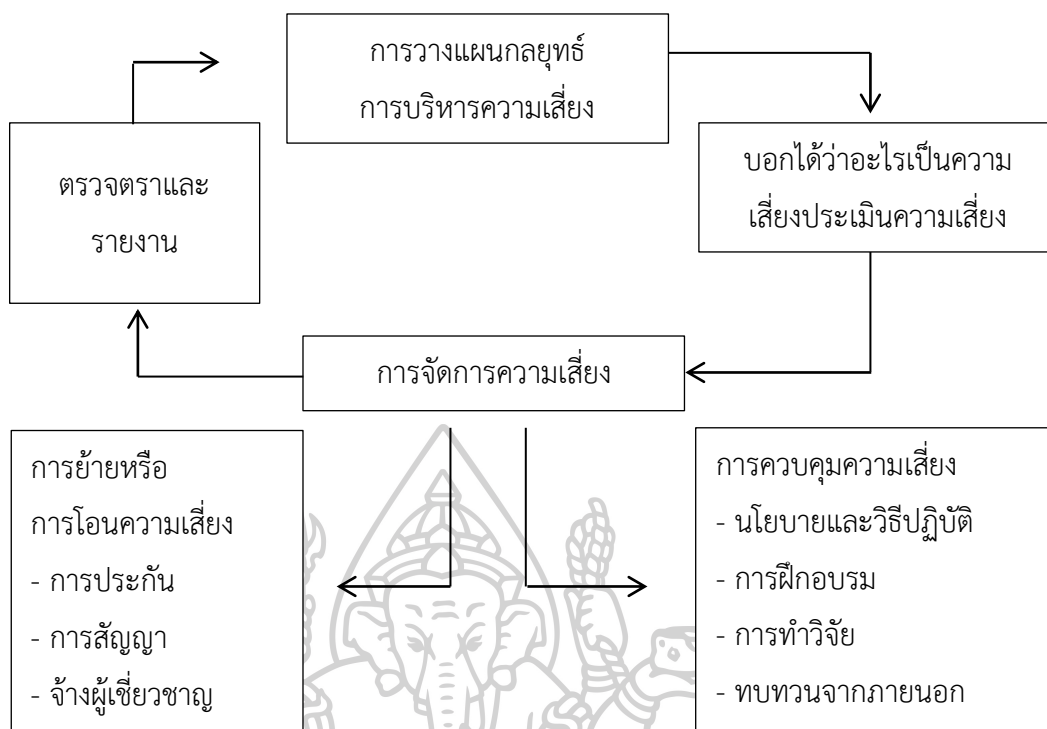
การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณภาพวัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ 1) ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ 2) แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น 3) กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น 4) แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง 5) ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ 6) ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ โดยแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการตามวงจรคุณภาพ PDCA (plan-do-check act) ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างง่ายประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) การค้นหาความเสี่ยงนั้นสามารถหาได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบสอบถาม การศึกษาเอกสารและตำรา วิชาการต่างๆ เป็นต้น 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) การพิจารณาถึงความถี่ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่ามีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ข้อมูลในอดีตและ ความมีวิสัยทัศน์เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ 3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) การหาวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการที่นำมาใช้นั้นต้องสอดคล้องกับ

⁵¹ เมธา สุวรรณสาร, "การกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลัก Smart," เข้าถึงเมื่อ 8 มิถุนายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.itgthailand.com/การกำหนดวัตถุประสงค์.doc>.

นโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร 4) การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงความสามารถที่จะทำให้ความเสี่ยงที่ได้มา ดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้นลดลง โดยศึกษาถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง⁵²

ดร. สุนทรายุทธ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องมีการร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อที่จะได้สนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ และการบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด รวมถึงการผนวกกระบวนการความเสี่ยงทั้งระดับล่างสู่ระดับบน และจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะต้องพยายามบอกให้ได้ว่าอะไรเป็นความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง รู้จักระบุคัดเลือกว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ หรือจำเป็นเพื่อที่จะได้มุ่งเน้นและทำแผนปฏิบัติการต่อไป 3) การควบคุมความเสี่ยง อาจจำเป็นต้องใช้งบประมาณ เพื่อจะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงต้องมีระบบตรวจตราดูแลและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง โดยมีนโยบายละวิธีการปฏิบัติสามารถดำเนินการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกับการทำงานและผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ การทำวิจัยเพื่อทราบถึงการทำงานมีแนวทางการแก้ไขและ ทบทวนจากภายนอกเพื่อเป็นการควบคุมจากภายนอก การย้ายหรือการโอนความเสี่ยง เพื่อป้องกันและลดโอกาสเกิดความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ โดยประกอบด้วย การทำประกัน การทำสัญญา และการจ้างผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยในการติดตามประเมินผลโดยทำหลักฐานเพื่อป้องกันหรือการทำรายงานเพื่อเป็นข้อมูล หลักการบริหารความเสี่ยงเพื่อการบริหารจัดการให้โอกาสที่เกิดขึ้นลดลงหรือผลกระทบความเสียหายลดลงเป็นที่ยอมรับได้ ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้

⁵² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., 2552.



แผนภาพที่ 1 ตัวแบบการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนติกุลการพิมพ์จำกัด, 2550), 196.

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญนำมาใช้ในการบริหารที่เป็นระบบนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายในหน่วยงาน ซึ่งต้องถือว่าเป็นกิจกรรมของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้ทุกคนตระหนักถึงภัยวิกฤตความเสี่ยงทุกคนต้องทำเป็นประจำและอย่างต่อเนื่องเป็นระบบมีรูปแบบที่ชัดเจนหลักการบริหารความเสี่ยงจะต้องมีดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยง ในการดำเนินงานปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง จะได้มาจากฝ่ายและองค์กรช่วยกันประเมินความเสี่ยงต่างๆ แล้วจัดลำดับว่า อะไรเป็นความเสี่ยง ระดับมากน้อยเพียงใด รุนแรงแค่ไหน เพื่อนำความเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการก่อนหลัง การพิจารณาควบคุมความเสี่ยงทำให้เห็นสภาพการบริหารความเสี่ยงในองค์กรว่ามีกำหนดอย่างไร การทำแผนปฏิบัติการดำเนินงานปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง โดยเรียงลำดับวิกฤตว่าอะไรมาก่อน อะไรมาหลัง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงที่มีรายละเอียดในเชิงปฏิบัติการ

สามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานและเพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้น้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรให้เกิดผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร⁵³

เกรย์ และ ลาร์สัน (Gray and Larson) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานแต่ละช่วงของแผนหรือโครงการ 2) การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินในรูปของเหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่อาจเกิดขึ้นความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น และไปกระทบกับส่วนอื่นๆ 3) การรับมือกับความเสี่ยงเป็นการตัดสินใจว่าจะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะเหมาะสมซึ่งจะทำได้โดยทำให้เบาบางลงหรือการหลบเลี่ยง หรือการส่งต่อหรือการแบ่งปันหรือคงไว้เหมือนเดิม และ 4) การควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่เกิดขึ้น⁵⁴

รอต (Roth) ได้เสนอความเสี่ยงทางด้านกระบวนการคุณภาพการบริการ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิผล การไร้สมรรถภาพ การหยุดชะงักของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน การหยุดชะงักของธุรกิจข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้าสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ครอบคลุมไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องและ ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ที่ครอบคลุมไปถึงการลงทุน⁵⁵

สรุปได้ว่า จากความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เป็นกระบวนการมุ่งเน้นให้โรงเรียนเห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร หลีกเลี่ยงหรือลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมีหลักการ วางแผนกลยุทธ์ ควบคุมความเสี่ยงและประเมินติดตามผล ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการเตรียมโรงเรียนล่วงหน้าอย่างมีเหตุมีผล รวมถึงการมีส่วนร่วมให้ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงเจ้าหน้าที่ พนักงานทุกคน ร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอจากการดำเนินงานและการเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่เกิดขึ้นทำให้การทำงานที่ไม่มีประสิทธิผล ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยงแต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มี

⁵³ ธร สุนทรายุทธ. การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา. (กรุงเทพมหานคร: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2550), 196.

⁵⁴ Clifford F., Gray, and Erik W. Larson, **Project Management**, ed. 3rd (Singapore : Mc Grawhill companies, Inc, 2010).

⁵⁵ James Roth, **Risk Management and Insurance** (Newport News January 2015), 12.

ความเสี่ยงผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการวางแผนจัดการและเป็นผู้ควบคุมการบริหารความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งเป้าหมายเอาไว้

การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษา

โรงเรียนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการกระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการการบริหารความเสี่ยงและนำมาจัดการให้ครอบคลุมงานทุกด้านในโรงเรียนการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษาได้นำแนวคิดการบริหารงานของผู้บริหารมาเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ ดวงใจ ช่วยตระกูล ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่หลายเรื่อง เช่นความปลอดภัยของครูนักเรียน การควบคุมภาวะโภชนาการในโรงเรียน การป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัย ระบบป้องกันคุณภาพ การป้องกันอุบัติเหตุ การใช้เครื่องมือที่ปลอดภัย การเขียนป้ายบอกอันตราย สิ่งเหล่านี้เรียกว่าโปรแกรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง⁵⁶

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนหรือการจัดการศึกษาโดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจกรทำการใดๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีแผนใดๆ ที่สามารถคาดการณ์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสถานะเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแผนกลยุทธ์แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกสภาพแวดล้อม อันจะส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสถานะขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการบริหารงานภายในโรงเรียนทั้ง 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงบประมาณและกลุ่มบริหารงานทั่วไป ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้องรวมถึงอุปกรณ์เทคโนโลยีและสารสนเทศ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การดำเนินงานกิจกรรม โครงการต่างๆที่ต้องใช้งบประมาณในการเบิกจ่าย การ

⁵⁶ ดวงใจ ช่วยตระกูล, "การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (ดุขฎีนิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 3.

จัดซื้อจัดจ้างที่มีผู้ประกอบการจากภายนอกร่วมด้วย การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณ ถูกตัดงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน⁵⁷

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารโรงเรียนหมายถึง กระบวนการ หรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงของเหตุการณ์และผลกระทบที่จะได้รับ โดยมีประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการบริหารของโรงเรียนเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ดังนี้

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

⁵⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., 2552), 38.

4. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม⁵⁸

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดให้ระบบการบริหารความเสี่ยง (risk management system) เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งในระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนและอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงและรายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานดังนี้ คือ 1) ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานควบคุมบริหารความเสี่ยง 2) ให้มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 3) ให้มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง 4) ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผน 5) ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการและมีรายงานผล และ 6) ให้มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในปีถัดไป ดังนั้น การที่โรงเรียนหรืออุดมศึกษาได้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงถือเป็นหลักประกันควบคุมโอกาสที่จะเกิดปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นก่อน ระหว่าง หลังการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นของโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยการวางแผน ทาแนวทางป้องกันในการบริหารจัดการเพื่อลดความเสียหายที่เกิดขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นการป้องกันและส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร⁵⁹ ตามขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารอย่างมีคุณภาพครบวงจร (PDCA) ของเดมมิ่ง ซึ่งวงจรเดมมิ่ง ประกอบด้วยการวางแผน (Plan) คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน (P) จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายของการประเมินให้ชัดเจน โดยใช้กรอบมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเป็นแนวทางการดำเนินงานรวมถึงการวางแผนผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้สำหรับการจัดทำแผนของโรงเรียนเช่น แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนแผนงบประมาณ แผนการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น กำหนดวิธีการประเมินตัวบ่งชี้ความสำเร็จตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการ

⁵⁸ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**, 3-4.

⁵⁹ คณะกรรมการการอุดมศึกษา, **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน พ.ศ. 2553**, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2553), 55-56.

ประเมิน วางแผนการเก็บข้อมูลวางแผนการวิเคราะห์/สรุปและรายงานผล, ปฏิบัติตามแผน (Do) การดำเนินการตามแผน (D) ศึกษามาตรฐานการศึกษาตัวเองชี้ ผู้บริหารควรให้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนทรัพยากร เพื่อการปฏิบัติ กำกับ ติดตามการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้และให้ดารนิเทศ, ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา (Check) การตรวจสอบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา (C) โดยวางกรอบการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาสร้างเครื่องมือการประเมินตามมาตรฐานการศึกษา กำหนดเกณฑ์การประเมินตัวเองชี้ตามมาตรฐานการศึกษา ดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานและสรุปผลการตรวจสอบการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ (Act) การนำผลการประเมินคุณภาพภายในมาปรับปรุง (A) โรงเรียนนำผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานศึกษามาวิเคราะห์วางแผนการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนในส่วนที่เป็นจุดควรพัฒนา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนตามแนวทางที่โรงเรียนเลือกใช้แล้วดำเนินการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่วัตถุประสงค์ตั้งไว้

มารวย ส่งทานินทร์ ได้ให้กระบวนการพัฒนารูปแบบ โดยแนวคิด SIPOC MODEL หมายถึง การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการบวนการทำงาน แนวคิด SIPOC MODEL ช่วยให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย (Purpose) หรือขอบเขต (Scope) ของกระบวนการทำงานเป็นระบุกระบวนการทำงานในโรงเรียนSIPOC MODEL เป็นคำย่อมาจาก : Suppliers – Input – Process – Outputs – Customers ภาพรวมของกระบวนการทำงานที่ทำให้คนทำงานเข้าใจวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. Suppliers บุคคล/ส่วนงานที่เป็นปัจจัยนำเข้า
2. Input ปัจจัยนำเข้า
3. Process กระบวนการทำงาน
4. Outputs ผลลัพธ์
5. Customers ผู้รับบริการ

เป็นการระบุกระบวนการทำงานในองค์กรรวม ตามกระบวนการทำงานที่ต้องเข้าใจขอบเขตการทำงานเป็นทีม ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในกระบวนการ หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ ในการระดมสมองหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องและวางแผนออกแบบกระบวนการใหม่ๆ ที่ใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนตามสถานการณ์ปัจจุบัน⁶⁰

⁶⁰ มารวย ส่งทานินทร์, "แนวคิด Sipoc Model," เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2560, <https://www.gotoknow.org/posts/587120>.

สรุปได้ว่าการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำความเข้าใจความเสี่ยงของงานทุกด้านในโรงเรียนและความร่วมมือในการปฏิบัติของทุกฝ่าย มีการดำเนินการตามขั้นตอนคือเริ่มจากการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ ค้นหาความเสี่ยงในองค์กร ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง เพื่อยอมรับ ลดมูลเหตุ กระจายหรือหยุดความเสียหายที่จะเกิด และในการแก้ปัญหาจะต้องมีการบันทึกการแก้ไข การติดตามประเมินผล ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับได้ขององค์กรและลดความเสียหายที่จะเกิดกับองค์กรให้น้อยที่สุด ซึ่งผู้บริหารต้องวางแผนจัดกระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการทำงานการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยประยุกต์ใช้แนวคิด SIPOC MODEL เป็นการนำปัจจัยหลากหลาย องค์กรประกอบหลักและ องค์กรประกอบย่อยที่แตกต่าง ประกอบด้วย 5 องค์กรประกอบ ดังนี้ 1) Suppliers บุคคล/ส่วนงานที่เป็นปัจจัยนำเข้า 2) Input ปัจจัยนำเข้า 3) Process กระบวนการทำงาน 4) Output ผลลัพธ์ และ 5) Customers ผู้รับบริการ กระบวนการทำงานที่ต้องเข้าใจขอบเขตการทำงานเป็นทีม ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการระดมสมองหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องและวางแผนออกแบบกระบวนการใหม่ๆ อยู่เสมอตามสถานการณ์เชื่อมโยงกันกับผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการและ ครูหรือหัวหน้างาน แต่ละฝ่ายในโรงเรียนโดยอาศัยความร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและพัฒนาโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเป็นการพัฒนาศักยภาพครูสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้มีคุณภาพ การบริหารโรงเรียนที่เข้มแข็งมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น ทั้งนี้ หากโรงเรียนไม่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมงานในทุกฝ่ายของโรงเรียนก็จะทำให้การดำเนินการไม่บรรลุพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของโรงเรียนและตามแผนปฏิบัติราชการของต้นสังกัดให้การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนทุกระดับเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพต่อไป

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง

สำหรับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อลดปัญหา โอกาสเกิดความเสี่ยงและหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีนักทฤษฎีได้สรุปหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ ยุทธศาสตร์การบริหารแนวใหม่ เพื่อความสำเร็จอย่างเหนือชั้นขององค์กร การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องก้าวให้ทันยุทธศาสตร์การบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารไร้พรมแดน เทคโนโลยี บริหารจัดการ ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กร ปัญหาดังกล่าวเป็นปัจจัยเสี่ยงและท้าทายความสามารถของผู้นำที่จะนำ

องค์กรก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและควรบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง ส่วนหนึ่งของแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีแนวคิดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผลและการมีภูมิคุ้มกันเพราะผู้บริหารภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ย่อมมีปัญหาถึงความขัดแย้ง และเผชิญกับปัจจัยเสี่ยง ที่อาจสร้างความสูญเสียให้แก่องค์กร ถ้าผู้บริหารไม่มีการวางแผน วางโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อป้องกันหรือรองรับผลลบที่จะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรพาณิชย์ เกี่ยวกับด้านการเงิน องค์กรทางด้านการศึกษาที่ต้องวางนโยบายเพื่อพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศไทยให้อยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งการบริหารความเสี่ยงสามารถช่วยให้องค์กรนั้น ๆ เกิดความเข้มแข็ง โปร่งใส เชื่อถือได้ และตรวจสอบได้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถนำมาบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเป็นกลไก เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ มีการควบคุมภายในจากการประกันคุณภาพการศึกษา การวางแผนหลักสูตร การจัดการศึกษา เพื่อให้ครอบคลุมและเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้ดีและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตรงตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่วางเป้าหมายไว้ ซึ่งดังที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารความเสี่ยงคือหัวใจที่สำคัญเป็นผลตอบแทนในการดำเนินกิจการใดๆ ย่อมมองเรื่องผลตอบแทนแต่การจะได้รับผลตอบแทนนั้นต้องเผชิญกับความเสี่ยง การทำธุรกิจจึงสร้างภูมิคุ้มกันความเสี่ยง ระบบการควบคุมความเสี่ยง ที่ต้องทำการประเมินสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ สามารถช่วยลดทอนความเสี่ยงหากบริษัทที่มีภูมิคุ้มกันสูงโอกาสของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นค่อนข้างต่ำ การจัดตั้งระบบในการควบคุมความเสี่ยงต้องมีองค์ความรู้เพื่อบริหารจัดการและช่วยในการลดทอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น สามารถวัดประเมิน ระบุปัจจัยเพื่อวิเคราะห์ถึงผลกระทบอย่างต่อเนื่อง ระบบจะรวมถึงการบริหารจัดการเป็นระบบ⁶¹ ความเสี่ยงมิใช่สิ่งทีก่อให้เกิดผลร้ายต่อองค์กรเสมอไป ความเสี่ยงบางอย่างอาจก่อให้เกิดผลบวกทางการเงิน เพียงแต่ต้องมีมาตรการรองรับและควบคุมกรณีที่มีผลลัพธ์มิได้เป็นไปตามคาด กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพย่อมช่วยลดโอกาสหรือขนาดของความสูญเสียจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ และส่งผลที่ดีต่อผู้บริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน

⁶¹ กิติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, **การจัดการความเสี่ยงเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2554), 58-60.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วย ตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัววัด ความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัด ความสำเร็จที่ยอมรับได้ สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกตามระดับได้ ดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร การ กำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานหลัก (แผนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันของการดำเนินงานตาม เป้าหมายเพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การ กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละสำนัก/กลุ่มภารกิจและ สถานะปัจจุบันเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของสำนัก/กลุ่มภารกิจไม่บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การระบุความเสี่ยง (risk identification) การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของ ความเสี่ยงในงานโครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือ เหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้นด้านหาความเสี่ยงจากงาน, โครงการ, กิจกรรม, กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของ ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้ 1) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2) การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน 3) การจัดทำการประชุมเชิง ปฏิบัติการ (Work Shop) ของบุคลากรในหน่วยงาน 4) การจัดทำเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก (Benchmark) 5) การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน 6) วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ในการบริหาร ความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความ เสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผน ดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร 2) ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอนโดย

ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดเพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติมเพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคย เกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบ ด้านต่าง ๆ ดังนี้ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยงโดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้ ระดับความเสี่ยง (R) = ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) x ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I) ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำและหากมีค่าสูงขึ้น ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากสามารถก่อให้เกิดความเสียหายจึงต้องทำการวิเคราะห์และหาแนวทางการจัดการต่างๆ เช่น กระบวนการ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการพัฒนาและการบริหารองค์กรหรือโรงเรียนส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรง มีโอกาสเกิดได้น้อย จะจัดเป็น

ความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ ในกรณีมีงบประมาณ กำลังคน หรือเวลาจำกัด การจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องโดยเลือกความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากไปสู่ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงน้อยและจัดทากระบวนการที่สามารถจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรเป็นส่วนใหญ่

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับอันตราย ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ รวมเรียกว่า 4T' Strategies กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่องค์กร บริหารจัดการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสียหาย การกำหนดกลยุทธ์และการควบคุมความเสี่ยงคือการใช้กระบวนการคือ Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจาก ค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมี มูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตาม และดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น Treat - การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น Terminate - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลง กิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น Transfer - การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยง ไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำล้งานเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

5. การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง การรายงานและติดตามผลสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งการรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่าแผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการ

ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพและมีการรายงานต่อผู้บริหาร ที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส⁶²

นฤมล สะอาดโฉม ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติกับองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง สามารถจัดแยกความถี่และความรุนแรงที่จะนำไปสู่การสูญเสีย เช่น ความรุนแรงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนการเงินของโรงเรียนการบริหารจัดการเพื่อป้องกันความเสี่ยงให้เกิดความเพียงพอและเหมาะสมเนื่องจากงบประมาณหรือการเงินเป็นทรัพยากรที่จำเป็นนำไปใช้การบริหารจัดการโรงเรียนถ้าการบริหารความเสี่ยงไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้เกิดปัญหาทางการเงินและไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างสำเร็จ การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อที่จะวางแผนต่อไป ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงเป็นการเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร เพื่อนำการระบุความเสี่ยง ที่มีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงมีกรอบภายใต้การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการเพื่อจำแนกและประเมินความเสี่ยงนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวางเพื่อบริหารความเสี่ยงจากการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดสรรโครงสร้างทางการเงินและการสร้างเครื่องมือเพื่อป้องกันความเสี่ยงเป็นการผสมผสานการจัดการความเสี่ยงสำหรับผู้บริหาร สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้น⁶³

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กล่าวถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายแผนงาน/โครงการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด มีประสิทธิผลในการ

⁶² สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**, 23-36.

⁶³ นฤมล สะอาดโฉม. การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management). พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด), 2550, 56-68.

ป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดความเสียหายไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะใด เช่น ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรสิ้นหรืออาจจะเป็นพฤติกรรมการกระทำอันเป็นการทุจริต เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงย่อย หมายถึง ส่วนราชการมีการกำกับกระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นั่นคือ มีการกำกับดูแลรักษาทรัพยากรสิ้น ป้องกันหรือลดความผิดพลาดเสียหาย การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification) เป็นการนำกิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินงาน/โครงการต่างๆ มาระบุความเสี่ยงตามองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีมีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะ หุ่นส่วนการพัฒนา

4. หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันมิใช่ข้อต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

5. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลา ที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร ราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน โดยดำเนินการแทนอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากรมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9. หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพหรือ สุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การ ฝึกรบและอื่นๆ

10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมี กระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการประเมินระดับ โอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่าง ๆ ระดับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน/ กิจกรรมของโครงการ โดยระบุประเภทความเสี่ยง บัญญัติเสี่ยงหรือสาเหตุความเสี่ยงเพื่อดำเนินการ พิจารณากลยุทธ์ที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงและตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานของแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุกล ยุทธ์ พร้อมด้วยแนวทางที่ใช้จัดการความเสี่ยง มีดังนี้ 1) การรับความเสี่ยงไว้เอง (TAKE) : หากทำการ วิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความ เสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อ รองรับผลที่จะเกิดขึ้น 2) การควบคุมความสูญเสีย (TREAT) : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น 3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

(TERMINATE) : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง 4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (TRANSFER) : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) ได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้โดยกิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้วแต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงาน/บุคลากรผู้รับผิดชอบและงบประมาณที่ใช้ในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลและการสื่อสารด้วยการกำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้กลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ผู้บริหาร คณะทำงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน/บุคลากรในสังกัดได้รับทราบผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ร่วมเสนอแนะแนวทางการดำเนินการร่วมกันและผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำไปดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring) เป็นขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องรายงานความคืบหน้าเสนอผู้บริหารเพื่อทราบ คือ 1) รายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข (หากมี) ตามไตรมาสแผนงบประมาณ 2) สรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ สำหรับเป็นฐานข้อมูลให้หัวหน้าส่วนราชการและผู้บริหารระดับสูงนำไปปรับใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรในอนาคต⁶⁴

กิตติพงศ์ จิรวังศ์ อธิบายหลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง ได้กล่าวว่าในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 ประกอบด้วย หลักการพื้นฐานที่สำคัญทั้งหมด 11 หลักการ ได้แก่ 1) การบริหารความเสี่ยงจะต้องสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์การการบริหารความเสี่ยงจะต้องมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปกป้องสิ่งแวดล้อม ผลประกอบการด้านการเงิน การดำเนินการตามหลัก

⁶⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 : การบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**, (2560), 1-30.

ธรรมาภิบาล ความปลอดภัยและสุขอนามัยส่วนบุคคล คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความสอดคล้องตามข้อกำหนดและระเบียบบังคับ การยอมรับจากสาธารณะและชื่อเสียงขององค์กร 2) การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์การการบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารและเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์การ เช่นเดียวกับโครงการและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารความเสี่ยงจะไม่ใช่งิจกรรมที่เป็นอิสระหรือถูกแยกออกมาจากกิจกรรมและกระบวนการหลักขององค์กร 3) การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยงสามารถช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการและช่วย ในการแยกแยะความแตกต่างของทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังช่วยในการตัดสินใจไม่ว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถยอมรับได้หรือการจัดการความเสี่ยงจะมีอย่างเพียงพอหรือมีประสิทธิภาพก็ตาม 4) การบริหารความเสี่ยงจะแสดงถึงความไม่แน่นอนได้อย่างชัดเจน การบริหารความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในความไม่แน่นอนสภาพของความไม่แน่นอนและแนวทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนนั้นๆ 5) การบริหารความเสี่ยงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบมีโครงสร้างและทันเวลา การดำเนินการอย่างเป็นระบบทันเวลาและมีโครงสร้างที่ชัดเจน สำหรับการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกันสามารถเปรียบเทียบได้และมีความน่าเชื่อถือ 6) การบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการข้อมูลที่ดีที่สุด สิ่งที่น่าสนใจใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะนำมาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับ การสังเกตการณ์ การพยากรณ์และมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญอย่างไรก็ตาม ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจจะต้องได้รับทราบและคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูลแบบจำลองการตัดสินใจที่นำมาใช้รวมถึงความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ 7) การบริหารความเสี่ยงจะต้องปรับให้เหมาะสมกับองค์การ การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรรวมถึงโครงสร้างของความเสี่ยง (risk profile) 8) การบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรม ด้วยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องรับรู้ถึงขีดความสามารถ การยอมรับและความตั้งใจของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจจะมีส่วนช่วยหรือขัดขวางต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร 9) การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความโปร่งใสและครอบคลุม การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมของผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในทุกๆ ระดับขององค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงจะยังมีความเกี่ยวข้องและทันสมัย นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังรวมไปถึงการยอมให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลอย่างเหมาะสมรวมถึงมุมมองและความคิดเห็นต่าง ๆ ได้รับการนำมาพิจารณาในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง 10) การบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นพลวัตสามารถทำซ้ำและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นทั้งภายในและภายนอกหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือองค์ความรู้หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเฝ้าติดตาม การทบทวนหรือ

มีความเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นหรือลดลงองค์การจะต้องมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง 11) การบริหารความเสี่ยงจะต้องสามารถปรับปรุงและทำให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่ององค์การจะต้องมีการพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง⁶⁵

ณัฐกริช เปาอินทร์ เสนอหลักการการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการรูปแบบโครงการเพื่อประเมินสถานการณ์จัดการความเสี่ยงวงจรของการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และการรายงานผลความเสี่ยงที่ต้องได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องมิใช่เป็นเพียงเพื่อจัดการกับความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่งเท่านั้น เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการนั้นๆ นักวิชาการได้กำหนดหลักการการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอนคือ 1) การระบุความเสี่ยง (Identification of risks) 2) การวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น (Analysis of Implication) 3) การตอบโต้เพื่อลดความเสี่ยง (Response to Minimize Risk) และ 4) การจัดวางแผนเผชิญเหตุที่เหมาะสม (Allocation of Appropriate Contingencies)⁶⁶ นอกจากนี้ยังกำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับใช้ในองค์การส่วนใหญ่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การระบุความเสี่ยงโดยผู้วิเคราะห์สามารถใช้ฐานข้อมูลที่มีอยู่ขององค์การในการระบุความเสี่ยง เช่น ความสูญเสียที่องค์การเคยประสบ อาทิ คดีความ การร้องเรียน การอุทธรณ์ร้องทุกข์ของหน่วยงานราชการ เป็นต้น 2) การค้นหาแนวทางและวิธีการที่จัดการความเสี่ยง เป็นขั้นตอนเกี่ยวข้องกับการทบทวนนโยบาย กระบวนการดำเนินงาน การฝึกอบรมและการกำกับดูแลพนักงานขององค์การด้วยความละเอียดรอบคอบ 3) การเลือกแนวทางที่เหมาะสมต่อความเสี่ยง เป็นขั้นตอนต่อการตอบสนองต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระบวนการดำเนินงาน การฝึกอบรมและการกำกับดูแลพนักงานเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น 4) การนำแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ เป็นการนำทางเลือกที่เหมาะสมต่อความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ และ 5) การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินความเสี่ยง การดำเนินการของขั้นตอนที่ 1 ถึง 4 สำเร็จไม่สำเร็จนั้นจะต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ⁶⁷

สิริ ทองสิริ ได้กล่าวถึงแนวคิดการเฝ้าระวังการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในรูปแบบที่เรียกว่า Enterprise Risk Management ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง

⁶⁵ กิตติพงศ์ จิรวาสวงศ์, "การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Iso 31000," (2552): 117-18.

⁶⁶ ณัฐกริช เปาอินทร์, การประเมินสถานการณ์เพื่อการจัดการความเสี่ยง (นนทบุรี: พิมพ์ครั้งที่ 1 โรงพิมพ์รัตนไตร, 2559), 4-5.

⁶⁷ A. Girling, **Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework.** Hoboken (NJ: John Wiley&Sons, 2013).

ของประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (AS/NZ 4360) อันประกอบด้วย 1) การกำหนดขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง (Establish The Risk Management Context) 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) 6) การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review) 7) การรายงานผลและการปรึกษา (Communication and Consultation)⁶⁸

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็นความเชื่อและทัศนคติที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม ซึ่งแสดงถึงลักษณะและวิธีการพิจารณาความเสี่ยงในทุกๆ กิจกรรมขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติในกิจกรรมประจำวัน ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะเห็นได้จากทุกๆ สิ่งที่ผู้บริหารกระทำเพื่อจัดการและบริหารองค์กร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงอาจจะปรากฏอยู่ในนโยบายที่ประกาศใช้ การสื่อสารทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนในการตัดสินใจ ไม่ว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร มาตรฐานความประพฤติ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และรายงานความผิดปกติต่างๆ หรือแม้กระทั่งการดำเนินงานอย่างไม่เป็นทางการโดยใช้วิธีการติดต่อแบบตัวต่อตัวกับผู้จัดการคนที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ ประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ ผู้บริหารจะทำให้ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงแข็งแกร่งขึ้นได้ ไม่ใช่โดยการพูดเท่านั้นแต่ต้องมีอยู่ในการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นในทุกๆ วัน ตัวอย่างแถลงการณ์ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกและการขยายตัวทางวัฒนธรรมองค์กรของเราจึงต้องมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะสามารถเสริมสร้างแนวคิดและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในภาพกว้างและขณะเดียวกันก็ต้องผสมผสานเอาคุณค่าและความเชื่อหลักขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น เราจึงมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างให้การบริหารความเสี่ยงเป็นจุดแข็งที่ช่วยให้เรามีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แผนการบริหารความเสี่ยง จะเริ่มที่กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความต้องการและความมุ่งหมายของทุกฝ่ายที่สัมพันธ์กับองค์กรของเราและด้วยการทำให้ข้อมูลได้ส่งผ่านอย่างสะดวกทั่วถึงกัน ทั้งองค์กรและเน้นการสื่อสารกันอย่างเพียงพอ จะทำให้องค์กรมีวงจรข้อมูลเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่อง ซึ่งรูปแบบเช่นนี้ทำให้มีข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นและเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะบรรลุกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรจึงได้เตรียมแผนการบริหารความเสี่ยงที่มีเครื่องมือพร้อมและมีบุคลากรที่มี

⁶⁸ Siri Thongsiri, "Enterprise Risk Management and Internal Control Framework Bangkok," [Online]. Accessed 10 December 2550. Available from <http://ozthaialum.ni.ni.th/do>.

ความสามารถเพื่อที่จะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานให้บรรลุผลได้อย่างเกินความคาดหมายและยังเล็งเห็นความเสี่ยงและการควบคุมเป็นหน้าที่บุคลากรต้องสามารถที่จะคาดการณ์และระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับต้นทุนและด้วยแผนการบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรสามารถมองปัญหาได้อย่างรอบด้านไม่เพียงเพื่อหาทางลดความเสี่ยงแต่ยังสามารถมองเห็นโอกาสและคว้าโอกาสที่จะเกิดขึ้นซึ่งเป็นการท้าทายแนวคิดในการแก้ปัญหาแบบเดิมๆเพื่อที่จะสร้างคำตอบที่ดีขึ้น หลักการพื้นฐานประการหนึ่งคือ การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันและมีการวัดผลที่ปฏิบัติได้จริง⁶⁹

บาร์นาร์ด (Blanchard) กล่าวถึง แนวทางหรือกิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงานระดับกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นหรืออยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมาควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีการนำความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบด้วย 1) การประเมินระดับความเสี่ยง (Assessment) 2) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Analysis) และ 3) การรองรับและควบคุมความเสี่ยง (Abatement)⁷⁰

สมิทและเมอร์ริท (Smith and Merrit) แนวคิดการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาส ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์

⁶⁹ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย The Stock Exchange of Thailand, **กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ:แนวทางการปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ 1 บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2551), 11.

⁷⁰ B.S. Blanchard, **Logistics Engineering and Management**, ed. 6th (Upper Saddle River, N. J. : Pearson Prentice Hall, 2004), 42.

ความเสี่ยงโดยพิจารณาความน่าจะเป็นและผลรวมของความเสี่ยงหาย ขั้นตอนที่ 3 จัดลำดับความเสี่ยง และทำแผนความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 4 การแยกวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวางแผนในการแยกประเภทความเสี่ยงต่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ถ้าย้อนความเสี่ยง ความเสี่ยงส่วนที่เหลือการลดความเสี่ยงหรือทำ ความเสี่ยงให้เบาบางลง ขั้นตอนที่ 5 การดูแลความเสี่ยงโดยการประเมินสถานภาพและความเสี่ยงใน การยกเลิกเป้าหมาย⁷¹

Australia and New Zealand Institute of Information Literacy เสนอแนวทางการ บริหารความเสี่ยงของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (Australia/New Zealand Standard 4360 : 2004) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดบริบทขององค์กรไม่ว่าจะเป็น วัตถุประสงค์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเกณฑ์ต่างๆ 2) ระบุความเสี่ยง อะไรที่สามารถเกิดขึ้นได้บ้างและ มันเกิดขึ้นอย่างไร 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการทบทวนการควบคุมที่มีอยู่แนวโน้มผลลัพธ์และ ระดับความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงและจัดอันดับความเสี่ยงนั้น 5) จัดการกับความเสี่ยงนั้นโดยการระบุถึงทางเลือกที่มีทางเลือกที่ดีที่สุดพัฒนาแผนการบริหารความ เสี่ยงและนำแผนนั้นไปปฏิบัติ 6) การตรวจสอบทบทวน⁷²

วิลสันและไทเกอร์ (Wilson and Tiger) กล่าวถึงแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงตาม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk identification) หมายถึง การค้นหา ปัญหาต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ใช้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม รวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหานั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจาก ผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาเอกสารและตำราต่างๆ เป็นต้น 2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึง การ วิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรงและความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และ รุนแรงมากน้อยเพียงใด 3. วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้อง สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร 4. การประเมินผล (Risk Evaluation) หมายถึง การ ประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษา

⁷¹ Smith P. and Merrit, **Proactive Risk Management : Controlling Uncertainty in Product Development** (Proactive Risk Management, 2002), 41-43.

⁷² Australia and New Zealand Institute of Information Literacy (ANZIIL), "Australian and New Zealand Information Literacy Framework : Principles and Practice," Retrieved December 19, 2009 from <http://www.anziil.org/resources.pdf>.

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงตลอดจนพิจารณาว่าเหตุใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน⁷³

มหาวิทยาลัยแคมบริดจ์ (Cambridge of University) เสนอหลักการการบริหารความเสี่ยงเป็นการจัดการความเสี่ยงมีขอบเขตกว้างกว่าที่เคยเป็นมา เป็นส่วนสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ และนอกเหนือไปจากการประเมินความเสี่ยงเฉพาะด้านของสถานการณ์เฉพาะเพื่อครอบคลุมประเด็นต่างๆเกี่ยวกับการกำกับดูแลการบริหารคุณภาพชื่อเสียงและการเงิน เป้าหมายของบริษัท คือการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการเตรียมพร้อมรับภัยคุกคาม (หรือโอกาส) ที่อาจเกิดขึ้น การใช้ทะเบียนความเสี่ยงเป็นแบบง่าย ๆ ที่ช่วยให้ผู้จัดการความเสี่ยงในการระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่สำคัญและเพื่อพิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างไรกำจัดและโอนไปยังบุคคลที่สามหรือไม่ว่าจะเป็นที่ยอมรับและตรวจสอบหรือไม่ การจัดการความเสี่ยงมีผลบังคับใช้ในทุกระดับตั้งแต่มหาวิทยาลัยไปจนถึงโรงเรียน NSIs แผนกวิชาและแผนกต่างๆรวมถึงโครงการต่างๆ มหาวิทยาลัยส่งเสริมเทคนิคมาตรฐานสำหรับการประเมินและติดตามความเสี่ยง เน้นการบริหารความเสี่ยงแบบง่าย ๆ แต่มีประสิทธิภาพ ไม่เกี่ยวกับการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งหมดหรือเกี่ยวกับกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป HEFCE กำหนดให้ HEIs เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขามีการจัดเตรียมที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์ที่ได้รับรายงานอย่างกว้างขวาง 1) ลดแรงกระแทกและความประหลาดใจที่ไม่พึงประสงค์สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นช่วยยกระดับความกังวลทำให้สามารถตอบสนองต่อภัยคุกคามและโอกาสต่างๆได้รวดเร็วยิ่งขึ้น⁷⁴

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานโดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การรายงานและการสรุปผลเพื่อนำข้อมูลไปปรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมและดำเนินงานภายในองค์กรเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งอดีตและปัจจุบัน การบริหารความเสี่ยงมีกระบวนการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากความเสี่ยงเป็นการกระทำที่คาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นอนาคตอย่างมีเหตุมีผล โดยมีขั้นตอน กระบวนการ แนวทางที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนว

⁷³ Wilson and Tiger. J, **Clinical Risk Modification: A Route to Clinical Governance** (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999).

⁷⁴ University of Cambridge, "**University Offices. Risk Management,**" [Online]. Available : <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk>, 2015.

ทางการดำเนินงานเพื่อป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคทำให้การบรรลุตามวัตถุประสงค์ไม่เป็นไปตามที่องค์กรตั้งไว้ การบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดต้องให้ความสำคัญ มีการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และนโยบาย สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงาน การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานสร้างมูลค่าให้แก่โรงเรียนคือวิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร กระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อป้องกันเหตุที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตของผู้บริหารที่ผ่านมากับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีการนำความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องกลยุทธ์ การดำเนินงาน การจัดการความเสี่ยง นำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างแน่นอนและเป็นแนวทางในการบริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติกับองค์กรอื่นๆ โดยการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้ลดปัญหาความเสี่ยงและเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนที่ดียิ่งขึ้น

ประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) ในเชิงการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่กล่าวคือ คำว่าประสิทธิผลขององค์กร หรือ ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นความสามารถขององค์กรในการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย⁷⁵ ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนจะเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนเพราะประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญของความมีเสถียรภาพของโรงเรียนที่ต้องมีโครงสร้างภายในและกระบวนการจัดการเน้นความผูกพัน การมีส่วนร่วม การปรับตัว การประพฤติปฏิบัติการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันต่อการเปลี่ยนแปลงใน

⁷⁵ Ken Reid, David Hopkins, and Peter Holly, **Towards the Effective School**, (Oxford: Basic Blackwell Ltd., 1988), 5.

การต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จ⁷⁶ อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” ที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

นักวิชาการสาขาต่างๆ ได้นิยามความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้หลายทัศนะทั้งในเชิงเศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เชิงบริหารจัดการ ซึ่งเป็นทั้งการมองประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวและการพิจารณาทั้งระบบ ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใดนั้น ประสิทธิผลจึงมีความหมายแตกต่างกัน ตามความเข้าใจของนักวิชาการหรือผู้บริหารของแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำเร็จของงาน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน ไว้ดังนี้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของ “ประสิทธิผล” (Effectiveness) หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น⁷⁷

จันทรานี สงวนนาม ความหมายของประสิทธิผล คือ พฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เรียกว่า ประสิทธิผล⁷⁸

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) อธิบายว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลอาจพิจารณาจากความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ, ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก และความพึงพอใจในการทำงานของครู⁷⁹

เอดการ์เฮชเชียน (Edgar H. Schein) นิยามความหมายประสิทธิผล หมายถึงสมรรถนะขององค์กรในการอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adaption) อนุรักษ์รักษาสภาพ (Maintain) และเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องกระทำให้ลุล่วง⁸⁰

⁷⁶ Ronald G. Gilbert and Ali M. Parhizgari, "Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality," *Managing Service Quality* 10,1 (2000): 1-7.

⁷⁷ ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรม* (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, 2525), 10.

⁷⁸ จันทรานี สงวนนาม, *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารโรงเรียน*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บุ๊ค พอยท์, 2551), 186.

⁷⁹ Hoy and Ferguson, *Theoretical Framework and Exploration Organizational Effectiveness of School Educational Administration Quarterly* 21 February, (1958), 117-134.

⁸⁰ Edgar H. Schein, *Organization Psychology* (Englewood Cliffs, New Jersey : PrenticeHall Inc., 1970), 177.

กิบสันและคณะ (Gibson and other) กล่าวถึง ประสิทธิภาพระดับองค์กรว่าเป็นภาพรวมของ ประสิทธิภาพระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategic choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่างๆ (process) และวัฒนธรรม (culture)⁸¹

สตีเยร์และคณะ (Steers, Ungson, and Mow day) ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพของ องค์กรว่า หมายถึง ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติ⁸²

นอร์ทคราฟต์และเนล (Northcraft and Margaret A. Neal) “ประสิทธิผลขององค์กรให้ความสำคัญ สนใจที่การให้ก่อเกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กรเท่านั้นโดยให้ความสำคัญของระดับ ความสำเร็จ”⁸³

วอลซ์ (Walsh) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นที่ต้องการ หมายถึง การที่โรงเรียนมีระบบ ที่เอาใจใส่ต่อความอ่อนแอทั้งหมดยุทธศาสตร์ที่ปรากฏมาโดยพิจารณาจากผลการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ การสอน การบริหารจัดการ และการจัดการของโรงเรียน⁸⁴

นาฮาเวนดีและมาเล็ดซาเด (Nahavendi and Malekzadeh) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนอัน หมายถึง 4 ประการดังนี้ 1) คุณภาพของงาน 2) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3) นวัตกรรม ใหม่ที่ดีกว่าเดิม 4) ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน⁸⁵

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) 3) การขาดงาน (Absenteeism) 4) อัตราการออกกลางคัน (Dropout rate) และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป (Overall quality)⁸⁶

⁸¹ Jame. L Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, **Organization: Behavior Structure**, ed. Process 6th (Plano: TX : Business Publication, 1982).

⁸² R. M. Steers, G. R. Ungson, and R. T. Mowday, **Managing Effective Organizations: An Introduction** (Boston: Kent, 1985).

⁸³ Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neal, **Organization Behavior: A Management Challenge** (Chicago: The Dryden Press, 1990), 14.

⁸⁴ Mike Walsh, **Building a Successful School** (London Dogan Page Ltd, 1999), 56.

⁸⁵ Afsaneh. Nahavendi and Air R. Malelekzadeh, **Organizational Behavior : The Person Organizational Fit** (New Jersey Prentice Hall, Inc. , 1999), 532.

⁸⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational administration: Theory, research, and practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 129-130.

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้ความหมายประสิทธิผล (Effectiveness) ของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียน

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมา สรุปได้ว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถ ประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ความรู้ ความสามารถบริหารจัดการองค์การ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ คือ ผลิตรายงานที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สร้างทัศนคติทางบวกของครูต่อโรงเรียนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนและการนำเอาทรัพยากรไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสอดคล้องซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องศึกษาข้อมูลการดำเนินงานภายใต้นโยบาย กำหนดกลยุทธ์ สร้างจุดแข็ง กำจัดจุดอ่อนและสร้างโอกาสที่ดีต่อโรงเรียนสร้างความเชื่อมั่น มีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีทั้งบุคลากรและองค์กร การดำเนินงานจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จกับประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม

ความสำคัญของประสิทธิผลของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมที่มีหน้าที่การจัดการศึกษาประยุกต์การศึกษาให้มีประสิทธิภาพจากสมัยก่อนจนถึงปัจจุบันเพื่อให้เกิดความสนใจกับทั่วทุกพื้นที่โลก กล่าวคือ เป็นการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโรงเรียนตรงตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนั่นเอง งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีการศึกษาถึงคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยการวัดที่ผลผลิตของนักเรียน (student outcomes) จากผลคะแนนสอบของนักเรียน การตัดสินใจว่าโรงเรียนใดมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นใช้ผลจากศักยภาพของนักเรียน (pupil performance) ปัจจุบันประสิทธิผลขององค์การกลายเป็นสิ่งที่สำคัญของการศึกษาทฤษฎีองค์การ นักวิชาการ เช่น คาเมรอนและเวทเทน (Cameron and Whetten) ได้เขียนไว้ในรายงานที่สรุปได้ว่า ระบบการศึกษาเปลี่ยนจากประสิทธิผลไปสู่คุณภาพ (effectiveness to quality) กล่าวคือ ถ้าหากรู้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การไปสู่ประสิทธิผลแล้วก็จะไปเป็นแนวทางต่อไปสู่การมีคุณภาพของโรงเรียนในที่สุด ในส่วนของประสิทธิผลโรงเรียนนั้นจะเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการบริหาร โดยไม่จำเป็นต้องวัดผลผลิตระยะยาว (outcomes) และการประเมินเกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนของคุณภาพจะเน้นเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดเป็นเกณฑ์เป็นสำคัญ ดังนั้นกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพและ

คุณภาพนั้นไม่เหมือนกัน (not synonyms) แต่ทั้งสองส่วนจะเป็นทางที่จะอธิบายเกี่ยวกับผลปฏิบัติงานขององค์กร (organizational performance)⁸⁷

การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยการบริหารหลัก ๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 4 M's ปัจจัยดังกล่าวแล้วการบริหารโรงเรียนยังต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีส่วนสำคัญในการบริหาร ได้แก่ สภาพทางภูมิศาสตร์ ประชากร ทรัพยากร ลักษณะนิสัยและความสามารถของคน ความเชื่อและศรัทธา ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนค่านิยมและอุดมการณ์ของสังคม การที่ผู้บริหารจะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่วิเคราะห์ห่องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ให้ถ่องแท้เสียก่อนการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรจะคงอยู่หรือล่มสลายขึ้นอยู่กับผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีความเป็นเหตุเป็นผล และน่าเชื่อถือ ผู้บริหารองค์กรอาจจะเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีแนวทางในการประเมิน 2 แนวคิด ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรตามวงจรการควบคุมและการจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กรย่อมมีวัตถุประสงค์และความต้องการในการจัดตั้งอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชนหรือองค์กรเพื่อการกุศล ทั้งนี้ย่อมตั้งอยู่บนฐานของกลไกเดียวกัน โดยมีลักษณะของกลไก ดังนี้ (1.1) มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง (1.2) มีการกำหนดแผนงานและภาระงาน (1.3) มีการกำหนดทรัพยากรการบริหาร (1.4) มีอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร (1.5) มีการดำเนินงาน (1.6) มีการประเมินผลการดำเนินงานจากโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในการประเมิน

มิลตัน (Milton) ได้เสนอว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในองค์กร สรุปดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล (individual characteristic) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น เป็นผลจากองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลเอง ซึ่งเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมหนึ่ง ๆ แล้วย่อมส่งผลสืบต่อเนื่องถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะของความพอใจหรือไม่พอใจ หากเกิดความพึงพอใจพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะถูกระทำอีกแต่หากพฤติกรรมใดที่ทำแล้วไม่เกิดความพึงพอใจพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้นอีก และนอกจากนี้องค์ยังรวมถึงความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

⁸⁷ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and practice**, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 2001), 280-281.

2. ลักษณะของงาน (Job characteristic) หมายถึง ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล การลงโทษและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ในการทำงาน

3. ลักษณะสิ่งแวดล้อม (Environment characteristic) หมายถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทุกสิ่งที่อยู่ในองค์การรวมทั้งบรรยากาศองค์การ⁸⁸

ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การนับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดทายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์องค์การจะล่มสลายในที่สุด การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยการบริหารหลัก ๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ จึงมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้ 1) ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การการจัดตั้งองค์การย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามความต้องการหรือไม่ 2) วัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามความต้องการหรือไม่ 3) ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนดการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผนกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน 4. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการไว้ได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การแสดงว่าองค์การนั้นมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพอาจแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใดๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ทำให้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้องมีคุณค่าเหมาะสมดีกับงาน ตรงตามความคาดหวังและความต้องการของสังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การ เน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งก็สืบและคณะ (Gibson and others) อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบไปด้วย ตัวบ่งชี้ 5 ประการ คือ 1) การผลิต (Production) 2) ประสิทธิภาพ

⁸⁸ Charle R. Milton, *Human Behavior in Organization* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1981), 76-77.

(Efficiency) 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) 4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) และ 5) การพัฒนา (Development)⁸⁹

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามมีโรงเรียนกำหนดไว้เป็นการสร้างมาตรฐานและปรับปรุงมาตรฐานที่ใช้ในการศึกษาขององค์กรเป็นวิธีการและเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร โรงเรียนจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิผลถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนผู้วิจัยได้นำแนวคิดของยูคูล์ (Yukl) ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมมาเป็นเป็นแนวทางในการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในครั้งนี้

องค์ประกอบเชิงระบบของโรงเรียนในประเทศไทยไว้วามี องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งป้อน ประกอบด้วยนักเรียน บุคลากร อาคารสถานที่ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ ภาวะเป็ยบ เงิน ชุมชน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ
2. องค์ประกอบกระบวนการ ประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การวางนโยบายการบริหาร การเรียนการสอน กิจกรรมพิเศษ การวัดผล การค้นคว้าวิจัย และการสนับสนุน ฯลฯ
3. องค์ประกอบผลงานหรือผลผลิต ในระบบราชการเรามักเรียกว่า ผลงาน ขณะที่วงการธุรกิจจะเรียกว่า ผลผลิต อย่างไรก็ตามทั้งสองคำก็มีความหมายเหมือนกันแต่ใช้ต่างกันตามสภาพลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน โดยปกติผลงานในระบบราชการจะมี 2 ประเภท คือ ผลงานด้านการบริการ และด้านผลผลิตที่สามารถนับได้ หรืออาจแบ่งผลผลิตเป็นผลที่รัฐต้องการ ผลที่ประชาชนต้องการ และผลที่ระบบต้องการ ผลผลิตของระบบงานการศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการและสิ่งป้อนเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่ว่าในฐานะใด แม้แต่ตัวนักเรียนเองควรปฏิบัติเนื้องานโดยคำนึงหน้าที่ของตน เพื่อช่วยกันสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่ดีที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและประเทศชาติ

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน ซึ่งแยกแนวทางในการประเมินได้ ตามแนวทางดังนี้

⁸⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich. & James, H. Donnelly, **Organization: Behavior structure and process.** 10th ed. (Boston, Mass: McGraw-Hill, Inc., 2000), 15-17.

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effective) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือกล่าวก็คือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิผลขององค์กร เช่น วัดจากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร (price) ข้อเสนอ (propositions) ขององค์กรที่มีประสิทธิผลและกำหนดให้เป็นระดับของการบรรลุเป้าหมาย⁹⁰

2. การประเมินประสิทธิผลในทางระบบ-ทรัพยากร (The system resource model organizational effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multiple Criteria of Effective) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการประเมินซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลสำเร็จต่างๆ เช่น ความพึงพอใจ ความมั่นคง ความสำเร็จ การผสมผสานอันหนึ่งอันเดียว ความสามัคคีที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งทีหน่วยงานองค์กร หรือบุคคล มีความต้องการที่จะบรรลุถึงอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจะบรรลุถึงนั้นจะต้องพิจารณาเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าคืออะไรมากน้อยแค่ไหน เกณฑ์อะไรที่ใช้วัด วัดโดยใคร เพราะฉะนั้นการที่จะบอกว่าบรรลุประสิทธิผลหรือยังก็ย่อมขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ประเมินแต่ละคนแต่ละองค์กรที่จะหาเกณฑ์มาวัดประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์กรการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย การประเมินประสิทธิผลในทางระบบ-ทรัพยากร การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ แต่เกณฑ์เหล่านั้นควรจะขึ้นอยู่กับ การสร้างกฎ กติกา หรือเกณฑ์ที่บุคคลในองค์กรเห็นพ้องต้องกัน สำหรับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ หรือได้คาดหวังไว้ จากการทำงานตามกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ มีความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร และนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมมาเป็นเป็นแนวทางในการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานในองค์กรที่ต้องมาจากลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน และลักษณะสิ่งแวดล้อม ถ้าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ถ้าไม่

⁹⁰ Jame L. Price, **Organization Effectiveness: An Inventory Propositions** (Homewood, Ill: Richard. Irwin, Inc., 1968), 1.

บรรลุลักษณะประสอองค้การจะล่อมสล่ายในที่สุด ประสอทธิผลเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า การบริหารของหน่วยงานหรือองค้การใดองค้การหนึ่งสามารถดำเนินจนบรรลุลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสอทธิผล

สำหรับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสอทธิผลของโรงเรียนมีความสำคัญต่อการ บริหารโรงเรียนให้บรรลุลเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีนักทฤษฎีองค้การได้สรุปลแนวคิดไว้ดังนี้

เอ็ดมอน (Edmonds) เสนอว่าการประเมินประสอทธิผลของโรงเรียนควรจะประเมินจาก 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 2) การให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐาน 3) ความคาดหวังให้นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์สูง 4) บรรยากาศที่ปลอดภัยอบอุ่น 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่าง สม่าเสมอ และ 6) สภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย⁹¹

แฮนสัน (Hanson) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสอทธิผลมีลักษณะดังนี้ 1) การปรับปรุง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยากาศสนับสนุนการเรียน 3) มีการติดตามกำกับ กระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน 6) มีการจัด สภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน⁹² นอกจากนี้ยังกล่าวว่าบุคลากรที่จะสามารถส่งผลต่อ ความสำเร็จและประสอทธิผลขององค้การ

ออร์สไตน์ (Ornstein) เสนอว่าความมีประสอทธิผลของโรงเรียนมี 12 ประการ คือ 1) ผล คะแนนจากผลสอบอ้างอิงปกติ 2) คะแนนจากการเทียบกับเกณฑ์อ้างอิง 3) คะแนนจากแบบทดสอบ ที่ครูสร้างขึ้น เช่น การเขียน หรือการวัดอย่างอื่นที่ไม่ได้กำหนดในวัตถุประสงค์ 4) คะแนนจากผลผลิต คือ ความคิดรวบยอดของนักเรียน 5) ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุลเป้าหมาย ของนักเรียน 6) ความคิดเห็นของผู้ปกครองชุมชน 7) การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมเสริม หลักสูตร 8) รางวัลที่นักเรียนได้รับ 9) อัตราการมาเรียน 10) จำนวนวัสดุ สื่อ ที่นักเรียนยืมจาก ห้องสมุด 11) คุณภาพความสามารถในโปรแกรมอื่นๆ เช่น งานศิลปะ การดนตรีและการแสดง และ 12) การให้การสนับสนุนของชุมชนต่อโรงเรียน⁹³

⁹¹ Ronald Edmonds, "Effective School for the Urban Poor," Educational Leadership (1979): 15-24.

⁹² Mark E. Hanson, **Education Administration and Organization Behavior** (Boston : Allyn and Bacon, 1996), 35.

⁹³ Allan C. and Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices** (California: Wadsworth Publishing, 1996), 35.

ออสตินและเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds) ได้ศึกษาวิจัยและรายงานว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จดังนี้ การจัดการอาคารสถานที่, ภาวะผู้นำ, ความมีเสถียรภาพของบุคลากร, การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน, การพัฒนาบุคลากร, การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด, ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ, การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง, การวางแผนร่วมกัน, ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน, มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน, มีระเบียบวินัย⁹⁴

มาโฮนีและอีเทล (Mahoney and Eitzel) ให้แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยได้พัฒนาเกณฑ์ ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา⁹⁵

ยुक (Yukl) เสนอว่าความมีประสิทธิผลขององค์กรเป็นความก้าวหน้าในระยะยาวและเป็นตัวช่วยให้องค์กรนั้นๆ อยู่รอด ความมีประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (efficiency and process reliability) 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (human resources and relations) 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (innovation and adaptation)⁹⁶

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่า ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงควรวัดจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction) และ 3) การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Overall School Quality Management) มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องการพิจารณาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้วยังแสดงให้เห็นคุณค่าของหลักสูตร วอลซ์ (Walsh) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นที่ต้องการคือ มีระบบที่เอาใจใส่ต่อความอ่อนแอทั้งหมดที่ปรากฏมาโดยพิจารณาจากผลการเรียนรู้ ผลการเรียนการ

⁹⁴ Gilbert Austin and David Reynolds, "School Organization Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey," no. 10 (2/3), (1990): 167-78.

⁹⁵ John H. Mahoney and Nigel R. Eitzel, **Organization Behavior: Theory & Practice** (Englewood Cliff: Prentice Hall, 2001), 142-44.

⁹⁶ Gary Yukl, **Leadership in Organizations** (New York Pearson Prentice Hall, 2006), 370-71.

สอน การบริหารจัดการ และการจัดการของโรงเรียน⁹⁷ จากความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังกล่าว สรุปได้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสำเร็จความสามารถของบุคคลจากผลการเรียนรู้ ผลการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการจัดการของโรงเรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการตลอดจนค่านิยมความเห็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นหลังผ่านกระบวนการเรียนการสอน การฝึกฝน และอบรมมาแล้ว

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้แนวคิดที่ว่า เมื่อสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนจึงควรพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Achievement) ได้แก่ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างเป็นระบบของนักเรียน ศีลธรรมของนักเรียน ผลสอบระดับชาติ รางวัลหรือผลงานที่เป็นที่ยอมรับ⁹⁸ บลูม (Bloom) ได้ศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า มีตัวแปรอยู่ 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ พฤติกรรมด้านความรู้และความคิด (Cognitive Entry Behaviors) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความถนัดและพื้นฐานของผู้เรียนที่มีมาก่อน คุณลักษณะทางจิตใจ (Affective Entry Characteristics) หมายถึง แรงจูงใจที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความอยากเรียน อยากรู้สิ่งใหม่ความสนใจในวิชาเรียน เจตคติต่อเนื้อหาวิชา ระบบการเรียนและสถาบันการยอมรับความสามารถของตนเอง เป็นต้น และคุณภาพทางการเรียนการสอน (Quality of Instruction) หมายถึง การเรียนการสอนหรือประสิทธิผลที่ผู้เรียนได้รับผลสำเร็จในการเรียน ได้แก่ การได้รับรู้คุณะการปฏิบัติและแรงเสริมของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียน สรุปได้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เชี่ยวชาญ ความถนัด ความสนใจและพื้นฐานผู้เรียนที่มีมาก่อน ความสามารถของตน การเรียนการสอนหรือประสิทธิผลที่ผู้เรียนได้รับผลสำเร็จในการเรียน สเตียร์และคิม (Steers, Ungson, and Mow day) กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การว่าที่จะนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติ⁹⁹ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นจากการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) คือการใช้เวลาในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์นักเรียนเป็นรายบุคคลและมีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือ แนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไป การหมั่นฝึกฝนจะส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง การตรวจสอบความก้าวหน้าอยู่เป็นประจำจะช่วยให้ได้ข้อมูล

⁹⁷ Mike Walsh, Building a Successful School (London : Dogan Page Ltd, 1999), 56.

⁹⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research and Practice** (Singapore : McGraw- Hill Inc., 2008), 291-322.

⁹⁹ Steer R.M., Ungson G.R., and Mowday R.T. **Managing Effective Organizational : An Introduction**. Boston:Kent, 1985.

ย้อนกลับเพื่อใช้ปรับปรุงเพื่อผลการทำงานก่อนเวลา เพื่อให้ทราบความต้องการได้ข้อมูลย้อนกลับที่สะท้อนจุดเด่นและจุดบกพร่องในการดำเนินการ นำไปใช้ในการปรับปรุงให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นเพื่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน

2. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนยอมรับนโยบาย มาตรการและข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของโรงเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วย นวัตกรรมใหม่ ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน มีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถที่จะสร้างพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลง มีระบบการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทุกคน มีการส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงาน มีกระบวนการแก้ไขปัญหาและการยุติความขัดแย้งในหน่วยงาน ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรสร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) อธิบายว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลอาจพิจารณาจากความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ, ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก และความพึงพอใจในการทำงานของครู¹⁰⁰ นาฮาเวนดีและมาเล็ดซาเด (Nahavendi and Malekzadeh) ได้ให้แนวคิดประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง บุคคลหรือองค์กรได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนอันหมายถึง 4 ประการดังนี้ 1) คุณภาพของงาน 2) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3) นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม 4) ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน¹⁰¹ เพื่อให้บุคคลหรือองค์กรได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ดังกล่าว สรุปได้ว่า บุคลากรในโรงเรียนยอมรับนโยบาย มาตรการและข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจ มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ช่วยกันพัฒนา ส่งเสริม ปรับปรุงโรงเรียนให้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจไม่เกิดความขัดแย้ง ยอมรับการปรับเปลี่ยนสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้ความพึงพอใจในการทำงานและบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

¹⁰⁰ Hoy and Ferguson. Theoretical Framework and Exploration Organizational Effectiveness of school Education Administration Quarterly 21 February, 1958.

¹⁰¹ Afsaneh. Nahavendi and Air R. Malelekzadeh, Organizational Behavior: The person organizational fit (New Jersey : Prentice Hall, Inc. 1999), 532.

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้แนวคิดว่าความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจต่อภาระงาน ผลตอบแทนของงาน ค่าจ้าง แรงงาน สวัสดิการ ตัวงาน เนื้องาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานที่ทำงานเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง นโยบาย แผนการ มาตรการ กระบวนการ ความพอใจต่อโอกาสการเรียนรู้การพัฒนาวิชาชีพ การลาออก การนัดหยุดงาน การอุทิศตน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสาร การใช้ทักษะที่หลากหลาย ความพึงพอใจต่อโอกาสการเลื่อนตำแหน่งงาน กิฟฟอร์ดและเกรย์ (Guilford and Gray) เสนอปัจจัยที่เอื้อต่อความพึงพอใจในงาน คือ 1) ความมุ่งมั่น 2) โอกาสก้าวหน้า 3) สังคมยอมรับ 4) ความสนใจในลักษณะงาน 5) สภาพการทำงาน 6) การยกย่องชมเชย 7) องค์กรและการบริหารงาน 8) ปริมาณงาน 9) ค่าจ้าง 10) การนิเทศงาน 11) การติดต่อสื่อสาร 12) ชั่วโมงการทำงาน 13) งานที่ยุ่งยาก และ 14) สิทธิและผลประโยชน์ต่างๆ¹⁰² ล็อก (Locke) สรุปความพึงพอใจของการทำงานโดยเริ่มจาก 1) ตัวงานในด้านความ น่าสนใจ ความยากง่าย โอกาสเรียนรู้งาน ความสำเร็จ 2) การควบคุมและวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนหรือเงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนความเท่าเทียมกันและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดการศึกษา การวัดผลและประเมินผล 3) การจัดการเรียนการสอน คือ โอกาส ความยุติธรรมและหลักการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ ค่ายกย่องและความเชื่อมั่นในผลสำเร็จของงาน 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา การลาป่วย วันหยุด 6) สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงในการทำงานเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน 7) การนิเทศ ได้แก่ วิธีการเทคนิค การให้คุณให้โทษ มนุษยสัมพันธ์ และทักษะของผู้นิเทศ 8) เพื่อนร่วมงานซึ่งหมายถึง ความรู้ ความสามารถการช่วยเหลือกันและกัน และมิตรภาพที่ดี 9) หน่วยงานและการจัดการ หมายถึง การเอาใจใส่บุคลากรและการกำหนดนโยบายการบริหาร¹⁰³ ยูค (Yukl) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรเป็นความก้าวหน้าในระยะยาวและเป็นตัวช่วยให้องค์กรนั้นๆ อยู่รอด ความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (efficiency and process reliability) หมายถึง ความมีประสิทธิภาพรวมถึงการใช้คนและทรัพยากรที่มีอยู่ให้ทำงานที่มีความสำคัญโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์

¹⁰² Jean Guilford and David E. Gray, *Motivation and Modern Management* (Massachusetts :Addison-Wesley Publishers, 1970), 117-118.

¹⁰³ Edwin A. Locke, *The Nature and Causes of Satisfactio*, *Handbook of Industrial and Organization Ohychology*, ed. 2nd (Chicago: Rand McNally, 1976), 130.

การแข่งขันขององค์กรคือ การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง หรือเมื่อเกิดปัญหาทางการเงินและไม่มีทุนมากพอสำหรับการทำงานที่มีความสำคัญเป็นหลัก ตัวชี้วัดการทำงานนี้มีความสำคัญน้อยก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถส่งต่อต้นทุนดังกล่าวไปให้กับลูกค้าได้ หรือองค์กรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ประสิทธิภาพสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการออกแบบขั้นตอนการทำงานใหม่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และร่วมมือกันระหว่างองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ไม่จำเป็นและสูญเสียทรัพยากร ขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ เพื่อให้เกิดความผิดพลาดข้อบกพร่องหรืออุบัติเหตุที่น้อยที่สุด ตัวชี้วัดผลกาดำเนินงานนี้มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อขั้นตอนการทำงานนี้ปรับปรุงได้โดยใช้ทรัพยากรอื่นที่จะพัฒนาขั้นตอนการทำงานโดยไม่ลดประสิทธิภาพการทำงานหรือสามารถปรับปรุงตัวชี้วัดทั้งสองประเภทในเวลาเดียวกัน เช่น หากจะให้การ้งานง่ายยิ่งขึ้น ขั้นตอนการทำงานควรได้รับการออกแบบใหม่เพื่อลดต้นทุนและป้องกันความผิดพลาดและความล่าช้าเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้น 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (human resources and relations) คือ ทรัพยากรบุคคล ทักษะการทำงาน ประสบการณ์ของแต่ละหน่วย ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และความสัมพันธ์ของมนุษย์ หมายถึง การร่วมมือกัน มีความไว้วางใจกัน และมีความมุ่งมั่นในภารกิจขององค์กร การทำงานเป็นหมู่คณะจะมีประสิทธิภาพเมื่อสมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแข็งขันต่อเป้าหมาย ร่วมมือกับคนอื่นที่สามารถให้ข้อมูลหรือความช่วยเหลือที่สำคัญ ความสำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นโดยกลยุทธ์ทางการแข่งขันซึ่งพึ่งพาการบริการโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหากผู้นั้นไม่พึงพอใจจากการทำงานของบุคลากร อาจจะหางานใหม่เพื่อแข่งขันกับบริษัทหรือเริ่มตั้งบริษัทขึ้นเพื่อเป็นคู่แข่ง องค์กรจึงต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิผลขององค์กรเป็นความก้าวหน้าในระยะยาวและเป็นตัวช่วยให้องค์กรนั้นๆ อยู่รอด 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (innovation and adaptation) คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ การตอบสนองที่เหมาะสมต่อปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกและโอกาส เมื่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำตามภารกิจขององค์กร การปรับตัวที่จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเกตสิ่งที่ส่งผลกระทบ โอกาส และความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงขั้นตอนผลิตภัณฑ์ การบริการหรือกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมีความผันผวนสูงและไม่แน่นอน ซึ่งเปรียบได้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเมืองและเศรษฐกิจที่เสื่อมถอย สร้างความเข้าใจในขั้นตอนและความสัมพันธ์ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รักษาและเผยแพร่ความรู้ใหม่ในองค์กร มีความยืดหยุ่นในขั้นตอนการทำงาน มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อต้องการ นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือขั้นตอน และการมีทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อประสบความสำเร็จ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียนโดยผู้ นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการ ให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเมืองและเศรษฐกิจ การประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม¹⁰⁴

3. การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Overall School Quality Management) ได้แก่ การตอบสนองต่อชุมชนและการจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง โรงเรียนสามารถปรับนโยบาย วิธีดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี การตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง โรงเรียนมีความตื่นตัวและพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และโรงเรียนประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ¹⁰⁵ ออนสไตน์ (Ornstein) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมี 12 ประการ คือ 1) ผลคะแนนจากผลสอบอ้างอิงปกติ 2) คะแนนจากการเทียบกับเกณฑ์อ้างอิง 3) คะแนนจากแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น เช่น การเขียน หรือการวัดอย่างอื่นที่ไม่ได้กำหนดในวัตถุประสงค์ 4) คะแนนจากผลผลิต คือ ความคิดรวบยอดของนักเรียน 5) ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของนักเรียน 6) ความคิดเห็นของผู้ปกครองชุมชน 7) การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมเสริมหลักสูตร 8) รางวัลที่นักเรียนได้รับ 9) อัตราการมาเรียน 10) จำนวนวัสดุ สื่อที่นักเรียนยืมจากห้องสมุด 11) คุณภาพความสามารถในโปรแกรมอื่นๆ เช่น งานศิลปะ การดนตรีและการแสดง และ 12) การให้การสนับสนุนของชุมชนต่อโรงเรียน¹⁰⁶ จากความหมายของการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวมดังกล่าว สรุปได้ว่า โรงเรียนดำเนินการปรับนโยบาย วิธีดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี การตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียงพร้อมเพื่อการดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับแนวคิดของคนอื่นเป็นส่วนใหญ่และแนวคิดนี้สามารถประเมินจากประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เป็นตัวแปรตามในการวิจัยเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในด้านเนื้อหา ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

¹⁰⁴ Gary Yukl, **Leadership in Organizations** (New York : Pearson Prentice Hall, 2006), 370-371.

¹⁰⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, ed. 9th (New York: McGraw-Hill, 2013), 129-130.

¹⁰⁶ C. Allan, Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices** (California: Wadsworth Publishing, 1996), 35.

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน(Adaptation and development) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดจึงต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หรือ ปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยต้องพัฒนาองค์กรให้สามารถทำหน้าที่และดำเนินการต่อไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องการศึกษาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้วยังแสดงถึงคุณค่าของหลักสูตรด้วย รวมถึงครูผู้สอนและผู้บริหารอีกด้วย โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมากโรงเรียนที่มีคุณภาพสูงดังกล่าวส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัวสามารถจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือ ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ¹⁰⁷ บลูม (Bloom) ให้นิยามคุณภาพการเรียนที่ดี โดยพิจารณาลักษณะ การชี้แนะ ความถนัดชัดเจนของการนำเสนอและการอธิบายกิจกรรมการเรียนรู้ 1) การให้แรงเสริม หมายถึง ทั้งการชมเชย และการตำหนิการกระตุ้น การให้รางวัล หรือการลงโทษอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ 2) การให้ข้อมูลป้อนกลับและการแก้ไขข้อบกพร่องเป็นส่วนต่อเนื่องของการสอน เนื่องจากผลการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนหนึ่งจะกลายเป็นพฤติกรรมนำเข้าด้านพุทธิพิสัยและคุณลักษณะนำเข้า 3) การมีส่วนร่วมนั้น บลูม (Bloom) มักนิยามในรูปของเวลาที่ใช้ในการทำงาน (Time on Task) ซึ่งคล้ายคลึงกับเวลาที่นักเรียนใช้จริง นอกจากผลสัมฤทธิ์แล้ว บลูม (Bloom) เสนอว่าประสบการณ์การเรียนรู้ที่นับว่าประสบความสำเร็จจะต้องนำไปสู่การพัฒนาด้านจิตพิสัย เช่นเจตคติต่อการเรียน การพัฒนาอัตมโนทัศน์และการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการเรียนรู้ในอนาคต¹⁰⁸ จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้แก่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เชี่ยวชาญ ปัญหา ความถนัด ความสนใจและพื้นฐานของผู้เรียนที่มีมาก่อน ความสนใจวิชาเรียน ความสามารถรับรู้ตนเอง การเรียนการสอนหรือประสิทธิผลที่ผู้เรียนได้รับ ผลสำเร็จในการเรียน ระบบการเรียน

¹⁰⁷ Paul E. Mott, *The Characteristics of Efficiency Organization* (New York: Harper&Row Publishers, 1973), 20-24.

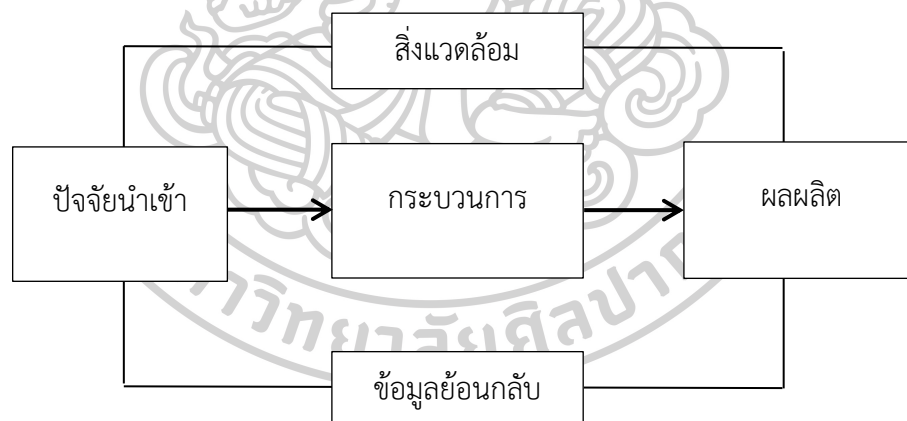
¹⁰⁸ Bloom and Benjamin S., *Human Characteristics and School Learning* (New York:McGraw-Hill, 1976), 4.

หลักสูตร อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย การสร้างบรรยากาศในการเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นต้น

3. ความสามารถในการผสมผสาน (Integration) เป็นลักษณะทางสังคมขององค์กรและบุคลากรที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ บุคลากรจะมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นความพึงพอใจในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความมั่นคงได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งสอดคล้องกับ บลัมและเนเลอร์ (Blum and Naylor) ที่ว่าความพอใจในการทำงานคือ ผลรวมของ เจตคติต่างๆ แสดงออกโดยผู้ปฏิบัติงาน เจตคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับเอาใจใส่ดูแลและการได้รับความ ยุติธรรมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ผลของงานที่ปรากฏและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน คือ ทำให้บุคลากรทุกคนมีเจตคติที่ดี เกิดความพึงพอใจในงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ซึ่งหมายถึง เจตคติของบุคคล สามารถแสดงออกได้ทางลักษณะนิสัย ความหมายในด้านของโรงเรียนหมายถึง การที่บุคลากรทุ่มเทและอุทิศเวลาในงานคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาด้วยเจตนารมณ์ที่มุ่งมั่นด้วยความรับผิดชอบในงานในหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกิจกรรมอื่นๆ เพื่อการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ คือ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน เกิดเจตคติที่ดีต่องานบุคลากรและองค์กร มุ่งมั่นในการทำงานเกิดผลผลิตที่สูงขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ ความหมายในทางด้านโรงเรียน คือ การที่บุคลากรปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนเองโดยการอดทน ทุ่มเทและอุทิศเวลาในการทำงานงานอย่างเต็มที่ ให้นำความรู้ ความสามารถที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหาใดๆขึ้นสามารถที่จะแก้ปัญหาด้วยเจตนารมณ์แห่งความถูกต้องและมุ่งมั่นเพื่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

4. ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ (Latency) ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ (Latency) เป็นเครื่องชี้ควมมีประสิทธิภาพขององค์กร อีกตัวหนึ่ง คือ การที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นแต่ในทางปฏิบัติมีข้อควรคำนึง 2 ประการคือ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการปรับตัวนั้นจะต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและจะต้องทำเป็นระบบทั้งปัจจัยกระบวนการและผลผลิต (Total Cycle of Input Process Output) ซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กร พฤติกรรมและประสิทธิผล จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กร ซึ่งมีตัวแปรที่สัมพันธ์กันคือ ขนาดขององค์กรเทคโนโลยี การไหลของงาน สภาพการทำงาน ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม เป็นต้น ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Fergusson) กล่าวว่าโรงเรียนที่

มีประสิทธิผล นอกจากนี้จะพิจารณาจากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงแล้วจะต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายนอกและภายใน สามารถแก้ปัญหาและสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้¹⁰⁹ ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงาน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต่อการเปลี่ยนแปลง รู้จักคิดแก้ปัญหาโดยต้องอาศัยความยืดหยุ่น การผสมผสานเพื่อเกิดศักยภาพที่ดีต่อการทำงานส่งผลให้องค์กรโรงเรียนมีประสิทธิภาพ สำหรับแนวคิดประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น เป็นจุดเริ่มต้นในการทำ ความเข้าใจโดยการวิเคราะห์ประสิทธิผลเชิงระบบ ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของโรงเรียนและองค์กร ทั่วๆไป ในประเด็นมุมมองขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด เดนิสัน ได้อธิบายเรื่องนี้ไว้ว่า มุมมองขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิดเป็นการมองที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์กร โดยไม่เชื่อว่าองค์กรจะแยกอยู่อย่างโดดเดี่ยวโดยปราศจากการรับอิทธิพลใดๆ จากภายนอกได้ อิทธิพลที่มากกระทบต่อโรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบเปิด ได้แก่ การแข่งขัน แย่งชิงทรัพยากร และแรงกดดันจากนโยบายและการเมือง รูปแบบองค์กรในระบบเปิดนั้นไม่เพียงแต่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมเหล่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านั้นอย่างแนบแน่นองค์กรนั้นรับเอาสิ่งป้อนจากสิ่งแวดล้อมแล้วแปรเปลี่ยนสิ่งเหล่านั้นออกมาเป็นผลผลิต ดังภาพประกอบ



แผนภาพที่ 2 องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด

ที่มา : D. R. Denison, *The Handbook of Organizational Culture* (London: John Wiley and Sons, 2000), 25.

¹⁰⁹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory Research and Practice*, ed. 6th (Singapore: McGraw – Hill, Inc., 1991), 384.

จากภาพอธิบายได้ว่า ระบบของโรงเรียนนั้นมี 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ ปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการ (process / transformation process) และผลผลิต (outputs) โดยในแต่ละส่วนยังมีองค์ประกอบย่อยๆ อื่นอีก และจะเห็นได้ว่าแต่ละส่วนมีปฏิริยาย้อนกลับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากส่วนของผลผลิต (outputs) ไปยังกระบวนการ ตัวอย่างขององค์การในระบบเปิดคือ โรงเรียนที่เป็นระบบหนึ่งของสังคมซึ่งรับทรัพยากร เช่น แรงงาน นักเรียน เงิน จากสิ่งแวดล้อมและวัตถุต่างๆ เข้ามาสู่กระบวนการจัดการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บุคคลมีความสามารถอ่านออกเขียนได้ ทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งก็ถือว่าเป็นผลผลิตที่มาจากระบบนั่นเอง โรงเรียนก็เช่นเดียวกันจะได้รับผลกระทบจากค่านิยมของสังคม นโยบายการเมืองและประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น คนในสังคมจะปฏิบัติตนอยู่ภายใต้บทบาทและสถานภาพของตน เป้าหมายในโรงเรียนที่มีระบบการเรียนและระบบควบคุมมีเป้าหมายมากมายเช่นกัน แต่เป้าหมายที่เป็นหลักรวมคือ การที่ระบบโรงเรียนสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อเป็นผู้ใหญ่ที่ดีของสังคม ระบบสังคมเป็นระบบที่มีโครงสร้าง แต่หน่วยของระบบต้องปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปตามหน้าที่เฉพาะทาง (specialization) และมีลำดับขั้นตอนที่ลดหลั่น (hierarchy) ระบบสังคมมีแบบแผนมีกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ มีระบบแทรกแซงหรือบทลงโทษและให้รางวัล องค์การทางการทุกองค์การเป็นระบบสังคมแต่ทุกๆ หน่วยระบบสังคมไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การที่เป็นทางการ¹¹⁰

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสรุปได้ว่า โรงเรียนจะดำรงอยู่ได้ต้องมีผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยมีประสิทธิผลโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนั้น ประสิทธิผลโรงเรียนผู้วิจัยได้นำแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลจากผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 3 ประเภท คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction) และ 3) การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Overall School Quality Management) ประสิทธิผลขององค์กรเป็นผลที่จากการปฏิบัติงานของคน ลักษณะงาน และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นผลสำเร็จแนวคิดทำให้เกิดวิธีการ กระบวนการและการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรให้ดีขึ้น โดยที่นักวิชาการและนักบริหารการศึกษาต่างๆ ได้ใช้เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้จนประสบความสำเร็จ ซึ่งมาจากการวิเคราะห์ประสิทธิผล ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Achievement) ความสามารถในการผสมผสาน (Integration) ความสามารถในการพัฒนา

¹¹⁰ D. R. Denison, *The Handbook of Organizational Culture* (London: John Wiley and Sons, 2000), 25-27.

ศักยภาพ (Latency) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายหลายประการ (multiple goals) ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรหรือทางด้านโรงเรียนต้องมีกระบวนการดำเนินงานดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาประสิทธิภาพให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีสำนักงานเขตตั้งอยู่ที่ศาลากลางจังหวัดสุพรรณบุรี ชั้น 2-3 อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ จำนวน 61 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน มีนักเรียน จำนวน 68,917 คน มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3,920 คน และมีบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 60 คน เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนปฏิบัติการของกระทรวง ประกอบด้วย โรงเรียนขั้นพื้นฐานที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา โดยเขตพื้นที่บริหารจังหวัดสุพรรณบุรีและนครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 61 โรงเรียน¹¹¹ ดังตารางที่ 3

¹¹¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 (มัธยมศึกษา 9 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2557), 14-18.

ตารางที่ 3 รายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

รายชื่อโรงเรียนในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 32 โรงเรียน

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
1	โรงเรียนดลิ่งชันวิทยา	17	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
2	โรงเรียนนครณสุดศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี	18	โรงเรียนหนองวัลย์เปரியวิทยา
3	โรงเรียนสวนหญิง	19	โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา
4	โรงเรียนพระราชสุจิตต์วิทยา 2	20	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1
5	โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา	21	โรงเรียนอู่ทอง
6	โรงเรียนวังหัวราษฎร์สามัคคี	22	โรงเรียนบางลี่วิทยา
7	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	23	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3
8	โรงเรียนศรีประจันต์(เมธิประมุข)	24	โรงเรียนบ่อกรูวิทยา
9	โรงเรียนบางปลาม้า(สูงสูมารมตุงวิทย์)	25	โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม
10	โรงเรียนสวนแตงวิทยา	26	โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา
11	โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์	27	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6
12	โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	28	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7
13	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	29	โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา
14	โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	30	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย
15	โรงเรียนสระยายโสมวิทยา	31	โรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม
16	โรงเรียนดอนคาวิทยา	32	โรงเรียนด่านช้างวิทยา

รายชื่อโรงเรียนในเขตจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 29 โรงเรียน

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
1	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	16	โรงเรียนพลอยจตุรจินดา
2	โรงเรียนราชินีบูรณะ	17	โรงเรียนแหลมบัววิทยา
3	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	18	โรงเรียนเพิ่มวิทยา
4	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	19	โรงเรียนบางเลนวิทยา
5	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม	20	โรงเรียนบางหลวงวิทยา
6	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย	21	โรงเรียนสถาพรวิทยา
7	โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม	22	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
8	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย	23	โรงเรียนสามพรานวิทยา
9	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา	24	โรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษดิ์
10	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน	25	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
11	โรงเรียนศาลาตึกวิทยา	26	โรงเรียนปริตารามวิทยาคม
12	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา	27	โรงเรียนคตทองวิทยา
13	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)	28	โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม
14	โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	29	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศ ศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์
15	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงิน อนุสรณ์		

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557, (มัธยมศึกษาเขต 9 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2557), 14-18.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดำเนินงานพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบเครือข่ายการดำเนินงานภายใต้ชื่อสหวิทยาเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 8 สหวิทยาเขต ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สหวิทยาเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สหวิทยาเขตที่	จังหวัดสุพรรณบุรี	สหวิทยาเขตที่	จังหวัดนครปฐม
1	สหวิทยาเขตพุเตย	1	สหวิทยาเขตพิมานปฐม
2	สหวิทยาเขตนครสวรรค์	2	สหวิทยาเขตอภิมภิมฤดี
3	สหวิทยาเขตทวารวดี	3	สหวิทยาเขตวัชรวิริมา
4	สหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา	4	สหวิทยาเขตสามัคคีมุขมาตย์

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, รายงานผลบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557, (มัธยมศึกษาเขต 9 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2557), 3.

สหวิทยาเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี

1. สหวิทยาเขตพุเตย ประกอบด้วย 7 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 2) โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย 3) โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา 4) โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7 5) โรงเรียนด่านช้างวิทยา 6) โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา 7) โรงเรียนบ่อกรูวิทยา

2. สหวิทยาเขตนครสวรรค์ ประกอบด้วย 8 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนสงวนหญิง 2) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยฯ สุพรรณบุรี 3) โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูมารผดุงวิทย์” 4) โรงเรียนสวนแตงวิทยา 5) โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา 6) โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์ 7) โรงเรียนทรรษาสุจิตต์วิทยา 2 8) โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย

3. สหวิทยาเขตทวารวดี ประกอบด้วย 9 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนอู่ทอง 2) โรงเรียนบางลี่วิทยา 3) โรงเรียนสระยายโสมวิทยา 4) โรงเรียนดอนคาวิทยา 5) โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา 6) โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 7) โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา 8) โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา 9) โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย

4. สหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา ประกอบด้วย 8 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม 2) โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1 3) โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยาคม 4) โรงเรียนศรีประจันต์ “เมธีประมุข” 5) โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา 6) โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6 7) โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม 8) โรงเรียนวังห้วยราษฎร์สามัคคี

จังหวัดนครปฐม

1. สหวิทยาเขตพิมานปฐม ประกอบด้วย 7 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2) โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา 3) โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 4) โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มวิทยาคม 5) โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม 6) โรงเรียนแหลมบัววิทยา 7) โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม

2. สหวิทยาเขตอภิรมย์ฤดี ประกอบด้วย 7 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย 2) โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน 3) โรงเรียนศาลาติ๊กวิทยา 4) โรงเรียนคงทองวิทยา 5) โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา 6) โรงเรียนพลอยจาดูจินดา 7) โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา

3. สหวิทยาเขตวัชรธรรมยา ประกอบด้วย 8 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนราชินีบูรณะ 2) โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา 3) โรงเรียนสามพรานวิทยา 4) โรงเรียนปริตารามวิทยาคม 5) โรงเรียนภัทรญาณวิทยา 6) โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัยฯ 7) โรงเรียนเพิ่มวิทยา 8) โรงเรียนจิวรายนบุญมีรังสฤษฎ์ 4. สหวิทยาเขตสามัคคีมาตย์ ประกอบด้วย 7 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2) โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม 3) โรงเรียนบางหลวงวิทยา 4) โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา 5) โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ 6) โรงเรียนบางเลนวิทยา 7) โรงเรียนสถาพรวิทยา

ตารางที่ 5 จำนวนข้อมูลโรงเรียนบุคลากรและนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9

โรงเรียนบุคลากรและนักเรียน	จำนวน (โรงเรียน)
โรงเรียนสังกัด สพม.9	61
โรงเรียนจังหวัดสุพรรณบุรี	32
โรงเรียนจังหวัดนครปฐม	29
จำนวนครู	จำนวน (คน)
ข้าราชการครู	3,920
จำนวนนักเรียน	จำนวน (คน)
นักเรียน	68,917

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 3) การจัดการความเสี่ยงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01¹¹²

ลัดดาวลย์ บุญเลิศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 เมื่อพิจารณาในแต่ละขั้นตอนพบว่ามี 3 ขั้นตอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดปรัชญาความเชื่อขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและการกำหนดพันธกิจ ส่วนอีก 6 ขั้นตอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก และการกำหนดนโยบาย 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่ามี 2 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การขาดงานและคุณภาพโดยรวม ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความพึงพอใจในงาน อัตราการออกกลางคันของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

¹¹² ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์, “การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553), ก.

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ ทุกขั้นตอนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านอัตราการออกกลางคันของนักเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์¹¹³

ยุคตันทน์ หวานฉ่ำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารโรงเรียน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹⁴

วนิดา ปอน้อย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการเงินและพัสดุ” ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับทางด้านการเงินและพัสดุที่บังคับใช้มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อนยากต่อการทำความเข้าใจตีความหมายได้หลากหลายและล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสภาพงานปัจจุบันทั้งหมดนี้มึระดับความเสี่ยงมาก ส่วนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มากนั้นมึระดับความเสี่ยงปานกลาง 2) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่าเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ ซึ่งมีระดับความเสี่ยงมารวมทั้งเจ้าหน้าที่ขาดความตั้งใจในการทำงานและมีทัศนคติเชิงลบต่อการปฏิบัติงานโดยมึระดับความเสี่ยงปานกลาง 3) ด้านผู้รับบริการ พบว่า ผู้รับบริการมีทัศนคติเชิงลบต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการซึ่งมีระดับความเสี่ยงมากและขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานรวมทั้งมึเจตนาที่จะปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามระเบียบรวมทั้งโดยสุจริตและทุจริต โดยมีระดับความเสี่ยงปานกลาง¹¹⁵

¹¹³ ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ, “การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

¹¹⁴ ยุคตันทน์ หวานฉ่ำ, "การบริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555), ค.

¹¹⁵ วนิดา ปอน้อย, "การศึกษาความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการเงินและพัสดุ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, 2555), 30.

สาวิตรี จ้วนหอม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด เทศกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในโรงเรียนโดยภาพรวมและราย ด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ปัจจัยความเสี่ยงด้านวัสดุ ทรัพยากร ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารการจัดการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ปัจจัยความเสี่ยงด้านปัญหาเศรษฐกิจ ปัจจัยความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ ปัจจัยความเสี่ยงด้าน บุคลากร ปัจจัยความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยความ เสี่ยงในโครงสร้างนโยบายโรงเรียนยกเว้นปัจจัยความเสี่ยงด้านการเมืองและกฎหมายมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่ามัธยศ เลขคณิตได้ดังนี้ คุณภาพโดยทั่วไป ความพึงพอใจในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการขาดงานและการออกกลางคันของนักเรียน อยู่ในระดับน้อย 3) ปัจจัย ความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹⁶

กัญญา ฤทธิ์สาคร ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี พบว่า การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวม และรายด้านการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้านและ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานีพบว่ามีสัมพันธ์ กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹⁷

ยุวดี ไชยนิจ วิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ ปัจจุบันและปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับ ความเสี่ยงอยู่ในระดับ“น้อย”เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการดำเนินการ ด้านการ

¹¹⁶ สาวิตรี จ้วนหอม, "ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศกลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2556), ง.

¹¹⁷ กัญญา ฤทธิ์สาคร, ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557), 3.

เตรียมการและด้านการรายงาน ส่วนระดับผลกระทบต่อสถานศึกษาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านดำเนินการ ด้านเตรียมการ และด้านรายงาน 2) ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า ควรมีการควบคุมความเสี่ยงโดยการควบคุม/ปรับปรุง/ออกแบบการทำงานใหม่ โดยด้านการเตรียมการ ควรเน้นเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักและการสนับสนุนในการอบรม สัมมนา ด้านการดำเนินการควรเน้นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องและการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางานและด้านการรายงานควรเน้นเกี่ยวกับการรายงานผลการประเมินต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง¹¹⁸

ปัทมา โสภิตชาติ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน คุณภาพโดยทั่วไป การขาดงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามลำดับ 3) ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹¹⁹

สมชิต บรรทัด ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วปรากฏว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงสุด การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัด

¹¹⁸ ยุวดี ไชยนิจ, การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), 115-119.

¹¹⁹ ปัทมา โสภิตชาติ, "ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและความเสี่ยงด้านการเงิน ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และมีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ และ 3) การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ที่มีขนาดต่างกัน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน ส่วนการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานด้านการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบไม่แตกต่างกัน¹²⁰

พุดิสรรค์ ศรีรัตนประชากุล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านบุคลากร 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความสำคัญของความต้อการจำเป็นเป็นลำดับแรกคือด้านกลยุทธ์ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โรงเรียนต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการระดมความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์ของโรงเรียนไปปฏิบัติ ด้านการดำเนินการ กำหนดแผนการปฏิบัติงานประจำปี กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบจากการประเมินผลการ

¹²⁰ สมชิต บรรพิต, “การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13” (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2556), ก-ข.

ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด มีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังงานบุคคลเหมาะสมส่งเสริม
ด้านพัฒนาตน บำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงาน¹²¹

ปราโมทย์ เอมมา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธา
วิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา
โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความ
เสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา เมื่อจำแนกตามสถานภาพ พบว่า (2.1) เพศที่แตกต่างกัน มีความ
คิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
(2.2) อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาทั้ง
ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน (2.3) ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร
ความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน (2.4) ตำแหน่งหน้าที่ที่
แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาทั้งภาพรวมและราย
ด้านแตกต่างกัน (2.5) ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของ
โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน¹²²

ขวัญญานันท์ แก้วนุชนาวีชร ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงาน
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการความเสี่ยงในการ
ทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาจันทบุรี เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงาน
โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
จันทบุรี เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงานโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี เขต 17 ตาม
ความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง

¹²¹ พุฒิสรรค์ ศรีรัตนประชากุล, "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 26" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2559), ง.

¹²² ปราโมทย์ เอมมา, "การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัด
สุพรรณบุรี" (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

สถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านปัจจัยภายนอกที่พบว่าความเสี่ยงของผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี แตกต่างกับกับครูที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹²³

ปาริฉัตร ช่อชิต ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์ ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ 3) สมรรถนะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁴

ราตรี เลิศหว่าทอง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยประยุกต์ใช้แนวคิด SIPOC MODEL ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1.1) ด้านผู้ส่งมอบ (Suppliers) มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) หน่วยต้นสังกัด 2) โรงเรียนและ 3) ชุมชน (1.2) ด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs) มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียน 2) ครู และ 3) นักเรียน (1.3) ด้านกระบวนการ (Process) มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน 2) ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 3) ด้านการวิจัย วัตถุประสงค์ ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน (1.4) ด้านผลผลิต (Outputs) มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้เข้าใจ การทักษะและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ครู มีแนวทางการกระบวนการทักษะ ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด

¹²³ ขวัญญุณันท์ แก้วนุชชนาวัชร, "การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17" (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), ง.

¹²⁴ ปาริฉัตร ช่อชิต, "สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

ประสิทธิผลในการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) นักเรียนมีความพึงพอใจกระบวนการจัดการเรียนการสอน และ (1.5) ด้านผู้รับบริหาร (Customers) มุ่งเป้าประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) โรงเรียนอื่นๆ มีความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา 2) สถานประกอบการมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา และ 3) ชุมชนมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาต่อความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนครูและนักเรียน ด้านข้อมูลย้อนกลับ 2) สภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยอยู่ในระดับมากที่สุดและความต้องการจำเป็นรายด้าน เรียงลำดับมากลงไปหาน้อย พบว่า มากที่สุด คือ ด้านผลผลิต รองลงมา คือ ด้านผู้รับบริการและด้านผู้ส่งมอบ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ มีลำดับเท่ากัน 3) รูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยประยุกต์ใช้แนวคิด SIPOC MODEL ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการ 3 ระบบ คือ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน 2) ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 3) ด้านการวิจัย วัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน ซึ่งกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง 5 ด้าน เป็นตัวขับเคลื่อน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ 5) การรายงานและติดตามผล¹²⁵

สิริชัย โพธิ์ศรีทอง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามีซิมิลิตีจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความซื่อสัตย์ แรงขับ ความยืดหยุ่น ความมั่นคงทางอารมณ์ แรงจูงใจในการนำ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรู้ในงาน 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) คุณลักษณะผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด

¹²⁵ ราตรี เลิศหว่าทอง, "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยประยุกต์ใช้แนวคิด SIPOC MODEL" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2561).ง.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน¹²⁶

งานวิจัยต่างประเทศ

ออสติน และเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds) ได้ศึกษาวิจัยและรายงานว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จดังนี้ 1) การจัดการอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน 10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน 12) มีระเบียบวินัย¹²⁷

โมติเมอร์, สมิทและทอมลินสัน (Motimore, Smith and Thomlinson) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้ 12 ประการคือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย 3) การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนพัฒนาและการตัดสินใจ 4) ความสามัคคีของคณะครู 5) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน 6) การสอนที่ทำทนาย 7) เน้นการเรียนรู้ 8) เน้นการเรียนการสอน 9) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน 10) การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมินผล 11) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน 12) มีบรรยากาศทางบวก¹²⁸

เทอร์บูล (Turnbull) ศึกษาการประเมินคุณภาพแบบมีส่วนร่วมของครูเพื่อตรวจสอบและรับรองคุณภาพสถานศึกษาในมลรัฐ British Columbia เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุระหว่างการมีส่วนร่วมและรูปแบบการมีส่วนร่วมตามที่กำหนด พบว่า การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจประเมินในรอบแรกส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการมีส่วนร่วมและการใช้

¹²⁶ สิริชัย โพธิ์ศรีทอง. "คุณลักษณะผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

¹²⁷ Gilbert Austin and David Reynolds, “Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey”, School Organization, 10 (2/3) (1990) : 167–178.

¹²⁸ Mortomore, Smith and Thomlinson, “School Review and Inspection”, (London: Biddles Ltd. Guildford and King’s Lynn, 1990), 289.

ข้อมูลในการประเมินและการรับรู้ของครูในกระบวนการต่างๆและผลลัพธ์ของการประเมินเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเข้าใจธรรมชาติและหน้าที่ของการประเมินแบบมีส่วนร่วม¹²⁹

ลิม (Lim) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประกันคุณภาพในระดับอุดมศึกษาของประเทศกำลังพัฒนา โดยมุ่งศึกษาในประเด็นของคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการต่อชุมชน” ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดบริการสื่อ/อุปกรณ์ ในการเสริมทักษะการเรียนและการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ รวมทั้งกระบวนการทางเทคนิคที่อำนวยความสะดวกในการพัฒนางานวิจัยตลอดจนความต้องการในเรื่องของระบบประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมในแต่ละสถาบัน¹³⁰

มหาวิทยาลัยเคลมสัน (Clemson University and Communities in Schools) ที่ได้เสนอความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการดูแลนักเรียนในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนในการให้บริการทางการศึกษา¹³¹

จिन เคลาด์ (Jean Claude) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับ "คุณภาพ" ในโรงเรียนมอริเชียสโดยใช้กรอบของบัลดิริจในการดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมอริเชียสมีอิทธิพลและมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านกระบวนการทำงานภายในโรงเรียน¹³²

¹²⁹ Babara Turnbull, "The mediating Effect of Participation and Process Outcomes on Evaluation Use in British Columbia School Accreditation," Dissertation Abstract International 59,05 (February 1998):1425-A.

¹³⁰ D.Lim, "Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries." Assessment & Evaluation in Higher Education 24,4 (Spring 1999):379-390.

¹³¹ Clemson University and Communities in Schools, Risk Factor Domains and Categories. Available from http://www.dropoutprevention.org/resource/major_reports/communities_in_schools/Dropout, 2007.

¹³² Jean Claude Ah-TeXk, "Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework," Journal of Educational Administration 51, 5 (2013): 680-704.

สรุป

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดังที่กล่าวมาแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนมีปัจจัยและเหตุการณ์หลายอย่างที่เกี่ยวข้องด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านประสิทธิผลที่สำคัญคือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น การที่จะทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนเกิดประสิทธิผลจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดความสูญเสีย ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการนำหลักมาบริหารงานในโรงเรียนมาใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยมีกระบวนการความรับผิดชอบ กระบวนการตัดสินใจ แยกแยะ และกระจายงานให้เกิดความหลากหลายของการทำงานป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ป้องกันความไม่แน่นอนของเหตุการณ์และนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ จึงต้องมีการวางแผนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการสร้างกิจกรรมและการบริหารองค์กรที่ชัดเจนและครอบคลุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จ เพราะความสำเร็จของผู้บริหารสามารถวัดได้จากประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อองค์กร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ประการ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) ส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) โดยได้เสนอแนวคิดที่ว่าโรงเรียนจะมีประสิทธิผลควรวัดจาก 3 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction) 3) การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Overall School Quality Management) เพื่อทราบระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากการบริหารความเสี่ยงแสดงให้เห็นถึงปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนทำให้สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนมีทิศทางและแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์ที่จะนำไปวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 สำหรับการวิจัยโดยการใช้แบบสอบถาม นอกจากนี้ยังรวบรวมวรรณกรรมเอกสารที่เกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนเพื่องานวิจัยและการออกแบบสอบถามความคิดเห็นต่อไป

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) เพื่อทราบประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย กระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวบรวมจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลบทความวิชาการ วารสาร ข้อมูล สถิติ การวิจัยของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จากนั้นนำผลจากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย แก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอเพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

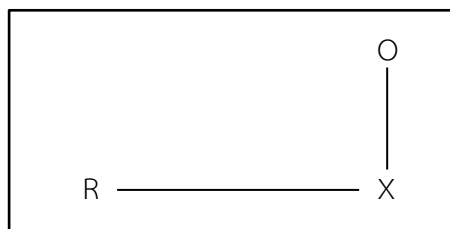
ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (The One Shot, Non – Experimental Case Study Design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวนทั้งสิ้น 61 แห่ง ประกอบด้วย โรงเรียนในจังหวัดสุพรรณบุรีจำนวน 32 แห่ง และโรงเรียนในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 56 แห่ง ผู้วิจัยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹³³ แล้วใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามจังหวัด

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 112 คน ดังแสดงในตารางที่ 4

¹³³

Obert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* 3 November (1970): 608.

ตารางที่ 6 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวม (คน)
			ผู้อำนวยการ	ครูผู้รับผิดชอบ งานประกัน คุณภาพภายใน	
สุพรรณบุรี	32	29	29	29	58
นครปฐม	29	27	27	27	54
รวม	61	56	56	56	112

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. **ตัวแปรต้น** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

2.1 **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting : X_1)** หมายถึง การเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรกับกลยุทธ์เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์มีความเฉพาะเจาะจง เข้าใจตรงกัน สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.2 **การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification: X_2)** หมายถึง การค้นหาสาเหตุความเสี่ยง หรือปัจจัยของกระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรม ที่เป็นอุปสรรคทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เคยเกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต จากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน การจัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการของบุคลากรในหน่วยงาน การจัดทำเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงานและ วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: X₃) หมายถึง กระบวนการระบุ ความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ จากความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีขนาดรุนแรงของความเสียหาย ทำให้ทราบ ระดับความเสี่ยงที่เป็นสถานะจากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จึงต้องทำ การวิเคราะห์และหาแนวทางการจัดการต่างๆ เช่น กระบวนการ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการ พัฒนาและการบริหารองค์หรือโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

2.4 การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response: X₄) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือ ผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการ จัดการมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงเน้นไปที่สาเหตุ ของความเสี่ยงนั้นๆ สร้างมาตรการควบคุม มีการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงได้และต้องไม่ ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมาด้วยวิธีที่เหมาะสม

2.5 การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring: X₅) หมายถึง การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงหลังดำเนินการต่อผู้บริหารทราบเป็นรายไตรมาส และติดตามผล ภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของ วิธีการบริหารความเสี่ยง ติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและ มิสเกล (Hoy and Miskel) โดยได้เสนอแนวคิดว่าประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

3.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement: Y₁) หมายถึง ผลลัพธ์ ของการจัดการศึกษาของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นความสามารถของนักเรียนในด้าน ต่างๆ การทดสอบระดับชาติ ซึ่งเกิดจากนักเรียนได้รับประสบการณ์จากกระบวนการเรียนการสอน ของครูจากการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือให้มีคุณภาพ ความสามารถหรือผลสำเร็จที่ได้รับ จากกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสบการณ์เรียนรู้ทางด้านพุทธิ พิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย และยังจำแนกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ตามลักษณะของวัตถุประสงค์ ของการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน นักเรียนได้รับการยกย่องชมเชย หรือรางวัลทางด้านวิชาการ รู้จัก ศึกษาค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเองสูง มีสุขภาพ ร่างกายที่แข็งแรงและสุขภาพดี มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมกับวัย ผู้ปกครองพึงพอใจในการ จัดการเรียนการสอนของโรงเรียนด้านความมีระเบียบวินัย การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็น ระบบของนักเรียน บ่งชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนที่พัฒนา

คุณภาพโรงเรียนสูงขึ้น ได้แก่ ความมีชื่อเสียง สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม สถานที่ บุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

3.2 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction: Y₂) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนยอมรับนโยบาย มาตรการและข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของโรงเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน มีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทุกคน เช่น ความรู้สึกของบุคลากรในทางบวกที่มีต่อผู้บริหาร ความรู้สึกพึงพอใจต่อภาระงาน ผลตอบแทนของงาน ค่าจ้าง แรงงาน สวัสดิการ ความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน เพื่อร่วมงาน เจ้านาย/ผู้บังคับบัญชา นโยบาย แผนการ ปฏิบัติการ กระบวนการ ความพึงพอใจต่อโอกาสการเรียนรู้ การพัฒนาฝีมือ การลาออก การอุทิศตน ความอิสระในการปฏิบัติงาน โอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสาร การใช้ทักษะหลากหลาย มีมุมมองว่างานสำคัญ ความพึงพอใจต่อโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง

3.3 การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Overall School Quality Management: Y₃) หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนโดยมีวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี การตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง การประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ยอมรับและปรับเปลี่ยนการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ๆ ความสามารถในการผสมผสาน ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศอายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced Choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนตามแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel)

ทั้งนี้แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)¹³⁴ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา เอกสารวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิผลของโรงเรียนและขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนตามแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาแก้ไข

¹³⁴ R.Likert, *New Pattern of Management* (New York :Mcgraw-Hill, 1961), 74.

ข้อบกพร่องและนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.60 - 1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน ละ 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาค¹³⁵ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .813

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่วางไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการและครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยให้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัยโดยตรง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ระบุชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ พร้อมติดแสตมป์ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้วสำหรับโรงเรียนทุกโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน

¹³⁵ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing* (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 112 คน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาจัดข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ซึ่งมีความสมบูรณ์ครบทุกฉบับ
2. จัดระเบียบข้อมูล ตรวจสอบรวบรวมคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนและลงรหัส
3. ลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป นำไปคำนวณค่าทางสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล
4. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (Frequency : f) และร้อยละ (Percentage : %)

2. การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยพิจารณา ค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล แล้วเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์¹³⁶ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน/ ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

¹³⁶ John W. Best, Research in Education (New York :Prentice, Inc., 1970), 190.

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient : r_{xy}) โดยพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์ ดังนี้

เกณฑ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

เข้าใกล้ 0	ประมาณ	0.00 – 0.30	เท่ากับ น้อย / ต่ำ
เข้าใกล้ .5	ประมาณ	0.31 – 0.70	เท่ากับ ปานกลาง
เข้าใกล้ 1	ประมาณ	0.71 – 1.00	เท่ากับ มาก ¹³⁷



¹³⁷ นพดล เจนอักษร และสายสุดา เตียเจริญ, "สถิติเพื่อการวิจัยทางการศึกษา." เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 461 401 ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, (2559).

สรุป

การวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) เพื่อทราบประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามจังหวัด ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนตามแนวคิดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction) 3) การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Overall School Quality Management) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient : r_{xy}) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 112 คน ได้รับกลับคืนมา 112 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการบรรยายจำแนกได้เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

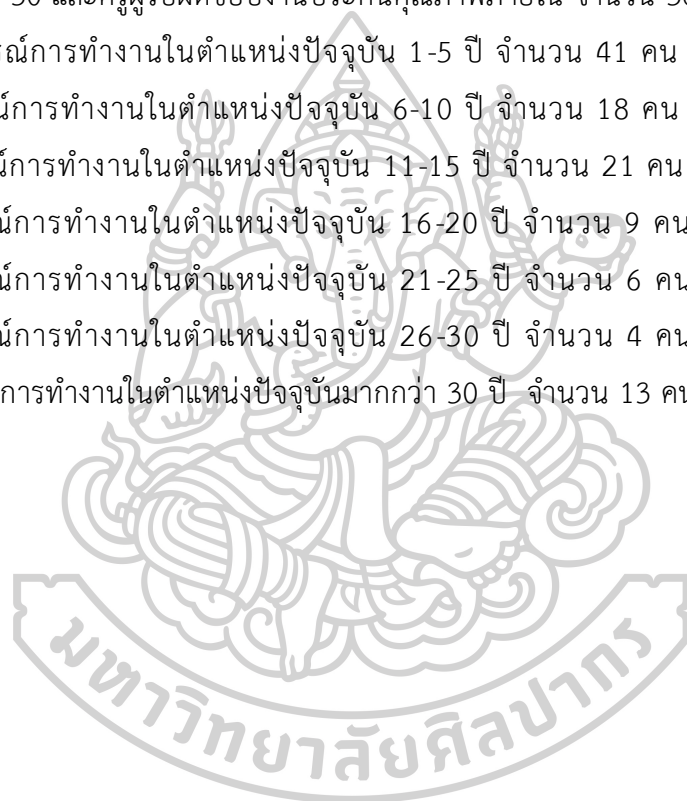
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของ ผู้อำนวยการ 1 คน และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 112 คน แยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	49	43.75
	- หญิง	63	56.25
รวม		112	100.00
2	อายุ		
	- อายุ 20-30 ปี	13	11.60
	- อายุ 31-40 ปี	19	16.97
	- อายุ 41-50 ปี	32	28.58
	- อายุ 51 ปีขึ้นไป	48	42.85
รวม		112	100.00
3	วุฒิการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	30	26.79
	- ปริญญาโท	65	58.03
	- ปริญญาเอก	17	15.18
รวม		112	100.00
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	- ผู้อำนวยการ	56	50.00
	- ครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน	56	50.00
รวม		112	100.00
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	- 1-5 ปี	41	36.60
	- 6-10 ปี	18	16.08
	- 11-15 ปี	21	18.75
	- 16-20 ปี	9	8.03
	- 21-25 ปี	6	5.36
	- 26-30 ปี	4	3.58
	- มากกว่า 30 ปี	13	11.60
รวม		112	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นเพศชาย จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 43.75 เป็นเพศหญิง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 56.25 ที่มีอายุ 20-30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60 อายุ 31-40 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 16.97 อายุ 41-50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 28.58 และอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 42.85 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26.79 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 58.03 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 15.18 ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 36.60 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.08 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11-15 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 16-20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.03 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.36 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 26-30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.58 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 56 แห่ง แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 13

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวม (X_{tot}) (n=56)

ด้าน	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การกำหนดวัตถุประสงค์ (X_1)	4.52	0.62	มากที่สุด
2	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (X_2)	4.60	0.58	มากที่สุด
3	การประเมินความเสี่ยง (X_3)	4.73	0.49	มากที่สุด
4	การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (X_4)	4.76	0.46	มากที่สุด
5	การรายงานและติดตามผล (X_5)	4.69	0.53	มากที่สุด
รวม		4.66	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D.= 0.53) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.76$, S.D.= 0.46) รองลงมาคือด้านการประเมินความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.73$, S.D.= 0.49), การรายงานและติดตามผล ($\bar{X} = 4.69$, S.D.= 0.53) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.58) และการกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.52$, S.D.= 0.62) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.46-0.62 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (X_1)

(n=56)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	วัตถุประสงค์มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจของโรงเรียน	4.46	0.68	มาก
2	กำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	4.54	0.58	มากที่สุด
3	ประชุมกำหนดตัวชี้วัดกิจกรรม โครงการ การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์	4.54	0.64	มากที่สุด
4	วัตถุประสงค์มีองค์ประกอบทั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จ	4.53	0.62	มากที่สุด
5	กำหนดวัตถุประสงค์มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน	4.55	0.62	มากที่สุด
6	บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายของวัตถุประสงค์ตรงกัน	4.50	0.58	มากที่สุด
7	วัตถุประสงค์กำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจนสามารถวัดได้เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	4.54	0.62	มากที่สุด
8	วัตถุประสงค์กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	4.54	0.64	มากที่สุด
9	วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้	4.53	0.60	มากที่สุด
รวม		4.52	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ กำหนดวัตถุประสงค์มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ประชุมกำหนดตัวชี้วัดกิจกรรม โครงการ การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.64) วัตถุประสงค์กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.64) วัตถุประสงค์กำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจนสามารถวัดได้เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ($\bar{X} =$

4.54, S.D.= 0.62) และกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน(\bar{X} = 4.54, S.D.= 0.58) มีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน วัตถุประสงค์มีองค์ประกอบทั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จ (\bar{X} = 4.53, S.D.= 0.62) และวัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ (\bar{X} = 4.53, S.D.= 0.60) มีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายของวัตถุประสงค์ตรงกัน (\bar{X} = 4.50, S.D.= 0.58) และอยู่ในอันดับมาก 1 ข้อ คือ วัตถุประสงค์มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจของโรงเรียน(\bar{X} = 4.46, S.D.= 0.68) ตามลำดับและเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.58-0.68 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (X_2)

(n=56)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	จัดให้มีการสร้างความตระหนักและให้ความรู้เรื่องความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	4.63	0.60	มากที่สุด
2	วางแผนการดำเนินงานความเสี่ยงขององค์กรจากเหตุการณ์ความเสี่ยง	4.63	0.60	มากที่สุด
3	การศึกษาหรือสำรวจความเสี่ยงงานของงานโครงการ/กิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงานภายในและภายนอกโรงเรียน	4.54	0.62	มากที่สุด
4	การจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นต่อความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	4.62	0.57	มากที่สุด
5	การสำรวจปัจจัยของความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	4.62	0.54	มากที่สุด
6	การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.64	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
7	การจัดทำข้อมูลสถิติความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	4.55	0.65	มากที่สุด
8	การนำข้อมูลตรวจสอบหาสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงมาใช้ระบุความเสี่ยง	4.63	0.58	มากที่สุด
9	การระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.61	0.55	มากที่สุด
รวม		4.60	0.58	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.58) จัดให้มีการสร้างความตระหนักและให้ความรู้เรื่องความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.60) วางแผนการดำเนินงานความเสี่ยงขององค์กรจากเหตุการณ์ความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.60) และ การนำข้อมูลตรวจสอบหาสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงมาใช้ระบุความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.58) มีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน การจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นต่อความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.57) และการสำรวจปัจจัยของความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.54) มีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน การระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.55) การจัดทำข้อมูลสถิติความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.65) และการศึกษาหรือสำรวจความเสี่ยงงานของงานโครงการ/กิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงานภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.54-0.65 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการประเมินความเสี่ยง (X_3)

(n=56)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการประเมินความเสี่ยง (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การวิเคราะห์ความน่าจะเป็นจากการปฏิบัติงานด้านบริหาร วิชาการด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารบุคคลและด้าน บริหารทั่วไป	4.71	0.51	มากที่สุด
2	กำหนดกระบวนการและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม	4.74	0.47	มากที่สุด
3	มีการคาดคะเนโอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ของโรงเรียน	4.76	0.45	มากที่สุด
4	การประเมินความรุนแรงความเสี่ยงก่อนการบริหารความ เสี่ยง	4.69	0.53	มากที่สุด
5	การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้	4.77	0.46	มากที่สุด
6	พิจารณาโอกาสความเสี่ยงเกิดความรุนแรงและเกิดความ เสียหายต่อโรงเรียน	4.73	0.48	มากที่สุด
7	โรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	4.85	0.40	มากที่สุด
8	การประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความ เสี่ยง	4.71	0.54	มากที่สุด
9	การจัดทำข้อมูลความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง นำมาจัดความเสี่ยงในการบริหารจัดการเพิ่มเติม	4.63	0.58	มากที่สุด
รวม		4.73	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการประเมินความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D.=
0.49)) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลข
คณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.85$, S.D.= 0.40)

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ มีค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตที่ (\bar{X} = 4.77, S.D.= 0.46) รองลงมา คือ มีการคาดคะเนโอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงของโรงเรียน (\bar{X} = 4.76, S.D.= 0.45) กำหนดกระบวนการและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.74, S.D.= 0.47) รองลงมา คือ พิจารณาโอกาสความเสี่ยงเกิดความรุนแรงและเกิดความเสียหายต่อโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตที่ (\bar{X} = 4.73, S.D.= 0.48) การประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง (\bar{X} = 4.71, S.D.= 0.54) และการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นจากการปฏิบัติงานด้านบริหารวิชาการด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารบุคคลและด้านบริหารทั่วไป (\bar{X} = 4.71, S.D.= 0.51) มีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน รองลงมาคือ การประเมินความรุนแรงความเสี่ยงก่อนการบริหารความเสี่ยง (\bar{X} = 4.69, S.D.= 0.53) และการจัดทำข้อมูลความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความเสี่ยงนำมาจัดความเสี่ยงในการบริหารจัดการเพิ่มเติม (\bar{X} = 4.63, S.D.= 0.58) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.40-0.58 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (X_d)

(n=56)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (X_d)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีระดับความรุนแรงลดลง	4.69	0.55	มากที่สุด
2	การกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆให้เกิดน้อยลง	4.75	0.47	มากที่สุด
3	การวางแผนความเสี่ยงของโรงเรียนที่เน้นสาเหตุของความเสี่ยง	4.70	0.55	มากที่สุด
4	การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ไว้อย่างชัดเจน	4.79	0.40	มากที่สุด
5	มีแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้ อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ	4.83	0.37	มากที่สุด
6	การออกแบบ/การควบคุม/ป้องกัน/ปรับปรุงแก้ไขเพื่อควบคุม หรือลดความเสี่ยง	4.82	0.40	มากที่สุด

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
7	มีแผนเฉพาะทางป้องกันสาเหตุของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน	4.78	0.51	มากที่สุด
8	การกระจายหรือโอนความเสี่ยงของโรงเรียนไปยังผู้เกี่ยวข้องเฉพาะทาง	4.76	0.50	มากที่สุด
9	การนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของรับผิดชอบงานโครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.80	0.44	มากที่สุด
รวม		4.76	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.37) การออกแบบ/การควบคุม/ป้องกัน/ปรับปรุงแก้ไขเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.40) การนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของรับผิดชอบงานโครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.44) รองลงมา คือ การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.40) มีแผนเฉพาะทางป้องกันสาเหตุของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.51) การกระจายหรือโอนความเสี่ยงของโรงเรียนไปยังผู้เกี่ยวข้องเฉพาะทาง ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ การกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆให้เกิดขึ้นน้อยลง ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.47) การวางแผนความเสี่ยงของโรงเรียนที่เน้นสาเหตุของความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.55) และ การกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีระดับความรุนแรงลดลง ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.37-0.55 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการรายงานและติดตามผล (X_5)
(n=56)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการรายงานและติดตามผล (X_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การติดตามผลการดำเนินการตามหลังการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง	4.76	0.52	มากที่สุด
2	การตรวจสอบความก้าวหน้าของมาตรการการบริหารความเสี่ยง	4.77	0.48	มากที่สุด
3	ประเมินผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อความสำเร็จของโรงเรียน	4.79	0.49	มากที่สุด
4	การดำเนินการตามแผนความเสี่ยงด้วยความเหมาะสม	4.62	0.60	มากที่สุด
5	การดำเนินการสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.71	0.51	มากที่สุด
6	การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เป็นรายไตรมาส	4.62	0.61	มากที่สุด
7	มีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดของแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	4.67	0.52	มากที่สุด
8	การประเมินความเหมาะสมของวิธีการบริหารความเสี่ยง	4.63	0.60	มากที่สุด
9	การประเมินคุณภาพของวิธีการบริหารความเสี่ยง	4.69	0.48	มากที่สุด
รวม		4.69	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการรายงานและติดตามผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ประเมินผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.49) การตรวจสอบความก้าวหน้าของมาตรการการบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.48) การติดตามผลการดำเนินการตามหลังการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.52) การดำเนินการสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

(\bar{X} = 4.71, S.D. = 0.51) การประเมินคุณภาพของวิธีการบริหารความเสี่ยง (\bar{X} = 4.69, S.D. = 0.48) มีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดของแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน (\bar{X} = 4.67, S.D. = 0.52) การประเมินความเหมาะสมของวิธีการบริหารความเสี่ยง (\bar{X} = 4.63, S.D. = 0.60) การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายไตรมาส (\bar{X} = 4.62, S.D. = 0.61) และการดำเนินการตามแผนความเสี่ยงด้วยความเหมาะสม (\bar{X} = 4.62, S.D. = 0.60) มีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.48-0.61 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 56 แห่ง แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งรายละเอียดตารางที่ 14 ถึงตารางที่ 17

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) (n=56)

ด้าน	ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Y_1)	4.61	0.56	มากที่สุด
2	ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Y_2)	4.79	0.45	มากที่สุด
3	การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Y_3)	4.85	0.37	มากที่สุด
รวม		4.75	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.75, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (\bar{X} = 4.85, S.D. = 0.37) รองลงมาคือ

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.45) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.37-0.56 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Y_1)

(n=56)

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น	4.63	0.63	มากที่สุด
2	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.63	0.53	มากที่สุด
3	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีสัมมาคารวะที่เหมาะสมกับวัยอย่างเหมาะสม	4.64	0.50	มากที่สุด
4	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติกำหนด	4.55	0.61	มากที่สุด
5	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์โรงเรียน	4.45	0.68	มาก
6	นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์และมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ	4.60	0.57	มากที่สุด
7	การนิเทศ การติดตาม การตรวจสอบและประเมินผล การคิดอย่างเป็นระบบของนักเรียน	4.58	0.58	มากที่สุด
8	นักเรียนมีผลงานและรางวัลเป็นที่ยอมรับหรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	4.76	0.47	มากที่สุด
9	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.71	0.49	มากที่สุด
รวม		4.61	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ นักเรียนมีผลงานและรางวัลเป็นที่ยอมรับหรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ($\bar{X} = 4.76$, S.D.= 0.47) โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.71$, S.D.= 0.49) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีสัมมาคารวะที่เหมาะสมกับวัยอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.50) การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.63) และ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.53) มีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์และมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.57) การนิเทศ การติดตาม การตรวจสอบและประเมินผลการคิดอย่างเป็นระบบของนักเรียน มี ($\bar{X} = 4.58$, S.D.= 0.58) รองลงมาคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติกำหนด ($\bar{X} = 4.55$, S.D.= 0.61) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์โรงเรียนพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D.= 0.68) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.47-0.68 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Y₂)

(n=56)

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Y ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	4.82	0.45	มากที่สุด
2	กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน	4.78	0.43	มากที่สุด
3	ส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร สร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน	4.74	0.54	มากที่สุด
4	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนา โรงเรียน	4.79	0.50	มากที่สุด
5	มีข้อตกลงร่วมกันต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุง การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ	4.86	0.35	มากที่สุด
6	บุคลากรมีความพึงพอใจหรือภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ตามระบบการบริหารงานของโรงเรียน	4.84	0.36	มากที่สุด
7	มีระบบการส่งเสริม สนับสนุนความมั่นคงในตำแหน่ง หน้าที่ของทุกคน	4.73	0.48	มากที่สุด
8	มีมาตรการร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.78	0.53	มากที่สุด
9	สร้างโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน	4.84	0.43	มากที่สุด
รวม		4.79	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D.= 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีข้อตกลงร่วมกันต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.86$, S.D.= 0.35) บุคลากรมีความพึงพอใจหรือภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.84$, S.D.= 0.36) และ สร้างโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ($\bar{X} = 4.84$, S.D.= 0.43) มีมัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน

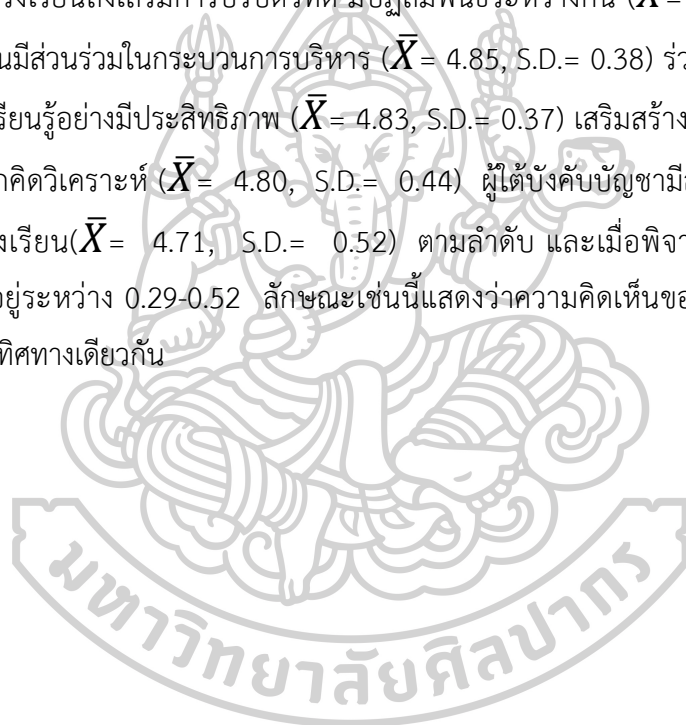
จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 4.82, S.D. = 0.45) เปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาโรงเรียน (\bar{X} = 4.79, S.D. = 0.50) มีมาตรการร่วมกันในการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน (\bar{X} = 4.78, S.D. = 0.53) และกระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งใน หน่วยงาน (\bar{X} = 4.78, S.D. = 0.43) มีขัณภูมิเลขคณิตเท่ากัน ส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรสร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน (\bar{X} = 4.74, S.D. = 0.54) มีระบบการส่งเสริม สนับสนุนความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของทุกคน (\bar{X} = 4.73, S.D. = 0.48) ตามลำดับ และเมื่อ พิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.35-0.54 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่าขัณภูมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Y_3)

(n=56)

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Y_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาของโรงเรียน	4.71	0.52	มากที่สุด
2	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร	4.85	0.38	มากที่สุด
3	ร่วมกันพัฒนาวิชาการและกระบวนการเรียนรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.83	0.37	มากที่สุด
4	พัฒนาหลักสูตร นวัตกรรม กระบวนการเรียนรู้ และทักษะ วิชาชีพ	4.90	0.35	มากที่สุด
5	ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	4.92	0.33	มากที่สุด
6	เสริมสร้างผู้เรียนให้เกิดทักษะการดำรงชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์	4.80	0.44	มากที่สุด
7	โรงเรียนส่งเสริมการปรับตัวที่ดี มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน	4.88	0.38	มากที่สุด
8	โรงเรียนจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการของสังคม	4.93	0.29	มากที่สุด
9	จัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี	4.90	0.32	มากที่สุด
รวม		4.85	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 ด้านการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D.= 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับ ตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โรงเรียนจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการ ของสังคม ($\bar{X} = 4.93$, S.D.= 0.29) ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.92$, S.D.= 0.33) พัฒนาหลักสูตร นวัตกรรม กระบวนการเรียนรู้ และทักษะวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.90$, S.D.= 0.35) และจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.90$, S.D.= 0.32) มีมัชฌิมเลข คณิตเท่ากัน โรงเรียนส่งเสริมการปรับตัวที่ดี มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ($\bar{X} = 4.88$, S.D.= 0.38) เปิด โอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ($\bar{X} = 4.85$, S.D.= 0.38) ร่วมกันพัฒนาวิชาการและ กระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.83$, S.D.= 0.37) เสริมสร้างผู้เรียนให้เกิดทักษะการ ดำรงชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์ ($\bar{X} = 4.80$, S.D.= 0.44) ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัญหาของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.71$, S.D.= 0.52) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.29-0.52 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมี แนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน



ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

(n=56)

การบริหารความเสี่ยง	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Y_1)	ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Y_2)	การจัดการคุณภาพของโรงเรียน โดยรวม (Y_3)	รวม (Y_{tot})
การกำหนดวัตถุประสงค์ (X_1)	.305**	.243**	.158	.361**
การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (X_2)	.581**	.190*	.103	.480**
การประเมินความเสี่ยง (X_3)	.603**	.244**	.201*	.556**
การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (X_4)	.511**	.195*	.195*	.474**
การรายงานและติดตามผล (X_5)	.508**	.149	.208*	.453**
รวม (X_{tot})	.652**	.269**	.224*	.605**

** มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 การบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวม (X_{tot}) กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวม (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .605^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

เมื่อพิจารณาการบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวม (X_{tot}) กับประสิทธิผลโรงเรียนรายด้าน (Y_1-Y_3) พบว่า ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้อยตามกันทุกคู่ โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ดังนี้ โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .652^{**}$) และมีความสัมพันธ์ระดับน้อยสองด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ คือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .269^{**}$) และการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .224^{**}$)

เมื่อพิจารณาการบริหารความเสี่ยงรายด้าน (X_1-X_5) กับประสิทธิผลโรงเรียนโดยภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้อยตามกันทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 5 ลำดับ ดังนี้ การประเมินความเสี่ยง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .556^{**}$) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .480^{**}$) การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .474^{**}$) การรายงานและติดตามผล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .453^{**}$) และการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .361^{**}$)

เมื่อพิจารณาการบริหารความเสี่ยงรายด้าน (X_1-X_5) กับประสิทธิผลโรงเรียนรายด้าน (Y_1-Y_3) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ การประเมินความเสี่ยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .603^{**}$) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .581^{**}$) การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .511^{**}$) การรายงานและติดตามผลกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .508^{**}$) การกำหนดวัตถุประสงค์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับน้อย ($r_{xy} = .305^{**}$) การประเมินความเสี่ยงกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับน้อย ($r_{xy} = .244^{**}$) คือการกำหนดวัตถุประสงค์กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับน้อย ($r_{xy} = .243^{**}$)

เมื่อพิจารณาการบริหารความเสี่ยงรายด้าน (X_1 - X_5) กับประสิทธิผลโรงเรียนรายด้าน (Y_1 - Y_3) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ การรายงานและติดตามผลกับการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับน้อย ($r_{xy} = .208^*$) การประเมินความเสี่ยงกับการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับน้อย ($r_{xy} = .201^*$) การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .195^*$) การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงกับการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .195^*$) และการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .190^*$)

เมื่อพิจารณาการบริหารความเสี่ยงรายด้าน (X_1 - X_5) กับประสิทธิผลของโรงเรียนรายด้าน (Y_1 - Y_3) พบว่า ไม่สัมพันธ์กัน ดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์กับการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .158$) การรายงานและติดตามผลกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .149$) และการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงกับการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .103$)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนตามแนวคิดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และประสิทธิผลของการโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 56 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9” จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นประเด็น ผลปรากฏดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การรายงานและติดตามผล การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดวัตถุประสงค์

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดย

เรียงลำดับค่ามีซิมิลิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

3. การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร ครูและนักเรียน ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยง พัฒนาและปรับปรุงระบบควบคุมภายใน กำชับ ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ การดำเนินงานดังกล่าวได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายในโรงเรียนซึ่งทุกคนถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ที่ทุกคนต้องร่วมมือกัน เรียนรู้และเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยง นักเรียนเกิดกระบวนการพึงพอใจในการเรียน สำหรับโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของโรงเรียนที่เป็นไปตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและนโยบายด้านการศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนขึ้นอยู่กับบริบทและพันธกิจโรงเรียนนั้น ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระของตนเอง ให้คำแนะนำเกี่ยวข้องกับการศึกษา การจัดการเรียนการสอนตามนโยบายด้านการศึกษาแห่งชาติและตรงตามหลักสูตร ต้องปฏิบัติอย่างรอบครอบ ถูกต้องและระมัดระวังเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี เลิศหัวทอง พบว่า โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด คือ 1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ เข้าใจ การทักษะและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ครู มีแนวทางการทักษะการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และ 3. นักเรียนมีความพึงพอใจกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นสภาพที่พึงประสงค์ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุ ความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล แต่ที่น่าสนใจพบว่า ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมี ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการจัดการและการจัดทำ แผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามแผนการ บริหารความเสี่ยงและยังเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความ เสี่ยง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดการประชุม อบรม สัมมนาเพื่อประเมินความ เสี่ยง การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง และทำแผนการจัดการและแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นกับโรงเรียนเมื่อเวลาเปลี่ยนไปหรือ ภายหลังจากดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะช่วยให้สามารถค้นพบความเสี่ยง ใหม่ที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งทำให้ทราบว่าแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดนั้นสามารถลดหรือควบคุม ความเสี่ยงได้หรือไม่และมีประสิทธิภาพดีควรจะดำเนินการต่อไปหรือต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อย่างไร สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง การจัดการละจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นที่ แน่นนอนว่าเป็นการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียนที่มีคุณภาพ ไม่ว่าจะเกิดปัญหาการจัดการ ทรัพยากรบุคคล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการศึกษายังไม่ มีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควร เพื่อการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ โรงเรียนไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันและควบคุมความเสี่ยงการบริหารจัดการและ การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนถือเป็นการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถ บริหารจัดการความเสี่ยงนั้นได้ นักเรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการที่รับบริการจากโรงเรียนจะ เชื่อมั่นในโรงเรียนมากขึ้นเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้น พื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนจัดทำแผนงานรายงานผลการ บริหารความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นการยกระดับ คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานและได้รับการรับรองจากการประเมิน คุณภาพภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจก การจัดการและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุดแล้วโรงเรียนอื่นๆ สามารถนำ แผนการจัดการและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบได้ สอดคล้องกับ งานวิจัยของกัญญา ฤทธิสาคร เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัจฉริยะจังหวัดปทุมธานี พบว่าการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน จึงส่งผลให้ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดสอดคล้องกับ

งานวิจัยของณัชชัญญา ปัทมทัตตานนท์ เรื่องการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยผู้บริหารโรงเรียนสามารถรับทราบถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ มีการกำหนดและรับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นของความเสี่ยงในโรงเรียน แต่ส่วนสำคัญคือการนำหลักการไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดาวลัย บุญเลิศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า มีด้านการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของปราโมทย์ เอมมา เรื่องการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธา วิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผลมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ส่วนด้านการกำหนดวัตถุประสงค์รายข้อ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอาจยังไม่มีกำหนดเพื่อครอบคลุมการปฏิบัติงาน การกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนและความเหมาะสมของการบริหาร ยังขาดความเข้าใจความสำคัญของคุณค่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ต้องมีการบริหารจัดการโดยการขับเคลื่อนจากการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เชื่อมโยงต่อวิสัยทัศน์หรือภารกิจโรงเรียนระดับต่างๆ ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี เลิศหว่าทอง ซึ่งกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง 5 ด้าน เป็นตัวขับเคลื่อน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ 5) การรายงานและติดตามผล

2. จากผลการวิจัย พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความร่วมมือกันจนได้รับพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกๆด้าน และมีความเอาใจใส่ในประสิทธิผลของโรงเรียน รวมทั้งเห็นคุณค่า

ความสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการ ทั้งด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน เพื่อโรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีความเอาใจใส่ในประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ เป็นขวัญกำลังใจ เข้าใจและเห็นคุณค่า ความสำคัญของผู้ร่วมงาน จึงทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้นักเรียนได้รับการดูแลเอาใจใส่จากครูและบุคลากร ส่งผลให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้นส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ ที่ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่ามี 2 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านแต่ที่ناسนใจพบว่า ด้านการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนที่เชื่อถือได้ เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ได้รับการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการของชุมชน เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร สามารถจัดทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อความต้องการของครูและนักเรียน สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ โรงเรียนสามารถปรับนโยบาย มีวิธีการดำเนินการให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี สามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ มีความสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ รวมทั้งมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีการประชุมผู้ปกครองเครือข่าย ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียนขึ้นพื้นฐานเพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงาน บุคลากรมีความสามารถในการผสมผสานความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแก้ปัญหา จึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริชัย โพธิ์ศรีทอง ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถึงแม้จะอยู่ในระดับมากที่สุดแต่ก็มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกส่วนได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการเอาใจใส่ในด้านวิชาการ มีการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเพื่อเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนทำให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ มีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีทักษะการอ่าน คิด วิเคราะห์เขียนและพัฒนาการด้านการเรียนรู้ทำให้ผลการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ นักเรียนสามารถสอบแข่งขันจากการทดสอบผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การ

มหาชน) การได้รับรางวัลระดับชาติหรือจากหน่วยงานของรัฐและเอกชน มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม โรงเรียนจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีสุขภาพแข็งแรง และสุขภาพจิตที่ดี ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิผลโรงเรียนต้องพิจารณาหลายๆด้าน ด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน ด้านหลักสูตรและด้านผู้บริหาร เป็นส่วนสำคัญเป็นไปตามแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561-2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพที่ดี มีความสุขในสังคม” ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โดยมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นจากการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ตอบสนองในด้านการพัฒนาคุณภาพ ผลិតครูผู้สอนสอดคล้องตามความต้องการการจัดการศึกษาทุกระดับชั้น เสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ และมีองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ขยายโอกาสการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต การสร้างงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาการศึกษา มุ่งหวังให้มีการใช้ทรัพยากรด้านงบประมาณและบุคลากรอย่างคุ้มค่าตอบสนองด้านประสิทธิภาพส่งผลต่อด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้ปกครองนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของยุวดี ไชยนิจ เรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 สอดคล้องกับงานวิจัยของสาวตรี ง้วนหอม พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริฉัตร ช่อชิต ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนรายข้อ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์โรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสร้างเกณฑ์ในการวัดผลสูงส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีทักษะในการอ่าน คิด วิเคราะห์เขียน มีพัฒนาการทางด้านการเรียนรู้ ทำให้ผลการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับมากไม่ถึงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวตรี ง้วนหอม ที่ศึกษาปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา เรียงตามลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตได้ ดังนี้ คุณภาพโดยทั่วไป ความพึงพอใจในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งอยู่ในระดับมาก

3. การบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนทราบถึงปัญหาและปัจจัยต่างๆของความเสี่ยง ผู้บริหารโรงเรียน

คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีความรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงจากการวางแผน การประชุมและวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยความร่วมมือกันแสดงความคิดเห็น และจัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงานโรงเรียนในอนาคต เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงโดยการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานอื่นๆ บุคลากรของโรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการทำงาน และภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ พึงพอใจในระบบบริหารนโยบาย แผนงาน มาตรการ กระบวนการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการพัฒนาวิชาชีพและการใช้ทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน นั่นคือผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด โดยมีการพัฒนาหลักสูตร จัดกระบวนการเรียนการสอน จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอนทั้งครูและนักเรียน มีทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม จัดเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานทำให้เกิดทัศนคติที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อภาระงานของตนเองส่งผลให้การจัดการคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนมีประสิทธิภาพตามแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารงานของผู้บริหารเพื่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของโรงเรียนมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารโรงเรียนดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมายบริบทของโรงเรียนนั้นจนเกิดประสิทธิผลและสามารถควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญา ฤทธิ์สาคร เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี พบว่าการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของยุคตันทน์ หวานฉ่ำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 คู่ที่สัมพันธ์กันมากที่สุด ดังนี้ การประเมินความเสี่ยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การรายงานและติดตามผลกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การประเมินความเสี่ยงกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยเป็นลำดับสุดท้าย คือการกำหนด

วัตถุประสงค์กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงาน สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ยืดหยุ่นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำให้เกิดประสิทธิภาพของโรงเรียนสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวิตรี จัวนหอม เรื่อง ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนคู่ที่ไม่สัมพันธ์กัน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์กับการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม การระบุนโยบาย/เหตุการณ์ความเสี่ยงกับการจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม และการรายงานและติดตามผลกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และการระบุนโยบาย/เหตุการณ์ความเสี่ยงเป็นแนวทางซับซ้อนและอาจจะเป็นการคาดคะเนเท่านั้นจึงไม่มีความสัมพันธ์ที่จะส่งผลให้การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถกำหนดองค์ประกอบที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานโรงเรียนไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนด การทำงานไม่สัมพันธ์กันเกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผลคุณภาพของโรงเรียนในทุกด้าน คุณภาพของโรงเรียนที่ปรากฏต่อนักเรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ครูและบุคลากรที่จัดการเรียนการสอนต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมจิต บรรทัด เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อพิจารณารายด้านแล้วปรากฏว่าการบริหารความเสี่ยงมีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและความเสี่ยงด้านการเงินส่งผลให้การบริหารโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้เป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผลการวิจัย การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งแม้ว่าจะอยู่ในระดับมากที่สุดแต่เป็นลำดับสุดท้าย ดังนี้ 1) โรงเรียนจึงควรอบรม ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือการศึกษาดูงานเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นความรู้ ทักษะและประสบการณ์แก่ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาวิจัยทัศน หรือพันธกิจของโรงเรียนอย่างชัดเจนและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการวางแผนการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ 3) ควรศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 4) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีบทบาทของตนเองในการเสนอข้อกำหนดของวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน 5) กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของกิจกรรม โครงการในการดำเนินงานเพื่อนำไปกำหนดวัตถุประสงค์และให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ผลการวิจัย ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดแต่เป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น จึงนโยบาย โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์โรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพในทุกด้านๆ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ต้องให้ความสำคัญด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีนโยบายยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ร้อยละ 3 มีการจัดประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการ หรือการศึกษาดูงานเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจกับผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ร้อยละ 3 ถือเป็น การเพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้และกำหนดเป้าหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เชิงปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริมด้านวิชาการในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น โดยการจัดอบรมครูผู้สอน ในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย มีเทคนิคการสอนที่ใหม่ๆ ทันสมัย การสร้างนวัตกรรม สื่อที่เหมาะสมตามวัยและดึงความสนใจกับผู้เรียน เพื่อให้ นักเรียนมีความสนใจและตั้งใจเรียน เกิดความพึงพอใจและทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ส่งเสริมด้านพัฒนาการของผู้เรียน ด้านการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังส่งเสริมผู้เรียนในการแข่งขันด้านวิชาการ

ระดับชาติ ทั้งนี้ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยผลักดันการดำเนินงานในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สูงยิ่งขึ้น

3. ผลการวิจัยการบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนของตนเอง จัดอบรมหรือสัมมนา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถควบคุมความเสี่ยงเพื่อป้องกันโรงเรียนทำให้เกิดประสิทธิผลภายในโรงเรียนอย่างสูงสุด ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สร้างความพึงพอใจกับบุคลากรและการจัดการโดยรวมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

สำหรับการบริหารความเสี่ยงไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ดังนั้น โรงเรียนต้องตระหนักและให้ความสำคัญถึงเหตุแห่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน ควรสนับสนุนและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและการสำรวจสภาพความเป็นจริงจากการสอบถามข้อมูล ส่งเสริมทัศนคติและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน มอบหมายงานและภาระหน้าที่ให้เหมาะสม ส่งเสริมการจัดบรรยากาศที่ดีและเอื้ออำนวยความสะดวกปลอดภัยต่อบุคลากรและนักเรียน สร้างแรงจูงใจ เป็นขวัญกำลังใจ เข้าใจและเห็นคุณค่าความสำคัญของผู้ร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่จากครูและบุคลากรส่งผลให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้นส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรมีการศึกษาการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. ควรมีการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ
4. ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและเกณฑ์การให้คะแนนแบบบูรณาการ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพจริง

รายการอ้างอิง

ภาษาอังกฤษ

Afsaneh. Nahavendi and Air R. Malelezkadeh. **Organizational Behavior : The Person Organizational Fit** New Jersey Prentice Hall, Inc. , 1999.

Allan C., and Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices.** California: Wadsworth Publishing, 1996.

Australia and New Zealand Institute of Information Literacy (ANZIIL). "Australian and New Zealand Information Literacy Framework : Principles and Practice." Retrieved December 19, 2009 from <http://www.anziil.org/resources.pdf>.

Babara Turnbull," The mediating Effect of Participation and Process Outcomes on Evaluation Use in British Columbia School Accreditation," Dissertation Abstract International 59,05 (February 1998):1425-A.

Blanchard B.S. **Logistics Engineering and Management.** Edited by 6th: Upper Saddle River, N. J. : Pearson Prentice Hall, 2004.

Bloom, and Benjamin S. **Human Characteristics and School Learning.** New York:McGraw-Hill, 1976.

Broder J.F. **Risk Analysis and the Security Survey.** Edited by 3rd: United States of America : Elsevier Inc., 2006.

Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. "The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. Enterprise Management – Integrated Framework." ERM Executive Summary, accessed April 3, 2015, available from www.coso.org.com.

Chester Simmons. "Risk Management Is the Sum of All Proactive Management – Directed Activities." accessed 20 July 2015, Available <http://www.siliconrose.com>.

Clemson University and Communities in Schools, Risk Factor Domains and Categories. Available from http://www.dropoutprevention.org/resource/major_reports/communities_in_schools/Dropout, 2007.

Clifford F. Gray, and Erik W. Larson. **Project Management : The Managerial Process.**

- Edited by 5th New York : McGraw- Hill companies, Inc., 2011.
- D.Lim, "Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries." *Assessment & Evaluation in Higher Education* 24,4 (Spring 1999):379-390.
- D. R. Denison, **The Handbook of Organizational Culture**. London: John Wiley and Sons, 2000.
- Edgar H. Schein. **Organization Psychology**. Englewood Cliffs, New Jersey : PrenticeHall Inc., 1970.
- Edwin A.Locke. **The Nature and Causes of Satisfactio, Handbook of Industrial and Organization Ohychology**. Edited by 2nd Chicago: Rand McNally, 1976.
- Ferd C. Lunenburg, and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. Edited by 6th: CA : Wadsworth Publishing, 2012.
- Gary Yukl. **Leadership in Organizations**. New York Pearson Prentice Hall, 2006.
- Gibson, Jame. L, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. **Organization: Behavior Structure**. Edited by Process 6th Plano: TX : Business Publication, 1982.
- Gilbert Austin and David Reynolds, "Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey", *School Organization*, 10 (2/3) (1990) : 167–178.
- Girling A. **Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework**. Hoboken. NJ: John Wiley&Sons, 2013.
- Gregory B. Northcraft, and Margaret A.Neal. **Organization Behavior: A Management Challenge**. Chicago: The Dryden Press, 1990.
- Hillson, D. **Managing Risk in Projects**. England: Gower Publishing Limited, 2009.
- Hoy and Ferguson. *Theoretical Framework and Exploration Organizational Effectiveness of School Educational Administration Quarterly* 21 February,. 1958.
- Hoy K. Wayne, and Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. Edited by 9th New York : McGraw-Hill, 2013.
- James C. Roth. "Ategorizing Risk : Risk Categories Help Users Identify , Understand, and Monitor Their Organizations'potential Risks – Risk Watch." (Online), accessed 27 October 2010. Available from [http : //findartictes.com/p/articles/mi_m4153/is_2_5](http://findartictes.com/p/articles/mi_m4153/is_2_5).
- James L. Gibson. *Organization : Behavior Structure Process*. Edited by International edition. 10th U.S.A. :McGraw Hill. Inc 2000.

- James Roth. Risk Management and Insurance. Newport News January 2015.
- Jean Claude Ah-TeXk, "Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework," *Journal of Educational Administration* 51, 5 (2013): 680-704.
- John H. Mahoney and Nigel R. Eeitzel. **Organization Behavior: Theory & Practice**. Englewood Cliff: Prentice Hall, 2001.
- John W. Best. **Research in Education**. New York :Prentice, Inc., 1970.
- Ken Reid, David Hopkins, and Peter Holly. **Towards the Effective School**, . Oxford: Basic Blackwell Ltd., 1988.
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing**. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Lunenburg C. Fred, and Ornstein C. Allan. **Educational Administration : Concepts and Practices**. California : Wadsworth Publishing, 2004.
- Mike Walsh. **Building a Successful School**. London Dogan Page Ltd, 1999.
- Obert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." *Journal for Education and Psychological Measurement* 3 November (1970): 608.
- Pickford J. **Mastering Risk: Volume 1: Concepts**. Great Britain: Pearson education limited, 2001.
- Likert R., **New Pattern of Management**. New York :Mcgraw-Hill, 1961.
- Ronald Edmonds. "Effective School for the Urban Poor." **Educational Leadership** (1979).
- Ronald G. Gilbert, and Ali M. Parhizgari. "Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality." **Managing Service Quality** 10,1 (2000): 1-7.
- Sergivanni. **The Principalship: A Reflective Practice Perspective**. Edited by 6th Allyn & Bacon: Boston, 2009.
- Siri Thongsiri. "Enterprise Risk Management and Internal Control Framework Bangkok." [Online]. Accessed 10 December 2550. Available from <http://ozthaialumni.ni.th/do>.
- Smith P. and Merrit, **Proactive Risk Management : Controlling Uncertainty in Product Development**. Proactive Risk Management, 2002.

Steers R. M. Ungson G. R. and Mowday R. T., **Managing Effective Organizations: An Introduction**. Boston: Kent, 1985.

University of Cambridge. "University Offices. Risk Management." [Online]. Available : <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk>, 2015.

Wayne K. and Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory Research and Practice**. Edited by 6th : Singapore: McGraw – Hill, Inc., 1991.

Wayne K. Hoy, and Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. Singapore : McGraw- Hill Inc., 2008.

Wayne K. Hoy, and Cecil G. Miskel, **Educational administration : Theory, research and practice**, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 2013),129-130.

Wilson, and Tiger. J. **Clinical Risk Modification: A Route to Clinical Governance**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

ภาษาไทย

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. **แนวปฏิบัติตรวจสอบภายในการประเมินความเสี่ยงเพื่อการวางแผนการตรวจสอบ, เอกสารประกอบการเสวนาการบริหารความเสี่ยง**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2550.

กัญญา ฤทธิ์สาคร, ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557), 3.

กิตติพงศ์ จิรวังศ์. "การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Iso 31000." (2552): 117-18.

ขวัญญานันท์ แก้วนุชนาวีชร. "การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17." ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา พ.ศ.2553, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2553.

ชฎาภรณ์ แซ่คลึง. "การบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร." เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.tsu.ac.th/ists/การบริหารความเสี่ยง.doc>.

ณัฐกริช เปาอินทร์. การประเมินสถานการณ์เพื่อการจัดการความเสี่ยง. นนทบุรี: พิมพ์ครั้งที่ 1 โรงพิมพ์รัตนไตร, 2559

ณัชชัญญา ปัทมทัตตานนท์, “การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553), ก..

ดวงใจ ช่วยตระกูล. "การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน." ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. "กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Erm Framework)." เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf.

ธร สุนทรายุทธ. การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2550.

นนทพันธ์ นวลนิ่ม. การบริหารความเสี่ยงในการตรวจสอบภายใน. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร, 2550.

นพดล เจนอักษร และสายสุตา เตียเจริญ. “สถิติเพื่อการวิจัยทางการศึกษา.” เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 461 401 ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร." (2559).

นฤมล สะอาดโฉม. การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management). พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด, 2550.

นิตาชล ฉัตรทอง. "บริบทภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม." หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, มกราคม- มิถุนายน 2561.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย The Stock Exchange of. กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ:แนวทางการปฏิบัติ, . กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ 1 บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2551.

ปราโมทย์ เอมมา. "การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี." การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

- ปาริฉัตร ช่อชิต, "สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.
- ปัทมา โสภิตชาติ, "ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9" (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.
- ปาริชาติ สมใจ. "อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- พิทยา บวรวัฒนา. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**, พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศักดิ์โสภาคการพิมพ์ 2541.
- มารวย ส่งทานินทร์. "แนวคิด Sipoc Model." เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2560, <https://www.gotoknow.org/posts/587120>.
- เมธา สุวรรณสาร. "การกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลัก Smart." เข้าถึงเมื่อ 8 มิถุนายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.itgethailand.com/การกำหนดวัตถุประสงค์.doc>.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. "การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.
- ยุวดี ไชยนิจ, การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), 115-119.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, 2525.
- ราตรี เลิศหว่าทอง. "การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยประยุกต์ใช้แนวคิด Sipoc Model." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2561.
- ลัดดาวัลย์ บุญเลิศ, "การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.
- วรารณ สกุลวิวรรณ์. "ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี." วิทยานิพนธ์

ปริญญาหมาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.
 วิชาชีพ นครเทพ. "สถานการณ์ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทย เข้าถึงเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2562."

<https://www.schoolofchangemakers.com/knowledge/9938>.

สมชิต บรรทัด, "การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13" (ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2556), ก-ข.

สัมภาษณ์ พยุง ศรันยูญาติวงศ์. "ปัจจัยด้านผู้บริหาร." (8 พฤศจิกายน 2561).

สาวตรี งามหอม. "ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาหมาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)**, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. **คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหน่วยตรวจสอบภายใน** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2560.

———. **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557**. มัธยมศึกษา 9 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2557.

———. **รายงานผลบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557**. มัธยมศึกษา 9 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2557.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564." 1.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., 2552.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). **การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)**, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552.

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. **แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง** ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557.

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**, (ม.ป.ท.,2556), 18.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ** ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 : การบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ. 2560.

———. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. ม.ป.ท.2556.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. "กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ." (พ.ศ.2560-2574): 4-5.

———. **สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21**

กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัดสิ่งพิมพ์, 2559.

สิริชัย โพธิ์ศรีทอง. "คุณลักษณะผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.









ที่ อว 8612.2/๒๘๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพอรุ่ง แสงนวล รหัสนักศึกษา 59252318 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 08 1944 1752

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. ชื่อ-สกุล
วุฒิการศึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ
Ed.D. Northern University of Philippines
MAIE Technological University of the Philippines |
| ตำแหน่ง | การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (M.Ed.)
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ นนทบุรี |
| 2. ชื่อ-สกุล
วุฒิการศึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร.ไพบูลย์ เกียรติโกมล
Doctor of Education in Computer Education from United States
International University, U.S.A. |
| ตำแหน่ง | หัวหน้าโครงการร่วมบริหารหลักสูตร ศล.บ. สาขาวิชามีเดียอาตส์
หลักสูตร วท.บ. สาขาวิชาเทคโนโลยีมีเดีย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 3. ชื่อ-สกุล
วุฒิการศึกษา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| ตำแหน่ง | อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (M.Ed.)
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ นนทบุรี |
| 4. ชื่อ-สกุล
วุฒิการศึกษา | ดร.ปภาดา เสนาะพิน
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| ตำแหน่ง | วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ อติตผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย |
| 5. ชื่อ-สกุล
วุฒิการศึกษา | นางวรรณภา โอชาพงศ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| ตำแหน่ง | ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 |



การวิเคราะห์ค่าความตรงของเครื่องมือ

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ข้อ	ตัวแปรต้น	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การกำหนดวัตถุประสงค์ (X₁)								
1	ผู้บริหารมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารวางแผนการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายความสำเร็จจាក់รอย่างชัดเจน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการบูรณาการการปฏิบัติงานองค์กร	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
4	ผู้บริหารประชุมกำหนดตัวชี้วัดกิจกรรม โครงการ การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน วัดผลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนลดความเสี่ยงให้เป็นที่ยอมรับได้	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7	ผู้บริหารปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
8	ผู้บริหารกำหนดเวลาการทำงานที่ชัดเจนให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีการประเมินพร้อมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล	0	+1	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้

ข้อ	ตัวแปรต้น	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (X ₂)								
10	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญ ของความเสี่ยงและปัจจัยที่อาจจะ เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารวางแผนการดำเนินการ ความเสี่ยงองค์กรให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
12	ผู้บริหารค้นหาความเสี่ยงงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงานภายในและ ภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารระบุสาเหตุความเสี่ยงที่ เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสำรวจปัจจัยของความ เสี่ยงการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อระดมความ คิดเห็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารจัดทำข้อมูลสถิติความ เสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในและภายนอกของความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารนำข้อมูลตรวจสอบหา สาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงได้ อย่างครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ตัวแปรต้น	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
การประเมินความเสี่ยง (X₃)								
19	ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีการคาดคะเนโอกาสผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสียหายโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารวิเคราะห์ความน่าจะเป็นจากการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคลและด้านทั่วไป	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารกำหนดกระบวนการและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
23	ผู้บริหารพิจารณาโอกาสเกิดรุนแรงและเกิดความเสียหาย	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
24	ผู้บริหารประเมินความรุนแรงความเสี่ยงก่อนและหลัง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
26	ผู้บริหารควบคุมกระบวนการความเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
27	ผู้บริหารตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อมูลความเสี่ยงนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการเพิ่มเติม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ตัวแปรต้น	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (X₄)								
28	ผู้บริหารวางแผนความเสี่ยงของโรงเรียนด้วยวิธีที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารกำหนดมาตรการดูแลความเสี่ยงของโรงเรียนในทุกด้าน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารควบคุมดูแลกระบวนการทำแผนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารตอบสนองการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารกระจายหรือโอนความเสี่ยงของโรงเรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
33	ผู้บริหารกำหนดมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารมีแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนได้อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
35	ผู้บริหารป้องกันสาเหตุของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
36	ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ตัวแปรต้น	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
การรายงานและติดตามผล (X₅)								
37	ผู้บริหารติดตามการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารตรวจสอบการดำเนินงานก่อน ระหว่างและ ภายหลัง	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
39	ผู้บริหารประเมินผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อความสำเร็จของโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
40	ผู้บริหารดำเนินการความเสี่ยง ด้วยความเหมาะสม	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
41	ผู้บริหารดำเนินการสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
42	ผู้บริหารจัดทำรายงานต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 9 เป็นรายไตรมาส	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารมีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดของแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารประเมินวิธีการบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหารตรวจสอบแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ตัวแปรตาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Y₁)								
1	ระบบการบริหารมีการวางแผนวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	จัดการบริหารแบบกระจายอำนาจให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานอย่างสำเร็จ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
4	กำหนดนโยบาย กำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนสู่การพัฒนาหลักสูตรคุณภาพดีขึ้น	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
5	จัดลำดับความสำคัญของการบริหารงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือภารกิจของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและแก้ปัญหาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	การนิเทศ การติดตาม การตรวจสอบ และประเมินผลด้านการสอนของครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	โรงเรียนส่งเสริมนักเรียนสร้างผลงานและรางวัลที่เป็นที่ยอมรับ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	โรงเรียนส่งเสริมคุณลักษณะทางด้านจิตใจหรือทัศนคติ สังคม สติปัญญาต่อผู้เรียนเพื่อเกิดประสิทธิผล	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ตัวแปรตาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Y₂)								
10	ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
11	มีกระบวนการแก้ไขปัญหาและการยุติความขัดแย้งในหน่วยงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
12	ส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	มีข้อตกลงร่วมกันต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	บุคลากรมีความพึงพอใจหรือภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานระบบการบริหารงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	มีระบบการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	มีมาตรการร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	สร้างโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ตัวแปรตาม (Y)	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม (Y₃)								
19	ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
21	พัฒนาวิชาการและกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	พัฒนาหลักสูตร นวัตกรรมและกระบวนการเรียนรู้ทักษะวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	เสริมสร้างผู้เรียนเกิดทักษะการดำรงชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	การปรับตัวให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
26	โรงเรียนตอบสนองต่อความต้องการของสังคม	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
27	จัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม การเมืองและเทคโนโลยี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้





ที่ อว 8612.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนผึ้งวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวพอรุ่ง แสงนวล รหัสนักศึกษา 59252318 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือกับท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนสมบัติ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียน(ทดลองเครื่องมือวิจัย)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ลำดับที่	โรงเรียน
1	โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา
2	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี
3	โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
4	โรงเรียนสายธรรมจันทร์
5	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ราชบุรี
6	โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา
7	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
8	โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์
9	โรงเรียนหนองรีประชานิมิต
10	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์
11	โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี
12	โรงเรียนหนองโพวิทยา
13	โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม
14	โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม
15	โรงเรียนวิสุทธีรังสี



Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	311.33	190.023	.071	.814
x2	311.37	188.171	.139	.813
x3	311.63	190.033	.063	.815
x4	311.53	190.878	.025	.815
x5	311.70	187.734	.180	.812
x6	311.70	186.079	.244	.810
x7	311.67	189.057	.088	.814
x8	311.30	190.148	.083	.814
x9	311.50	183.983	.416	.807
x10	311.53	185.085	.306	.809
x11	311.70	186.217	.223	.811
x12	311.60	189.490	.106	.813

Item-Total Statistics

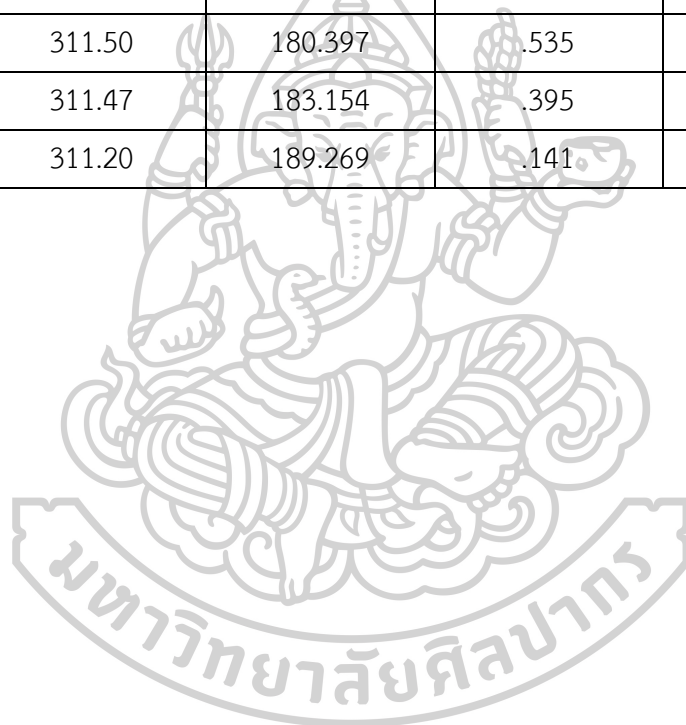
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x13	311.90	187.541	.171	.812
x14	311.73	194.754	-.146	.820
x15	311.73	191.995	-.030	.817
x16	311.67	192.299	-.041	.816
x17	311.33	184.713	.367	.808
x18	311.53	186.878	.236	.811
x19	311.33	182.920	.510	.806
x20	311.37	186.033	.295	.809
x21	311.43	183.220	.390	.807
x22	311.33	184.230	.364	.808
x23	311.27	189.857	-.116	.813
x24	311.70	182.976	.391	.807
x25	311.30	194.700	-.211	.817
x26	311.40	184.455	.382	.808
x27	311.27	186.133	.322	.809
x28	311.63	181.689	.413	.806
x29	311.63	178.723	.519	.803
x30	311.27	186.409	.342	.809
x31	311.50	185.431	.412	.808
x32	311.40	185.352	.251	.810
x33	311.50	181.431	.484	.805
x34	311.43	186.806	.202	.811
x35	311.47	186.947	.248	.810
x36	311.33	185.402	.361	.808
x37	311.60	183.697	.416	.807
x38	311.67	185.609	.301	.809

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x39	311.43	184.392	.333	.808
x40	311.50	187.155	.219	.811
x41	311.57	185.840	.239	.811
x42	311.63	178.033	.502	.803
x43	311.33	192.644	-.060	.817
x44	311.33	190.989	.034	.814
x45	311.47	188.257	.161	.812
y1	311.47	184.189	.323	.809
y2	311.43	185.909	.333	.809
y3	311.23	190.875	.043	.814
y4	311.80	187.683	-.171	.812
y5	311.63	185.344	.252	.810
y6	311.70	190.493	.060	.814
y7	311.67	193.747	-.114	.818
y8	311.43	187.426	.187	.812
y9	311.67	186.851	.237	.811
Y10	311.50	184.466	.389	.808
y11	311.63	191.275	.013	.815
y12	311.43	186.392	.255	.810
y13	311.37	186.171	.351	.809
y14	311.47	185.430	.284	.810
y15	311.30	194.976	-.173	.819
y16	311.67	188.989	.106	.814
y17	311.37	188.792	.161	.812
y18	311.23	188.530	.206	.811
y19	311.17	188.764	.175	.812

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y20	311.47	185.913	.261	.810
y21	311.43	187.357	.190	.812
y22	311.27	189.926	.077	.814
y23	311.17	190.833	.058	.814
y24	311.30	189.183	.113	.813
y25	311.50	180.397	.535	.804
y26	311.47	183.154	.395	.807
y27	311.20	189.269	.141	.812





ที่ อว 8606

65/5 / จ.พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

28 พฤศจิกายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนดลิ่งชั้นวิทยา

ด้วย นางสาวพอรุ่ง แสงนวล รหัสประจำตัว 59252318 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหาร
ความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 " มีความประสงค์
จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านหรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียนรักษากร ในตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน
และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนรักษากร ในตำแหน่งผู้อำนวยการ และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในทราบ เพื่อขอความร่วมมือ
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาคังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษากรแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
(จังหวัดสุพรรณบุรี)

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
1	โรงเรียนดลิ่งชันวิทยา	16	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
2	โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี	17	โรงเรียนหนองวัลย์เปี๋ยงวิทยา
3	โรงเรียนสวนหญิง	18	โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา
4	โรงเรียนหรรษาสุจิตต์วิทยา 2	19	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1
5	โรงเรียนด่านช้างวิทยา	20	โรงเรียนอู่ทอง
6	โรงเรียนวังห้วยราษฎร์สามัคคี	21	โรงเรียนบางลี่วิทยา
7	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	22	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3
8	โรงเรียนศรีประจันต์(เมธีประมุข)	23	โรงเรียนบ่อกรูวิทยา
9	โรงเรียนบางปลาม้า(สูงสูมารมดุงวิทย์)	24	โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม
10	โรงเรียนสวนแตงวิทยา	25	โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา
11	โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	26	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6
12	โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	27	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7
13	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	28	โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา
14	โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	29	โรงเรียนดอนคาวิทยา
15	โรงเรียนสระยายโสมวิทยา		

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
(จังหวัดนครปฐม)

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
1	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	15	โรงเรียนพลอยจาดูจินดา
2	โรงเรียนราชินีบูรณะ	16	โรงเรียนแหลมบัววิทยา
3	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	17	โรงเรียนเพิ่มวิทยา
4	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	18	โรงเรียนบางเลนวิทยา
5	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม	19	โรงเรียนบางหลวงวิทยา
6	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย	20	โรงเรียนสถาพรวิทยา
7	โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม	21	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
8	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย	22	โรงเรียนสามพรานวิทยา
9	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา	23	โรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษดิ์
10	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน	24	โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม
11	โรงเรียนศาลาตึกวิทยา	25	โรงเรียนคงทองวิทยา
12	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา	26	โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
13	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงิน อนุสรณ์	27	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)
14	โรงเรียนอุบลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม		



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 คน

3. โปรดตอบทุกข้อความตามสภาพที่แท้จริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะทำให้ทราบข้อเท็จจริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

4. เมื่อท่านให้ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในหน่วยงานของท่าน เพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ แล้วจัดส่งทางไปรษณีย์คืนให้ผู้วิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวพอรัฐ แสงนวล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

.....

ตอนที่ 1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[] 1
2	อายุ <input type="checkbox"/> อายุ 20-30 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 31-40 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 41-50 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 51 ปีขึ้นไป	[] 2
3	วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	[] 3
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> ครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายใน	[] 4
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 26-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	[] 5

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านโดยมี
รายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) : X₁							
1	วัตถุประสงค์มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจของโรงเรียน						[] 6
2	กำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน						[] 7
3	ประชุมกำหนดตัวชี้วัดกิจกรรม โครงการ การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์						[] 8
4	วัตถุประสงค์มีองค์ประกอบทั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จ						[] 9
5	กำหนดวัตถุประสงค์มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน						[] 10
6	บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายของวัตถุประสงค์ตรงกัน						[] 11
7	วัตถุประสงค์กำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจนสามารถวัดได้เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ						[] 12
8	วัตถุประสงค์กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน						[] 13
9	วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้						[] 14

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) : X₂							
10	จัดให้มีการสร้างความตระหนักและให้ความรู้เรื่องความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง						[] 15
11	วางแผนการดำเนินงานความเสี่ยงขององค์กรจากเหตุการณ์ความเสี่ยง						[] 16
12	การศึกษาหรือสำรวจความเสี่ยงงานของงานโครงการ/กิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงานภายในและภายนอกโรงเรียน						[] 17
13	การจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นต่อความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น						[] 18
14	การสำรวจปัจจัยของความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน						[] 19
15	การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียน						[] 20
16	การจัดทำข้อมูลสถิติความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน						[] 21
17	การนำข้อมูลตรวจสอบหาสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงมาใช้ระบุความเสี่ยง						[] 22
18	การระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์						[] 23
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) : X₃							
19	การวิเคราะห์ความน่าจะเป็นจากการปฏิบัติงานด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารบุคคลและด้านบริหารทั่วไป						[] 24

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
20	กำหนดกระบวนการและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม						[] 25
21	มีการคาดคะเนโอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงของโรงเรียน						[] 26
22	การประเมินความรุนแรงความเสี่ยงก่อนการบริหารความเสี่ยง						[] 27
23	การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้						[] 28
24	พิจารณาโอกาสความเสี่ยงเกิดความรุนแรงและเกิดความเสียหายต่อโรงเรียน						[] 29
25	โรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น						[] 30
26	การประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง						[] 31
27	การจัดทำข้อมูลความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความเสี่ยงนำมาจัดความเสี่ยงในการบริหารจัดการเพิ่มเติม						[] 32
การจัดการและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Response) : X₄							
28	การกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีระดับความรุนแรงลดลง						[] 33
29	การกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆให้เกิดน้อยลง						[] 34
30	การวางแผนความเสี่ยงของโรงเรียนที่เน้นสาเหตุของความเสี่ยง						[] 35
31	การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ไว้อย่างชัดเจน						[] 36
32	มีแผนการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ						[] 37

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
33	การออกแบบ/การควบคุม/ป้องกัน/ปรับปรุง แก้ไขเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยง						[] 38
34	มีแผนเฉพาะทางป้องกันสาเหตุของความเสี่ยงที่ จะเกิดขึ้นในโรงเรียน						[] 39
35	การกระจายหรือโอนความเสี่ยงของโรงเรียนไปยัง ผู้เกี่ยวข้องเฉพาะทาง						[] 40
36	การนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของรับผิดชอบงาน โครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง						[] 41
การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) : X₅							
37	การติดตามผลการดำเนินการตามหลังการบริหาร ความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง						[] 42
38	การตรวจสอบความก้าวหน้าของมาตรการการ บริหารความเสี่ยง						[] 43
39	ประเมินผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อ ความสำเร็จของโรงเรียน						[] 44
40	การดำเนินการตามแผนความเสี่ยงด้วยความ เหมาะสม						[] 45
41	การดำเนินการสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง						[] 46
42	การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายไตรมาส						[] 47
43	มีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดของแผนการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียน						[] 48
44	การประเมินความเหมาะสมของวิธีการบริหาร ความเสี่ยง						[] 49
45	การประเมินคุณภาพของวิธีการบริหารความเสี่ยง						[] 50

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย \checkmark ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) : Y₁							
1	การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น						[] 51
2	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้						[] 52
3	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีสัมมาคารวะที่เหมาะสมกับวัยอย่างเหมาะสม						[] 53
4	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติกำหนด						[] 54
5	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์โรงเรียน						[] 55
6	นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์และมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ						[] 56
7	การนิเทศ การติดตาม การตรวจสอบและประเมินผลการศึกษาอย่างเป็นระบบของนักเรียน						[] 57
8	นักเรียนมีผลงานและรางวัลเป็นที่ยอมรับหรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน						[] 58
9	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ						[] 59

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job Satisfaction) : Y₂							
10	จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน						[] 60
11	กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงาน						[] 61
12	ส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร สร้างสรรค์วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน						[] 62
13	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนา โรงเรียน						[] 63
14	มีข้อตกลงร่วมกันต่อผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุง การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ						[] 64
15	บุคลากรมีความพึงพอใจหรือภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ตามระบบการบริหารงานของโรงเรียน						[] 65
16	มีระบบการส่งเสริม สนับสนุนความมั่นคงในตำแหน่ง หน้าที่ของทุกคน						[] 66
17	มีมาตรการร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน						[] 67
18	สร้างโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน						[] 68
การจัดการคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม(Overall School Quality Management) : Y₃							
19	ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาของ โรงเรียน						[] 69
20	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร						[] 70
21	ร่วมกันพัฒนาวิชาการและกระบวนการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ						[] 71
22	พัฒนาหลักสูตร นวัตกรรม กระบวนการเรียนรู้ และ ทักษะวิชาชีพ						[] 72
23	ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง						[] 73
24	เสริมสร้างผู้เรียนให้เกิดทักษะการดำรงชีวิต รู้จักคิด วิเคราะห์						[] 74
25	โรงเรียนส่งเสริมการปรับตัวที่ดี มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน						[] 75

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
26	โรงเรียนจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการของสังคม						[] 76
27	จัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม การเมืองและเทคโนโลยี						[] 77



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวพอรัฐ แสงนวล
วัน เดือน ปี เกิด	15 กรกฎาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2551 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม พ.ศ.2556 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศษ.บ. สาขาสุขศึกษาและพลศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม พ.ศ.2559 ศึกษาต่อในระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	44/2 หมู่ 2 ถนนเพชรเกษม ตำบลหนองดินแดง อำเภอเมือง จังหวัด นครปฐม 73000

