

การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT STRATEGIES FEMALE  
ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER  
THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION**

สาลินี มีเจริญ

SALINEE MECHAROEN

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT STRATEGIES OF  
FEMALE ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER  
THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION**

**MRS. SALINEE MECHAROEN**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF  
PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT  
SRIPATUM UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2012  
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

<b>วิทยานิพนธ์เรื่อง</b>	การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
<b>คำสำคัญ</b>	กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสตรี มัธยมศึกษา
<b>นักศึกษา</b>	นางสาวลิณี มีเจริญ
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุบิน ยุระรัช
<b>อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์
<b>หลักสูตร</b>	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
<b>คณะวิชา</b>	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
<b>ปีการศึกษา</b>	2555

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของ  
ผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารสตรีตามภารกิจหลัก 4  
ด้าน เรียงตามลำดับก่อนหลัง ได้แก่ (1) ด้านงบประมาณ (2) ด้านวิชาการ (3) ด้านบริหารทั่วไป  
และ (4) ด้านบริหารงานบุคคล ตามลำดับ
2. กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับนโยบาย มีจำนวน 9  
ข้อ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 43 ข้อ สำหรับกลยุทธ์ระดับนโยบาย ได้แก่ (1) การ  
พัฒนาบุคลากรด้านการเงิน การบัญชี และงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพ (2) การส่งเสริมคุณภาพ  
ของงานแผนงานและงานสารสนเทศ (3) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน (4)  
การเร่งรัดจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (5) การส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัย  
ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (6) การพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ทันสมัยและปลอดภัย  
(7) การสร้างความเป็นเลิศของงานพยาบาล งานประชาสัมพันธ์ งานสารบรรณ และงานธุรการ  
(8) การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคล และ (9) การพัฒนาบุคลากรด้านกฎหมาย  
และสิทธิเด็ก

**THESIS TITLE** THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT STRATEGIES OF FEMALE ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

**KEYWORD** STRATEGIES , RISK MANAGEMENT , FEMALE ADMINISTRATOR , SECONDARY EDUCATION

**ATUDENT** MRS. SALINEE MECHAROEN

**ADVISOR** ASSISTANT PROFESSOR DR. SUBIN YURARACH

**CO-ADVISOR** ASSISTANT PROFESSOR DR. ANNOP JEENAWAT

**LEVEL OF STUDY** DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION

**FACULTY** GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY

**ACADEMIC YEAR** 2012

**ABSTRACT**

The main purpose of this research was to develop the risk management strategies of the female administrators in secondary schools under the Office of the Basic Education Commission (OBEC). The major research findings were as follows:

1. The high risks of the female administrators in the secondary schools under OBEC consisted of (1) budget administration, (2) academic administration, (3) general administration, and (4) personnel administration respectively.

2. The female administrators' risk management strategies in the secondary schools under OBEC were divided into two levels comprising nine policy strategies and 43 operational strategies. The mentioned nine policy strategies consisted of (1) to develop personnel's effectiveness in financial, accounting and material management, (2) to promote the quality of planning and information management, (3) to build quality culture at school,

(4) to rapidly enhance student-centered teaching and learning, (5) to encourage personnel to do educational research continuously, (6) to improve, develop, modernize and secure school's buildings, (7) to be excellent in nursing, public relations and administration works, (8) to assure in personnel management, and (9) to develop personnel in the sense of laws and children's rights.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูง จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุบิน ยุระรัช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษา อีกทั้งช่วยเหลือตรวจทาน แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรรณพ จินะวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ขอขอบคุณ ดร.วรารภรณ์ ไทโยมา ประธานสอบวิทยานิพนธ์และดร.คมสร วงษ์รักษา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมเนื้อหาจนเสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในด้านแนวคิด และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ขอขอบคุณผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กรุณาตอบแบบประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคน ที่ช่วยกรุณาตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์ และขอบคุณคณะครูโรงเรียนคอนเมืองทหารอากาศบำรุง โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา ที่ให้กำลังใจตลอดจนช่วยเหลืออย่างยิ่ง และขอบคุณคุณพัชรี ราชสาร คุณอรุณรัตน์ ยืนยง คุณเพียงนภา เอี่ยมระหงษ์ ที่ให้ความช่วยเหลือทุกอย่าง จนทำให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงตามแผนที่ตั้งไว้

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ ก็ได้รับกำลังใจและทุนการศึกษาจาก คุณบุญเรือน หมายเจริญ (มารดา)และครอบครัวมีเจริญ ท้ายที่สุดนี้ขอกราบขอบพระคุณท่าน อธิการบดี ดร.รัชนีพร พุคยาภรณ์ พุกกะมาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีปทุม ที่ให้ทุนการศึกษาในครั้งนี้และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และผลการวิจัยนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อวงการการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสืบต่อไป คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

สาลินี มีเจริญ

ธันวาคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญแผนภาพ.....	X
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	11
1.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	11
1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพการศึกษา.....	19
1.3 การบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ.....	22
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	25
2.1 ความหมายของกลยุทธ์.....	25
2.2 แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	27
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	46
2.4 คุณลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี.....	49
2.5 กลยุทธ์การบริหารความเสี่งที่สำคัญ.....	51

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและวิธีการประเมินความเสี่ยง.....	54
3.1 ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง.....	54
3.2 ความสำคัญของความเสี่ยง.....	55
3.3 ประเภทของความเสี่ยง.....	56
3.4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง.....	63
3.5 ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง.....	71
3.6 การควบคุมภายใน.....	75
ตอนที่ 4 สภาพปัญหาและความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในการบริหารสถานศึกษา	76
4.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	76
4.2 ปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารหญิง.....	88
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	91
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	107
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง.....	107
แบบแผนของการวิจัย.....	109
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	109
ตัวแปรที่ศึกษา.....	113
เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	113
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	118
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	120
บทที่	
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	121
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	122
ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารสตรี...	123



ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	166
ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของ ผู้บริหารสตรี โดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่มัธยมศึกษา.....	171
ตอนที่ 5 ผลสรุปคุณภาพกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาข้อเสนอแนะปลายเปิด.....	172
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	174
การอภิปรายผล.....	184
การอภิปรายผลด้านกลยุทธ์.....	188
ผลการตรวจสอบกลยุทธ์.....	194
ข้อเสนอแนะ.....	195
บรรณานุกรม.....	196
ภาคผนวก.....	205
ภาคผนวก ก.แบบสอบถามผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง.....	207
ภาคผนวก ข.ข้อเสนอแนะ.....	236
ภาคผนวก ค. แบบตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของกลยุทธ์.....	239
ภาคผนวก ง. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	248
ประวัติผู้วิจัย.....	250

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood).....	68
2	การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น.....	69
3	ตารางการวิเคราะห์ประเภทของความเสี่ยง.....	72
4	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	108
5	แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	111
6	ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง.....	114
7	ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยง.....	115
8	ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง.....	117
9	เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	118
10	แผนการดำเนินการและกรอบระยะเวลาในการศึกษาวิจัย.....	119
11	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	122
12	การประเมินความเสี่ยงการจัดทำและเสนอของบประมาณ.....	125
13	การประเมินความเสี่ยงการจัดสรรงบประมาณ.....	125
14	การประเมินความเสี่ยงการติดตามและตรวจสอบ.....	126
15	การประเมินความเสี่ยงการจัดซื้อจัดจ้าง.....	127
16	การประเมินความเสี่ยงโครงการเรียนฟรี 15 ปี.....	128
17	การประเมินความเสี่ยงการพัสดุ.....	129
18	การประเมินความเสี่ยงงานแผนงาน.....	130
19	การประเมินความเสี่ยงงานสารสนเทศ.....	131
20	การประเมินความเสี่ยงการประกันคุณภาพ.....	132
21	การประเมินความเสี่ยงการจัดระบบควบคุมภายใน.....	133
22	การประเมินความเสี่ยงงานการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น.....	133
23	การประเมินความเสี่ยงการจัดการเรียนการสอน.....	134
24	การประเมินความเสี่ยงการวัด ประเมินผล.....	135
25	การประเมินความเสี่ยงการนิเทศภายใน.....	136
26	การประเมินความเสี่ยงแหล่งเรียนรู้ภายใน.....	137

ตารางที่		หน้า
27	การประเมินความเสี่ยงสื่อ / นวัตกรรม / ICT.....	137
28	การประเมินความเสี่ยงห้องสมุด.....	138
29	การประเมินความเสี่ยงการจัดกิจกรรมแนะแนว.....	138
30	การประเมินความเสี่ยงการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา.....	139
31	การประเมินความเสี่ยงการประสานความร่วมมือ.....	139
32	การประเมินความเสี่ยงการรับนักเรียน.....	140
33	การประเมินความเสี่ยงอาคารสถานที่.....	141
34	การประเมินความเสี่ยงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน.....	142
35	การประเมินความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายนอก.....	142
36	การประเมินความเสี่ยงสภาพแวดล้อมจากธรรมชาติ.....	143
37	การประเมินความเสี่ยงงานพยาบาล.....	143
38	การประเมินความเสี่ยงงานโภชนาการ.....	144
39	การประเมินความเสี่ยงงานสารบรรณและธุรการ.....	144
40	การประเมินความเสี่ยงการประชาสัมพันธ์.....	145
41	การประเมินความเสี่ยงงานสวัสดิการในสถานศึกษา.....	145
42	การประเมินความเสี่ยงบริหารงานบุคคล.....	146
43	การประเมินความเสี่ยงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน.....	147
44	การประเมินความเสี่ยงการรักษาการแทน.....	147
45	การประเมินความเสี่ยงงานวินัย.....	148
46	การประเมินความเสี่ยงกิจการนักเรียน.....	149
47	แสดงระดับและอันดับของความเสี่ยงด้านงบประมาณ.....	153
48	กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ.....	151
49	แสดงระดับและอันดับความเสี่ยงด้านวิชาการ.....	153
50	กำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ.....	154
51	แสดงระดับและอันดับความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป.....	158
52	กำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป.....	159

ตารางที่		หน้า
53	แสดงระดับและอันดับความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล.....	160
54	กำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล.....	161
55	แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ.....	167
56	แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ.....	168
57	แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป.....	169
58	แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล.....	170
59	แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของผู้บริหารสตรี.....	179
60	แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของผู้บริหารสตรี.....	181
61	แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไปของผู้บริหารสตรี...	182
62	แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สตรี.....	183



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	41
3	ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร.....	45
4	การจัดการศึกษา.....	48
5	แผนผังภาพรวมของแนวทางการบริหารความเสี่ยง.....	66
6	การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง.....	69
7	กระบวนการทำวิจัยแบบผสมระหว่างวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ..	109
8	ตัวอย่างการสร้างตารางเมตริกซ์ความเสี่ยง.....	116
9	แสดงการลงจุดตามคะแนนผลคูณของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ.....	124
10	แสดงตารางเมตริกซ์.....	124



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานทุกประเภทในทุกองค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการทำงาน และสถานศึกษาถือเป็นองค์กรที่สำคัญในการนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับการบริหารงานภายในสถานศึกษานั้น การศึกษาของประเทศชาติเป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศ เพราะการศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ เพราะถ้าทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพย่อมสร้างความมั่นคงให้แก่ประเทศทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และวัฒนธรรม (ภิญโญ สาธร, 2530) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับวัยเยาวชนซึ่งจะเป็นความหวังของชาติในอนาคต (เสน่ห์ จามริก, 2533) สำหรับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พัฒนาต่อจากระดับประถมศึกษา โดยเน้นความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียนทั้งด้านวิชาการและอาชีพ (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2545) โรงเรียนจึงเป็นสถานที่ ที่พ่อแม่ผู้ปกครองให้ความคาดหวัง (ปราชญา กล้าผจญ, 2547)

การบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลสูงหรือต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน คือ ผู้บริหาร ครูและนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการรับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความรับผิดชอบอย่างสูงต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผล และในการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการบริหารโรงเรียน จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะช่วยให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ นั่นก็คือพ่อแม่ผู้ปกครองและนักเรียนได้เป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากโรงเรียนไม่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี โอกาสที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายก็มีน้อย

การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน จะต้องมีความเข้าใจว่า ความเสี่ยงอาจนำไปสู่ผลเสียหรือความสูญเสียต่อองค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจความเสี่ยงที่โรงเรียนกำลังเผชิญอยู่เพื่อนำไปสู่การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะในการดำเนินงานย่อมต้องเกิดความเสี่ยงขึ้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพท์ในการตัดสินใจของตนเอง เพื่อป้องกันมิให้องค์กรของตนเองต้องเกิดความเสียหาย ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น ครูมีจำนวนไม่พอ ไม่มีการจัดทำแผนทางการเงิน อาคารและห้องเรียนทรุดโทรม อาหารไม่ถูก

สัญลักษณ์ นักเรียนค้าและติดยาเสพติด เป็นต้น ซึ่งผลกระทบของความเสียนั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรอย่างรุนแรงได้ (เจนเนตร มณีนาถและคณะ, 2548; วราพร อาสาพรห์ประภิต, 2547) โดยเฉพาะในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความเสี่ยงอาจมีได้หลายด้าน เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย เป็นต้น (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2552) และผู้ที่จะทำหน้าที่บริหาร ความเสี่ยงในโรงเรียนจนสามารถพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนับว่าเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการบริหารจัดการคุณภาพในสถานศึกษา บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการศึกษาและการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ ได้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และสังคมโดยรวม (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2543) ดังนั้น โรงเรียนที่มีคุณภาพเชิงบริหารจัดการย่อมก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษายุคใหม่ ผู้บริหารจึงมีความสำคัญยิ่งที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้การบริหารจัดการคุณภาพในสถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้จากข้อมูลและผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารพบว่าเพศของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา เช่น การสมัครสอบชิงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูเพศหญิงสมัครสอบเพียงร้อยละ 1.09 (จากร้อยละ 66.59 ที่เป็นครูเพศหญิง) ส่วนครูเพศชายสมัครสอบร้อยละ 7.45 (จากร้อยละ 33.41 ที่เป็นครูเพศชาย) และในขณะเดียวกันผู้บริหารหญิงเริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในสังคมปัจจุบัน (วัลย์พร ศิริภิมย์, 2550) จากข้อมูลสถิติทางการศึกษา พ.ศ.2550 พบว่าข้าราชการครูที่เป็นเพศชายมีจำนวน 123,786 คน ส่วนครูหญิงมีจำนวน 246,683 คน ในขณะที่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เพียง 2,439 คน มีข้อสังเกตว่า เพศชายสมัครสอบในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนร้อยละ 7.45 ในขณะที่สตรีสมัครสอบตำแหน่งผู้บริหารมีจำนวนน้อยมากเพียงร้อยละ 1.09 ในขณะที่ข้าราชการครูที่เป็นเพศหญิงมีเป็นจำนวนมากกว่าเพศชาย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถานศึกษาจะมีผู้บริหารที่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพของสตรีในสังคมไทย พบว่า สังคมได้จำกัดบทบาทสตรีไทยไว้เพียงหน้าที่รับผิดชอบภายในบ้าน สภาพสังคมไทยยังยึดติดกับค่านิยมเกี่ยวกับระบบอาวุโส และความเป็นเพศชาย-เพศหญิง สังคมจึงกำหนดค่านิยมให้สตรีมีหน้าที่ดูแลครอบครัว ทัศนคติของสังคมที่มีต่อสตรีเป็นส่วนหนึ่ง ในการจำกัดโอกาสของสตรีให้เข้าไปมีบทบาทในสังคม (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2547; กุลยา ธรรมจินดา, 2537)

ที่ผ่านมาทัศนคติของชายและหญิงด้วยตนเอง ก็ยังไม่ยอมรับในความสามารถของผู้บริหารสตรี (อรพินท์ สพโชคชัย, 2539) แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมทำให้บทบาทของสตรีเปลี่ยนแปลงไป จากที่เคยถูกมองว่าด้อยความสามารถในการเป็นผู้นำ ปัจจุบันได้รับการยอมรับมากขึ้นและมีบทบาทสำคัญต่อการนำและบริหารจัดการองค์กรต่างๆมากขึ้น อีกทั้งสามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารในหน่วยงานในระดับต่างๆ ปัจจุบันผู้หญิงที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากกว่าผู้ชายและในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นเช่นเดียวกันในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2543) และปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ผู้หญิงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเท่าเทียมกับผู้ชายประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ สถานภาพสมรส ภาระครอบครัว บุคลิกภาพ และทัศนคติของผู้บริหาร ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน เช่น การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เครือข่ายในการทำงาน ผู้ที่เป็นแบบอย่างในการทำงานและลักษณะของงาน เป็นต้น ทำให้ปัจจุบันบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารชายและหญิงไม่ได้แตกต่างกันมากนัก ความสามารถอาจมีความสำคัญมากกว่าความแตกต่างทางด้านเพศ (ธาริษา วัฒนเกส, 2552) แต่ก็ยังมีทัศนคติบางกลุ่มที่ยังมองว่า ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงทางกายภาพ ได้นำไปสู่ความเชื่อที่ว่าผู้หญิงและผู้ชายมีความแตกต่างกันในด้านอื่นๆด้วย อาทิ ด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด การตัดสินใจ อารมณ์ ฯลฯ ซึ่งมักถูกมองว่าเป็นความแตกต่างที่มีมาตามธรรมชาติ กล่าวคือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งนำไปสู่สถานะของผู้หญิงที่ด้อยกว่าผู้ชาย เช่น ความเชื่อที่ว่าผู้หญิงเป็นเพศที่ไม่มีเหตุผล ชอบใช้อารมณ์ ส่งผลให้สังคมไม่ยอมรับผู้หญิงในฐานะผู้นำเพราะมีคุณสมบัติทางเพศที่ไม่เหมาะสม (ธีรพัฒน์ อังสุวรรณ, 2554) และได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของครูใหญ่สตรี และครูใหญ่ชาย ซึ่งได้สรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่สตรีด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารดังนี้

1. ครูใหญ่สตรีมีความเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนสูงกว่าครูใหญ่ชาย
2. ครูใหญ่สตรีมีแนวโน้มต้องการให้ครูปรับตัวให้เข้ากับมาตรฐานของพวกเขา กำกับดูแลการประชุมของครู/ผู้ปกครองและการติดต่ออื่นระหว่างบ้านกับโรงเรียน
3. ครูใหญ่สตรีโดยทั่วไปจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับครูในการนิเทศมากกว่าครูใหญ่ชาย
4. ครูใหญ่สตรีมีแนวโน้มใช้วิธีการแบบประชาธิปไตย เมื่อมีการตัดสินใจที่สำคัญ
5. ครูใหญ่สตรีโดยทั่วไปมีแนวโน้มให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน (kowaiski, 2003 อ้างถึงในวรรณดี เกตแก้ว, 2552)

ดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารหญิงและผู้บริหารชายในความคิดของนักการศึกษาถือว่ามีความแตกต่าง มิใช่แค่แตกต่างเพียงเพศเท่านั้น แต่มีความแตกต่างทางการบริหารงานอีกด้วย



แต่ในเชิงการเมืองบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสตรีมีความโดดเด่นและมีผลสัมฤทธิ์สูง โดยผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง มีบทบาทสำคัญทั้งในสภาและนอกสภา (อนงค์วิชญา สาริบุตร, 2548) ในปัจจุบันนี้บทบาทที่ผู้หญิงสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำได้อย่างสง่างามได้รับการตอบรับจากหน่วยงานต่าง ๆ นั้นคือ ขณะนี้ประเทศไทยมีผู้หญิงได้เป็นนายกรัฐมนตรีคนแรกได้แก่นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร และในเชิงธุรกิจพบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะได้เป็นหัวหน้ามากขึ้น (นพวรรณ เจริญทรัพย์ 2552) Fortune 500 เพิ่มขึ้นจาก 8.7 % ในปี 1995 หรือในปี 2003 ผู้หญิงดำรงตำแหน่งในบอร์ดผู้บริหารมากถึง 13.6 % ในบริษัทเดียวกัน และมีการทำนายไว้ว่า ภายใน 15-20 ปีข้างหน้า 20 % ของ CEO จะเป็นผู้หญิง เป็นต้น (สุปรียา หล่อกิตติวัฒน์, 2004)

สำหรับในบริบทของการศึกษาปัจจุบันได้มีผู้บริหารหญิงเข้ามาสู่ตำแหน่งเพิ่มมากขึ้น แต่การที่ผู้หญิงจะก้าวและได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้บริหารในสถานศึกษา พบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ประกอบด้วย

1. อุปสรรคที่เกิดมาจากตัวผู้บริหารสตรีเอง ได้แก่ บุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ความกล้าแสดงออก ความรู้และประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อของตน ในการยอมรับความด้อยกว่า และ

2. อุปสรรคที่เกิดมาจากเงื่อนไขภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยด้านอื่นที่มากกระทบต่อผู้บริหารสตรีจนเกิดเป็นอุปสรรค ได้แก่ สถานภาพในครอบครัว บทบาทที่ได้รับ ค่านิยมในสังคม และการยอมรับจากบุคคลอื่น (วลัยพร ศิริภิรมย์, 2550)

ผู้บริหารสตรีในยุคโลกาภิวัตน์นี้ จำเป็นต้องก้าวให้ทันยุทธศาสตร์การบริหารที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง การสื่อสารไร้พรมแดน รวมถึงเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจัดการ การบริหารโรงเรียนที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของโรงเรียน แต่ก็กลายเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทำลายความสามารถของผู้บริหารสตรีและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสตรีต้องให้ความสำคัญ ซึ่งถือเป็นเรื่อง ที่ควรได้รับนั่นก็คือการบริหารในระดับกลยุทธ์ของโรงเรียน ปัญหาเมื่อเกิดขึ้นกับองค์กรหรือหน่วยงานใด ก็มักจะทำให้ห้องค์กรนั้น ไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็นสาเหตุสำคัญของปัญหาการทำงาน และปัญหาหนักของผู้บริหารที่เผชิญอยู่ ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารที่ทรงคุณภาพนี้ คือ การมีประสิทธิผลที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถ บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้และการมีประสิทธิภาพ ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดด้วย ลักษณะของกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างดีในทุกสถานการณ์ (รุ่งรัตน์ เฟิงสวย, 2550) โดยเฉพาะกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ต้องเชื่อมต่อกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียน เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอนาคตได้ว่า

1. ระบุเป็นความเสี่ยง (Identification) ความเสี่ยงตัวใดที่โรงเรียนเผชิญอยู่
2. ประเมินความเสี่ยง (Assessment) เช่น ถ้าไม่มีความเสี่ยงตัวนี้แล้ว ผลกระทบต่อโรงเรียนเป็นอย่างไร
3. การควบคุมและการจัดการความเสี่ยง (Control and treatment) เช่น จะกำจัด ลด หรือ ถ้ายกความเสี่ยงไปได้ได้อย่างไร
4. การตรวจตราและรายงาน (Monitoring and reporting) เช่น มาตรการที่ควบคุมความเสี่ยง ได้ผลหรือไม่ ความเสี่ยงเหล่านี้ดีขึ้นหรือไม่ ต้องใช้ระยะเวลาเท่าใด (อุบล สุทชนะ, 2548) ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ในโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ดำเนินการและบริหารจัดการความเสี่ยงในโรงเรียนให้สัมฤทธิ์ผล เกิดประโยชน์อย่างสูงต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและบทบาทของผู้บริหาร สตรีพบว่ามีการศึกษาวิจัย ที่เกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551) และงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วลัยพร สิริภิรมย์, 2550) เป็นต้น แต่ยังไม่มีการศึกษา วิเคราะห์ หรือทำวิจัยที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และผลจากการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารสตรีมีความเสี่ยงอย่างไร ควรจะแก้ปัญหา ความเสี่ยงนั้นอย่างไร ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในครั้งนี้ เพื่อจัดทำเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิจัยในครั้งนี้จะได้ประโยชน์โดยตรงในการนำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปใช้พัฒนาหรือแก้ไขปัญหา ความเสี่ยงในสถานศึกษาได้ ตลอดจนผลการวิจัยยังเป็นข้อมูลสำคัญให้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานไปกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสตรีให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงของงานตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน ในสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

#### คำถามการวิจัย

1. ความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านมีอะไรบ้าง

2. ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโอกาสที่เกิดและผลกระทบมากน้อยเพียงใด อะไรเสี่ยงมากที่สุดและอะไรเสี่ยงน้อยที่สุด

3. กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีลักษณะอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อระบุความเสี่ยงในการบริหารงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็น การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนา กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นผู้บริหารสตรี จำนวน 254 คน ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากบัญชีรายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นเพศหญิง (ข้อมูลจาก สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2553)

นอกจากนี้ ในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) อีกจำนวน 4 กลุ่มประกอบด้วย

1. อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นผู้บริหารสตรี จำนวน 3 คน
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงบประมาณ จำนวน 3 คน ด้านบริหารวิชาการ จำนวน 3 คน ด้านบริหารทั่วไป จำนวน 3 คนและด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คนรวมทั้งสิ้น 15 คน
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา จำนวน 5 คน

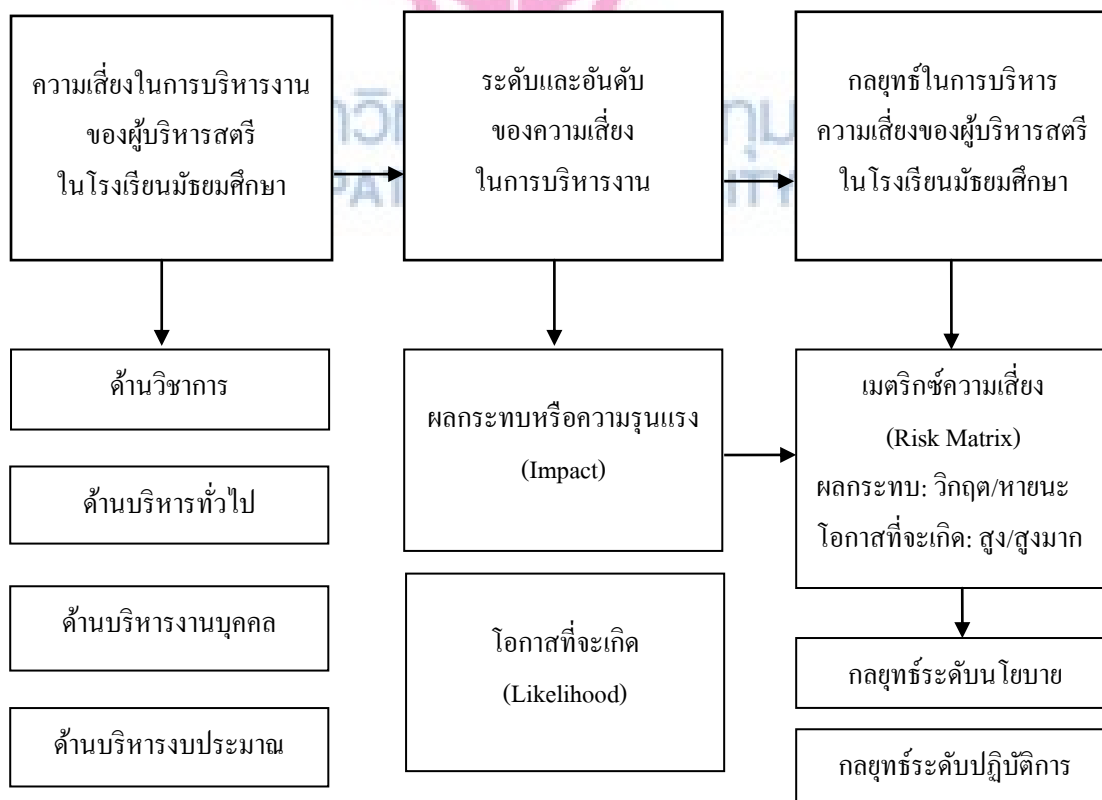
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (เฉพาะสตรี) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 254 คน

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 42 คน ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากบัญชีรายชื่อผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขตพื้นที่ ทุกคนที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตัวแปรที่มุ่งศึกษา คือ ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็น การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) สำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัย (Research framework) พัฒนามาจากผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสตรี (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551; วลัยพร ศิริภิรมย์, 2550; ประกอบกุลเกลี้ยง, 2550; วันเพ็ญ สายชล, 2549; วราพร อาสาฬห์ ประกิจ, 2547; ทศนิ วงศ์อิน, 2538)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์

**การพัฒนากลยุทธ์** หมายถึง แนวทางและกิจกรรมในการจัดการและแก้ไขปัญหาที่เป็นความเสี่ยงในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งระดับของกลยุทธ์เป็น 2 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับนโยบายและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ การกำหนดกลยุทธ์พิจารณาจากความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หรือมีความถี่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป และผลกระทบ (Impact) หรือมีความรุนแรงอยู่ในระดับวิกฤตขึ้นไป และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นคือ ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) การปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และ การยอมรับได้ (Acceptability)

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและด้านงานบุคคล ความเสี่ยงดังกล่าว พิจารณาจากมติของผู้ทรงคุณวุฒิจากการทำกระบวนการกลุ่ม (Focus group)

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารและจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การกระจายความเสี่ยง/ การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) และ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

**การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงของงานบริหารงบประมาณ ความเสี่ยงของงานบริหารวิชาการ ความเสี่ยงของงานบริหารทั่วไป และ ความเสี่ยงของงานบริหารงานบุคคล ตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ความเสี่ยงของงานบริหารงบประมาณ** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล รายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน การจัดซื้อ จัดจ้าง โครงการเรียนฟรี

15 ปีอย่างมีคุณภาพ การพัสดุ งานแผนงาน งานสารสนเทศ การประกันคุณภาพ และการจัดระบบควบคุมภายใน

**ความเสี่ยงของงานบริหารวิชาการ** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอน การนิเทศภายใน แหล่งเรียนรู้ภายใน-ภายนอกสถานศึกษา สื่อ / นวัตกรรม / ICT งานห้องสมุด การจัดกิจกรรมแนะแนว การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และการรับนักเรียน

**ความเสี่ยงของงานบริหารทั่วไป** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานบริหารทั่วไปของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน สภาพแวดล้อมจากภัยธรรมชาติ งานพยาบาล งานโภชนาการ งานสารบรรณและธุรการ งานประชาสัมพันธ์และงานสวัสดิการในสถานศึกษา

**ความเสี่ยงของงานบริหารงานบุคคล** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ งานบริหารงานบุคคล การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การรักษาการแทน งานวินัย งานกิจการนักเรียน

**ระดับของความเสี่ยง (Risk rate)** หมายถึง คะแนนความเสี่ยง โดยวัดได้จากผลคูณระหว่างคะแนนโอกาสที่จะเกิด (ความถี่) และคะแนนผลกระทบ (ระดับความรุนแรง) โดยที่โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด แบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด/สูง ระดับมาก/สูง ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ส่วนผลกระทบหรือความรุนแรงแบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ ระดับหายนะ/รุนแรงมาก ระดับวิกฤต/รุนแรง ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

**อันดับของความเสี่ยง (Risk rank)** หมายถึง ผลการจัดเรียงระดับคะแนนของความเสี่ยงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยวิเคราะห์ในภาพรวมในทุกรายการความเสี่ยง และจำแนกตามประเภทของความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและด้านบริหารงานบุคคล

**ผู้บริหารสตรี** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นสตรี ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และดำรงตำแหน่งในปีการศึกษา 2553

**กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารงานตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและด้านบริหารงานบุคคล หรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดความเสี่ยงต่อโรงเรียน เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันและจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

**กลยุทธ์ระดับนโยบาย** หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่บอกลักษณะและจุดมุ่งหมายของโรงเรียนที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียนว่า จะมีการดำเนินงานและพัฒนาไปในทิศทางใด จะดำเนินการอย่างไรและจะจัดงบประมาณอย่างไร

**กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ** หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือมาตรการที่ครอบคลุมวิธีการในการดำเนินงานซึ่งสามารถนำกลยุทธ์ระดับนโยบายไปใช้ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์นโยบายที่กำหนดไว้ คำนึงถึงระบบ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรมุ่งเน้นให้แยกงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสตรีสามารถป้องกันและเฝ้าระวังความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ก่อนเกิดเหตุการณ์ไม่คาดหวัง
2. กลยุทธ์ระดับนโยบายและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยง ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ทุกระดับ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพที่จะเกิดแก่คณะครู นักเรียนตลอดจนบุคลากรทุกคนและโรงเรียน
3. เป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญให้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสตรี ก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาและพัฒนา มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ (1) เพื่อระบุความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) เพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับการศึกษาและทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและวิธีการประเมินความเสี่ยง

ตอนที่ 4 สภาพปัญหาและความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในการบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### 1.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารการศึกษา มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า

การบริหารสถานศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จากการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยวิเคราะห์บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการบริหารจัดการศึกษา มุ่งส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษา เจตนา เมืองมูล (2551) สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม

(2) จัดกระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครอง การส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้สากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง



- (3) จัดการศึกษาโดยยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิตให้สังคมมีส่วนร่วม และพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- (4) การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
- (5) จัดให้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น
- (6) จัดให้บุคคลทั่วไปมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน และให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย
- (7) จัดให้บุคคลที่มีความบกพร่องด้านต่างๆ หรือพิการมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ และจัดการศึกษาให้ผู้มีความสามารถพิเศษในรูปแบบที่เหมาะสม
- (8) อาจจัดการศึกษาในรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบ (การศึกษาในระบบ นอก ระบบและตามอัธยาศัย)
- (9) จัดให้มีการเทียบโอนผลการเรียนรูปแบบเดียวกัน/ต่างรูปแบบ สถานศึกษาเดียวกัน/ต่างสถานศึกษา
- (10) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดการศึกษาภาคบังคับ จัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (11) จัดการศึกษาโดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด และกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ
- (12) จัดการศึกษาโดยเน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการในเรื่องความรู้เกี่ยวกับตนเอง ความสัมพันธ์กับสังคม ความรู้/ทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การจัดการการรักษาและการใช้ทรัพยากร/สิ่งแวดล้อม ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ เป็นต้น
- (13) จัดกระบวนการเรียนรู้โดยดำเนินการดังนี้ จัดเนื้อหาสาระกิจกรรมตามความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การแก้ปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้ เป็นต้น
- (14) ประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากการพัฒนาของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ในกระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับแต่ละระดับและรูปแบบ
- (15) จัดทำสาระหลักสูตรที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาของชุมชน/สังคม/ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ
- (16) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

(17) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน และถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐาน

(18) เตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี

(19) ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา

(20) ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

(21) บริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพ และความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

(22) จัดให้ระบบการตรวจสอบติดตาม ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษานโยบายการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2550) ได้กล่าวถึง โรงเรียนดีโรงเรียนดัง จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้ โรงเรียนที่ดีต้องส่งเสริมให้เด็กเรียนรู้วิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเองมากๆ ควรจัดการเรียนการสอนแบบยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง คือ ให้ความสำคัญกับนักเรียน สอนโดยให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง จะช่วยให้เด็กเกิดความงอกงามทางปัญญา ความคิด คือ รู้จักคิด รู้จักหาเหตุผลและรู้จักวิธีหาคำตอบที่เชื่อถือได้ การปกครองดูแลเด็กก็ควรใช้หลักประชาธิปไตย คือ รับฟังความคิดเห็นนักเรียน ให้นักเรียนร่วมดูแลโรงเรียน สำหรับหน้าที่การให้การศึกษาแก่เด็กนั้นไม่ใช่เป็นของโรงเรียนแต่ฝ่ายเดียว ผู้ปกครอง ชุมชน มีบทบาทและอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการศึกษา หากทำได้เช่นนี้รับรองได้เลยว่าทุกโรงเรียนสามารถเป็นโรงเรียนที่ดีโดยทั่วกัน ผู้ปกครองก็จะได้ส่งบุตรหลานเข้าโรงเรียนใกล้บ้าน โดยไม่ต้องไปหาโรงเรียนดังให้เหน็ดเหนื่อยแต่ประการใด

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ซึ่งให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ดังนี้

(1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนา

และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(2) ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

(3) ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ เงินเดือนและค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การลาศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การออกจากราชการ การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบอาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

(4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

โรงเรียนที่ดีมีคุณภาพจะต้องมีการบริหารจัดการงานตามภารกิจดังกล่าว ซึ่งเป็นที่รวมของควมมีคุณภาพทุกด้านของโรงเรียนที่สามารถทำได้เป็นโรงเรียนมีชื่อเสียง เป็นโรงเรียนในอุดมคติของคนโดยทั่วไปและต้องมีความเด่น มีชื่อเสียง ผู้ปกครองมีความศรัทธาที่จะส่งบุตรหลาน เข้ามาศึกษาต่อ ชุมชนมีความภูมิใจ แต่การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนดี มีคุณภาพ มีความเข้มแข็ง ไม่

สามารถจะเกิดขึ้นได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่จะนำโรงเรียนไปสู่โรงเรียนคุณภาพซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) กล่าวไว้ว่า หน้าที่การให้การศึกษาเด็กไม่ใช่เป็นของโรงเรียนแต่ฝ่ายเดียว แรงสนับสนุนจากประชาชน การเรียนรู้ของเด็ก ผู้ปกครอง ชุมชน และต้องถือเป็นหน้าที่เข้าไปช่วยกำกับดูแลโรงเรียน ช่วยเหลือโรงเรียนอย่างใกล้ชิดทั้งด้านร่างกาย แรงใจ และแรงปัญญาตามความถนัดของแต่ละคน เพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดีทำหน้าที่ได้สมเจตนาารมณ์ของการจัดการศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่าการบริหารการศึกษา (educational administration) เน้นเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการสอน แต่การบริหารสถานศึกษา (school administration) จะเน้นที่การเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรม การศึกษา การพัฒนาการสอนและการประเมินผลการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนานักเรียน

รุ่ง แก้วแดง (2544) ได้เสนอภารกิจในการบริหารสถานศึกษาแบบใหม่ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่หนึ่ง ให้งานวิชาการเป็นศูนย์กลางของภารกิจทั้งหลายและมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนภารกิจอื่นๆ ที่มาสนับสนุนการเรียนเรียนยังคงเดิม แต่ให้เพิ่มความสำคัญกับงานที่เกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ที่จะเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนได้จากแหล่งเรียนรู้เหล่านั้น และงานด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ สนับสนุนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถสืบค้นและแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

2. รูปแบบที่สอง ภารกิจของสถานศึกษาในอนาคตแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ภารกิจด้านการเรียนรู้เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ภารกิจด้านการสอนเป็นภารกิจของครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการสอนทั้งหมด ภารกิจด้านการบริหาร คือ งานของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานการเงิน การคลัง พัสดุ งานอาคารสถานที่

กรมวิชาการ (2544) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพสูงมีคุณลักษณะ 8 ประการ คือ

1. วิสัยทัศน์และคุณค่า พื้นฐานทางคุณค่าที่มั่นคงเป็นข้อกำหนดที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนที่ครูมีคุณภาพสูง

2. ระบบการเรียนการสอน โรงเรียนที่ส่งเสริมคุณภาพครูให้พัฒนาวิธีจัดระบบการเรียนการสอน เพื่อสนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การทดลองและปรับระบบการเรียนการสอนอย่างไต่ร่อง และมีจิตสำนึกเป็นคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีลักษณะเด่นด้วยครูที่มี “คุณภาพ”

3. การบริหารจัดการ โรงเรียนที่ครูมีคุณภาพอยู่ในระดับสูงได้ ปรับเปลี่ยนระบบภายในเพื่อสนับสนุนแรงบันดาลใจนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีทีมงานและการจัดระบบการทำงานร่วมกันในโรงเรียน การบริหารการจัดการในโรงเรียนเช่นนี้ได้ รวมถึงโครงสร้างการจัดเรื่องเวลา และทรัพยากรบุคคลและการสรรหาครู

4. กระบวนการกำหนดนโยบาย หมายถึง กระบวนการของโรงเรียนในการแยกแยะความจำเป็นเร่งด่วน การวางแผน การปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งเป็นวิวัฒนาการอันเกิดจากประสบการณ์มากกว่าเกิดจากกระบวนการตามระบบราชการ

5. ความเป็นผู้นำ หมายถึง บทบาทของ “คณะผู้บริหารอาวุโส” ในโรงเรียน รวมทั้งบุคลากรทุกระดับในโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมความเป็นผู้นำในการพัฒนางานเฉพาะกิจต่างๆ การส่งเสริมและกระจายความเป็นผู้นำทั่วทั้งโรงเรียน เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงมโนทัศน์แบบเดิมของครูใหญ่ออย่างสิ้นเชิง สิ่งนี้ต้องอาศัยการอบรมโดยเฉพาะ

6. การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนหลายแห่งพัฒนา “โครงสร้างพื้นฐาน” เพื่อสนับสนุนการพัฒนาความเป็นวิชาชีพของบุคลากร มีความเชื่อมโยงนโยบายเฉพาะ หลายนโยบายเพื่อคุณภาพคุณครู เช่น การประเมินครู รวมทั้งการเชื่อมโยงการบริหารจัดการด้านอื่นๆ เช่น การวางแผนและการจัดการทรัพยากร

7. ความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้สร้างความเชื่อมโยงที่มีพลังและมีการตอบสนองต่อชุมชนซึ่งเป็นผู้ให้คุณค่าหลักความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเป็นสิ่งสำคัญที่จะรักษาคุณภาพครูไว้

8. วัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมจิตวิญญาณและจริยธรรมของโรงเรียน เป็นเรื่องที่อธิบายได้ยาก ส่วนประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณภาพสูงสุดของครูคือ การกระตุ้นให้เสี่ยงและการทดลอง

สำเร็จ ศาสตราจารย์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่าการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นขั้นตอนของการบริหารที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาที่วางพื้นฐานชีวิตในภาวะปัจจุบัน เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้งและนอกจากนั้นในการบรรจุคน เข้าทำงานในสถานที่ต่างๆ นายจ้างยังวางเงื่อนไขในทางการศึกษา คือ ต้องจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อย่างนี้เป็นต้น รัฐบาลศึกษามาตรการและแนวทางขยายโอกาสทางการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา เพราะรัฐบาลเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า มีความจำเป็นต่อ วิถีชีวิตในความเป็นครูและการทำงานของคนไทย

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2542) ได้กล่าวถึง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษา (critical success factors: CSF) เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาได้เป็น 17 ปัจจัยหลัก ได้แก่

(1) สภาพแวดล้อมของการศึกษา หมายถึง สภาพการณ์ทางด้านประชากร สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับระบบการศึกษา และจะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษา

(2) ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึง กิจกรรมการให้บริการด้านข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่ทันเหตุการณ์ และเป็น ประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวันของประชาชน ที่อ่านหนังสือและแหล่งเรียนรู้ หอกระจายข่าวหรือเสียงตามสาย วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือ หนังสือพิมพ์ วารสาร หรือ สิ่งพิมพ์ เผยแพร่ความรู้ต่างๆ เป็นต้น

(3) โอกาสในการได้รับการศึกษา หมายถึง โอกาสของผู้เรียนที่จะได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถ เจตคติ และทักษะต่างๆ จากการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพ

(4) คุณภาพครู หมายถึง ความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพของครู โดยจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ภาระงานและการสอนกระบวนการพัฒนาคุณภาพ และการควบคุม คุณภาพของครู

(5) คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความพร้อมในการบริหารจัดการที่มี คุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ กระบวนการพัฒนาคุณภาพ และ การควบคุมคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

(6) คุณภาพหลักสูตร หมายถึง หลักสูตรสถานศึกษาที่มีสาระและมาตรฐานการ เรียนรู้เหมาะสมกับความสามารถ ความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ของชุมชน

(7) การกระจายอำนาจทางการศึกษา หมายถึง การกระจายอำนาจและการตัดสินใจใน การบริหารการศึกษาของหน่วยงานส่วนกลางทั้งอำนาจในการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไป ไปให้หน่วยงานทางการศึกษาในระดับท้องถิ่น หรือองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น และสถานศึกษา ได้มีอำนาจและตัดสินใจเพื่อการบริหารการศึกษาได้อย่างคล่องตัว

(8) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา องค์กรต่างๆ ในชุมชน และประชาชน ทั่วไป โดยจะแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารจัดการ และการประเมินผล การจัดการศึกษา

(9) การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดกระบวนการ เรียนการสอนที่ได้ให้ผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน จัดกิจกรรม และ ประเมินผลการเรียนรู้ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ศักยภาพ และความสนใจของผู้เรียน มีความทันสมัย อีกทั้งการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นั้นต้องเน้นที่ กระบวนการคิด การปฏิบัติจริง และนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

(10) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการจัดระบบ การวางแผน การควบคุม และการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(11) ประสิทธิภาพทางการศึกษา หมายถึง ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(12) การพัฒนาทักษะอาชีพ หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพตามความต้องการในสาขาต่างๆ ซึ่งตัวอย่างกิจกรรมประเภทนี้ เช่น การให้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถและความชำนาญในการปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ การใช้และซ่อมเครื่องยนต์ การบัญชี การบริหารธุรกิจ การจักสาน การถักทอ ช่างโลหะ ช่างไฟฟ้า การประกอบอาหาร การตัดเย็บเสื้อผ้า เป็นต้น

(13) การพัฒนาสุขภาพ ครอบครัว ชุมชน และสิ่งแวดล้อม หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่มุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และการปฏิบัติที่ถูกต้องเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย การพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนบุคคล ครอบครัว ชุมชน ตลอดจนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำรงชีวิตของประชาชน ซึ่งตัวอย่างของกิจกรรมประเภทนี้ เช่น การให้ความรู้เรื่องการป้องกันรักษาโรค สุขภาพอนามัย โภชนาการ สวัสดิการการศึกษา การอนามัยแม่และเด็ก การเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ในครอบครัว การวางแผนครอบครัว และการจัดสิ่งแวดล้อมในบ้านและชุมชน เป็นต้น

(14) การพัฒนาศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และนันทนาการ หมายถึง กิจกรรม การศึกษาเพื่อให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และการปฏิบัติที่ถูกต้องในการดำรงชีวิต แนวทาง ข้อปฏิบัติที่ดีงามในสังคม การสืบทอดเสริมสร้างศาสนา ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น ศิลปะ ดนตรี กีฬาและนันทนาการ เป็นต้น

(15) การพัฒนาความเป็นพลเมือง และพลโลก หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่มุ่งให้ ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และการปฏิบัติที่ถูกต้องในเรื่องที่เกี่ยวกับ การเสริมสร้าง ภาวะความสงบสุขในครอบครัวและสังคม รวมทั้งความรู้และความเข้าใจในโครงสร้าง กลไก กระบวนการของการดำรงชีวิตในครอบครัวและสังคม ซึ่งตัวอย่างของกิจกรรมประเภทนี้ เช่น กิจกรรมการสร้าง ความสงบเรียบร้อยและมั่นคงในชุมชน ประเทศชาติและโลก ความรู้ความเข้าใจ ในการปกครองระดับต่างๆ ประชาสังคม องค์กรชุมชน การใช้สิทธิและหน้าที่ของประชาชนต่อ กระบวนการทางสังคม

(16) คุณภาพผู้จบการศึกษา หมายถึง ความรู้ความสามารถ เจตคติ และทักษะต่างๆ ของผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและการพึ่งพาตัวเองของผู้จบ การศึกษา

(17) ความพึงพอใจในการจัดการศึกษา หมายถึง ระดับการยอมรับในคุณภาพการจัดการ การศึกษาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลการจัดการศึกษา

Knezevich (1984) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารการศึกษา โดยเน้นกระบวนการ ดังนั้นการบริหารโรงเรียน คือ กระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้าง การรักษา การกระตุ้น และการประสานสัมพันธ์ของบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ของระบบโรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากแนวคิดของโรงเรียนคุณภาพหรือโรงเรียนที่มีความเด่น ดัง สามารถสรุปได้ว่าสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องมีการพัฒนาการบริหารงานทุกๆ ด้านไม่ว่าด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล การบริหารเกี่ยวกับชุมชน ความมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ มีการบริหารกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และการที่จะทำให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาได้รับการยอมรับยิ่งขึ้นจากชุมชน สังคม นั่นคือการทำที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

## 1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพการศึกษา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2552) ได้เขียนบทความการวิเคราะห์ 5 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการศึกษาไทย เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2551 ว่า ปัจจัยภายนอก 5 ประการ ที่มีผลต่อการศึกษาไทย ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นการกำหนดคุณลักษณะของแรงงานในอนาคต เทคโนโลยีก้าวหน้ามากขึ้นการศึกษาไทยจึงต้องเพิ่มเติมความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ในหลักสูตรการสอนและปรับปรุงให้ทันเทคโนโลยี

(2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อตลาดแรงงานและการศึกษาไทย เศรษฐกิจใหม่จะมีการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีสูง การศึกษาต้องมีการพัฒนาคนให้มีทักษะในการทำวิจัยและสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การเปิดตลาดเสรีทางการค้าและการลงทุน เกิดการลงทุนจากต่างประเทศ มีการแข่งขันคุณภาพของสินค้า ทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ทางเทคโนโลยี ทางภาษา การบริการ ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน

(3) ปัจจัยด้านระบบราชการ การศึกษาผ่านมาด้วยความลำบาก เนื่องจากระบบราชการเป็นอุปสรรค ความล่าช้าในการประสานงาน ลักษณะการร่วมกันอยู่ศูนย์กลางมากเกินไป การทำงานแบบราชการ ยึดกฎหมาย ระเบียบ ขาดความยืดหยุ่น

4. ปัจจัยด้านการเมือง การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการเมืองมากกว่าแนวทางและวิธีการ แต่การเมืองไทยมีปัญหาประการ เช่น การปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการบ่อบ ความไม่สอดคล้องของเป้าหมายของการจัดการศึกษากับเป้าหมายทางการเมือง เป้าหมายนักการเมือง ต้องการคะแนนนิยม จึงดำเนินนโยบายอย่างสั้นแต่เกิดผลเร็ว เพื่อให้ตนเองได้รับเลือกเข้ามาใหม่



(5) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม สังคมไทยมีวัฒนธรรมหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการศึกษา ได้แก่ ขาดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม รักความสนุกและความสบาย ลักษณะสังคมเป็นสังคมอุปถัมภ์ ขาดการเปิดกว้างทางความคิดและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ธีรวุฒิ ภูชเกร์ (2551) ได้เขียนบทความเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของไทยไว้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 การพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียนที่ไม่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แต่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับครอบครัวผู้เรียน ได้แก่ ความไม่พร้อม ความไม่สมบูรณ์ ไม่ได้ได้รับการสนับสนุน

ปัจจัยที่ 2 การพัฒนาคุณภาพครู-อาจารย์ ตอนนี้ประสบปัญหาความขาดแคลนครู ครูไม่มีคุณภาพ และไม่สามารถดึงบุคคลคนดีคนเก่งเข้ามาเป็นครูได้ การเลิกอัตราจ้างและคัดเลือกครูที่มีความรักอาชีพครูมาเป็นครูจริงๆ

ปัจจัยที่ 3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เราต้องการเทคโนโลยี สื่อและอุปกรณ์ การศึกษาที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการแสวงหาความรู้ใหม่

ปัจจัยที่ 4 การจัดระบบการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นระบบล่าหลัง เป็นเรื่องแต่ระบบวัดผลและการเลื่อนชั้น โดยอัตโนมัติ ถึงแม้ว่านักเรียนอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ก็ยังสามารถเลื่อนชั้น

ปัจจัยที่ 5 การสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาโดยการกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างเข้มแข็ง สนองนโยบายเด็กเรียนใกล้บ้าน ให้โรงเรียนขนาดเล็กมีความเข้มแข็ง

สำนักงานเลขาธิการสถานศึกษา (2550) ได้ดำเนินการจัดทำรายงานการสังเคราะห์สถานการณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทยไว้ดังต่อไปนี้

(1) ปัจจัยด้านคน ได้แก่ ครู ผู้บริหาร/กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากรฝ่ายสนับสนุน ซึ่งรวมไปถึงบุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัด เช่น ศึกษานิเทศก์ และนักเรียน

(2) ปัจจัยด้านระบบ ได้แก่ ระบบการเรียนการสอน การบริหารจัดการและระบบความคิดความเข้าใจ

(3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม

(4) ปัจจัยด้านทรัพยากรสนับสนุน ได้แก่ งบประมาณ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ได้แบ่งออกเป็นสาระสำคัญ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านคน

1.1 ครู ครูเป็นผู้ที่สามารถชี้ขาดว่าการศึกษาจะได้ผลหรือไม่ ถึงแม้ว่ามีการใช้เทคโนโลยี รูปแบบการสอนใหม่มาใช้ก็ตาม เพราะครูเป็นผู้ปฏิบัติการกลุ่มแรกที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ปัญหาที่เกิดจากครู เช่น ภาระกิจการสอนมาก ใช้เวลาในการทำเอกสารรายงานต่างๆ มาก ไม่มีเวลาพัฒนาและจัดการเรียนรู้มากนัก ไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน ใช้เวลาเบียดบังไปทำผลงานส่วนตัวเพื่อขอวิทยฐานะ ครูไม่จบเอกโท ตรงตามภารกิจที่สอน

1.2 ผู้บริหาร นับว่าเป็นผู้ที่มิมีบทบาทในการสนับสนุน ส่งเสริม เอื้อต่อการพัฒนา การสร้างสรรค์คุณภาพการเรียนการสอน ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารไม่สนใจหรือ เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ขาดความรู้ความเข้าใจทั้งเรื่องหลักสูตรและการปฏิรูป การศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง ไม่มีเวลารับฟังความคิดเห็นของครู ทำให้ครู ขาดกำลังใจ ขาดขวัญในการพัฒนางาน ผู้บริหารต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

1.3 ผู้เรียน ผู้เรียนต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีตัวแบบที่ยั่วยุให้ติดกับ ความฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย ตามอย่างวัฒนธรรมผู้บริโภคมากเกินไป ชอบมั่วสุมและทำกิจกรรมในทาง เสื่อมเสีย ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดลง

1.4 ผู้สนับสนุน ได้แก่ ผู้ปกครอง ผู้บริหารจากหน่วยงานต้นสังกัด ศึกษานิเทศก์ ประชาชนในชุมชน บุคลากรส่วนนี้มีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้และจัดการศึกษา โดยเฉพาะ ผู้ปกครอง ซึ่งมักจะพบปัญหาดังนี้ คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมใน การจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิยมส่งบุตรหลานเรียนต่อระดับอุดมศึกษา จึงไม่สนใจ แนวทางพื้นฐาน ผู้ปกครองไม่ค่อยมีเวลาเข้าร่วมในการจัดการศึกษา เพราะต้องทำงานประกอบ อาชีพ

## (2) ปัจจัยในเชิงระบบและกระบวนการ

ปัจจัยในเชิงระบบและกระบวนการ ได้แก่ ระบบการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และระบบความคิดความเข้าใจโดยมีผลการวิจัยชี้ว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ได้ผลมากที่สุดคือ การปฏิรูปทั้ง โรงเรียน (whole school approach) การศึกษาในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับ แนวทาง การเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียน การบริหารงานแบบโรงเรียนเป็นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ถ้าโรงเรียนสามารถปรับระบบการบริหาร โรงเรียนพร้อมกัน ทั้งระบบโรงเรียน ทุกมิติ ทุกฝ่าย จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ ซึ่งจะช่วยให้การเรียน การสอนมีการทำงานอย่างมีคุณภาพ

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับสังคม ภายนอก หากโรงเรียนสามารถทำได้ครบวงจร ทั้งชุมชน ผู้ปกครอง หน่วยงานระดับบน โรงเรียนก็ จะได้รับการสนับสนุนอย่างดี

## (3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม มีดังนี้

3.1 ด้านการสนับสนุนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ครูไม่ได้รับการสนับสนุนใน ด้านสื่อที่ทันสมัย สถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

3.2 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอ สื่อการสอนไม่ ทันสมัย ไม่มีเวลาผลิตสื่อ

3.3 ด้านสื่อและหนังสือที่ใช้ในการเรียนการสอน มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ก่อนข้างช้าล่าช้า การสอนส่วนใหญ่มุ่งเนื้อหามากกว่าความคิด

#### (4) ปัจจัยด้านทรัพยากรสนับสนุน ได้แก่

4.1 ด้านงบประมาณ การศึกษาของไทยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลไม่น้อยกว่าประเทศอื่น แต่ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเพื่อพัฒนาการศึกษาของไทยยังค่อนข้างต่ำ งบประมาณร้อยละ 70 ใช้จ่ายเป็นค่าตอบแทนใช้สอย ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่เพิ่มขึ้น และโรงเรียนยังขาดแคลนงบประมาณ จนทำให้มีการระดมทรัพยากรนอกงบประมาณ เพื่อนำมาสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งกลายเป็นงานหลักของผู้บริหารมากกว่างานวิชาการ

4.2 จำนวนครู อยู่ในสถานะที่ขาดแคลน ไม่เพียงพอ

4.3 ทรัพยากรอื่นๆ ที่รัฐมอบให้กับโรงเรียนมีไม่ทั่วถึงและไม่เป็นธรรม โรงเรียนใหญ่จะได้รับงบประมาณและอุปกรณ์สนับสนุนสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาและแสดงถึงความไม่เสมอภาคทางการศึกษา

ในขณะที่เดียวกันการบริหารการศึกษาก็มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สมชาย เทพแสง (2548) ได้กล่าวว่า ปัญหาด้านการบริหารจัดการศึกษาพบปัญหาที่สำคัญ คือ กระทรวงศึกษายังคงรวมศูนย์อำนาจการบริหารจัดการอยู่ที่ส่วนกลาง เป็นสำคัญ มีหลายหน่วยงานที่มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากร ทำงานซ้ำซ้อน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนในการจัดการศึกษาน้อย ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานการบริหารในระดับโรงเรียนที่ยังเน้นปริมาณมากเกินไปจนละเลยด้านคุณภาพ ไม่มีการนำผล ที่ได้มาปรับปรุงการบริหารและการเรียนการสอน ที่สำคัญไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งได้แก่นักเรียนและผู้ปกครอง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทยนั้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ตัวผู้เรียน ต้องเป็นผู้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและขวนขวายในการศึกษา ต้องได้รับการสนับสนุนทั้งจากครอบครัว โรงเรียนและชุมชน มีสื่อการสอนและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและทันสมัย เพื่อช่วยในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ครู ต้องมีการพัฒนาคุณภาพพร้อมทั้งบรรจุแต่งตั้งครูในสาขาที่ขาดแคลนเพิ่มเติม และพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการบริหาร สนับสนุน ส่งเสริม ทั้งครูและนักเรียนอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสามารถประสานชุมชนทั้งภาครัฐและเอกชน

### 1.3 การบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ

โรงเรียนถือว่าเป็นสถาบันที่ให้การศึกษแก่เยาวชน ให้ความรู้ ให้การอบรมนิสัย ช่วยชี้แนะ ตักเตือน ให้ประสบการณ์ ส่งเสริมคุณสมบัติต่างๆ ของเด็ก และยังต้องเตรียมเด็กให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และการที่จะพัฒนาให้โรงเรียนเป็น โรงเรียนที่มีคุณภาพมีความพร้อมที่จะให้การศึกษแก่เยาวชนที่ดึนั้น

วรวิทย์ บุญหนัก (2553) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการสร้างโรงเรียนดีมีคุณภาพว่า โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การสร้างโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพจะต้องมีองค์ประกอบหลายประการ แต่ที่สำคัญทุกคนต้อง “รัก-ศรัทธา” รักคือเมตตา กรุณา รับผิดชอบ จิตอาสา ศรัทธาคือความเชื่อ เชื่อว่าทำได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว และปัจจัยที่สำคัญในการสร้างโรงเรียนดีมีคุณภาพคือ ผู้นำ คุณสมบัติผู้นำโรงเรียนดีมีคุณภาพต้องมี 10 ประการ

- (1) กล้าเปลี่ยนแปลง
- (2) มีจิตวิทยา มีมนุษยสัมพันธ์
- (3) จูงใจคนได้ดี
- (4) มีความรับผิดชอบ
- (5) มีความรอบรู้ มีสังคม
- (6) มีความยืดหยุ่นและเด็ดขาด
- (7) เป็นนักประสานที่ดี
- (8) มีความตระตือหรือตื่น
- (9) ทำงานเคียงข้างกับลูกน้อง
- (10) มีความน่าเชื่อถือ

หัวใจผู้นำ 9 ข้อคือ

- (1) มีวุฒิภาวะ
- (2) กล้าตัดสินใจ
- (3) ซื่อตรง ยุติธรรม
- (4) มอบหมายงานเป็น
- (5) ควบคุม ดูแลและบริหารจัดการเป็น
- (6) มีสายตาเฉียบคม มองการณ์ไกล
- (7) สนับสนุนคนเก่ง
- (8) ใจเหตุผล ระวังอารมณ์เป็น
- (9) มีทักษะในการสื่อสาร ผู้นำโรงเรียนดีมีคุณภาพนั้นว่ามีความสำคัญที่จะนำพา

องค์กรไปสู่เป้าหมาย

สุดาวรรณ เครือพานิช (2549) กล่าวว่า โรงเรียนที่ดีมีคุณภาพควรเป็นโรงเรียนที่ได้มีการพัฒนาตนเอง ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานด้วยกระบวนการหลากหลายตามบริบท ทรัพยากรและศักยภาพที่โรงเรียนมีอยู่ โดยจะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน และหน่วยงานองค์กรในท้องถิ่น โรงเรียนควรมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน และดำเนินงานตามทิศทางที่โรงเรียนกำหนดไว้ ซึ่งมุ่งไปที่นักเรียนคือ สอนให้เป็นคนดีมีปัญญา มีศีล มีสมาธิและมองภาพให้เกิดใน

อนาคตร่วมกัน กำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรยังเป็นหัวใจสำคัญ ในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เพราะบุคลากรโดยเฉพาะ ครู เป็นคนสำคัญที่จะสร้างกลไก ต่างๆ ให้เกิดขึ้น ที่จะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนและในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ ครูต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ อดทน เข้าใจนักเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูลและผู้สนับสนุนการทำ กิจกรรมตามที่นักเรียนสนใจ

อรุณ จันทวานิช (2547) ได้กำหนดองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามกรอบ แนวคิดในมติดองค์ประกอบเชิงระบบ จำนวน 14 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

(2) ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ

(3) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน

(4) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

(5) สื่อ/อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย

(6) แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย

(7) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน

(8) การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

(9) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

(10) การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม

(11) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร วิทยาลัย

(12) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อ และประกอบอาชีพได้

(13) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน

(14) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียน

เสนาะ ดิเนาว์ (2543) ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ ส่วนใหญ่ แบ่งหน้าที่ออกเป็น 4 หน้าที่ ด้วยกัน คือ

(1) การวางแผน (planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือก วิธีการทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

(2) การจัดองค์การ (organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากร ซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนที่เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

(3) การนำ (leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์กร กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงาน และกระตุ้นให้คนทุ่มเท และอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

(4) การควบคุม (controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น

โรงเรียนทุกโรงเรียนต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณภาพของการดำเนินกิจการภายใน เพื่อการพัฒนาการศึกษาของไทยให้เจริญก้าวหน้าพัฒนาท่าเทียบท่ากับอารยะประเทศ และบุคลากรที่สามารถทำให้โรงเรียนมีคุณภาพได้นั้นคือ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อการบริหารโรงเรียน ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากโลกภายนอกได้

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาแผนกลยุทธ์

### 2.1 ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ Strategos ซึ่งเกิดจากคำสองคำรวมกัน ระหว่าง Stratos หมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” และ “agein” หมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” ความหมายโดยรวมหมายถึง “Leading the Total Organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” (Greeley, 1989 อ้างถึงใน ประเสริฐ ภูเงิน, 2546)

เลิศชาย ปานมุข (2552) ให้ความหมายของกลยุทธ์คือ เรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

จักร ดิงศภัทย์ (2548) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษากรีก ว่า Strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางการทหารที่ใช้อธิบายถึงกลยุทธ์วิธีของแม่ทัพในการจัดทัพและเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก และจักร ดิงศภัทย์ ได้รวบรวมจาก Carl Von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายถึง กลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการ

ต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้าฝึกสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด” Edward Mead Earle ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า “เป็นศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณาจักรต่าง ๆ รวมถึงกองทัพเพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้อย่างยั่งยืน” Andrews ได้นิยามกลยุทธ์ว่า “เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ” Michael Porter ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนว่า “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ” Bruce Henderson ได้นิยามกลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไ้ตรงตรงและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ”

ประเสริฐ ภูเงิน (2546) กลยุทธ์ คือ วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุด ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นกรอบและแนวทางกว้างๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่า จะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2545) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และบุคคลจะแข่งขันกันอย่างไร กลยุทธ์มีความสำคัญ คือ ช่วยทำหน้าที่เป็นเครื่องจำกัดวงเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานของขั้นตอนการวางแผนที่จะกระทำต่อไป ลักษณะของกลยุทธ์จึงคล้ายๆ กับการออกแบบหรือกำหนดแบบสำหรับเรื่องทั้งหมด (Grand design) หรือเป็นวิธีการเชิงรวมของเรื่องราวทั้งหมดที่แต่ละบุคคลหรือองค์กรเลือกเอาไว้ สำหรับช่วยให้สามารถเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ กลยุทธ์สามารถพัฒนาขึ้นมาได้เสมอ และนำไปใช้ได้ในทุกระดับขององค์กรหรือนำไปใช้กับแต่ละบุคคลได้ด้วย การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นต้องมีการวิเคราะห์โดยละเอียดและต้องได้รับการตรวจสอบ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) กล่าวว่า คำว่ายุทธศาสตร์หรือเรียกอีกอย่างว่า “กลยุทธ์” ตรงกับภาษาอังกฤษคือ Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก 2 คำ คือ “Stratos” แปลว่า กองทัพ และคำ “Agein” แปลว่า นำหน้า ทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพหรือการนำหน้าของทั้งองค์กร นักวางแผนบางคนให้ความหมายว่า “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ในเชิงปฏิบัติคำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) จะให้ความหมายของแผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2541) ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” นั้นมีความเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อพิจารณาหาโอกาส (opportunity) และภัยอันตราย (threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อหาจุดอ่อน (weakness) และจุดแข็ง (strength)

ชงชัย สันติวงษ์ (2533) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ แผนงานที่มีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุมถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ที่ช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่า วัตถุประสงค์ของกิจการจะบรรลุสำเร็จได้แน่นอน

David (1995) ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-term objectives)

Certo & Peter (1991) ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการวางแผนขององค์กรที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะในโลกการบริหารธุรกิจมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้ธุรกิจต่อสู้กับคู่แข่งไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารในระดับองค์กรต่างๆ จะเห็นความสำคัญของความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญตามหน้าที่จะต้องเข้าใจแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์พื้นฐานด้วยเช่นกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือชั้นเชิงที่ผู้บริหารจะเลือกใช้ในการวางแผนอย่างรอบคอบ เป็นขั้นตอน สามารถยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ โดยศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นการป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

## 2.2. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

### 2.2.1 ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์

ยาเป็น เรื่องจรูญศรี (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

ความหมายที่ 1

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ

(1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าและต้องมีการพัฒนาจึงจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม



(2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผน ซึ่งได้ผลลัพธ์คือ กลยุทธ์ที่กำหนด

(3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic implementation and control) เป็นกระบวนการกำหนดแผนปฏิบัติการมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง  
ความหมายที่ 2

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stakeholder)

ความหมายที่ 3

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด

- (1) กลยุทธ์ (Strategic formulation)
- (2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation)
- (3) การประเมินกลยุทธ์ (Strategy evaluation)

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือการกำหนด การดำเนิน และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท เมื่อทราบถึงความหมายของกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารควรจะต้องทราบถึงลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสามารถปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาเพราะการศึกษาในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญตามที่นักวิชาการได้แสดงไว้พอสังเขปดังนี้

(1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

(2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

(3) การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดำเนินสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

(4) การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

(5) การบริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่ต่ำสุด

(6) การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากร (Resources) หรือความสามารถหลัก (Core competencies) ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)

(7) การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

(8) กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่คำนึงถึงทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีผลต่อกลยุทธ์ด้วยกันทั้งสิ้น

ศิริวรรณ เสรวิรัตน์ และคณะ (2540) ได้ให้ความหมายลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ความหมายดังนี้ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถแปลความหมายออกมาได้ 5 ความหมายคือ

#### ความหมายที่ 1

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด

- (1) กลยุทธ์ (Strategy formulation)
- (2) การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)
- (3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation)

#### ความหมายที่ 2

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยใน

สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน ชุมชนในท้องถิ่น และผู้ถือหุ้น

### ความหมายที่ 3

งานการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ (The five tasks of strategic management) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย งานการบริหารที่เกี่ยวข้องกัน 5 ประการคือ

(1) ตัดสินใจถึงสิ่งที่ธุรกิจต้องการและกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic mission) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย กำหนดทิศทางระยะยาวและกำหนดภารกิจที่ชัดเจนที่ต้องการ

(2) เปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) และภารกิจ (Mission) ให้เป็นวัตถุประสงค์ที่วัดได้และกำหนดเป้าหมายการทำงาน

(3) การกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

(4) การปฏิบัติการและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เลือกอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

(5) ประเมินผลการทำงาน การสำรวจการพัฒนาการใหม่ๆ และการกระตุ้น การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุทิศทางระยะยาว วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลง สภาพความคิดใหม่ๆ และค้นหาโอกาสใหม่ๆ

### ความหมายที่ 4

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นการวางแผน การปฏิบัติการและการควบคุม ในแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบประเด็นสำคัญคือ

(1) การวางแผน (Planning) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ (Define strategy)

(2) การปฏิบัติการ (Implementation)

(3) การควบคุม (Control) เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ความหมายแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resource) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดไว้

### ความหมายที่ 5

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ

(1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นงานที่ต้องทำเอาไว้ล่วงหน้าซึ่งต้องพัฒนา เป็นงานที่เตรียมไว้เป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม

(2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์คือ กลยุทธ์ที่กำหนด

(3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy implementation and control) เป็นกระบวนการ กำหนดไว้ให้เป็นจริง

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ การปฏิบัติการและการประเมินผลการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### 2.2.2 การกำหนดกลยุทธ์

กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์ ( 2554) ได้กำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับคือ

(1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า จะมีการพัฒนาไปในทิศทางใดจะดำเนินการอย่างไรและจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

(3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แยกงานตามหน้าที่ พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

สมยศ นาวิการ (2545) ได้แบ่งกลยุทธ์แยกประเภทตามขอบเขตของกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับนี้จะถูกกำหนดขึ้นมาที่ระดับสูงสุดขององค์กร โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับบริษัทจะมีระยะเวลายาวและมุ่งองค์กร โดยส่วนรวม

กลยุทธ์ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งการแข่งขัน ขอบเขตของกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะแคบกว่ากลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกกำหนดขึ้นมาภายในหน่วยธุรกิจกลยุทธ์แต่ละหน่วย (Strategy Business Unit: SBU)

กลยุทธ์ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะมีขอบเขตแคบกว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ถูกกำหนดขึ้นมาภายในหน้าที่ของธุรกิจแต่ละอย่าง กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะมีระยะเวลาสั้น โดยปกติ 1 ปี หรือน้อยกว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) กล่าวถึง องค์ประกอบส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ ระดับของกลยุทธ์ และการกำหนดหรือวางกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ 3 ระดับ

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือบริษัท (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับนี้ครอบคลุมถึงขอบเขต ทิศทางธุรกิจหรือองค์กร และยังครอบคลุมไปถึงการจัดโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างทางการเงิน ตลอดจนแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมาย

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Operational strategy) เมื่อเทียบกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ในระดับหน่วยย่อยลงไป เป็นกลไกหรือแนวทางเพื่อบรรลุทิศทางธุรกิจที่ถูกกำหนดในระดับองค์กร (Corporate strategy) นั่นเอง

(3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงเทคนิค นอกจากนี้ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ 3 ประการ คือ เกณฑ์ที่ว่าด้วยความเหมาะสม (Suitability) เกณฑ์ที่ว่าด้วยความเป็นไปได้ (Feasibility) และเกณฑ์ที่ว่าด้วยการยอมรับได้ (Acceptability)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540) ได้กำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ว่าเป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล โดยถือเกณฑ์การกำหนดกลยุทธ์มี 4 ระดับคือ

(1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำคมที่ว่า บริษัททำธุรกิจอะไรอยู่ องค์กรทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่มองหาวิธีการว่าจะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งบริษัทจะต้องพยายามสร้างสิ่งต่อไปนี้

2.1 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantages) หรือการสร้าง ความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรมโดยมุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนัก

2.2 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) กลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายที่ผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price-sensitive)

2.3 การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick-response) ในระดับธุรกิจนี้ ธุรกิจจะเผชิญกับคู่แข่ง แข่งขัน การแข่งขันในด้านการแสวงหาลูกค้าและยอดขาย บริษัทจะแข่งขันกับบริษัทอื่น ซึ่งมีธุรกิจคล้ายคลึงกันและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันในตลาดที่คล้ายกันด้วย

2.4 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่างๆ ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันกับโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (Value chain) ทุกหน้าที่มีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer Value) และข้อได้เปรียบทุกการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้าหน้าที่ต่างๆ ดังนี้ การตลาด (Marketing) การผลิต (Production) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การบัญชี (Accounting) การเงิน (Financial) การจัดซื้อ (Purchasing) การบริหารงานบุคคล (Human resource management)

(4) กลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศ (International level strategy) องค์การที่มีความ สลับซับซ้อนจะต้องประสมประสานการกำหนดกลยุทธ์ในตลาดต่างประเทศ กับระดับบริษัท กับหน่วยธุรกิจและระดับหน้าที่

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กำหนดกลยุทธ์ ขึ้นจากพื้นฐาน 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 แรงกดดันมหภาคจากภายนอก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ การเมือง เศรษฐกิจ และอื่นๆ

ประการที่ 2 แรงกดดันมหภาคจากภายใน ได้แก่ ค่านิยม จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ

ประการที่ 3 วัตถุประสงค์ขององค์กร ในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น กำลังแรงกดดันภายในและภายนอกต่างก็จะถูกสำรวจตรวจสอบในทางลึก จากนั้นความเข้าใจที่แจ่มชัดที่ได้จากการวิเคราะห์ก็จะถูกนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์เฉพาะอย่างต่อไปได้

ระดับของกลยุทธ์ที่นักการศึกษาได้จัดแบ่งไว้ พอสรุปได้ดังนี้ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร หรือบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งความแตกต่างของกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรหนึ่งสามารถนำระดับกลยุทธ์ไปใช้ได้หลายระดับตามภารกิจหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ

### 2.2.3. การวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความเห็นและข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

เลิศชาย ปานมุข ( 2552) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนสมมุติฐาน พื้นฐาน และจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนคติของเราที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์กร เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้

อุทิศ ขาวเชียร (2549) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy planning) เป็นการวางแผนซึ่งสามารถแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างทันยุคโลกาภิวัตน์ โดยเทคนิคนี้ไม่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบวงจรแต่เลือกวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะกับสถานะที่มีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องเผชิญหากจะเร่งรัดพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดเท่านั้น นักวิชาการวางแผนของรัฐได้ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์กับการบริหารจัดการพัฒนาของประเทศซึ่งสามารถใช้เพื่อการบริหารจัดการของภาครัฐได้เกือบทุกระดับ ทั้งแผนระดับชาติ แผนกระทรวง-กรม และท้องถิ่น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) กล่าวถึงองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

(1) ต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป้าหมายการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมคือความต้องการดูการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในมิติต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางบวกและทางลบ ถ้ากระทบในทางบวกเรียกว่า โอกาส (Opportunity) ถ้ากระทบในทางลบเรียกว่า ภัยอันตราย (Threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสหรือภัยอันตรายนั้นมีเป้าหมายให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้น

(2) ต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Internal environment) เป็นการวิเคราะห์องค์กรภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน

คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยมและอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ต้องคำนึงถึงหลักการ 3 ประการ

2.1 จะต้องมีข้อมูลของกลุ่มเพื่อมาเปรียบเทียบกับลักษณะองค์กรของตนกับคู่แข่ง ถ้าดีน้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อน ดีกว่าก็เป็นจุดแข็ง

2.2 จะต้องคำนึงถึงกลไกหรือเครื่องวัดที่เป็นรูปธรรม กล่าวคือ ในการดูถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนได้นั้นจำเป็นต้องมีสิ่งที่เป็นตัวอย่างวัดอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องโดยตรง (Relevance)

(3) การวางแผนกลยุทธ์นั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะประกอบด้วย 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น กล่าวคือ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนจะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบรรลุแผนระยะสั้นไปถึงจุดจุดหนึ่งก็จะไปสู่เป้าหมายของแผนระยะกลาง และเมื่อบรรลุถึงระดับหนึ่งก็จะไปถึงทิศทางในระยะที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น แต่การวางแผนโดยทั่วไปนั้นจะมีลักษณะเป็นเพียงการวางแผนระยะสั้น คือ แผนงบประมาณเท่านั้นเอง

(4) การวางแผนกลยุทธ์ถือว่าการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ โดยทุกๆ ส่วนจะมีความสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง

(5) การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) หรือกล่าวว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องเป็น “แผนที่ทำได้” มิใช่เป็น “แผนที่ยากทำ”

การเปลี่ยนแปลงของการประกอบธุรกิจในช่วงศตวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา มีส่วนผลักดันให้มีการนำแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น มีการแบ่งวิวัฒนาการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็น 5 ช่วง (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540) คือ

(1) การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ (Budgeting & Financial control) ค.ศ. 1890-1930 เป็นระยะเริ่มต้นของระบบการบริหารงานสมัยใหม่ โดยมีการสร้างระบบควบคุมทางการเงินและงบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนและควบคุมทรัพยากรภายในองค์กร

(2) การวางแผนระยะยาว (Long-rang planning) ค.ศ.1930-1950 ในช่วงนี้ผู้บริหารมีความสนใจในการวางแผนระยะยาว โดยมีการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์โอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตแก่ธุรกิจของตน

(3) การวางนโยบายธุรกิจ (Business policy) ค.ศ.1950-1970 มีความผันผวนเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้เกิดการขยายตัวธุรกิจและตลาด มีการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ผู้บริหารพิจารณาถึงโอกาสและภัยอุปสรรคจากภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมในการแข่งขันต่อสู้ทางการค้า



(4) การวางแผนกิจการ (Corporate planning) ค.ศ.1970-1980 เป็นช่วงเวลาที่ผู้บริหารเริ่มมีการขยายขอบเขตของการวางแผนให้ครอบคลุมระดับต่างๆ ให้มากขึ้นนอกจากการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยวางแผนให้ครอบคลุมส่วนต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(5) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ค.ศ.1980 เป็นต้นมา เป็นความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งกิจการ โดยการนำเอาเรื่องกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคตซึ่งกลยุทธ์มีกลไก 3 ประการ คือ 1) เป็นการวางแผน เพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป 2) เป็นการวางแผนเพื่อใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน การผลิต และการนำเทคโนโลยีมาใช้ 3) เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่มุ่งให้องค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด และประหยัดการใช้ทรัพยากรมากที่สุดด้วย

สรุปว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีระบบและขั้นตอน โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสอดคล้องกับทิศทาง ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงในการนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่ต้องการ

#### 2.2.4. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management process)

กรมนักเรียนนายเรือทหารอากาศศึกษาพระองค์ (2553) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการคือ

##### (1) การกำหนดทิศทาง (Direction setting)

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมาย

และสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

## (2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal analysis) การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency) จุดแข็ง: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า จุดอ่อน: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic environment-E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological environment-S) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology environment-T) โอกาส: การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง อุปสรรค: เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

## (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กร

ที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันได้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

#### (4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนองระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

#### (5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

(6) การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับ การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วม

กรมนักเรียนนายเรือทหารอากาศรักษาพระองค์ (2553) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิง กลยุทธ์ว่าจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้โดยมีหลักสำคัญ ดังนี้

(1) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

(2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการ

เชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

(3) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็น

(4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผน กลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของ นักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

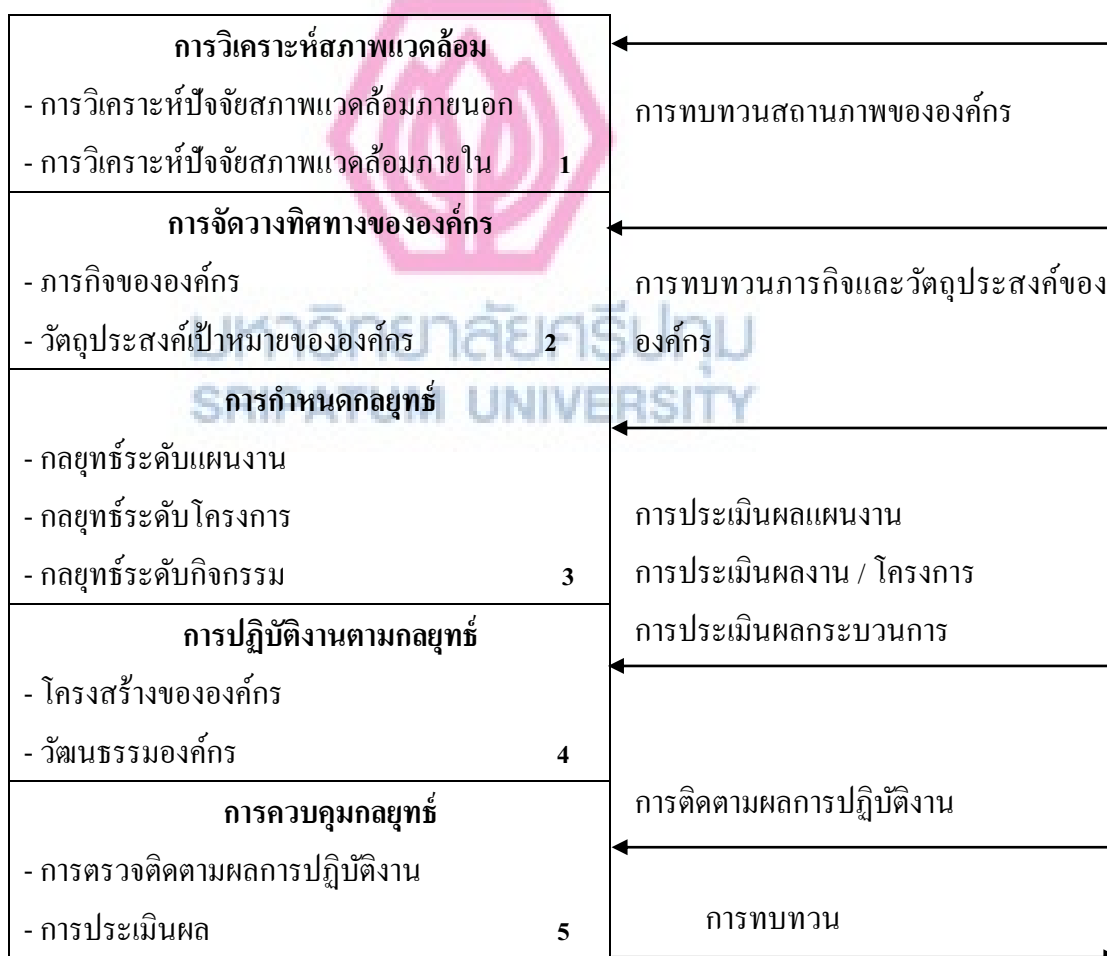
(5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินตามลำดับ

(6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่างๆ

จิตรภรณ์ ไยศิลป์ (2550) กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดย เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อการทำงาน มีกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy implementation and control)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรนั้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (แสดงในแผนภาพที่ 5)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพสิ่งแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) เป็นขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร ได้แก่ การกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลความสำเร็จขององค์กร



แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มา: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548)

แผนภาพที่ 5 อธิบายได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการทบทวนกลับมายังขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 ได้ โดยมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามกาลเวลาและสถานการณ์โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer: CEO) สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนในองค์กรขนาดเล็กนั้นอาจมีทบทวนรายละเอียดของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยประธานเจ้าหน้าที่ระดับสูงหรือในรูปของคณะกรรมการอำนาจการพิจารณาพร้อมกับหัวหน้างานบริหาร และหัวหน้างานของหน่วยงานย่อยอื่นๆ ภายในองค์กรแห่งนั้นก็ได้อีก (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548)

สมยศ นาวิการ (2545) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การสร้างความสอดคล้องของการกระทำภายในองค์กร ช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ประการที่สอง คือ การพัฒนาการใช้ความคิดที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และประการสุดท้าย คือ การเปิดโอกาสให้ระดับการบริหารต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ

- (1) การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
- (2) การกำหนดภารกิจขององค์กร
- (3) การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร
- (4) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- (5) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
- (6) การประเมินกลยุทธ์ขององค์กร
- (7) การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

ตุลา มหาสุธานนท์ (2545) ได้ให้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการมุ่งศึกษาการจัดการต่างๆ ในแนวทางคิดเป็นเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การศึกษากิจการบริหารเปิดกว้าง สำหรับการคิดค้นหาทางออกในวิธีบริหารต่างๆ ทุกด้านอย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหารโดยวิธีนี้ ผู้นำความสนใจจะกระจาย ทุ่มเทให้กับการบริหารองค์กร ทั้งต่อภายนอกกับสภาพแวดล้อมและกับการบริหารทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรโดยมีผู้นำนักเท่ากัน

สมาคมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (2544) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินสภาพภายนอกและแนวโน้มในอนาคตว่าสิ่งใดที่จะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคและประเมินสภาพภายในว่าสิ่งใดที่ด้อยในการดำเนินงาน

2. จัดวางทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรต้องทำอะไรให้ประสบผลสำเร็จ โดยการกำหนดสภาพองค์กรที่พึงประสงค์ กำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

3. กำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างทางเลือก ออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่วิธีการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

4. ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

5. ควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร แล้วทบทวนตรวจสอบเข้าไปยังขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งที่ภายนอกและภายในองค์กร เรียกรวมๆ ว่า SWOT Analysis โดยที่

S	=	Strengths	หรือ	ความแข็งแกร่งขององค์กร
W	=	Weaknesses	หรือ	ความไม่แข็งแกร่งขององค์กร
O	=	Opportunities	คือ	โอกาสที่เปิดกว้าง
T	=	Threats	คือ	ภัยคุกคามจากภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการฉายภาพองค์กรหรือกิจการไปข้างหน้า ภายหลังจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อมแล้ว

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่องค์กร หรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร (What business are we in?) ซึ่งต้องทำให้กระจ่างเพื่อนำไปกำหนดคู่แข่ง (Competitors) และยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน (Competitive Strategies) ต่อไป

การเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดขั้นตอนที่ 4 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ทำนองเดียวกับ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่าและมีระยะเวลาใกล้กว่า

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติและประเมินผล (Implementation and Evaluation) เป็นการนำเอายุทธศาสตร์แต่ละข้อไปแปลงเป็นการปฏิบัติในรูปของโปรแกรมงาน (Work Program) พร้อมกับจัดสรรงบประมาณ (Budget) ขณะเดียวกันก็มีระบบติดตามและประเมินผล เพื่อดูว่าแต่ละยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ได้ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อองค์กรหรือกิจการหรือไม่



สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าหมายถึง การบริหารหรือจัดการธุรกิจในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างทางธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรของธุรกิจเอง สำหรับโครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยองค์ประกอบทั้งสามรวมเรียกว่า “โครงสร้างของกระบวนการบริหารเชิง กลยุทธ์” (Strategic management process)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้

(1) การจัดวางกลยุทธ์ (Strategic management) ได้แก่ การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

(2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี และกระบวนการ

(3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic control & Evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

Certo & Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment factor analysis) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นๆ ได้แก่ สภาพที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strength or Weakness) ภายในองค์กร และการมีโอกาหรือภัยคุกคาม (Opportunities or Threat) จากภายนอกต่อองค์กร

(2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) เป็นการพิจารณาถึงขอบเขต (Scope) และภารกิจขององค์กร (Organizational mission) โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (Organizational objectives) และผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Business results)

(3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) มีการพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์แต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร และมีความเป็นรูปธรรมในลักษณะของแผนงานที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานได้จริง

(4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Strategy implementation) เป็นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน (Action plan) ที่เป็นไปตามรายละเอียดของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างวัฒนธรรมขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร หรือผู้ปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติงานและขั้นตอนต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy control) เป็นการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานได้ตามหลักเกณฑ์ และตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อประเมินความสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร

Higgins & Vincze (1993) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (แสดงในแผนภาพที่ 4)

(1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Formulation of vision statement, Mission statement and Goals)

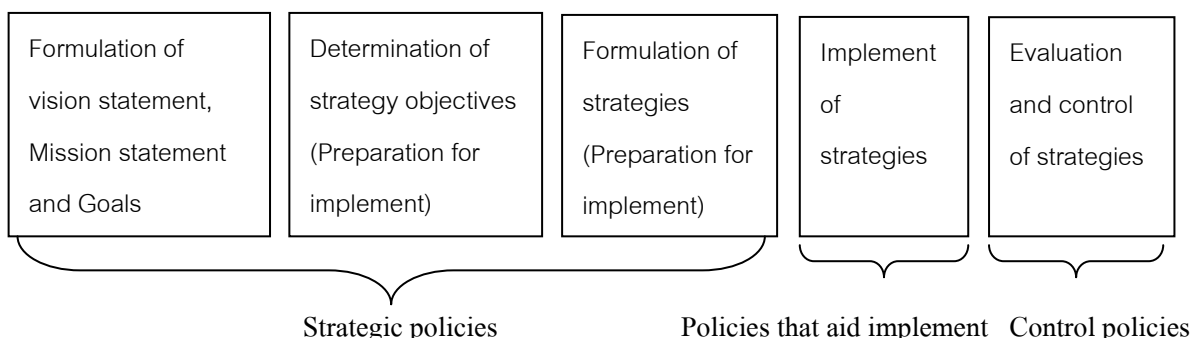
(2) การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Determination of strategy objectives) หรือเป็นขั้นตอนสำหรับเตรียมการนำไปปฏิบัติ (Preparation for implement)

(3) การกำหนดกลยุทธ์ (Formulation of strategies) หรือเป็นขั้นตอนสำหรับเตรียมการนำไปปฏิบัติ (Preparation for Implement)

(4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implement of strategies)

(5) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control of strategies)

จากขั้นตอนทั้ง 5 ตามมาด้วยการจัดวางนโยบายขององค์กร ได้แก่ นโยบายการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies policies) นโยบายการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Policies that aid implement) และนโยบายการควบคุม (Control policies)



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร

ที่มา : Higgins & Vincze (1993)

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำ ใช้การมีส่วนร่วมของทีมงาน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กร จุดอ่อนจุดแข็ง จัดวางทิศทางขององค์กร มีการวางนโยบาย วางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ อีกทั้งมีการนิเทศและติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตาม กลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### 2.3. ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์

สถานศึกษาจะอยู่รอดเติบโตก้าวหน้า บทบาทของผู้บริหารจะต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) คุณสมบัติของนักบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องประกอบด้วย

- (1) การเป็นผู้บริหารที่มองโดยรวมของสถานศึกษาตลอดเวลาไม่ขาดตอน
- (2) การเป็นผู้ที่มีและใช้วิสัยทัศน์คิดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อม กระแสและแนวโน้มความเปลี่ยนแปลง
- (3) การเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อจำกัด โอกาสเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ไปจัดทำนโยบายและแผนการดำเนินการต่างๆ
- (4) การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างองค์กรและระบบงานให้เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติที่สามารถผลักดันให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อองค์กร
- (5) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรและควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- (6) ความเป็นผู้นำในฐานะผู้สร้างทีมงานกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น มีความผูกพันกับทุกฝ่ายตลอดจนมีความสามารถในการใช้คน
- (7) การเป็นผู้ซื่อสัตย์ รู้จักคุณค่าของทรัพยากรสามารถออกแบบระบบการให้รางวัลผลตอบแทนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่
- (8) การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ ติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มภายนอกเพื่อรักษาภาพพจน์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

การบริหารองค์กรเชิงรุกผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

- (1) ใช้การบริหารแบบเดินไปดูบ่อย (Management by walking-around)
- (2) แสดงความมุ่งมั่นบ่อยๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเอาจริง
- (3) รับฟังความคิดของผู้ปฏิบัติบ้าง
- (4) ผู้บริหารอย่าหยุดยั้งการเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning - organization)
- (5) ผู้บริหารต้องทำงานให้ครบวงจร นั่นคือ วางแผน (Plan) ให้รอบคอบ แล้วลงมือทำงาน (Do) ตามแผนที่กำหนดไว้และประเมินงาน (Check) อย่างต่อเนื่อง การประเมินผลจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อกำหนดมาตรฐาน (Action)

(6) การบริหารบางครั้งก็ต้อง “รวมศูนย์” บางครั้งก็ต้อง “แยกศูนย์” หรือกระจายอำนาจเปลี่ยนไปมาได้

(7) อย่างนั้นโครงสร้างการบริหารจนเกินไป จงเน้นกระบวนการและผลลัพธ์ที่จะได้ วินัย ดิศสงค์ และคณะ (2553) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรจะมีคุณลักษณะดังนี้

(1) เป็นผู้วิสัยทัศน์ทันต่อกระแสแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน

(2) เป็นนักคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานให้ทันยุคทันสมัยใหม่และแปลก

(3) เป็นนักออกแบบ จัดโครงสร้างระบบงาน ออกแบบวิธีการปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยนเพื่อบรรลุความสำเร็จของงาน

(4) เป็นผู้นำและผู้สร้างทีมงานหรือเป็นผู้ที่แสวงหาคนเก่ง สร้างทีมได้หลากหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) เป็นนักจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน รู้จักใช้และควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงและประหยัดสุด

(6) เป็นนักประชาสัมพันธ์ เป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ ประสานสัมพันธ์รอบด้าน

(7) เป็นนักบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานที่มีเครือข่ายกว้างไกล

สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ได้กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรจะมีลักษณะดังนี้

(1) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียน

(2) การกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมถึงการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง

(3) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณ์ญาณดุลพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์หยั่งรู้เข้าด้วยกัน ในการสร้างและกำหนดทางเลือกเพื่อกำหนดการให้บรรลุผล

(4) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การกิจตามกฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีการกำหนดแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

4.1 วิธีการทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธีการกำหนดกลยุทธ์ทางตรง โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อหาคำตอบว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร” (THEN...HOW)

4.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการใช้เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า”เราจะทำอะไรเพื่อให้ใครได้ผลประโยชน์” (HOW AND FOR WHOM)

4.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ โดยการเล็งผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “ทำอะไรเราจะถึงที่หมาย” (HOW TO GET THERE)

ดนัย เทียนพุฒ (2545) กล่าวถึง การบริหารองค์กรเชิงรุก การมีลักษณะดังนี้

(1) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงภารกิจของสถานศึกษา 3 เรื่องด้วยกันคือ

1.1 นวัตกรรม (Innovation) ผู้บริหารจะต้องคิดผลักดันหรือสร้างองค์กรให้เกิดคุณค่าสูงสุดเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับประโยชน์ ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 4 การจัดการศึกษา

ที่มา : ดนัย เทียนพุฒ (2545)

1.2 จัดการศึกษาจะต้องกำหนดโครงสร้าง จัดคนให้เหมาะสมกับงาน สร้างบรรยากาศเชิงใจ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้นวัตกรรมมาบูรณาการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณค่าสูงสุดตามที่ผู้ปกครองต้องการ

1.3 สร้างคุณค่าสูงสุดเพื่อผู้รับบริการหมายถึงองค์ประกอบหลัก 4 อย่างที่ผู้ปกครองต้องการ คือ

1.3.1 คุณภาพ (Quality) ผู้เรียนต้องมีความรู้และคุณลักษณะตามที่ผู้ปกครองต้องการ ลดการสูญเสียและมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3.2 ค่าใช้จ่าย (Cost) หมายถึง ต้นทุนหรือราคาที่เหมาะสม กล่าวคือประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

1.3.3 บริการ (Service) จัดการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนองความต้องการของชุมชน

1.3.4 การขณะเวลา (Eyelet time) หมายถึง การข้อยเวลาให้สั้นลง ทำงานรวดเร็วทันกำหนดเวลา ตลอดจนการอุทิศเวลาให้ราชการ

กรมสามัญศึกษา (2545) ได้กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาไว้ว่า กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นยุคของทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน กลยุทธ์สถานศึกษาจึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินงาน (Performance) ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนี้

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติสำหรับการจัดการระดับสถานศึกษา ผลการดำเนินงานระดับผลกระทบยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรง ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ นักเรียน ครู สถานศึกษา และผู้ปกครองชุมชน ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (Program) ของโรงเรียน

(2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนวิธีการดำเนินงานในวงแคบแต่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (Project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

(3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (Output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (Activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง

## 2.4 คุณลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเพราะการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะสามารถทำให้องค์กรเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ทุกขณะ ในขณะที่สิ่งแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและภายในมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดมานั้นจะต้องดีมีคุณภาพและได้ผลต่อองค์กร ส่วนจะได้ผลมากน้อยเพียงใด ควรมีการประเมินและตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของกลยุทธ์หรือคุณภาพที่ดีของกลยุทธ์ก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผลการสังเคราะห์คุณลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีพบว่า กลยุทธ์ที่ดีมีลักษณะดังนี้ คือ ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) การปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และการยอมรับได้ (Acceptability) มีรายละเอียดดังนี้

(1) ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) (มัลลิกา ดันสอน, 2543; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544; Rumelt, 1980) กลยุทธ์ควรสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย และหลักการกลยุทธ์ที่ใช้มีความเหมาะสมโดยพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หรือ

อาจเป็นการตรวจสอบดูว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้กลยุทธ์ใดสามารถนำมาใช้ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นภัยอันตรายต่อองค์กร หรืออาจจะเป็นกลยุทธ์ที่อาศัยช่องว่างที่เปิดกว้างในแง่โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม หรือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงจุดแข็งนั้นคือ การใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานหรืออาจหมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแง่ที่หาทางหลีกเลี่ยง ส่วนที่เป็นผลจากจุดอ่อนเป็นกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนที่จะเป็นปัญหาสำหรับองค์กรก็ได้

(2) การได้เปรียบเชิงแข่งขันหรือการปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage) (Rumelt, 1980) กลยุทธ์ต้องแสดงถึงการตอบสนองที่เป็นการปรับตัวได้ดีกับสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน และกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ กลยุทธ์สามารถเพิ่มควมมีประสิทธิผลได้เมื่อได้รับความได้เปรียบเชิงแข่งขันนั้น เช่น องค์กรขนาดใหญ่ใช้วิธีการที่ใช้ประโยชน์จากขนาดของตน ในเรื่องของทรัพยากรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ในขณะที่องค์กรซึ่งมีขนาดเล็กจะมองที่การบริการที่ไวและคล่องตัว เพื่อให้สามารถมีข้อได้เปรียบที่แตกต่างกันออกไป

(3) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) (มัลลิกา ต้นสอน, 2543; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544; Rumelt, 1980) กลยุทธ์ต้องมีความเป็นไปได้และสามารถนำมาใช้งานจริงได้ กลยุทธ์ชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีเหตุผลโดยแผนงานจะต้องไม่ทำให้มีการใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็น และไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อเรื่องที่ซับซ้อน

(4) การยอมรับได้ (Acceptability) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2544) เป็นการพิจารณาว่าถึงแม้กลยุทธ์ที่ใช้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติแต่ต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะเป็นด้วยและยอมรับได้มากน้อยเพียงใด

สำหรับการตรวจสอบกลยุทธ์ สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) กำหนดให้โรงเรียนต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี ดังนี้

- (1) เป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะทำให้สำเร็จได้หรือไม่ เพียงใด
- (2) กลยุทธ์ที่กำหนดครอบคลุมเป้าหมายหรือไม่ และแต่ละกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนกันหรือไม่ เพียงใด
- (3) กลยุทธ์จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่หรือไม่ เพียงใด
- (4) กลยุทธ์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ขณะนั้น รวมทั้งเหมาะสมกับกำลังและความสามารถของผู้ปฏิบัติหรือไม่ เพียงใด
- (5) ผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่รับผิดชอบที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเข้าใจกลยุทธ์อย่างถ่องแท้เพียงใด
- (6) โรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการเพียงใด ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิผล

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน ในการบริหารกลยุทธ์ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตามขั้นตอนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านการกำหนดกลยุทธ์ ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายนำมาร่วมคิดร่วมทำเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย คุณภาพของกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นและต้องดำเนินการประเมินด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดมานั้นดีและได้ผลต่อองค์กร การประเมินคุณลักษณะที่ดีของกลยุทธ์หรือคุณภาพที่ดีของกลยุทธ์มีความจำเป็นมากต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ลักษณะกลยุทธ์ที่ดีคือ มีความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) สามารถปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage) มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และการยอมรับได้ (Acceptability)

## 2.5 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ

แผนบริหารความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล จังหวัดชัยนาท (2552) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล หมายถึง โอกาสหรือแนวโน้มที่จะประพฤติดังหลักธรรมาภิบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

ประเภทความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล จังหวัดชัยนาท มีดังนี้

(1) ความซื่อสัตย์ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตามกฎหมาย ระเบียบรักษาจากสัตย์ เปิดใจกว้าง ไม่หลอกลวง ไม่ปิดกั้นการรับผิดชอบ ไม่ใช่ผู้อื่นเป็นเครื่องมือเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว

(2) ความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูล วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการและตรวจสอบการทำงาน

(3) ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักด้านสิทธิผลประโยชน์ ข้อดี ความพยายามแต่ละคนหรือการช่วยเหลือสังคมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

(4) ความสามัคคี หมายถึง การช่วยเหลือ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

(5) ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างรวดเร็วและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(6) ความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลที่เกิดขึ้น



(7) การมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

(8) ความคล่องตัว หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันสมัยกับเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

(9) การทุจริตคอร์รัปชัน หมายถึง การประพฤติปฏิบัติโดยใช้อำนาจหน้าที่ทำผิดกฎหมายระเบียบ มีการฉ้อโกงทรัพย์สินของทางราชการ

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2547) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญไว้ดังนี้ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (Management Strategy) ควรมีองค์ประกอบ (Element) ที่สำคัญเหล่านี้ เช่น

(1) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงประการแรก ควรจัดให้มีการออกแบบระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี (Well Designed Information System) ซึ่งสามารถใช้ในการติดตามตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงได้อย่างใกล้ชิด ในโลกยุคปัจจุบัน การตัดสินใจในการบริหารกิจการงานต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องรวดเร็วทันเหตุการณ์ และเหมาะสมต่อการใช้งาน ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจึงควรต้องจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีที่ทันสมัย และเหมาะสมไว้ให้พร้อมสรรพ

(2) การมอบอำนาจในการควบคุมความเสี่ยง องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญประการถัดมา ก็คือเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงทั้งหลาย ซึ่งต้องมีการกำหนดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจน โดยเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์การมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม

(3) การใช้ดุลยพินิจที่สอดคล้องกัน เรื่องของความเสี่ยงเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานจากการใช้ดุลยพินิจ ซึ่งการจะต้องกระทำด้วยความรอบรู้และความรอบคอบ ในการบริหารความเสี่ยงก็เช่นกัน การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางใดอย่างไร กระบวนการใช้ดุลยพินิจของคณะผู้บริหารควรต้องมีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะคณะผู้บริหารจะต้องขานรับแนวการใช้ดุลยพินิจในเรื่องที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Significant uncertainty) ที่ต้องร่วมกันตัดสินใจ

(4) การมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน แม้ว่าเรื่องนโยบาย จะเป็นแนวทางกว้างๆ ของการดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไปก็ตาม องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของตนไว้ด้วย โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญเหล่านี้ เช่น เรื่องเทคโนโลยี (Technology) เรื่องผู้ขาย (Supplier) เรื่องการให้บริการ (Services) เรื่องการเข้าถึงตลาด (Access to markets) เรื่องหนี้มีปัญหา (Problem loans) และเรื่องการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (Exchange risks) นโยบายกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะช่วยให้การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหารที่รับผิดชอบกระทำไปด้วยความเหมาะสมภายใต้การตัดสินใจที่มีความมั่นใจต่อผลที่เกิดตามมาได้ดียิ่งขึ้น

(5) การมีเครื่องช่วยสนับสนุน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้จำเป็นที่จะต้องมีการมีเครื่องช่วยสนับสนุนที่สามารถอำนวยความสะดวก (Facilities) ต่อการทำงาน เช่น การมีเครื่องมือใช้ที่เพียงพอ หรือมีบริการสนับสนุนไว้รองรับในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น

(6) การมีผู้เชี่ยวชาญและหน่วยฝึกอบรม ความเสี่ยงบางลักษณะจำเป็นต้องทำโดยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เช่น ความเสี่ยงจากกรณีเกิดไฟไหม้ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการดับเพลิง โดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถป้องกันให้พนักงาน และทรัพย์สินขององค์กร รวมถึงตลอดถึงระบบข้อมูลสารสนเทศได้รับความปลอดภัย ทั้งนี้ การจัดทำมีหน่วยฝึกอบรมให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบได้เรียนรู้ มีความเข้าใจ ได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะ ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะพิเศษทำนองนี้เช่นกัน

(7) การโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงบางลักษณะยากต่อการบริหารจัดการเองหรือไม่คุ้มต่อการบริหารจัดการกับความเสี่ยงประเภทนั้น เช่น ในกรณีไฟไหม้ดังกล่าว หรือความเสี่ยงจากการถูกปล้นจี้ เป็นต้น โดยเฉพาะความเสี่ยงขนาดใหญ่ที่มีความรุนแรงมากเกินกว่าที่จะลงทุนป้องกันเอง ก็ควรจัดให้มีการโอนความเสี่ยงเหล่านั้น ไปยังบริษัทประกันภัยเสีย โดยการเอาประกันในจำนวนที่เหมาะสม

(8) การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน แนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่นิยมให้องค์กรมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือในหลายๆ ลักษณะขององค์กรถูกบังคับโดยภาครัฐให้ต้องมีหน่วยงานตรวจสอบภายในเข้ามาทำหน้าที่สอบทานและประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างน้อย 3 ประการดังนี้ คือ

8.1 การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

8.2 การออกรายงานทางการเงิน

8.3 การปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมการป้องกันความเสี่ยงของหน่วยงานตรวจสอบภายใน จะเป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมให้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ จะต้องมีการมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ถูกต้อง รวดเร็วทันเหตุการณ์ มีการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้บริหารสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง มีที่ปรึกษาที่มีความชำนาญเชี่ยวชาญในแต่ละสาขามาให้คำแนะนำ ซึ่งอาจจะมีการ โอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบ โดยมีการตรวจสอบอย่างชัดเจน โปร่งใสเพื่อจัดการกับปัญหาความเสี่ยงทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

### ตอนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและวิธีการประเมินความเสี่ยง

#### 3.1 ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

โอม หุวะนันท์ (2549) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ในหนังสือการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงว่า

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและอาจจะส่งผลด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้น การตัดสินใจกระทำการใดๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสถานะของความเสี่ยง

การเสี่ยง หมายถึง การตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวังซึ่งผลการตัดสินใจนั้นอาจเป็นไปได้ตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคเล่นการพนัน การเสี่ยงอันตราย ฯลฯ

อุบล สุทชนะ (2548) ได้ให้นิยามความเสี่ยงไว้ดังนี้

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ในอันที่จะเกิดความสูญเสียขึ้น หรือการมีอะไรเกิดขึ้นจากความโชคไม่ดี

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่เอื้อให้เกิดความเสียหายหรือทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางตรงกันข้ามกับที่คาดหวังไว้ อันเป็นผลมาจากสิ่งที่เป็นอันตราย

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ที่ทำให้การตระหนักรู้ในความคาดหวังเชิงบวกกลับเลื่อนไป

ความเสี่ยง คือ ผลลัพธ์ใดๆ ในการกระทำโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจของการตัดสินใจในการกระทำ

ความเสี่ยง คือ โอกาสในการเกิดขึ้นของอะไรก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคลากรได้ หรือ ความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายซึ่งเป็นการวัดความสามารถของผู้บริหารที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลาและข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน การจัดการและติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน

หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุม ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ (การไฟฟ้านครหลวง, 2549)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้ง กระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับ ของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมิน ได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขององค์กรเป็นสำคัญ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และ เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้ วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ความเสี่ยงเป็นสถานการณ์สำคัญ ที่จะสร้างให้องค์กรเกิดประโยชน์และเกิดมูลค่าเพิ่ม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยคำนึงถึงศักยภาพและทรัพยากรของ องค์กร ใช้เหตุในการตัดสินใจ และไม่นำองค์กร ไปเผชิญกับความเสี่ยง มีการวางแผนป้องกันหรือ รองรับผลที่จะเกิดขึ้น

### 3.2 ความสำคัญของความเสี่ยง

จากความหมายและคำนิยามของความเสี่ยงดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่า ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำ องค์กรไม่ให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงก็อาจจะพองค์กรไปเผชิญกับปัจจัยความเสี่ยง ที่สามารถสร้างความสูญเสียให้องค์กรได้ และถ้าผู้บริหารที่เข้าใจการบริหารความเสี่ยงและบรรลุ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง จะสามารถนำพา องค์กรก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและยั่งยืน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

ธร สุนทรายุทธ (2550) ได้ให้ความสำคัญของความเสี่ยง คือ

- (1) เพื่อให้ผลดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- (2) เพื่อส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้อันทำให้องค์กรเติบโต อย่างมีเสถียรภาพ
- (3) ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
- (4) เพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง
- (5) เพื่อให้เกิดการบูรณาการกับระบบงานอื่นได้ดีกว่า

อุบล สุทชนะ (2548) ให้วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดังนี้

- (1) เพื่อให้การดำเนินของบริษั เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- (2) ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ อันจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ
- (3) ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความสูญเสียจากการดำเนินงาน
- (4) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้เกี่ยวข้อง
- (5) เพื่อให้เกิดการบูรณาการ (Integration) กับระบบงานอื่นที่ดีกว่าเดิม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง จากบทความเกี่ยวกับผู้นำและการบริหารจัดการ (Leadership and management artide) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ก่อนการสูญเสีย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนการสูญเสีย เป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์กร เพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสีย เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร รวมไปถึงความพยายามที่จะลดความกังวลของผู้บริหารและพนักงานก่อนที่จะเกิดความสูญเสียเพื่อมิให้สูญเสียโอกาสในการทำกำไรหรือประสิทธิภาพในการทำงาน

(2) วัตถุประสงค์หลังการสูญเสีย เป็นการวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเมื่อเกิดการสูญเสียล่วงหน้า ซึ่งครอบคลุมถึงการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดความสูญเสียขึ้นกับองค์กร แผนการเยียวยาความสูญเสีย แผนการดำเนินงานหลังเกิดความสูญเสีย โอกาสความรับผิดชอบผู้อื่นและสังคมหลังการสูญเสีย เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานของภาครัฐต้องให้ความสำคัญวัตถุประสงค์มากกว่าภาคเอกชน

องค์กรทุกองค์กรแม้แต่ในสถานศึกษาควรตระหนักถึงความเสี่ยงและการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งในองค์กรหรือแม้แต่บุคคลก็มีการถ่ายโอนและป้องกันความเสี่ยงในชีวิตกันอยู่แล้ว เช่น การทำประกันภัย การทำประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรต้องตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กร มีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นการป้องกันและลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้

### 3.3 ประเภทของความเสี่ยง

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ตามแนวความคิด ได้ดังนี้

การไฟฟ้านครหลวง (2551) ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ส่งผลให้ กฟน.ได้รับการประเมินผลจากสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรเรื่องการบริหาร

ความเสี่ยงให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีแบบแผนการบริหารความเสี่ยงที่โดดเด่น ถึง 3 ปี ติดต่อกัน (ปี 2548-2550) โดยได้แบ่งปัจจัยความเสี่ยงหลักๆ ที่สำคัญ จำแนกตามประเภทความเสี่ยงดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ 1.1) ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายตามทิศทางการบริหารงานของรัฐบาล 1.2) ความเสี่ยงจากการใช้ไฟฟ้า ขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่เป็นการใช้ไฟฟ้าที่ลดลงเกิดจากการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ การประหยัคพลังงานของหน่วยงานต่างๆ การสร้างท่อก๊าซ 1.3) ความเสี่ยงจากการขาดแคลนและการขาดช่วงบุคลากร บุคลากรที่มีความพร้อมทุกด้านเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารมักมี จำนวนไม่มากนัก 1.4) ความเสี่ยงจากธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ 2.1) ความเสี่ยงด้านการต่อเนื่องของธุรกิจ 2.2) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของประชาชน 2.3) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง 2.4) ความเสี่ยงด้านระบบบริหารพัสดุ 2.5) ความเสี่ยงจากระบบงาน ERP (ระบบการบริหารทรัพยากรองค์กร)

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ 3.1) ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และ 3.2) ความเสี่ยงสภาพคล่อง

(4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ได้แก่ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบ ในธุรกิจไฟฟ้า

ธนาคารออมสิน (2551) แบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภทตามความเสี่ยงของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินการและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินลงทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

(2) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / default risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากลูกหนี้หรือคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงกันไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ตัวจะถูกรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต

(3) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากความเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงของราคาดราสารในตลาดเงินและตลาดทุน

(4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากธนาคารไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด

(5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาด อันเนื่องมาจากกระบวนการ ระบบงาน บุคคล และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน รวมถึงชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของธนาคาร

(6) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการตามระเบียบ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติไม่ครบถ้วนถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ มาตรฐานและแนวปฏิบัติบังคับใช้ ในการดำเนินธุรกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร

จิตติปกรณ บัญญัติประเสริฐ (2550) ได้ทำการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโครงการ จัดกิจกรรม ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงได้ 4 ประเภทคือ

- (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk)
- (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk)
- (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)
- (4) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Hazard risk)

ทร สุทธราชยุทธ (2550) ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงได้ 2 ประเภทคือ

(1) ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General categories of risk) เป็นการมองความเสี่ยงต่อ ด้านใดบ้าง ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากขนาดขององค์กร คือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดเป็น ใหญ่ กลาง เล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนมาก ระบบบริหาร การจัดการย่อม ยุ่งยากมากยิ่งขึ้นด้วย กล่าวคือ งบประมาณ บุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ เป็นที่น่าสังเกตว่า ขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ใน โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความสลับซับซ้อน คือ องค์กรที่มีความสลับซับซ้อน มาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มาก โดยเฉพาะองค์กรราชการที่มีขนาดใหญ่มักมีความเสี่ยงสูง มากด้วย

1.2.1 ระบบการควบคุม จะต้องมียระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการ ควบคุมสำหรับองค์กรที่มีความซับซ้อนยุ่งยาก ถ้าควบคุมไม่ดีย่อมเกิดความเสียหายได้ การ คำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรที่มีระบบสารสนเทศที่ สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์กรอย่างกว้างขวาง ก็จะต้องเพิ่มความเสี่ยง โดยเฉพาะ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายใน องค์กรที่มีบริหารการ จัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อสำคัญของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบ และอื่นๆ องค์กรยังมีระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของ การควบคุมภายในก็ยิ่งมากขึ้น ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ย่อมเป็นความ เสี่ยงที่นำความเสียหายแก่องค์กรได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรบางองค์กรเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด ย่อมทำให้การบริหารจัดเร่งรีบ แข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทัน ต้องรีบทำรีบตัดสินใจ จึงนำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร กล่าวคือความสำเร็จขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นอาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะฝีมือผู้บริหารโรงเรียนจึงก้าวหน้า ถ้ามีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถหรือด้อยคุณภาพ โอกาสที่จะเกิดการเสี่ยงในการบริหารงานก็จะมามาก

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหารเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน นับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในจิตอันตราย

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรได้ ที่สำคัญได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High-risk areas) หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญ (Significant Areas) ขององค์กร ย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อความเสียหายอย่างรุนแรงได้

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องดี อยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบดูแลระกันหัน หรือผัดจังหวะยอมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงได้ทำให้ประสิทธิภาพของงานน้อยลง

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กร ท้ายสุดนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ขาดการควบคุม เกิดความแตกสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวกดังนั้นควรให้ความสนใจในกระบวนการหาให้มาก ให้ได้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานไม่ดี ผู้บริหารละเลยไม่ให้ความสำคัญ ผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจหรือปล่อยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพนำมาซึ่งความสูญเปล่าค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ ได้แก่ ความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐบาล และการออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลให้องค์กรนั้นๆ หลักการสำคัญคือ หากมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่ออกโดยภาครัฐ ถ้าผู้บริหารไม่ปรับเปลี่ยนการบริหาร การตัดสินใจ หรือระบบควบคุมภายในเสียใหม่ โอกาสที่องค์กรจะเผชิญกับความเสียมียิ่งสูงมากขึ้น



## (2) ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific risk of areas)

การพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดการอย่างไร ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่ ดังนี้

## 2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากที่สุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุด ในระดับประถมและมัธยมศึกษา นั้นมักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

## 2.2 การบริหารการเงิน (Financial management)

การดำเนินกิจการทั้งหมดต้องอาศัยเงินเป็นหลักความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชี ซึ่งอาจเกิดได้หลากหลายโดยเฉพาะความเสี่ยงในทุกระดับการศึกษา ได้แก่

## 2.2.1 ความเสี่ยงเรื่อง ความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน

## 2.2.2 การทุจริตรายงานการเงิน

## 2.2.3 การขาดงบประมาณ

## 2.2.4 การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

## 2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)

2.3.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน หรือการยกยอกข้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ e-procurement และ ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.3.2 การบริหารงานพัสดุ และครุภัณฑ์ การบริหารงานพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อ จัดหา โอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พัสดุล่าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ (Innovation technological management)

นฤมล สะอาดโหม (2550) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงออกได้หลายรูปแบบ ตามมุมมองที่แตกต่าง ดังนี้

## (1) ความเสี่ยงที่ปรากฏ (Objective risk) และความเสี่ยงตามความรู้สึก (Subjective risk)

ความเสี่ยงที่ปรากฏ คือ ความเสี่ยงที่วัดค่าความเบี่ยงเบนไปจากค่าที่คาดหวังไว้ จึงเป็น ความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินค่าคาดหวังและค่าความแปรปรวนทางสถิติได้ ความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก คือ ความเสี่ยงที่เป็นไปตามความรู้สึก ไม่สามารถประมาณค่าทางสถิติได้ เป็นความเสี่ยงที่ต่างไปตามความรู้สึกของแต่ละบุคคล

## (2) ความเสี่ยงที่แท้จริง (Pure risk) และความเสี่ยงจากการเก็งกำไร (Speculative risk)

ความเสี่ยงที่แท้จริง คือ ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ ไม่ใช่ความเสี่ยงที่เกิดจากการสร้างขึ้น แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับบุคคล ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับทรัพย์สินและความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับระบบกฎหมาย ความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร เป็นความเสี่ยงที่มีได้อยู่ตามธรรมชาติ แต่ถูกสร้างขึ้นเพื่อหวังเก็งกำไรจากความเสี่ยงนั้น เช่น การเล่นหุ้น การพนัน

(3) ความเสี่ยงพื้นฐานและความเสี่ยงเฉพาะ ความเสี่ยงพื้นฐาน คือ ความเสี่ยงที่นำไปสู่ความสูญเสียที่กระทบกับคนจำนวนมากหรือสังคมโดยรอบ เช่น ภัยธรรมชาติ วิกฤตการเงิน ความเสี่ยงเฉพาะ คือ ความเสี่ยงที่นำไปสู่ความสูญเสียที่กระทบบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

การบริหารและจัดการนับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งๆ ใหม่ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

การจัดประเภทความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบได้เรียนรู้พื้นฐานโดยทั่วไปของความเสี่ยงลักษณะต่างๆ เพื่อจะได้วางมาตรการการควบคุมความเสี่ยงนั้นต่อไป (ชร สุนทรายุทธ, 2550)

นฤมล สอาดโคม (2550) ได้ให้ความเสี่ยงหลักและความเสี่ยงรองที่องค์กรประเภทต่างๆ เผชิญดังต่อไปนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินธุรกิจ และการนำแผนไปปฏิบัติไม่เหมาะสม อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยจากความเสี่ยงภายในองค์กร

(2) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาทางการเงินฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญา ซึ่งส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางการเงินกับคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง

(3) ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market risk) คือ ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสินทรัพย์หรือหนี้สินที่อาจส่งผลให้อัตราผลตอบแทนที่ได้รับต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน

(4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ธุรกิจมีกระแสเงินสดรับไม่พอสำหรับกระแสเงินสดจ่าย หรือไม่สามารถที่จะแปลงทรัพย์สินให้เป็นเงินสดได้

(5) ความเสี่ยงเกิดจากการดำเนินงาน (Operational risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่กระบวนการในการทำงานหรือระบบการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม และนำไปสู่ความเสียหายทางการเงิน

(6) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย (Legal risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากข้อพิพาททางกฎหมาย ส่งผลให้เกิดความสูญเสียทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น ค่าทนาย ค่าฤชาธรรมเนียม

(7) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational risk) คือ ความเสี่ยงต่อการสูญเสียชื่อเสียงของสถาบันหรือองค์กรนั้น ซึ่งนับเป็นทรัพย์สินที่ไม่มีรูปร่าง (Intangible asset) แต่ในปัจจุบันถือว่าเป็นสิ่งที่มีมูลค่ามหาศาลต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เพราะชื่อเสียงของสถาบันได้มาจากการสั่งสมความเชื่อถือ ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียของสถาบัน

เจริญ เจริญวาลย์ (2547) ได้จำแนกความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ว่ามีลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญอะไรอยู่บ้าง เช่น พื้นที่เหล่านี้ การบริหารการเงิน (Financial management) การจัดซื้อจัดหา (Purchasing and procurement) การบริหารงานพัสดุ (Inventory management) การผลิต (Production) การตลาด (Marketing) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ (Information technology) และการทุจริต (fraud)

Barton (2004) ได้กล่าวถึง การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) ไว้ว่า การจัดการความเสี่ยงในอุดมคตินั้น ควรจะเริ่มต้นก่อนที่จะมีภาวะวิกฤตควรเริ่มจากการตรวจสอบความเสี่ยงของทั้งองค์กรและบ่งชี้ความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดปัญหาใหญ่ ได้แบ่งแหล่งที่มาของภาวะวิกฤตได้ดังนี้

(1) อุบัติเหตุและอุบัติการณ์ทางธรรมชาติ เป็นสิ่งที่อาจจะสร้างความหายนะสามารถเกิดขึ้นได้อย่างไม่คาดฝัน เช่น แผ่นดินไหว พายุไต้ฝุ่น พายุหิมะ น้ำท่วม ไฟไหม้

(2) ภัยพิบัติเกี่ยวกับสุขภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นเหตุการณ์ที่ต่างจากเหตุการณ์ทางธรรมชาติ เพราะเป็นภัยพิบัติที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะไม่ได้ทำให้มันเกิดขึ้น แต่ก็ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ การระเบิดผลิตภัณฑ์ การระเบิดในโรงเรียน เหมือนถ่านหินถล่ม หรือภัยต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ปล่อยสารพิษลงแม่น้ำ ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพของชุมชน

(3) ความล้มเหลวของเทคโนโลยี ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้กับบริษัททั่วไป เพราะถ้าหากระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทมีปัญหา ก็ไม่สามารถใช้งานในฐานข้อมูลได้ ลูกค้าไม่สามารถส่งสินค้าได้

(4) พลังทางเศรษฐกิจและการตลาด นั่นคือ ถ้าเศรษฐกิจดีการงานการเงินของบริษัทจะดีด้วย ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีจะเป็นอันตรายมากกับที่มีค่าใช้จ่ายคงที่

(5) พนักงานไม่ดี ทุกองค์กรต้องพึ่งพาพนักงานเพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จ บริษัทต่างๆ ได้ให้อำนาจการตัดสินใจกับพนักงานมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งดี แต่การถ่ายโอนอำนาจก็มีข้อเสียเช่นกัน ถ้าพนักงานดำเนินการโดยไม่มีการควบคุมดูแลก็อาจจะทำให้องค์กรต้องอยู่ในภาวะวิกฤตได้

การบริหารงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้ ความล้มเหลวหรือความสำเร็จส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้ ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดี

### 3.4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

เจริญ เจริญวัลย์ (2547) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้ 7 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Understanding key business objectives) ซึ่งปกติองค์ประกอบของวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยทั่วไป ประกอบด้วย นโยบาย (Policies) กระบวนการปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) และ กลยุทธ์ (Strategies)

ขั้นที่ 2 ดำรวจความเสี่ยง (Risk survey) เป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ดำรวจความเสี่ยง ว่าใครควรสำรวจเรื่องใด อาจจะทำโดย

2.1 มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบเป็นผู้รับผิดชอบ

2.2 มอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง หากมีอยู่แล้ว

2.3 มอบหมายให้มีคณะทำงาน แต่งตั้งจากผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานเป็นการชั่วคราวจนกว่างานเสร็จ

การสำรวจความเสี่ยงอาจมีขอบเขตมากมาย ต้องตีกรอบขนาด ขอบเขตของการสำรวจความเสี่ยง ในแต่ละช่วงเวลา โดยมีเงื่อนไขข้อจำกัดเกี่ยวกับระยะเวลา อัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคล ต้นทุนค่าใช้จ่ายและความรู้ความสามารถ

ขั้นที่ 3 การค้นหาและการจัดซื้อความเสี่ยง (Risk identification) เป็นการสำรวจความเสี่ยง โดยหลักการ ผู้ทำการระบุความเสี่ยง ควรทำการพิจารณาถึงลำดับความสำคัญของประเภท ข้อมูลในเบื้องต้นก่อน อาจจัดเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเสี่ยง และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลทางอ้อมที่สนับสนุนเชื่อมโยงให้เห็นความชัดเจนของจำนวนหรือลักษณะสภาพคล่อง

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ความเกี่ยวข้องใกล้ชิดและต่อเชื่อมระหว่างการระบุความเสี่ยง (Identify risk) กับการประเมินความเสี่ยง (Assess risk) เทคนิคการวิเคราะห์ (Analytical Techniques) ได้แก่ ไดอะแกรมก้างปลา (Fishbone Diagrams) พังพารेट (Parato Charts) การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness Testing) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) การวิเคราะห์สัดส่วน (Ratis Analysis) การเปรียบเทียบอัตราร้อยละกับขนาดทั่วไป (Percentages and Common Size Comparisons)

ขั้นที่ 5 การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk assessing and ranking) คือ การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญและสลับซับซ้อนกับกิจกรรมการค้นหาและจัดความเสี่ยงกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อทราบถึงขนาดความรุนแรงและขนาดระดับความสำคัญ คือ การบริหารความเสี่ยง โดยการวัดเป็นจำนวนหรือเวลา และการจัดลำดับ ความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงสูง (High) ความเสี่ยงปานกลาง (Medium) ความเสี่ยงต่ำ (Low)

ขั้นที่ 6 การบริหารความเสี่ยง (Risk management) เป็นหัวใจความสำเร็จขององค์กรโดยตรง แต่ความเสี่ยงเป็นตัวอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจจะดำเนินการโดย

6.1 การยอมรับความเสี่ยง จะต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุน (Cost) ในการกำจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากการไม่มีความเสี่ยงนั้น

6.2 การถ่ายโอนความเสี่ยง ให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบ

6.3 การวางระบบควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพ ประหยัดและเกิดประสิทธิผล

ขั้นที่ 7 การตรวจสอบความเสี่ยง (Risk audit) เป็นกระบวนการควบคุม กำกับ ติดตาม กลไกการบริหารความเสี่ยง มีกิจกรรมดังนี้

7.1 การตรวจสอบความเสี่ยงและควบคุมภายใน

7.2 การประเมินระบบควบคุมภายใน

7.3 การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข

7.4 การสร้างสัญญาณเตือนภัย (Warming signal) ที่มีประสิทธิผล

อุษณา ภัทรมนตรี (2541) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนได้ดังนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) เป็นพื้นฐานสำคัญในการพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในแผนกลยุทธ์และแบบปฏิบัติขององค์กร โดยแบ่งประเภทของวัตถุประสงค์ได้ 4 ประเภท คือ

1.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์หรือสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินการและการทำกำไรในกิจการ

1.3 วัตถุประสงค์ด้านรายงาน เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อถือได้และความเป็นประโยชน์ของรายงาน ซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติงานขององค์กรทุกด้าน

1.4 วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

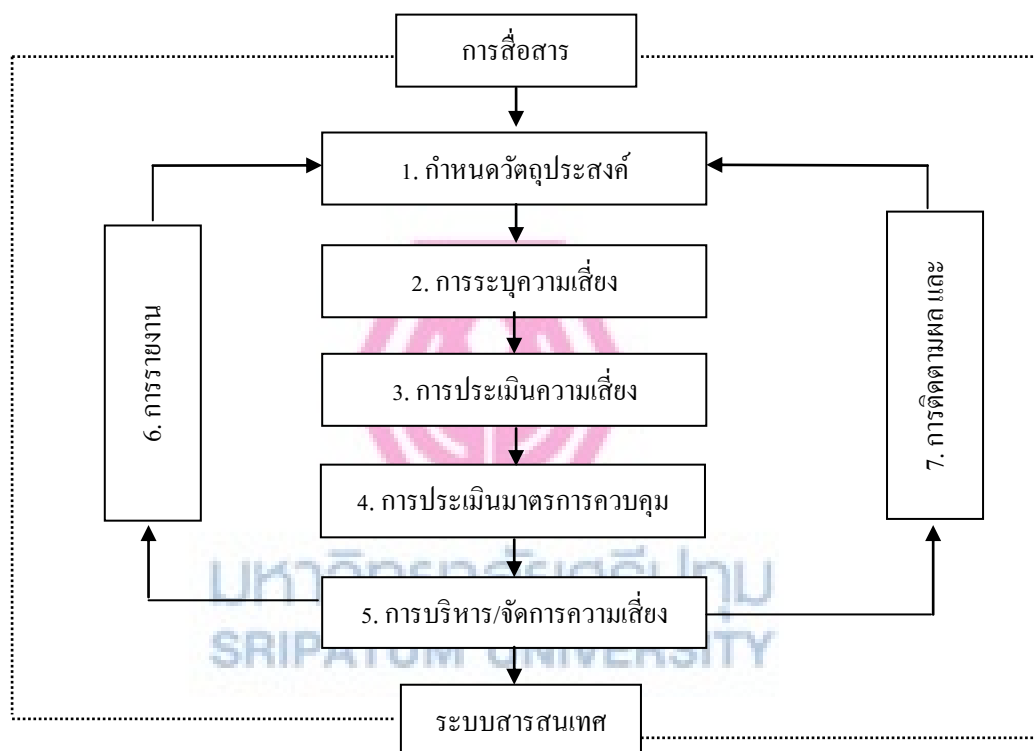
(2) การระบุความเสี่ยง ต้องพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาจพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากผลของภาวะเศรษฐกิจ ภาวะธุรกิจและอุตสาหกรรม ภาวะทางการเมือง สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร สามารถควบคุมจัดการได้ นอกจากนี้การพิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ควรให้ความสนใจกับความเปลี่ยนแปลง (Change) ที่เกิดใหม่ เพราะทุกการเปลี่ยนแปลง แม้อาจมีผลที่ในระยะยาวแต่อาจเรียนรู้ไม่ทัน อาจมีการต่อต้านจนทำให้เห็นผลซ้ำ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การทำงาน การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนผู้บริหารที่สำคัญ การเปลี่ยนพนักงานใหม่ การเปลี่ยนระบบงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือเงื่อนไขทางการค้าใหม่ระหว่างประเทศ เป็นต้น การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ มีเทคนิคทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) จากการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งที่เกิดในอดีต (Past Event) โดยวิธีการระดมสมอง การออกแบบสอบถาม การสำรวจวิจัย การประชุมระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ และผู้เชี่ยวชาญการเก็บสถิติหรือการวิเคราะห์ความผิดพลาดในอดีต คำร้องเรียนจากลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความน่าจะเป็นที่จะเกิดและผลกระทบ ซึ่งความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือ (Likelihood) หมายถึง โอกาสความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นจะเกิด ส่วนผลกระทบหรือ (Impact) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ซึ่งนิยามให้เป็นระดับ (Scale rating) ซึ่งระดับของความเสี่ยง (Degree of risk) ควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance or acceptable) ไว้เป็นเกณฑ์เพื่อการประเมินผลด้วย

(4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) การตอบสนองความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลการประเมินความเสี่ยง ทั้งผลที่จะเกิดจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk) โดย

- 4.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance)
- 4.2 การลดความเสี่ยง (Risk reduction)
- 4.3 การแบ่งความเสี่ยง (Risk sharing)
- 4.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance)

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยง หน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ให้แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมี การสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กระบวนการและ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (แสดงในแผนภาพที่ 2)



แผนภาพที่ 5 แผนผังภาพรวมของแนวทางการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : หน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย

**1. การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ได้อย่างครบถ้วน

โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART  
ได้แก่

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุ  
วัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม  
สำหรับการระบุความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย นั้นหมายถึง  
เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ  
หรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลด  
โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2548-2551) ของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งในระดับหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม และในระดับองค์กร ทั้งนี้  
สามารถจำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

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

2.2 Operational risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ  
เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

2.3 Financial risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น ข้อมูลเอกสาร  
หลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

2.4 Hazard risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิต  
และทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย  
อุบัติเหตุ หรือสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เป็นต้น

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยง  
และปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับ โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมี  
ผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

(1) สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่  
ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ  
ข้อบังคับ



(2) สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายในวิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- (1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- (2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- (3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-it”
- (4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

**3. การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจาก เหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of risk) โดยแต่ละหน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง ดังนี้

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ซึ่งอธิบายถึงความน่าจะเป็นหรือความที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น โดยอาจกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5 Almost Likely	สูงมากที่สุด	คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่
4 Likely	สูงมาก	สามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ปกติ
3 Possible	ปานกลาง	สามารถเกิดขึ้นได้บ้างบางโอกาส
2 Unlikely	น้อย	สามารถเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว
1 Rare	น้อยมาก	อาจจะเกิดขึ้นได้ เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติเท่านั้น

การประเมินความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Consequences) คือ ผลสัมฤทธิ์ของเหตุการณ์แห่งความสูญเสีย การบาดเจ็บ ความเสียหายหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยอาจกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

ระดับคะแนน	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยมาก (Insignificant)	ไม่มีการบาดเจ็บ, สูญเสียทางการเงินน้อย
2	น้อย (Minor)	มีบาดเจ็บเล็กน้อย, สูญเสียทางการเงินปานกลาง มีผลกระทบภายในองค์กร
3	ปานกลาง (Moderate)	ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์, สูญเสียทางการเงิน ค่อนข้างมาก, มีผลกระทบกับลูกค้าภายนอก
4	มาก (Major)	บาดเจ็บสาหัส, สูญเสียทางการเงินมาก, สูญเสีย ความสามารถในการผลิต
5	มากที่สุด (Catastrophic)	เสียชีวิต, สูญเสียทางการเงินมหาศาล, มีผลกระทบ ถึงขั้นหายนะ

หลังจากที่ได้ให้คะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว ต่อไปจะนำคะแนนทั้งสองมาเทียบคะแนนเพื่อพิจารณากระดับความเสี่ยง ดังตารางเมตริกซ์ ต่อไปนี้

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น				
	Insiqificant (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Catastrophic (5)
Almost Likely 5	H	H	E	E	E
Likely 4	M	H	H	E	E
Possible 3	L	M	H	E	E
Unlikely 2	L	L	M	H	E
Rare 1	L	L	M	H	H

แผนภาพที่ 6 การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณากระดับความเสี่ยง

เมื่อ  
E - Exterme Risk                  H - High Risk  
M - Moderate Risk                 L - Low Ris

4. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เมื่อนำผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) มาจัดลงในตารางเมตริกซ์เพื่อพิจารณาและประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง พรอนงค์ บุษราตระกูล (2548) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามแนวทางของ TRIS (Thai Rating and Information Services Co, Ltd) ไว้เป็นระดับเกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์ระดับที่ 1 - มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น

- การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ
- ไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ
- ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์ระดับที่ 2 - การบริหารความเสี่ยงของวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น

- มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็นส่วนๆ
- มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงค้อยกว่าแผนฯและไม่ ต่างจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง

- เกณฑ์ระดับที่ 3 - มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ 2
- มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
  - มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
  - มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนด
  - มีผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนฯ แต่ดีขึ้นกว่าอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง
- เกณฑ์ระดับที่ 4 - มีการดำเนินการครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3
- มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย / กลยุทธ์การวางแผน / การลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
  - มีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
  - มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
  - มีผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงหรือดีกว่าแผนฯ และดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง
  - มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนด
- เกณฑ์ระดับที่ 5 - มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4
- มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันและเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน
  - มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนด

### 3.5 ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง

3.5.1 เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กรการบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

3.5.2 ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหาร ความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและจากปัจจัยภายนอกองค์กร

3.5.3 เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

3.5.4 ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

3.5.5 ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยสามารถรวบรวมประเภทของความเสี่ยงตามแนวคิดของ นักการศึกษาและสถาบัน ได้ตามตารางดังนี้



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์ประเภทของความเสียหาย

แนวคิดความเสียหาย ประเภทของความเสียหาย	เจริญ เจริญวัฒน์ (2547)	ธนาคารแห่งประเทศไทย (2547)	อุษณา ภัทรมนตรี (2547)	จิตติปกรณ บุญประเสริฐ	นฤมล สะอาดโหม (2550)	ธร สุนทรायุทธ (2550)	กระทรวงมหาดไทย (2550)	การไฟฟ้านครหลวง (2551)	Larry Barton (2004)
1. ด้านการเงิน	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
2. ด้านจัดซื้อจัดหา	✓								
3. ด้านบริหารงานพัสดุ	✓					✓			
4. ด้านการผลิต	✓								
5. ด้านการตลาด	✓	✓			✓				✓
6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	✓					✓			
7. ด้านการทุจริต	✓					✓			
8. ด้านกลยุทธ์		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
9. ด้านการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
10. ด้านความปลอดภัย				✓			✓		
11. ขนาดขององค์กร						✓			
12. ด้านระบบการควบคุม						✓			
13. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ						✓			✓
14. ด้านระบบควบคุมภายใน						✓			
15. อัตราการเติบโตขององค์กร						✓			
16. ความผิดพลาดของฝ่ายบริหาร						✓			
17. สภาพแวดล้อม						✓			
18. บุคลากรขาดคุณภาพ						✓			✓
19. เกิดจากภาครัฐ						✓			
20. ด้านกฎระเบียบ		✓	✓					✓	
21. ด้านสภาพคล่อง		✓			✓				
22. อุบัติเหตุนโยบายหรือธรรมชาติ									✓
23. สุขภาพและสิ่งแวดล้อม									✓
24. ด้านรายงาน			✓						

จากตารางที่ 3 ประเภทของความเล็งเห็น สามารถแบ่งประเภทของความเล็งเห็นของนักการศึกษาที่มีความเห็นตรงกันมากที่สุด จนถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติการ ด้านกลยุทธ์ ด้านการตลาด ด้านกฎระเบียบ ด้านบริหารงานพัสดุ การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการทุจริต ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบุคลากรขาดคุณภาพ นอกนั้นเป็นประเภทความเล็งเห็นที่แตกต่างกัน สรุปได้ว่า ประเภทของความเล็งเห็นที่นักการศึกษาเห็นตรงกันมากที่สุด คือ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์

สำหรับสถานศึกษามีประเภทของความเล็งเห็นขององค์กรตามที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดไว้ในลักษณะเดียวกัน ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ คือ ความเสี่ยงด้านธุรกิจขององค์กรภาครัฐครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์

(2) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น การขาดความร่วมมือของหน่วยงาน การออกแบบกระบวนการไม่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การปฏิบัติงานผิดพลาดล่าช้า การขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การทุจริตโดยบุคลากรภายในองค์กร

(3) ความเสี่ยงทางการเงิน คือ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรได้รับการกำหนดภายใต้เงื่อนไขและองค์ประกอบที่อำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานตามแผนนั้นสามารถสัมฤทธิ์ผล ได้ตามกำหนด แต่ในทางปฏิบัติแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือสำเร็จล่วงภายใต้เวลาที่กำหนด เป็นเพราะการบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

(4) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ คือ ความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อ การสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงทางการเมืองการโยกย้ายผู้บริหาร ภัยธรรมชาติ ความเสี่ยงทางกฎหมาย ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ความเสี่ยงจากการก่อการร้าย (นฤมล สะอาด โนม, 2550)

### 3.6 การควบคุมภายใน

เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้ห้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้สอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายในซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น

**3.6.1 ความหมายการควบคุมภายใน** คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้วองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กรได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปในวัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่า การควบคุมภายใน ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้บริหารทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยง และสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกันแก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้องเชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง (ชนวัฒน์ แต้ววัฒนา, 2550)

กองนโยบายและแผน (2552) ได้ทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระวังวัดนี้ การควบคุมภายในตามที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้ความหมายไว้คือ กระบวนการที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

(1) การดำเนินงาน (Operation: O) หมายถึง การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต

(2) การรายงานทางการเงิน (Financial: F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

(3) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น การดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 3 ประการนี้

**3.6.2 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน** ซึ่งคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายในไว้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ดังนี้

3.6.2.1. สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมอื่นหรือการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น เป็นเรื่องของการสร้างความตระหนักของบุคลากรให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ และการสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยผู้บริหาร เป็นการทำให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและทางการปฏิบัติงาน ปัจจัยของสภาพแวดล้อมการควบคุม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ จริยธรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

3.6.2.2 การประเมินความเสี่ยง ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องมีการประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจ เพื่อให้ได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเพื่อกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอยู่ในทุกขั้นตอนแล้วตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

3.6.2.3 กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำมาปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดยปกติได้มีการควบคุมอยู่ในทุกการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เช่นการกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การสอบทานของผู้บริหารแต่ละระดับ การอนุมัติ การดูแลทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การตรวจสอบ การบันทึก การจัดทำเอกสารหลักฐาน เป็นต้น

3.6.2.4 สารสนเทศและการสื่อสาร สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและมีประโยชน์ต่อการใช้งาน การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มหาวิทยาลัยและหน่วยงานต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม เชื่อถือได้และให้สื่อสารกันทั้งระหว่างบุคลากรและระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง ทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ในทุกระดับบุคลากร

3.6.2.5 การติดตามประเมินผล เป็นทั้งการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยติดตามผลทั้งระหว่างการปฏิบัติงาน และเป็นรายครั้ง โดยมักจะติดตามตามงวดเวลา เช่น ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน เป็นต้น

### 3.6.3 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน ดังนี้

3.6.3.1 การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6.3.2 การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า

3.6.3.3 มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เชื่อถือได้

3.6.3.4 การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้

3.6.3.5 เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ช่วยลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

การควบคุมภายในคือ กระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้สอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายในซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยง โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุความสำเร็จ การประเมินความเสี่ยงคือการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว การกำหนดกิจกรรมควบคุมหรือกำหนดระบบการควบคุมภายใน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงและผลการประเมินความเสี่ยง และให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

## ตอนที่ 4 สภาพปัญหาและความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในการบริหารสถานศึกษา

### 4.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่ง เหมาะเป็นหน่วยปฏิบัติการ ผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษาที่จะให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพเพราะความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2551)

สิริพัทธ์ เจษฎาวิโรจน์ (2550) ยังได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในด้านการจัดการมี 10 อย่าง ดังนี้

(1) วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้าผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิด เพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

(2) การจัดองค์การ (Organization) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด

(3) การจัดคณะบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดแต่เพียงการทำงานอย่างเดียว จึงจะต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถแต่ละบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้ดียิ่งขึ้นด้วย

(4) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการแยกอำนาจ มอบอำนาจและหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ เพื่อสามารถประเมินผลการใช้งานได้

(5) การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อบุคลากรจะได้ทำงานในลักษณะเดียวกัน เพื่อประโยชน์ขององค์การ

(6) การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกันในการทำงาน โดยการจัดสถานการณ์ทำให้ได้สัมพันธ์กัน ต้องตรงเวลาตามความต้องการของบุคลากรและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(7) การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีการป้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การควบคุมดังกล่าวรวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

(8) การทบทวนและการประเมิน (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่ความพอใจเท่านั้น ยังต้องให้หน่วยงานนั้นสามารถช่วยเหลือกัน

(9) การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจและศัลปะในการจูงใจให้ทำงานด้วยอย่างเต็มคุณภาพทุกคน

(10) การทำงานงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่า ได้ทำให้หน่วยงานนั้นเกิดความเป็นปึกแผ่น มีความสมานสามัคคีในบรรดาพนักงาน มีความมั่นคงเพียงใด รวมทั้งพิจารณาถึงการใช้เวลา ความคิด ความสามารถและพฤติกรรมต่างๆ เป็นการเอื้ออำนวยให้งานดำเนินไปตามหลักการงบประมาณที่ตั้งไว้

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ที่มิบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการบริหาร พัฒนา ปรับปรุง เพื่อให้โรงเรียนเป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 ผู้บริหารจะเป็นผู้ดูแลและบริหารงานตามภารกิจหลักทุกด้านทั้งด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม บุคลากร และต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา การบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับติดตามและดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และ

งานอื่นที่เกี่ยวข้องตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือ ทั้งนี้มีลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548 )

(1) บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

(2) วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา

(3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล

(4) ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

(5) จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา

(6) บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน

(7) วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

(8) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(9) ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(10) ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน

(11) จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

(12) จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(13) เป็นผู้แทนสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ตามที่ได้รับมอบอำนาจ

(14) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

สมมาตร มีเต็ม (2548) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารไปยังโรงเรียนให้มากที่สุด ซึ่งเป็นการบริหาร

จัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ให้โรงเรียนมีอิสระ มีความคล่องตัว และมีอำนาจการตัดสินใจในการบริหารและจัดการศึกษาของตนเอง ในเรื่องของการบริหารทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ

Fullan (2000, อ้างถึงใน Fullan, 2007) ได้เสนอบทบาทของผู้นำสถานศึกษา โดยกล่าวถึง มาตรฐานของผู้นำ 6 ประการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน ดังนี้

(1) เป็นผู้อำนวยการที่อำนวยความสะดวกในเรื่องการพัฒนา การแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติตามแผนและการใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ โดยมีการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน

(2) เป็นผู้สนับสนุน บำรุง และค้ำจุนวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน และความเจริญของบุคลากรมืออาชีพ

(3) เป็นผู้ทำให้เกิดความมั่นคงในด้านการบริหารจัดการของโรงเรียน และความมั่นคงในเรื่องของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยของทรัพยากรต่างๆ และการเรียนรู้สภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4) เป็นผู้ร่วมมือกับครอบครัว และสมาชิกของชุมชน เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์และความจำเป็นอันหลากหลายของชุมชน และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของชุมชน

(5) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และมีจริยธรรม

(6) เป็นผู้มีความเข้าใจตอบสนองและมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในวงกว้างทั้งในทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และวัฒนธรรม

ปราชนา กล้าผจญ (2547) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

(1) มุ่งมั่น จริงจัง ที่จะพัฒนาครู และจริงจังต่อการปฏิรูปการศึกษา

(2) ผู้บริหารและผู้ช่วยทุกฝ่าย ต้องปฏิรูปตนเองก่อน

(3) ผู้บริหารต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีไฟในตนเองและมีภาวะผู้นำ

(4) ผู้บริหารต้องมีความรู้ ทั้งในด้านการบริหาร และด้านวิชาการ รวมทั้งเข้าใจพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

(5) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และใฝ่รู้

(6) ผู้บริหารต้องพัฒนาตน พัฒนาคณะ และพัฒนางาน และองค์กรด้วยกระบวนการบริหารอย่างมีศาสตร์ มีศิลป์ นำกระบวนการวิจัยมาช่วยในการบริหารงาน

(7) ผู้บริหารต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหา โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน บุคลากร และชุมชน ใช้ความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กรเป็นที่ตั้ง

- (8) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และจัดรูปแบบการบริหารให้เป็นระบบและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม
- (9) ผู้บริหารและฝ่ายบริหาร มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ในการปฏิรูป เอาจริงเอาจัง จริงใจ กำกับ ติดตามและนิเทศอย่างกัลยาณมิตร โดยสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- (10) ผู้บริหารต้องให้ออกาสและสนับสนุนครู ให้ทำงานตรงตามความสามารถ
- (11) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนา สร้างขวัญ กำลังใจ และให้การสนับสนุน เป็นผู้นำทางวิชาการ และสามารถเป็นที่เลี้ยงให้ครูได้ทุกเรื่อง
- (12) ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะรับสภาพทุกด้าน และเชื่อมโยงการเรียนรู้ที่ครูได้รับกับงานประจำ
- (13) ผู้บริหารเป็นความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา และให้การสนับสนุน ให้ความเอาใจใส่ และร่วมคิดร่วมทำและร่วมขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กับครู
- (14) ผู้บริหารควรจัดงบประมาณสำหรับการดำเนินงานให้เพียงพอ
- (15) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ที่เน้นการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงบทบาทเต็มความสามารถ
- (16) ผู้บริหารต้องหมั่นพัฒนาทักษะการนำเชิงวิชาการ ไวต่อการรับและใช้ข้อมูลรวมทั้งสารสนเทศ
- (17) ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ ทั้งด้วยวาจาและการปฏิบัติ
- (18) ทีมงานของผู้บริหารต้องมีเอกภาพเชิงนโยบาย นำเชื่อถือและปฏิบัติได้
- (19) ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นกัลยาณมิตรกับบุคลากรในโรงเรียนโดยเท่าเทียมกัน
- (20) ผู้บริหารต้องร่วมแสวงหายุทธศาสตร์ของการพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพทำงานได้เต็มที่ มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- (21) ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจ สร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความเชื่อมั่นและวิสัยทัศน์ ให้เกิดกับครูทุกคน
- (22) ผู้บริหารและครูต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน สร้างความรักสามัคคีในกลุ่ม ครูยึดหลักพรหมวิหารสี่ อดทน และให้กำลังใจครูที่กำลังพัฒนา ร่วมกันทำงานเป็นทีม
- (23) ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยการสนับสนุน และยกย่องประกาศเกียรติคุณครูที่มีความสามารถ
- (24) ควรจัดทำรายงานสรุปผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานของโรงเรียนและเผยแพร่ผลงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและจัดทำเป็นข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสำหรับปีต่อไป

ปราชญา กล้าผจญ (2547) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งปัจจุบัน การเรียนรู้แนวใหม่ยึดถือแนวทาง “ผู้เรียนเป็นสำคัญ” ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ ดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ต่อครูและเด็กนักเรียน ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ได้ทั้งการพูดจา ความรู้สึกรู้ใจและการกระทำ

(2) เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

(3) เป็นผู้นำในด้านกรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อุทิศใหม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสนใจต่อเทคนิควิทยาการใหม่ๆ รอบๆ ตัว พยายามนำเอาสิ่งต่างๆ เหล่านั้น มาใช้ในการบริหาร โรงเรียน และสถานศึกษาของตนเองอยู่เสมอ

(4) เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ เป็นผู้มีความสามารถโดดเด่นในการนำพาสถาบันการศึกษาของตนไปสู่ความมีชื่อเสียงเชิงวิชาการ การเรียนการสอนดี ทำให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถสูงได้ระดับตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

(5) เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา เป็นตัวกลางในการประสานงาน มีลักษณะเป็น “ผู้ประสานสิบทิศ”

(6) เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมกันทำงานเป็นทีม สร้างเสริมทีมงานให้เข้มแข็ง ให้ครู อาจารย์ เพื่อนร่วมงานทุกคน มีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน และเกิดแรงกระตุ้น แรงจูงใจที่อยากจะทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานนั้นปรากฏผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม

(7) เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์ มีแนวคิดในการศึกษาที่ดี และมีเจตคตินิยมต่อการคิดเชิงบวก คิดดี คิดมีประโยชน์ คิดแล้ว รู้จักนำไปทำให้บังเกิดผล

(8) เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ มุ่งรักษาคุณภาพทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ดูแลการประกันคุณภาพภายใน ด้วยการให้ทุกส่วนงานร่วมแรงแข่งขัน ปฏิบัติงานให้ดี ให้ประสบผลสำเร็จ มีผลงานที่สามารถนำออกแสดงได้

(9) เป็นผู้สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

(10) เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การอาศัยงบประมาณจากรัฐตั้งให้อย่างเดียวไม่เพียงพอ อาจจะต้องหาทางระดมทุนหาความช่วยเหลือจากองค์กร หน่วยงานต่างๆ ทั้งของเอกชน หรือจากองค์กร NGO

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) กล่าวถึง ผู้บริหารว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรในท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้นำที่สามารถ

ประสานพลังของครูในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้นอกจากนี้แล้ว

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำความสำเร็จในการสร้างคุณภาพของโรงเรียน จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการทั้ง นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมในส่วนรวม ดังนั้นโรงเรียนที่มีคุณภาพเชิงบริหารจัดการ ย่อมก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษายุคใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีปัจจัยและองค์ประกอบเสริมที่หลากหลายเข้ามาช่วยดำเนินการ เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด ผู้บริหารจึงมีความสำคัญยิ่งที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไปในอนาคต

สมชาย เทพแสง (2543) กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพ การมีลักษณะ 20 P's ดังนี้

(1) Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร พยายามๆ ก็คือ จะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาก่อนอันดับแรก

(2) Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี ตั้งแต่การเดิน การแต่งกาย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์ น่าเชื่อถือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรี รวมทั้งรู้จักการวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่างๆ ต้องคำนึงถึงทุกๆ ด้าน

(3) Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก เพื่อให้คนยอมรับ ศรัทธา ต้องมีความมานะ อดทน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

(4) Poster มีการประชาสัมพันธ์ การทำงานที่ขาดการประชาสัมพันธ์ งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คน ดังนั้น จึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงเอาจุดเด่นของงานออกมาตีแผ่เพื่อเป็นการช่วยทำให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น

(5) Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่นแน่นแฟ้น

(6) Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงต่อเวลา รู้จักรักษาเวลาเท่าชีวิต เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(7) Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ขอดเยี่ยมดังสำนวนอังกฤษที่ว่า “a snake in the grass” หรือคมในฝัก ทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้จิตใจเราได้ว่าคิดอะไรทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบ ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(8) Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ ทำให้ผู้ที่ใกล้ชิดคลายใจ ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุข ไม่เคร่งเครียด



(9) Prudent มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดก็จะลดน้อยลง

(10) Principle การทำงานโดยยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถอ้างอิงได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงด้วย

(11) Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะเกิดขึ้นได้ ครบถ้วน ถูกต้อง และต้องมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก

(12) Point งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เหมือนทางเรือที่บังคับเรือให้แล่นไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

(13) Plan งานที่ต้องมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบและพึงระลึกเสมอว่า “งานใดก็ตามที่มีการวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”

(14) Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

(15) Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมทั้งจะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

(16) Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ ไม่ใช่รู้แต่ในตำรา พอถึงเวลาปฏิบัติล้มเหลว

(17) Politic ต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านการเมือง การปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมือง เข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนกลุ่มข้างอย่าแข็งเกินไป

(18) Poet ต้องมีความสามารถด้านสุนทรโวหาร เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียนจะเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความศรัทธาจากคนอื่น

(19) Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบและทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นและเลือกใช้อย่างเหมาะสม

(20) Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพการบริหาร มีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคมโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักศักดิ์ศรีในสถาบันของตนเองและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

Gorton (1983) เสนอบทบาทตามภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 7 ด้าน ดังนี้

(1) การบริหารงานวิชาการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ได้แก่ กำหนดเป้าหมายของหลักสูตร ช่วยทำความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตรจัดทำวัสดุอุปกรณ์ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน การจัดการนิเทศภายใน อบรมบุคลากรด้านการสอนและการประเมินผล

(2) การบริหารงานธุรการ ด้านการเงินและพัสดุ ได้แก่ จัดทำงบประมาณรายได้ของโรงเรียน จัดระบบตรวจสอบภายใน จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง จัดระบบการพัสดุ จัดระบบบัญชี

(3) การบริหารงานอาคารและสถานที่ ได้แก่ จัดวางแผนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ จัดระบบบำรุงและซ่อมแซมอาคารสถานที่ และดูแลคนงานภารโรง

(4) การบริหารงานบุคคล ได้แก่ กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล ดำเนินการคัดเลือกครูและบุคลากรอื่นๆ มอบหมายงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา แจกวัสดุประสงค์ของสถานศึกษาให้สมาชิกทุกคนทราบ สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู วิจัยหาลักษณะเด่นและด้อยในการสอนของครู ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน ประเมินการสอนของครู ปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่ครูและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ

(5) การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ จัดบริการแนะแนว จัดการปฐมนิเทศนักเรียน กำหนดนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัยนักเรียน กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน พัฒนาและประสานงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่นักเรียนและรายงานพฤติกรรมของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ

(6) การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ได้แก่ กำหนดนโยบายและมาตรการในการให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน จัดดำเนินการให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครู-ผู้ปกครอง ดำเนินการในเรื่องที่ผู้ปกครองมาร้องทุกข์ เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่หรือในชุมชนอื่นๆ จัดบริการแก่ชุมชน

(7) การปฏิบัติภารกิจอื่นๆ เช่น การจัดประชุมสัมมนาจัดการประชาสัมพันธ์โรงเรียน มีส่วนในกิจกรรมอื่นๆ ของโรงเรียน เป็นต้น

Knezevich (1984) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท คือ

(1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

(2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม

(3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) หมายถึง การเป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

(4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดการตัดสินใจต่างๆ ในสถานศึกษา

(5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

(6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) หมายถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

(7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) หมายถึง การเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา

(8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) หมายถึง การเป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

(9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) หมายถึง การเป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

(10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) หมายถึง การเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา

(11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System manager) หมายถึง การเป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

(12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) หมายถึง การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

(13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) หมายถึง การเป็นผู้สรรหาคัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

(14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) หมายถึง การเป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

(15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) หมายถึง การเป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา

(16) บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial head) หมายถึง การเป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

(17) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริหารแก่หน่วยงานอื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ หรือ สำนักงานเลขาธิการสถานศึกษา (2542) ได้อธิบายบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีบทบาทในการบริหารงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการระดมทรัพยากรจากชุมชน บทบาทในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านนักเรียน

ดังนั้น เห็นได้ว่า คุณภาพของผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งในการจะนำโรงเรียนให้ไปสู่โรงเรียนที่มีคุณภาพ มี

ความเป็นเลิศ และผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานต่างๆ ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้ที่ต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง อีกทั้งเป็นผู้ที่ต้องมีศิลปะในการประสานงาน ต้องใช้ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ อีกทั้งฝึกฝนประสบการณ์ เพื่อจะสามารถดำเนินการบริหาร โรงเรียนสู่ความสำเร็จได้ ตัวผู้บริหารเองก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในครอบครัว มีการบริหารจัดการในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวมอย่างดียิ่ง แต่ในขณะที่เดียวกันยังมีนักการศึกษาได้ให้คุณสมบัติของผู้บริหารหญิงว่าควรจะมีคุณสมบัติอย่างไร

Stepherson (1981, อ้างถึงใน วลัยพร ศิริภิรมย์, 2550) พบว่า ผู้บริหารที่เป็นสตรีควรมีคุณสมบัติดังนี้

- (1) มีการศึกษาระดับปริญญาโท
- (2) มีสติปัญญาดี เมื่อเรียนอยู่ใน โรงเรียนหรือวิทยาลัย นอกจากนี้ เป็นผู้นำด้านกีฬา ชุมชน และสภานักเรียน
- (3) ได้รับการฝึกอบรมและมีประสบการณ์ทางอาชีพสูงกว่าข้าราชการครูอื่นๆ
- (4) มีสุขภาพดีเยี่ยม ลาหยุดงานเพราะป่วยได้
- (5) มีสุขภาพการทำงาน
- (6) เคยรับราชการในพื้นที่ที่ได้เป็นผู้บริหารมาก่อน
- (7) ตั้งเป้าหมายที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารไว้ตั้งแต่เริ่มทำงาน
- (8) มีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง
- (9) ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในครอบครัว ได้แก่ บิดามารดา สามี ในการศึกษา และการทำงานด้านการบริหาร
- (10) มีลักษณะเป็นผู้นำ

ปัจจุบันความแตกต่างทางเพศมิใช่เป็นเรื่องบอกถึงความอ่อนแอ ความไม่มีประสบการณ์ ขณะนี้ผู้หญิงก็สามารถก้าวขึ้นมาสู่ความเป็นผู้นำ เป็นผู้บริหารได้ จากข่าวในพระราชสำนักที่ออกอากาศทางโทรทัศน์จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงทำพิธีตราสาส์นแต่งตั้งให้สตรีไปเป็นทูตประเทศต่างๆ สังคมเริ่มเห็นผู้พิพากษาหญิงมากขึ้น สังคมเริ่มเห็นอธิบดีหญิงมากขึ้นและมีบทบาทที่โดดเด่น สังคมเริ่มเห็นผู้หญิงเป็นรัฐมนตรี เป็นนักการเมือง เป็นเจ้าของกิจการ เป็นผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของภาคธุรกิจการเงิน การธนาคาร เป็นวิศวกร เป็นคนขับรถแท็กซี่ คนขับรถเมล์ คนขับรถมอเตอร์ไซค์รับจ้าง (สำนักกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2552) สตรีสามารถที่จะประกอบอาชีพใดๆก็ได้ ขอให้มีความตั้งใจจริง มีความสามารถและได้รับการสนับสนุน ความเข้าใจจากครอบครัวหรือผู้ที่ใกล้ชิด

## 4.2 ปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารหญิง

แม้ว่าโลกและสังคมจะยอมรับการเป็น “ผู้นำ” ของ “ผู้หญิง” มากขึ้นก็ตาม หากแต่บันไดสู่ความสำเร็จในการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายและมีอุปสรรคขวากหนามที่ต้องแข่งขันกับผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เป็นผู้ชาย ในปัจจุบัน ภาพรวมสถานการณ์ของหญิงไทยจัดอยู่ในระดับที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโอกาสการศึกษา สุขภาพ หรือ การมีงานทำ แต่ในระดับบริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ เช่น ระดับปลัดกระทรวง กรรมการผู้จัดการ แม้จะมีปริมาณผู้หญิงมากขึ้น แต่ก็ยังเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าผู้ชายอย่างเทียบได้ชัด (ภาวดี ทองอุไทย, 2550)

จากความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและชาย ได้มีผู้กล่าวถึงประเด็นความแตกต่างระหว่างเพศหญิงชายและแสดงทัศนคติไว้ดังที่ Smart 2 work team (2554) ได้สรุปประเด็นดังนี้

(1) ในเรื่องความแตกต่างทางเพศแล้ว บรรดาผู้บริหารองค์กรต่างไม่ได้มองว่าเป็นประเด็นที่สำคัญในการตัดสินใจเลือกผู้หญิงหรือผู้ชายขึ้นมาทำงานบริหาร หรือเป็นหัวหน้างาน แต่มองประเด็นในเรื่องของความสามารถของแต่ละเพศมีอยู่มากกว่าเพียงแต่นำความสามารถที่แตกต่างกันมาใช้ได้ผลสูงสุดอย่างไร เพราะงานบริหารเป็นงาน Put the right man on the right job

(2) เป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร บางองค์กรต้องการภาพลักษณ์เป็นหนึ่ง เข้มแข็ง ก้าวร้าว คุณัน อันนี้เหมาะสมกับผู้ชายมากกว่าแต่ถ้าจะต้องการสร้างให้ดูแลเอื้อค่อนผู้หญิงก็อาจจะเหมาะสมกว่า

(3) ผู้หญิงเหมาะกับงานละเอียด ผู้ชายเหมาะกับงานโครงสร้างในเรื่องความละเอียดอ่อนในการทำงาน ผู้หญิงจะมีความลึกซึ้งในการเก็บรายละเอียดต่างๆ ของงานจนบางทีถูกตีความว่าหุ้มหมิม ขณะที่ผู้ชายจะคิดในทางกว้างได้ดีแต่ไม่มีรายละเอียด แต่ส่งผลให้เกิดการคิดเร็วทำเร็ว หลายองค์กรที่ผู้ชายถูกส่งไปเป็นตัวรับแขก เป็นนักเจรจา แต่การบริหารภายในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้นำที่เป็นหญิง

(4) เรื่องของอารมณ์เป็นอีกประเด็น ที่ผู้หญิงมักจะวูบไหวทางอารมณ์ได้บ่อยกว่าผู้ชาย ซึ่งในงานบริหารแล้วหลายสถานการณ์ต้องตัดอารมณ์ออกจากการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจทางการบริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของการเดิน ไปถึง เพราะผู้บริหารรู้ว่าทุกการตัดสินใจมีผลสองฝั่งเสมอ พวกเขาเห็นด้วยกับพวกไม่เห็นด้วย

(5) เรื่องของข้อจำกัดบางประการในความเป็นธรรมชาติของเพศหญิง ที่เห็นได้ชัด เช่น โครงสร้างความแข็งแรงของร่างกาย หรืออีกอย่างความปลอดภัยในเพศ นอกจากนี้เวลาที่ผู้หญิงมีลูก ทัศนคติความเป็นผู้ปกป้องจะทำให้ผู้หญิงหันไปให้ความใส่ใจในลูกมากกว่างาน ซึ่งเป้าหมายที่ต้องทุ่มเทพลังความใส่ใจ อาจจะมีอุปสรรคให้ล่าช้าไม่ทันการ

(6) ระดับความก้าวร้าว ความต้องการเอาชนะผู้ชายจะมีสูงกว่า ซึ่งสำหรับธุรกิจแล้วคือสนามแข่งขันและประลองการอยู่รอดด้วยเดิมนั้นของเงินลงทุน ดังนั้นผู้ที่นำธุรกิจไปได้รอด

พื้นที่องค์กร ต้องมีอุปนิสัยชอบเอาชนะอุปสรรคเป็นพื้นฐาน เพียงแต่ความตั้งใจและทุ่มเทต่อการทำงานอย่างตรงไปตรงมา อาจจะยังไม่เพียงพอ

ธีรพัฒน์ อังศุขवाल (2553) ได้ให้ความเข้าใจ เพศสถานะ (gender) เป็นคำแตกต่างของคำว่า “เพศ” หมายถึง เพศที่ถูกกำหนดโดยเงื่อนไขทางสังคมหรือวัฒนธรรมให้แสดงบทบาทหญิงหรือบทบาทชาย จึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และเงื่อนไขของสังคม ความเชื่อเรื่องความแตกต่างทางสรีระเป็นตัวกำหนดความแตกต่างทางสถานภาพและบทบาทของหญิง-ชาย ซึ่งเพิ่มความคิดที่แคบและไม่เป็นเหตุเป็นผล ความไม่เท่าเทียมกันของเพศมีสาเหตุจาก 3 ปัจจัยได้แก่

(1) ปัจจัยทางธรรมชาติและชีวภาพ คือ โครงสร้างทางกายภาพของเพศชายแข็งแรงกว่าเพศหญิง

(2) ปัจจัยทางโครงสร้างครอบครัว แบ่งสังคมออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสาธารณะ (Public) ได้แก่ การทำงานนอกบ้าน สังคม การเมือง เป็นเรื่องของผู้ชาย ส่วนเรื่องที่เป็นเรื่องส่วนตัว (Private) ได้แก่ การดูแลบ้านเรือนและสมาชิกภายในบ้านเป็นของผู้หญิง

(3) ปัจจัยทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางสังคม กล่าวคือ สมาชิกหญิงชายเมื่อแรกเกิดมาจะปลูกฝังให้มีอุปนิสัยที่ต่างกัน โดยสมาชิกใหม่ต้องยอมรับเจตคติและบทบาทที่สังคมกำหนดไว้ให้ ซึ่งแตกต่างกันไปเกือบทุกสังคม ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อของแต่ละวัฒนธรรม

อาภาภัทร บุญรอด (2553) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้หญิงถึงแม้ว่าได้รับการยอมรับมากขึ้น แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ มาจาก 4 ปัจจัย คือ

(1) บางองค์กรยังไม่มีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรมและเป็นกลาง ทำให้บุคลากรหญิงไม่ได้รับความเป็นธรรมในเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือบางองค์กรที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ชายและไม่เปิดรับผู้บริหารหญิงอย่างเท่าเทียม การแก้ปัญหาดังนี้ต้องเน้นไปที่การสร้างความตระหนัก เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติในวงกว้าง

(2) ผู้หญิงที่มีบุตรอาจจำเป็นต้องเลือกระหว่างงานและครอบครัวเนื่องจากไม่สามารถดูแลบุตรได้ในระหว่างการทำงาน มีบางองค์กรที่เห็นถึงข้อจำกัดตรงนี้และสร้างระบบสวัสดิการเพื่อเอื้อให้ผู้หญิงสามารถทำงานได้ถึงแม้ว่าจะต้องดูแลบุตรเช่น การมีสถานที่รับเลี้ยงเด็กในที่ทำงาน การให้มีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น การเปิดโอกาสให้ทำงานที่บ้านและใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานสัมฤทธิ์ผล เป็นต้น แต่ในประเทศไทยองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีระบบเหล่านี้ทำให้บุคลากรผู้หญิงต้องออกจากการทำงานไปเพื่อเลี้ยงบุตร

(3) ผู้หญิงไทยมักจะมีความอ่อนหวานอ่อนน้อมถ่อมตนซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีตามวัฒนธรรมของไทย หากแต่บางครั้งอาจถูกมองว่าไม่มีความเป็นผู้นำหรือขาดความเด็ดขาด ผู้บริหารหญิงจึงควรมีการสร้างรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมกับตนเองโดยทำให้เกิดความลงตัวระหว่างการเป็นผู้หญิงและการเป็นผู้นำที่ดี

(4) ผู้บริหารหญิงหลายท่านเผชิญกับปัญหาการบริหารจัดการลูกทีมที่เป็นผู้ชายซึ่งอาจไม่ให้การยอมรับหรือไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจด้วยหลักของ Participatory approach คือการเปิดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังทัศนคติของแต่ละฝ่าย การแสดงศักยภาพของผู้บริหาร โดยการเกี่ยวข้องกับลูกทีมในขั้นตอนต่างๆ มีการคิดและทำร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Heigesen (1995) & Mintzberg (1973, อ้างถึงในวรรณคดี เกตแก้ว, 2552) ได้สรุปผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสไตล์การบริหารของผู้บริหารชายและสตรีไว้ค่อนข้างชัดเจน ดังนี้

(1) สตรีมีแนวโน้มทำงานเป็นขั้นๆ อย่างคงเส้นคงวา โดยมีการหยุดพักตามกำหนดไว้ในระหว่างวัน ในขณะที่ผู้ชายทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำ ไม่มีการหยุดพักระหว่างวัน สตรีมองความสัมพันธ์ว่ามีความสำคัญในระดับต้นๆ จึงพยายามทำตนให้ผู้ที่บังคับบัญชาสามารถเข้าพบได้โดยง่ายและไม่ได้มองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในตารางเวลาเป็นสิ่งขัดจังหวะการทำงาน ในขณะที่ผู้ชายมองว่าเป็นสิ่งขัดจังหวะการทำงานทำให้ไม่ต่อเนื่อง

(2) สตรีมีการจัดเวลาสำหรับกิจกรรม ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานของตนโดยตรง ในขณะที่ผู้ชายเพื่อเวลาสำหรับกิจกรรมดังกล่าวเพียงเล็กน้อย

(3) สตรีชอบทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่โดยไม่คาดคิด ไม่อยู่ในตารางเวลาเช่นเดียวกับผู้ชายที่แสดงความชอบที่จะทำกิจกรรมดังกล่าวแต่ต่างกันที่ผู้หญิงมีการจัดตารางเวลาสำหรับการตรวจเอกสาร

(4) สตรีมุ่งให้ความสนใจในภาพกว้างขององค์กรและการทำงานเพื่อผลระยะยาว ส่วนผู้ชายเน้นการทำงานแบบวันต่อวันเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ ไม่มีเวลาได้สะท้อนความคิด (Reflection) ไม่มีเวลาไตร่ตรองในระยะยาว

(5) สตรีมองเอกลักษณ์ของตนเองสลับซับซ้อนและมีหลายด้าน โดยมองว่างานที่ตนทำเป็นแค่องค์ประกอบหนึ่งของการเป็นบุคคลที่เขาเป็นอยู่ ในขณะที่ผู้ชายมองว่างานในตำแหน่งบ่งชี้ความเป็นตัวตนของเขา

(6) สตรีมีกำหนดตารางเวลาสำหรับแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศในขณะที่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารชายนั้นเป็นไปค่อนข้างยาก

ปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จของผู้บริหารสตรีประการหนึ่งก็คือ การมีภาระงานที่บ้านมากเกินไป ความเป็นห่วงครอบครัวค่อนข้างสูง มีความรับผิดชอบที่ต้องดูแลและอบรมสั่งสอนบุตร ดังเช่น อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543) ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ผู้บริหารหญิงต้องเผชิญ ได้แก่

(1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของนักบริหารหญิง ได้แก่ ความเข้าใจจากครอบครัวและการแบ่งเบาภาระของครอบครัว เป็นปัจจัยหลัก ส่วนปัจจัยรองลงมา ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดการเรื่องต่างๆ ประสบการณ์ การมีวิสัยทัศน์ รวมถึงการพัฒนาตนเอง

ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารหญิง มีปัจจัยที่ส่งเสริมความก้าวหน้า ได้แก่ ลักษณะกริยา ท่าทาง การแสดงออก ความสุภาพเรียบร้อย อ่อนหวาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การทุ่มเทให้กับงาน ความอดทนอดกลั้น การควบคุมอารมณ์ การรับฟังผู้อื่นและความละเอียดรอบคอบในประเด็นทัศนคติ ได้ความเห็นว่า ผู้หญิงควรคิดถึงการทำงานให้ดีที่สุดและไม่คิดแข่งขันกับใคร รวมถึงไม่มีการแบ่งแยกระหว่างชายหญิง

(2) ปัจจัยภายนอกที่ผู้บริหารหญิงคำนึงถึงมากที่สุด ได้แก่ การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง

(3) ในประเด็นของปัญหาและอุปสรรคในการทำงานปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและการยอมรับจากลูกน้อง ส่วนปัญหาข้อจำกัดทางร่างกายในการทำงานบางประเภทและบางเวลา โดยที่ร่างกายอ่อนแอและมีอารมณ์แปรปรวน ไม่สามารถทำงานบางอย่างได้

(4) ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ผู้หญิงจะมีความรู้สึกในเรื่องขีดจำกัดของการเลื่อนตำแหน่ง แต่ในชายจะเห็นความสำคัญของความปลอดภัย เช่น การเดินทาง งานเสี่ยงอันตราย ความไม่คล่องตัวของการทำงานของผู้หญิง ซึ่งหากผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาและการให้วิธีการชดเชยด้วยรูปแบบอื่นๆ สามารถช่วยให้องค์กรที่ชายและหญิงทำงานร่วมกันได้อย่างดีและต่างก็มีโอกาสแสดงออกซึ่งศักยภาพได้เท่ากัน

ผู้บริหารหญิงเป็นบุคคลที่ต้องต่อสู้ปัญหาอุปสรรคอย่างมาก ทั้งที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกที่เป็นเพศหญิง และลักษณะทางสังคมที่มองว่า ผู้หญิงไม่สมควรทำงานนอกบ้าน ไม่เหมาะสมที่จะมาบังคับบัญชาเพศชาย แต่เมื่อโลกปัจจุบันยอมรับความสามารถของผู้บริหารหญิงว่าไม่มีความแตกต่างจากผู้บริหารชาย แต่ผู้บริหารหญิงก็ต้องยอมรับว่า การบริหารงานตามภารกิจหลักในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน อาจจะต้องมีอุปสรรค มีความเสี่ยงในการทำงานที่จะทำให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้ผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และปัจจัยเสี่ยงตัวใดที่ผู้บริหารหญิงควรจะต้องระวังดูแลและหาทางป้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสามารถโอนความเสี่ยงไปให้หน่วยงานอื่นช่วยรับผิดชอบ เป็นเรื่องที่จะต้องได้รับการดูแลอย่างยิ่ง เพราะความสามารถในการป้องกันหรือระงับความเสี่ยงได้ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จะสามารถช่วยประหยัดทรัพยากร หรือต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณ มีดังนี้

สิริกร สุทิน (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและ



การบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยรวมมีปัญหาในระดับกลาง ด้านการจ่ายเงินมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการทำหลักฐานการเงินและการบัญชี การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การควบคุมและการตรวจสอบ มีปัญหาในระดับปานกลาง

จุฑามาศ พุ่มสวัสดิ์ (2547) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารการเงินในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเงิน ในสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีการดำเนินงานตั้งงบประมาณ ดำเนินงานตามแผนที่ตั้งงบประมาณ การตั้งงบประมาณต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

จุพวดี สุวันพรรัตน์ (2547) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี มีปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่ายมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

สมนึก พรหมแก้ว (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานด้านธุรการมีระดับการปฏิบัติมาก การกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานธุรการของ บุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบกำหนดสายงานการบริหารงานธุรการ ได้ชัดเจน จัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตามสายงานการบริหารงานธุรการ ได้ชัดเจนครบทุกชิ้นงาน จัดห้องและบรรยากาศห้องธุรการและสัดส่วนสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย แสงสว่างเพียงพออากาศปลอดโปร่ง มั่นคงแข็งแรงมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี กำหนดบทบาทหน้าที่และภาระงานเจ้าหน้าที่ธุรการ ได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน 2) การบริหารงานด้านการวางแผนงานธุรการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การวางแผนงานธุรการจัดทำเอกสารแบบพิมพ์ต่างๆ ที่ใช้ในงานธุรการอย่างถูกต้องเพียงพอและเป็นระบบ สะดวกต่อการนำไปใช้ มีการปฏิบัติงานตามแผนงานธุรการจัดทำแผนงานที่สนองนโยบายปัญหา และความต้องการของโรงเรียน 3) การบริหารงานธุรการด้านการบริหารงานสารบรรณ มีการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกเรื่องตั้งแต่การบริหารงานสารบรรณ การจัดทำทะเบียนรับส่งเอกสารหนังสือราชการ ได้ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ มีแบบฟอร์มหนังสือราชการและแบบพิมพ์ ที่จำเป็นต้องไว้ใช้บริการอย่างเพียงพอ จัดให้มีเจ้าหน้าที่งานสารบรรณที่มีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในระเบียบ งานสารบรรณเพียงพอและพร้อมให้บริการ ส่วนการทำลายหนังสือราชการถูกต้อง มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บ รักษาหนังสือราชการอยู่ในระดับมาก 4) การบริหารงานธุรการด้านบริการงานการเงินและบัญชี มีการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกเรื่อง ตั้งแต่มีระบบการรับ-การจ่ายเป็นไปตามระเบียบ และปฏิบัติได้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน มีการจัดทำแบบพิมพ์

และแบบฟอร์มเกี่ยวกับการเงินและบัญชีไว้สำหรับบริการบุคลากรอย่างเพียงพอมีการจัดทำเอกสารหลักฐานการเงิน และบัญชีเป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกปลอดภัย มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอจัดให้มีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีที่มีความรู้ความสามารถและความเข้าใจโดยตรงอย่างเพียงพอ 5) การบริหารงานธุรการด้านการบริหารงานพัสดุ มีการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานพัสดุโรงเรียน มีการควบคุมตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างและจัดสรรครุภัณฑ์ให้เป็นไปตามระเบียบมีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุครุภัณฑ์ตามระเบียบถูกต้อง สะดวก รวดเร็วต่อการบริการมีการตรวจสอบและรายงานพัสดุตามที่กำหนดไว้เป็นระเบียบว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 6) การบริหารงานด้านการบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้างมีการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุดเกี่ยวกับทะเบียนและสถิติข้าราชการครู-ลูกจ้างจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครู-ลูกจ้างได้อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน จัดระบบการเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู-ลูกจ้างให้สะดวกต่อการค้นหาจัดระบบการเก็บหลักฐานการมาปฏิบัติราชการของข้าราชการครู-ลูกจ้างเป็นระเบียบ ปลอดภัย ง่ายต่อการค้นหา 7) สภาพการปฏิบัติงานธุรการด้านการประเมินผลงานด้านธุรการ มีการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกเรื่อง ตั้งแต่ได้มีการจัดวิเคราะห์งานก่อนการปฏิบัติงานธุรการทุกด้าน จัดประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน และได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จัดติดตามผลการปฏิบัติงานและนำไปปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องจัดทำแบบสอบถามให้บุคคลในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

หรรษา เพ็ถผล (2547) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 2 ทั้ง 4 ปัจจัย สรุปได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการเตรียมบุคลากร โรงเรียนจัดให้คณะครูได้ศึกษาดูงานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนสร้างความเข้าใจแก่คณะครูในการพัฒนาหลักสูตรและแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนจัดอบรมคณะครูให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย หลักการ โครงสร้างของหลักสูตร 2) ปัจจัยด้านการจัดครูเข้าสอนตามหลักสูตร โรงเรียนจัดครูเข้าสอนตามความสามารถ และความถนัดตามวิชาเอกและวิชาโทที่ได้ศึกษามา 3) ปัจจัยด้านการบริหารและบริการวัสดุหลักสูตร โรงเรียนจัดห้องสมุดเพื่อให้ครูได้ค้นคว้าและวางแผนการสอน โรงเรียนจัดหาสื่อ และวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ 4) ปัจจัยด้านการบริการสิ่งอำนวยความสะดวก โรงเรียนจัดแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้เพียงพอ โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้สื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และโรงเรียนจัดห้องแนะแนวให้ได้มาตรฐานเพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าตามความสนใจและช่วยแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

รัชชัย นานำปา (2542) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการใช้หลักสูตรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านงานบริหารและบริหารหลักสูตร

โรงเรียนส่วนใหญ่เตรียมบุคลากร โดยจัดประชุม อบรมสัมมนาเกี่ยวกับหลักสูตร จัดครูเข้าสอนตาม วุฒิการศึกษาและความเหมาะสม การบริหารและการบริการหลักสูตร ได้จัดหาและจัดทำเอกสาร หลักสูตรส่งเสริมการใช้และผลิตสื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ การบริหารหลักสูตร ภายในโรงเรียนมีฝ่ายจัดสรรงบประมาณ เพื่อการใช้หลักสูตร สนับสนุนห้องเรียนห้องปฏิบัติต่างๆ แต่งตั้งคณะกรรมการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ด้านปัญหาพบว่าโรงเรียนขาดงบประมาณ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ เอกสารและสื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ครูขาดความรู้ความเข้าใจ ในการจัดกิจกรรมแนะแนว 2) ด้านงานดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตร พบว่าโรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่ได้ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ครูจัดแผนการสอนเน้นรายภาคเรียน โดยเชิญศึกษานิเทศก์มาอบรมให้ความรู้ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเป็นทักษะกระบวนการ และยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ประเมินผลและแบบอิงเกณฑ์วัดด้านความรู้ ความจำเป็นและความ เข้าใจตามวัตถุประสงค์รายวิชา ด้านปัญหาพบว่าครูขาดความรู้และทักษะการพัฒนาหลักสูตรและ ท้องถิ่น เทคนิคและวิธีวัดผลแนวใหม่ ครูไม่สอนตามแผนการสอน ไม่มีเวลาเนื่องจากมีภาระงาน อื่นๆ มาก 3) ด้านงานสนับสนุนและส่งเสริมการใช้หลักสูตร โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ติดตาม ผลการใช้หลักสูตร โดยให้คำปรึกษาโดยครูไม่มีส่วนร่วมในการนิเทศและติดตามผล นิเทศการสอน โดยใช้การประชุม อบรมสัมมนาและการตรวจสอบเอกสาร จัดทำศูนย์วิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้าน เช่น ศูนย์วิทยาศาสตร์ ศูนย์ภาษาไทย ศูนย์คณิตศาสตร์ เป็นต้น ด้านปัญหาพบว่า โรงเรียนขาดการวางแผนการนิเทศและติดตามผลอย่างเป็นระบบ ขาดงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาศูนย์วิชาการ ครูขาดความเข้าใจในหลักและวิธีการนิเทศ

เดือนใจ คลประสิทธิ์ (2540) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานธุรการใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการ บริหารงานธุรการ โรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ มีการ จัดหาหนังสือ คู่มือ ระเบียบ และแนวปฏิบัติของทางราชการที่เกี่ยวกับธุรการไว้ใช้ปฏิบัติงาน มีการ วิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนแล้วกำหนดขั้นตอนและจัดทำแผนงานธุรการโดยให้แต่ละ หมวด/ ฝ่าย/งานรับผิดชอบเขียนแผนงานและโครงการ มีการจัดทำแผนภูมิ โครงสร้าง สายงานธุรการ มี การจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานธุรการ โดยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และ หัวหน้าฝ่ายธุรการเป็นผู้สรรหา การรับ-ส่งหนังสือ การเก็บรักษาและการทำลายหนังสือราชการ ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ มีการจัดทำและเก็บหลักฐานการเงินและการบัญชีโดยเจ้าหน้าที่ การเงิน มีคณะกรรมการเก็บรักษาเงินใช้จ่ายเงินตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน มีคณะกรรมการ ตรวจสอบการเงินในโรงเรียน มีการรายงานเงินคงเหลือประจำวันที่มีการรับ-จ่ายเสนอผู้บริหาร มี การหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการใช้พัสดุของโรงเรียนก่อนจัดซื้อ จัดจ้าง มีการลงบัญชีรับ-จ่าย วัสดุและจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์แยกประเภท มีการตรวจสอบพัสดุปีละ 1 ครั้ง การจัดทำทะเบียน ประวัติข้าราชการครูและลูกจ้างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มีการประเมินผลงานธุรการในรอบ

คณะกรรมการโดยวิธีการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงาน ปัญหาในการบริหารงานธุรการ ปรากฏว่าบุคลากรในฝ่ายธุรการขาดการอบรมความรู้เรื่องการวางแผนขาดงบประมาณ วัสดุและอุปกรณ์ในการจัดและปรับปรุงห้องธุรการ และการบริหารพัสดุ บุคลากรในฝ่ายรับผิดชอบงานอื่นๆ อีกมาก ปัญหาการรับ-จ่ายหนังสือราชการล่าช้า ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการจัดเก็บและการทำลายหนังสือราชการ มีปัญหาการจ่ายเงินของข้าราชการครูและลูกจ้าง มีปัญหาการประเมินผลขาดการวิเคราะห์ผลการประเมินและนำผลวิเคราะห์ไปใช้

สุรพงศ์ ขวัญศิริ (2541) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการจัดกิจกรรมนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในเขตการศึกษา 3 ผลการวิจัยพบว่า ทุกโรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และโครงสร้างการจัดกิจกรรมนักเรียน การวางแผนกิจกรรมนักเรียน การดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน และการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน มีคณะกรรมการกิจกรรมนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการวางแผนกิจกรรมนักเรียนคำนึงถึงความสนใจ ความสามารถ ความถนัดและความต้องการของนักเรียนโดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาระยะ 3 ปีและแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผนงานที่กำหนดไว้ครอบคลุมกิจกรรมตามคู่มือการจัดกิจกรรมที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน โดยใช้ปฏิทินปฏิบัติงานและรายงานผลให้ทราบ มีการประเมินผลการจัดทุกครั้งเมื่อสิ้นสุดแต่ละโครงการ เพื่อนำผลการประเมินไปเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแผนงานและการดำเนินงานในครั้งต่อไป ผู้บริหารจะสนับสนุนงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้ตามความเหมาะสม

สุรรัตน์ เอี่ยมกุล (2542) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนามีการศึกษา, รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ใช้เทคนิควิธีการพัฒนาแบบกลุ่มและรายบุคคล ด้านการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร มีการประเมินช่วงหลังการเสร็จสิ้นแผนงาน และนำผลไปปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานครั้งต่อไป

สุบิน อ้อสุวรรณ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทุกภารกิจมีความ

เหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และมีความเป็นไปได้ส่วนใหญ่ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้นภารกิจ การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) แนวทาง การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 14 ภารกิจ คือ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพ การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ การพัฒนาและการศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ เงินเดือนค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ

เสาวภาค พงษา (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานทั่วไป ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 1 ทั้งด้านการดำเนินงานธุรการ ด้านเทคโนโลยีและ ระบบเครือข่ายสารสนเทศ ด้านการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ด้านการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ด้านการจัดการระบบการควบคุมภายใน อยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่มีเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพ การบริหารงานทั่วไปในด้านต่างๆ ทุกด้านไม่แตกต่างกัน และความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานทั่วไปในด้านการดำเนินงานธุรการ ด้านการจัดการระบบการควบคุมภายในไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นในด้านเทคโนโลยีและ ระบบเครือข่ายสารสนเทศ ด้านการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และด้านการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปรีศนน์ อาท (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การประเมินการบริหารจัดการที่ดีของโรงเรียนในฝัน ผลการวิจัยสรุปว่าการบริหารจัดการที่ดีของโรงเรียนในฝันครอบคลุมใน 3 ภารกิจหลัก ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการและการเรียนการสอน ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านเครือข่ายผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานที่ดีโรงเรียนในฝัน 1) ด้านบริหารวิชาการและการเรียนการสอน พบว่า ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และไม่ทันสมัย ครูขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ไม่ทั่วถึง 2) ด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และ

อินเทอร์เน็ต ค่าเช่าไม่พอเพียง ขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี 3) ด้านเครือข่าย ผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา พบว่า ไม่มีแผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ

อภิชาติ ไตรธิเลน (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 8 ด้าน คือ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล ด้านบริหารทั่วไป การดูแลสถานที่และสภาพแวดล้อม การส่งเสริมและประมาณงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

ยุพิน โดสารเดช (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ใน 6 ด้านได้แก่ 1) การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 2) การพัฒนางานธุรการ 3) การพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ 4) การส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 5) การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา และ6) งานประชาสัมพันธ์การศึกษา ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการพัฒนาอาคารสถานที่และแหล่งการเรียนรู้เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด ส่วนด้านการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ประภัสสร กาญจนประการ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่ปฏิบัติได้จริงและบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนทั้ง 6 ด้าน ของผู้บริหาร พบว่า บทบาทที่มีการปฏิบัติจริงในระดับมาก ได้แก่ บทบาทด้านการสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน, การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน บทบาทที่มีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง ได้แก่ บทบาทด้านการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน, การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและการให้บริการชุมชน ส่วนบทบาทที่คาดหวังของผู้บริหาร พบว่าอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน เมื่อศึกษาเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนของผู้บริหาร โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 1 ในภาพรวม

พบว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ของผู้บริหารทุกด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ขวัญใจ ตรีบุรุษ (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหาร โรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ในเขตการศึกษา 3 และ 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ โรงเรียนได้ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมากที่สุด โดยให้ครูหัวหน้างานมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน พบว่า โรงเรียนจัดประชุมครูเพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามบทบาทและความรับผิดชอบ มีการปฏิบัติมากที่สุด 3) ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย โดยมีการเลือกตั้งสถานักเรียน หรือคณะกรรมการนักเรียน คณะกรรมการชั้นเรียน 4) ด้านการมีจุดเน้นการเรียนการสอน พบว่า โรงเรียนเน้นการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยการให้นักเรียนเลือกกิจกรรมพัฒนาความต้องการความสามารถและความสนใจมีการปฏิบัติงานมากที่สุด 5) ด้านการสอนมีจุดประสงค์ที่ชัดเจน พบว่า โรงเรียนจัดทำผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและสาระการเรียนรู้ในหลักสูตร เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำจัดประสงค์การเรียนรู้ และการแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผลการเรียนรู้มีการปฏิบัติมากที่สุด 6) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง พบว่า ครูทุกคนสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่อบอุ่นและเป็นสุขมีการปฏิบัติมากที่สุด 7) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก พบว่า โรงเรียนยกย่องชมเชยนักเรียนที่ทำความดีประสบความสำเร็จในการเรียน หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมีการปฏิบัติมากที่สุด 8) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน พบว่า โรงเรียนมีการประเมินผลของนักเรียนตามสภาพความเป็นจริงอย่างสม่ำเสมอ 9) ด้านการส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน พบว่า โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและห้องเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด 10) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน บ้าน และชุมชน พบว่า โรงเรียนใช้ข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของผู้ปกครองมาประกอบการพิจารณาวางแผนการพัฒนาโรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด 11) ด้านแหล่งการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนพัฒนาการเรียนการสอนโดยนำนักเรียนศึกษาหาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นหรือชุมชนมีการปฏิบัติมากที่สุด 12) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ พบว่า คณะครูมีความรู้ความเข้าใจในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้จัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอเป็นปัญหามากที่สุด 13) ด้านการวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน พบว่า คณะครูมีความคิดเห็นและปฏิบัติงานไม่ตรงกันเป็นปัญหามากที่สุด 14) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า นักเรียนขาดทักษะในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นปัญหามากที่สุด 15) ด้านการมีจุดเน้นการเรียนการสอน พบว่า โรงเรียนขาด

บุคลากรที่จะนิเทศการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นปัญหามากที่สุด 16) ด้านการสอนมีจุดประสงค์ชัดเจน พบว่า ครูไม่เข้าใจการนำผลการเรียนที่คาดหวังและสาระการเรียนรู้แต่ละวิชามาจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้เป็นปัญหามากที่สุด 17) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง พบว่า โรงเรียนไม่ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และต้องวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ที่ชัดเจนเป็นปัญหามากที่สุด 18) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก พบว่า โรงเรียนไม่มีกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนคิดอย่างมีเหตุผล นักเรียนขาดการดำเนินชีวิตที่เป็นเหตุเป็นผลเป็นปัญหามากที่สุด 19) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน พบว่า โรงเรียนขาดการติดตามความก้าวหน้า ของนักเรียนอย่างเป็นระบบเป็นปัญหามากที่สุด 20) ด้านการส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน พบว่า โรงเรียนไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติตนของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จในการเรียนเป็นปัญหามากที่สุด 21) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน บ้าน และชุมชน พบว่า ครูขาดเทคนิคหรือแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนเป็นปัญหามากที่สุด 22) ด้านแหล่งการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนขาดแคลนหนังสือในการศึกษาค้นคว้าในห้องสมุดเป็นปัญหามากที่สุด

สมชาย เทพแสง (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลการต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลการต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งมั่นคุณภาพ การบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีและประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และพบอีกว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ความพร้อมของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

พรทิพย์ สระบงกช (2544) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านครู ด้านผู้บริหาร ด้านทรัพยากร ด้านอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านชุมชนส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 2) ปัจจัยด้านครู ด้านผู้บริหาร ด้านหลักสูตร ด้านทรัพยากร ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านชุมชน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาอย่าง



มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านผู้บริหารและด้านทรัพยากร เป็นตัวพยากรณ์คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีอำนาจการพยากรณ์เท่ากับ ร้อยละ 36.40

ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542) ได้ทำวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การทดสอบโดยรวมพบว่า มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นกับผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น พบว่าพฤติกรรมการบริหารทั้ง 19 แบบ มีส่วนสนับสนุนให้ทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 โดยพฤติกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงที่สุดคือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ รองลงมา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี ฯลฯ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นจะมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารทุกแบบสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ยกเว้นการติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มผู้บริหารไม่ดีเด่น พฤติกรรมการบริหารที่สำคัญมี 7 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่น ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ และการตัดสินใจปรึกษาหารือ ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นใช้พฤติกรรมดังกล่าวสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

จิตรภรณ์ ไยศิลป์ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่า

- (1) รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมี 44 ตัวแปรดังนี้
  - 1.1 ด้านโครงสร้างคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 7 ตัวแปร
  - 1.2 ด้านการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล และบุคลากรเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร
  - 1.3 ด้านการนำข้อมูลชุมชนและนโยบายต้นสังกัดมาพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ตัวแปร
  - 1.4 ด้านวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มี 6 ตัวแปร
  - 1.5 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มี 4 ตัวแปร
  - 1.6 ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา มี 10 ตัวแปร
  - 1.7 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปรูปและรายงานผลแผนกลยุทธ์ มี 9 ตัวแปร

(2) รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อไปทดลองใช้ใน สถานการณ์จริง ผลการทดลองใช้พบว่า โรงเรียนสามารถปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดอย่างเป็น รูปธรรม ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้าน สิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหา มาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้ วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยง ด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้าน สิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความ เสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้ วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากร ในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

วิฑูรย์ สมโต (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ผลการวิจัย

1. ธนาคารกรุงไทยมีกระบวนการและวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับเคร่งครัด กล่าวคือ ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุที่มีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และครอบคลุมใน ทุกกิจกรรมของธนาคาร ดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร เจ้าพนักงานของธนาคารปฏิบัติงานด้วย การยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้บริการแก่ลูกค้า มีความ รับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

2. ลักษณะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เพราะ ธนาคารกรุงไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งในงานบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ธนาคารมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน ตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงาน และระบบบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด รวมทั้งทำการพัฒนาบุคลากรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงวิธีปฏิบัติที่ธนาคารระดับสากลถือปฏิบัติ

3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยพบว่า พนักงานของธนาคารบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม และคาดการณ์ไม่ถึงว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานขาดความพร้อมในการใช้งาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน เป็นต้น

จิตติปกรณ์ บุญประเสริฐ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโครงการจัดกิจกรรม ผลการวิจัยพบว่าจากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นแหล่งที่มาของความเสี่ยง ซึ่งได้ 5 แหล่งที่มาดังนี้ ความเสี่ยงด้านต้นทุน ความเสี่ยงด้านระยะเวลา ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และความเสี่ยงด้านบุคคล

เนติ จินดามาตย์ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในสถานประกอบการกรณีศึกษาโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ศึกษาจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ค่า RPN (Risk Priority Number) แล้วสร้างแผนจัดการความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในสถานประกอบการมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและส่วนใหญ่เกิดจากการใช้งานของบุคลากร ส่วนแผนจัดการความเสี่ยงที่สร้างขึ้นสามารถทำให้ระดับของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการคอร์รัปชันในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การคอร์รัปชันเป็นปัญหาใหญ่ในระบบราชการไทย และได้แผ่ขยายเข้าไปสู่สถาบัน การศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐอย่างน่าตกใจ มีพฤติกรรมคอร์รัปชันที่พบถึง 17 พฤติกรรม ได้แก่ การทำหรือการใช้เอกสารปลอม การใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์แก่ตนเอง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การปฏิบัติหน้าที่โดย มิชอบหรือโดยทุจริต การละทิ้งหรือการทอดทิ้งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด การล้วงละเมิดนักเรียน การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน การเรียกรับหรือยอมรับเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือ นำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่โปร่งใส การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ ไม่โปร่งใส การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส การใช้ข้อสอบเอื้อเฉพาะผู้ที่ตนหรือคณะสอนพิเศษ การเสนอผลงานทางวิชาการเป็นเท็จและการตัดสินผลการเรียน โดยไม่เป็นธรรมแก่นักเรียน

ธารชуда อมรเพชรกุล (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในการ ส่วนการพัสดุ สำนักงานแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า หลังจากจัดทำ ระบบบริหารความเสี่ยงให้กับสายงานทะเบียนและพัสดุแล้ว สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของสาย งานได้ คือ “มุ่งเน้นการทำงานอย่างถูกต้อง ตรวจสอบได้ครบถ้วนตามระเบียบและแล้วเสร็จทันเวลา” โดยความเสี่ยงของสายงาน 5 อันดับแรกได้แก่ สถานที่จัดเก็บวัสดุไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ ทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือและเจ้าหน้าที่ได้รับอันตราย เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงและประเด็นความเหมาะสมของแผนแล้ว ในแต่ละแผนได้ กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และออกแบบใบบันทึกสำหรับติดตามตรวจสอบ ความเสี่ยงทุกๆ ประเด็น

อุทุมพร ธรรมสนอง (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลการควบคุมภายในทางการ บัญชีของเหมืองแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำหนด วัตถุประสงค์มีระดับการดำเนินงานที่ดีพอใช้ มีการเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย ด้านการระบุเหตุการณ์มีระดับการดำเนินงานที่ดีพอใช้ โดยพิจารณาจากทั้งความ เสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและปัจจัยทั้งภายนอก ด้านการประเมินความเสี่ยงมีระดับการ ดำเนินงานที่ดีพอใช้ โดยมีการประชุมหารือและวิเคราะห์ความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง รวมถึงประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ด้านกิจกรรม การควบคุมอยู่ในระดับการดำเนินการที่ดีมาก โดยพบว่ามีกำหนดกิจกรรมตามที่วางไว้ใน การปฏิบัติงานด้านต่างๆ มีนโยบาย ระเบียบ คำสั่งของ กฟผ.เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ด้าน สารสนเทศและการสื่อสารมีระดับการดำเนินงานที่ดีพอใช้ โดยหน่วยงานมีระบบสารสนเทศ เพียงพอและสื่อสารไปยังผู้ใช้ภายในหน่วยงาน ด้านการประเมินและติดตามผลมีระดับการ ดำเนินงานที่ดีมาก ผู้บริหารให้ความสำคัญในการควบคุมภายใน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ยุภา วิเศษสร (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การประเมินระบบการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย แม่โจ้ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการ สื่อสาร และการติดตามประเมินผล ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานระบบควบคุมภายในพบว่า ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมองค์กร เช่น จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณสำหรับ ดำเนินงานมีไม่เพียงพอสำหรับดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ด้านกิจกรรมการควบคุม ผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ยังไม่เพียงพอ

วัชรินทร์ เรืองรอง (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการ ควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการดำเนินงานตามระบบควบคุม

ภายใน มีอยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากการที่ทุกหน่วยงานได้ดำเนินงานตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน ปัจจัยการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายใน 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดการกำกับดูแล ความร่วมมือและการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ฉรินทร์ ชำนาญคุณ (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณาหลายด้านพบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมและการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง แนวปฏิบัติในการบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการในรูปคณะกรรมการอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการควบคุมภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทุกชั้นตอน

วรรณดี เกตแก้ว (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษามือถือประกอบ 6 องค์ประกอบคือ 1) ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านเอาใจเขามาใส่ใจเรา 4) ด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5) ด้านการพัฒนาตนเอง และ 6) ด้านบุคลิกภาพ ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษามากกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำ 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังสังเกตการณ์สอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน และ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

ประวัตร โหระ (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง ลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน

คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารสตรี มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของบุคลากรเพศชายและเพศหญิง ตามคุณลักษณะผู้นำ 4 แบบได้แก่ คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ ทุกด้านมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เรวดีพรรณ รอบคอบ (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาวิวัฒนาการของบทบาทสตรีในการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า วิวัฒนาการของบทบาทสตรีไทยในการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทย บทบาทผู้บริหารด้านการบริหารจัดการมีวิวัฒนาการจากเจ้านายฝ่ายหญิงในพระบรมมหาราชวัง เป็นผู้บริหารจัดการด้านคนและการเงิน เข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารสตรีบริหารจัดการตามภารกิจหลักของการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทย

อนงค์วิชญา สารินุต (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทย ในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำของส.ส.สตรี ปัจจัยบทบาทในสภา ปัจจัยบทบาทนอกสภา และปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอกของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 2) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรีที่มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง การดำเนินบทบาทในสภาสูง การดำเนินบทบาทนอกสภาสูง และได้รับความสนับสนุนจากภายนอกอยู่ในระดับสูง ย่อมมีผลทำให้บังเกิดระดับความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย 3) ความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในครอบครัว ครอบครัวเคยทำงานด้านการเมืองมาก่อน เช่น บิดา มารดา หรือญาติพี่น้องเคยเป็นนักการเมือง มีความพร้อมของ ส.ส.สตรี เอง ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ด้านสาธารณะ มีพื้นฐานทางการเมืองที่เป็นที่ยอมรับ มีสถานะภาพทางเศรษฐกิจดี 4) ข้อจำกัดในการทำงานของ ส.ส.สตรี ในสภา ได้แก่ สักส่วน ส.ส.สตรี มีน้อยทำให้ไม่สามารถเสนอกฎหมายเกี่ยวกับสตรีได้ และข้อจำกัดนอกสภา ได้แก่ ด้านครอบครัว การขาดงบประมาณในการช่วยเหลือประชาชน รวมถึงการขาดการยอมรับ ส.ส.สตรี จาก ส.ส.บุรุษ และคนทั่วไป

หยกแก้ว กมลวรรณ (2547) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำสตรีนักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของพหุกรณีศึกษาประกอบด้วย คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการทำงานเชิงพัฒนา องค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันคือคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง มีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีคุณธรรมใฝ่เรียนรู้

อาทิตย์ จรัสศาสน์ (2547) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานีมีภาวะผู้นำด้านต่างๆ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความมีวินัยในตนเอง 3) ความมีใจกว้าง 4) ความรับผิดชอบ 5) ความรอบคอบ 6) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) ความเชื่อมั่นในตนเอง และพบว่าเกือบทั้งหมดได้รับการสนับสนุนจากทางครอบครัวในการเป็นผู้นำสตรีและผู้นำสตรี เห็นว่าสมาชิกในครอบครัวมีอิทธิพลในการเป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำ โดยผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นแบบอย่างมากที่สุด ได้แก่ บิดา รองมาเป็นสามี และพบอีกว่า ผู้นำทางการศึกษาในจังหวัดปัตตานีมีภาวะผู้นำด้านใจกว้างมากที่สุด

สรินยา นิมมา (2543) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงคุณภาพเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น มีลักษณะดังนี้ 1) คุณลักษณะ ประกอบด้วยระบบบริหารที่ดี มีการประสานสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคล 3 กลุ่มคือ บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครองและบุคคลภายนอก เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีคุณลักษณะส่วนตัวในด้านความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรมและมีบุคลิกภาพดี 2) แรงบันดาลใจในการทำงานสูง 3) ผลงานดีเด่น 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น คือ ฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง การยอมรับบทบาทผู้ตามของกลุ่มสตรี

อารีย์ ชินสุวรรณ (2543) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารสตรีใช้อำนาจโดยรวมในระดับมาก การใช้อำนาจแต่ละด้านส่วนใหญ่เป็นระดับมาก ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจข่าวสารข้อมูลมากที่สุด ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดกลางใช้อำนาจเชี่ยวชาญสูงที่สุด ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กใช้อำนาจอ้างอิงสูงที่สุด

นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาและสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย 12 แห่ง พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลบวกสูงสุดต่อความสำเร็จในอาชีพคือ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี รองลงมาคือ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันในอาชีพ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านครอบครัว ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่ส่งผลทางลบต่อความสำเร็จในอาชีพคือ ความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและการทำงาน ในขณะที่ความเชื่ออำนาจแห่งตนและขนาดขององค์การไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ

ทัศนีย์ วงศ์ยืน (2538) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้ผลวิจัยว่า การที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถสูง และต้องแสดงความสามารถของตนเองให้

ประจักษ์แก่ผู้อื่นอย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับได้ การที่สตรีจะมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จนถึงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้นั้น ส่วนมากสตรีจะต้องทำงานหนักหรือทำตัวให้เก่งกว่าจึงจะถูกมองเห็นความสามารถและได้รับการยอมรับ ส่วนการประเมินตนเองน้อยกว่าลักษณะอื่นๆ คือ

1) ความสามารถในการมองการณ์ไกล 2) ความสามารถในการบริหารงานและ 3) การรักการศึกษา คั่นคว้า และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ การทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งเป็นลักษณะจุดอ่อนของสตรีโดยธรรมชาติอยู่แล้ว และ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีประเมินตนเองอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) การประพฤตินสอดคล้องกับประเพณีวัฒนธรรม 2) การไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะและความคิดใหม่ๆ 4) การสนใจฝึกฝไฝอยู่กับการปรับปรุงงาน 5) การชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้น 6) การหนักเอาเบาสู้ ไม่เลื่องงาน 7) การเอาใจใส่พิเศษต่อการพัฒนางาน 8) มีจิตใจจดจ่อและผูกพันกับงาน 9) ขะมักเขม้นและการกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ผลดีที่สุด 10) การสนับสนุนให้ทีมงานมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อทำงานร่วมกัน 11) การส่งเสริมให้สมาชิกเป็นหนึ่งเดียวกัน 12) การส่งเสริมให้ทุกคนทำงานอย่างเต็มความสามารถ 13) รู้จักยกย่องให้เกียรติในความสามารถผู้ร่วมงาน 14) การไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งเดิม วิธีการเดิม

Leslie. A (2002, อ้างถึงใน The Hagberg Consulting Group (1998) ว่า ผู้บริหารหญิงเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ชายในหลายๆ พื้นที่ และลักษณะภาวะผู้นำของผู้หญิงที่เป็นแบบได้ คือ สามารถสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน การวางเป้าหมาย และการวางแนวทางที่ชัดเจน สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยากเย็นได้ การเป็นแบบของผู้นำที่มีแรงบันดาลใจมีมาตรฐานสูงและมีความรับผิดชอบสูง และ Hagberg ยังได้ศึกษาอีกว่า ผู้หญิงสามารถรับความกดดันได้ดีกว่า มีความอดทนสูงกว่าและถูกกดดันน้อยกว่า ในด้านการจูงใจ ผู้หญิงสามารถจูงใจได้เก่งกว่าผู้ชาย ความรู้สึกและความคิดວ່องไวกว่า มีความกระตือรือร้นกว่า และยังคงพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของผู้หญิงมีทักษะในการจัดการที่ดีกว่าผู้ชาย มีการจูงใจและแรงบันดาลใจมากกว่า

Leslie. A (2002) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงที่โรงเรียนจะรับพิจารณาและประเมินคุณลักษณะของผู้หญิงนั้น คุณลักษณะส่วนตัวของผู้หญิง ของโรงเรียนรัฐบาลที่เป็นผู้หญิง ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้หญิง 9 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ 5 ประการของผู้บริหารหญิง คือ การขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ คุณค่าทางจิตวิญญาณ ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน และความสัมพันธ์ส่วนตัวด้านวัฒนธรรม ภูมิหลัง ประสบการณ์ ความแตกต่างระหว่างอายุ

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี มีปัจจัยหลายด้าน ผู้วิจัยนำแนวคิดด้านการบริหาร โรงเรียนของปราชญา กล้าผจญ, สมชาย เทพแสง, ขวัญใจ ศรีบุรุษ และพนม



พงษ์ไพบุลย์ ด้านบริหารความเสียงของธร สุนทรายุทธ์, เจริญ เจษฎาวัดย์, เจนเนตร มณีนาถและ  
ดวงใจ ช่วยตระกูล ด้านกลยุทธ์ของธงชัย สันติวงศ์ , ทศพร ศิริสัมพันธ์, จิตราภรณ์ ไยศิลป์  
ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ย่าเป็น เรื่องจรรยาจริ Certo & Peter, Higgins & Vincze กรมน์นักเรียนนาย  
เรือทหารอากาศรักษาพระองค์ และการไฟฟ้านครหลวง การตรวจสอบกลยุทธ์ของ สมชาย  
ภคภาสน์วิวัฒน์ มัลลิกา ต้นสอนและ Rumelt แนวคิดด้านสตรีของ กุลยา ธรรมจินดา ,วรรณดี  
เกตแก้วและวัลย์พร ศิริภิรมย์ มาเป็นแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็น การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ เพื่อระบุความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งเพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อพัฒนากลยุทธ์ ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยมี ดังนี้

#### ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษาจากกลุ่มประชากร โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้บริหารสตรี จำนวน 254 คน คัดมาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากบัญชีรายชื่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นผู้บริหารหญิง (ข้อมูลจากสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2553)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) อีกจำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นผู้บริหารสตรี จำนวน 3 คน
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ด้านงบประมาณ จำนวน 3 คน ด้านวิชาการ จำนวน 3 คน ด้านบริหารทั่วไป จำนวน 3 คน ด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน และ
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง จำนวน 5 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - 3.1 อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นผู้บริหารสตรี จำนวน 3 คน ได้มาจากการคัดเลือกตามเกณฑ์ 4 ข้อ คือ
    - 3.1.1 มีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนไม่ต่ำกว่า 15 ปี
    - 3.1.2 อายุไม่เกิน 65 ปี
    - 3.1.3 เคยได้รับรางวัลด้านการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและ
    - 3.1.4 สะดวกที่จะเดินทางมาเข้าร่วมอย่างเต็มใจกระบวนการกลุ่มและสัมภาษณ์

2. รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ด้านงบประมาณ จำนวน 3 คน ด้านวิชาการ จำนวน 3 คน ด้านบริหารทั่วไป จำนวน 3 คน ด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน ได้มาจากการคัดเลือกตามเกณฑ์ 3 ข้อ คือ

2.1 มีประสบการณ์ด้านการบริหารในงานภารกิจหลักไม่ต่ำกว่า 5 ปี

2.2 อายุไม่เกิน 60 ปี และ

2.3 สะดวกที่จะเดินทางมาเข้าร่วมกระบวนการกลุ่มและสัมภาษณ์

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง จำนวน 5 คน ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง จากบัญชีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity)

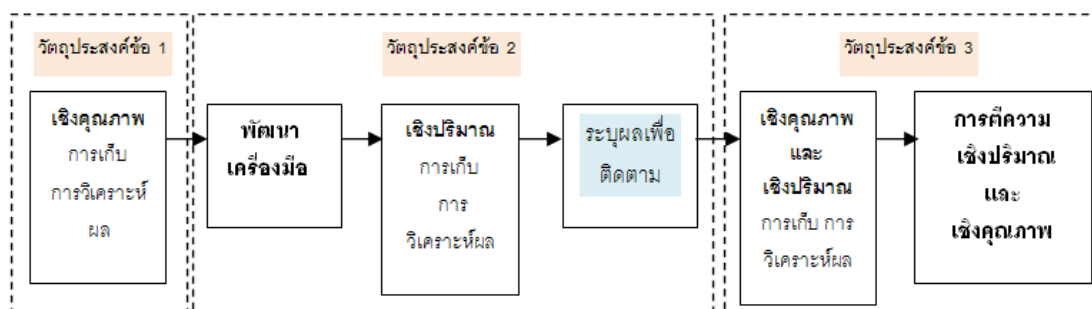
สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 42 คน ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากบัญชีรายชื่อผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขตพื้นที่ ที่ดำรงตำแหน่งในปีการศึกษา 2553

ตารางที่ 4 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ที่	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	จำนวน
1	เพื่อระบุความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี	1. อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียน	การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection)	12 คน (กลุ่มละ 3 คน)
2	เพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เฉพาะที่เป็นผู้บริหารสตรี	การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection)	254 คน (ประชากร)
3	เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection)	42 คน (ประชากร)

## แบบแผนของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็น การวิจัยและพัฒนา ออกแบบโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed-Methods Research) (Creswell & Plano Clark, 2007) ที่ผสมผสานระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) สำหรับกระบวนการออกแบบการทำวิจัยแบบผสม (Mixed-methods research design) ระหว่างวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แสดงในแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 กระบวนการทำวิจัยแบบผสมระหว่างวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

จากแผนภาพที่ 7 จะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณ (quan) มากกว่าเชิงคุณภาพ (qual) โดยที่วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 (เพื่อระบุความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 (เพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 (เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผสมผสานระหว่างวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารชายเพื่อนำความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกับความเสี่ยงกับผู้บริหารสตรี

## ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาครั้งนี้มี 10 ขั้นตอน จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อระบุความเสี่ยง ตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป และ ด้านบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ตลอดจนโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการระดมสมอง (Brain storming) ของรอง

ผู้อำนวยการตามภารกิจหลัก 4 ด้าน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน และครูผู้สอน รวมจำนวน 15 คน เพื่อนำไปใช้ในการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 3 ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีระดับเชี่ยวชาญ ที่เกษียณอายุแล้ว จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 12 คน (ภารกิจหลัก 4 ด้าน ด้านละ 3 คน) รวมจำนวน 15 คน เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และระบุความเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาแบบสอบถามจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ โดยอาศัยข้อมูลผลการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 3 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ที่เป็นผู้บริหารสตรี) ตอนที่ 2 แบบประเมินความเสี่ยง (ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด) และตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน รวมจำนวน 5 คน ผลการวิเคราะห์ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.96

ขั้นตอนที่ 6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารชาย โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 30 คน และตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Internal consistency reliability) ของแบบประเมินความเสี่ยง (ตอนที่ 2) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient:  $\alpha$ ) ผลการวิเคราะห์พบว่า  $\alpha$  มีค่าเท่ากับ 0.91

ขั้นตอนที่ 7 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนที่เป็นผู้บริหารสตรี โดยดำเนินการใน 2 วิธี คือ เก็บข้อมูลด้วยตนเองและจัดเก็บทางไปรษณีย์ ผลการเก็บข้อมูลพบว่า ได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 207 ฉบับ จากจำนวน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.49

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี และนำผลการประเมินและวิเคราะห์มาจัดอันดับความเสี่ยง โดยใช้แบบฟอร์มจัดอันดับความเสี่ยง และสร้างเมตริกซ์ความเสี่ยง (Risk matrix) เพื่อการแปรผลและตัดสินใจคัดเลือกรายการความเสี่ยง

#### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

ขั้นตอนที่ 9 พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำหนดกลยุทธ์พิจารณาจากความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หรือมีความถี่อยู่ในระดับสูง และผลกระทบ (Impact) หรือมีความรุนแรงอยู่ในระดับวิกฤตขึ้นไป โดยการพิจารณาเอาคะแนนผลคูณของโอกาสที่จะเกิด

และผลกระทบ มาจัดลงในตารางเมตริกซ์ ถ้าจุดอยู่ในเกณฑ์สูงหรือ สูงมากให้คงไว้ เพื่อนำมาแปลผล เป็นกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับนโยบาย และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 10 ตรวจสอบคุณภาพของ กลยุทธ์โดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต ในประเทศไทย จำนวน 42 เขต ได้รับผลการตรวจสอบคืน 35 เขต คิดเป็นร้อยละ 77.80 ซึ่งครอบคลุมใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) การปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และ การยอมรับได้ (Acceptability)

ตารางที่ 5 แสดงขั้นตอนดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนที่	วิธีดำเนินงาน	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	จำนวน
ระบุความเสี่ยงในการบริหารโรงเรียน	1	1.ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยตามภารกิจหลัก 4 ด้าน คืองบประมาณ วิชาการ บริหารทั่วไปและบริหารงานบุคคล	ผู้วิจัย	-	-
	2	2.ขร่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ปรับ จากแบบสอบถามดวงใจ ช่วย ตระกูลและโครงสร้างบริหาร สถานศึกษา โดยการระดมสมอง ของทีมงาน	1.รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียนตาม ภารกิจหลัก 2.หัวหน้ากลุ่มสาระ 8 กลุ่ม 1 กิจกรรม พัฒนาผู้เรียน 3.หัวหน้างาน 4.ครูผู้สอน	การคัดเลือก แบบเจาะจง	15 คน
	3	ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) เพื่อระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	1. อคิด ผู้อำนวยการ โรงเรียน มัธยมศึกษา 2. รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน มัธยมศึกษา	การคัดเลือก แบบเจาะจง	15คน (กลุ่มละ 3 คน)

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนที่	วิธีดำเนินงาน	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	จำนวน
2.เพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี	4	พัฒนาแบบสอบถามจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับเป็นแบบประเมินความเสี่ยง 3 ตอน 1.1 ข้อมูลทั่วไป 1.2 แบบประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ 1.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ผู้วิจัย	การคัดเลือกแบบเจาะจง	-
	5	ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามด้านความตรงของเนื้อหา	ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้ระดับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียน	การคัดเลือกแบบเจาะจง	5 คน
	6	นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ตรวจสอบด้านความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นผู้บริหารชาย	การคัดเลือกแบบเจาะจง	30 คน
	7	เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้อำนวยการสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	การคัดเลือกแบบเจาะจง	254 คน
	8	ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดระดับและอันดับความเสี่ยง นำผลคะแนนลงตารางเมตริกซ์ เพื่อแปลผลและตัดสินใจ	ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษา	-	-

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนที่	วิธีดำเนินงาน	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	จำนวน
3. เพื่อพัฒนา กลยุทธ์ใน การบริหาร ความเสี่ยง ของผู้บริหาร สตรี	9	กำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 2 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับนโยบายและ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและ ผลกระทบที่มีความเสี่ยงสูง	ผู้วิจัยและ อาจารย์ ที่ปรึกษา	-	-
	10	ตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ ใน 4 ประเด็นคือความ สอดคล้องเหมาะสม การปรับตัว ให้ได้เปรียบ ความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ และการยอมรับ ได้	ผู้อำนวยการ เขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา	การคัดเลือก แบบเจาะจง	42 คน

**ตัวแปรที่ศึกษา** คือ ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกตามภารกิจหลักแบ่งเป็น 4 ด้าน  
ประกอบด้วย ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและ ด้านงานบุคคล และความเสี่ยง  
ดังกล่าวพิจารณาจากผลของการประชุมของผู้ทรงคุณวุฒิจากการทำกระบวนการกลุ่ม (Focus group)

## เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมี 4 แบบ ได้แก่

1. แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
2. แบบประเมินความเสี่ยง(โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ) ประกอบด้วย แบบสอบถาม  
ปลายเปิด (Open-ended questionnaire หรือ Written questionnaire) และแบบสอบถามปลายปิด  
(Close-ended questionnaire)
3. แบบฟอร์มการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยง และ
4. แบบตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์

สำหรับรายละเอียดของเครื่องมือวิจัย ทั้ง 4 แบบ มีดังนี้

## 1. แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง  
และตรวจสอบคุณภาพด้านความตรง (Validity) โดยอาจารย์ที่ปรึกษา แบบฟอร์มนี้นำมาใช้ในการ



ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 6 ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการวิเคราะห์* (ใช้ความเสี่ยงหรือไม่)	
			ใช่	ไม่ใช่
ด้านที่ 1 ด้านงบประมาณ	1.1			
	1.2			
	1.3			
ด้านที่ 2 ด้านวิชาการ				
ด้านที่ 3 ด้านบริหาร ทั่วไป				
ด้านที่ 4 ด้านงานบุคคล				

\*ผลการวิเคราะห์เป็นมติของกลุ่มในการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

## 2. แบบสอบถาม แบบประเมินความเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ)

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยข้อมูลผลการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา (ที่เป็นผู้บริหารสตรี) มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเสี่ยง (ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด) มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่าจำนวน 6 ระดับ (Rating scale) โดยมีการตอบสนองเป็นคู่ (Dual response format) ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (ความถี่) และผลกระทบ (ระดับความรุนแรง) สำหรับผลกระทบหรือความรุนแรงแบ่งได้เป็น 6 ระดับ คือ ระดับหายหน้า/รุนแรงมาก ระดับวิกฤต/รุนแรง ระดับปานกลาง ระดับน้อย ระดับน้อยที่สุด และระดับไม่มีผลกระทบ/ไม่มีความรุนแรง ส่วนโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด แบ่งได้เป็น 6 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด/สูง ระดับมาก/สูง ระดับปานกลาง ระดับน้อย ระดับน้อยที่สุด และระดับไม่เคยเกิดขึ้นเลย โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป ด้านงานบุคลากร และจำแนกตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 7 ตัวอย่างแบบประเมินความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ผลกระทบ						โอกาสที่จะเกิด					
		5	4	3	2	1	0	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 ด้านงบประมาณ	1.1												
	1.2												
	1.3												
ด้านที่ 2 ด้านวิชาการ													
ด้านที่ 3 ด้านบริหารทั่วไป													
ด้านที่ 4 ด้านงานบุคคล													

\*ผลการวิเคราะห์เป็นมติของกลุ่มในการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

มาตรฐานค่าในแบบประเมินความเสี่ยงวัดใน 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (ความถี่) และผลกระทบ (ระดับความรุนแรง) โดยแต่ละมิตีมีเกณฑ์ประเมิน 5 ระดับ ดังนี้

1. โอกาสที่จะเกิด (ความถี่)

- 5 หมายถึง มากที่สุด/บ่อยครั้ง
- 4 หมายถึง มาก/ค่อนข้างบ่อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง/เกิดบ้าง ไม่เกิดบ้าง
- 2 หมายถึง น้อย/ไม่ค่อยเกิดขึ้น
- 1 หมายถึง น้อยที่สุด

2. ผลกระทบ (ระดับความรุนแรง)

- 5 หมายถึง ระดับหายนะ/รุนแรงมาก
- 4 หมายถึง ระดับวิกฤต/รุนแรง
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าหรือคะแนนที่ได้จากแบบประเมินความเสี่ยง ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และนำมากำหนดจุดเพื่อสร้างเป็นเมตริกซ์ความเสี่ยง (Risk matrix) ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อจัดอันดับความเสี่ยง และสร้างเป็นแผนที่ความเสี่ยง (Risk map) ต่อไป

ผลกระทบ (Impact)		โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				
มากที่สุด (5)	H	H	E	E	E	
มาก (4)	M	H	H	E	E	
ปานกลาง (3)	L	M	H	E	E	
น้อย (2)	L	L	M	H	E	
น้อยที่สุด (1)	L	L	M	H	H	
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	

ระดับต่ำ/ต่ำมาก-ยอมรับได้ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ระดับปานกลาง-พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม
ระดับสูง-ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยง
ระดับสูงมาก-ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยง

แผนภาพที่ 8 ตัวอย่างการสร้างเมตริกซ์ความเสี่ยง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากข้อคำถามในตอนต้นที่ 1 และตอนที่ 2

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม คุณภาพของแบบสอบถามด้านความตรงใช้วิธีการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีของความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และการบริหารความเสี่ยง โดยการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม มีหลักการว่า ข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีของความสอดคล้อง หรือค่า IOC โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความเห็นและให้คะแนน โดยกำหนดว่าถ้าข้อคำถามใดที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าใช้ได้จะให้ 1 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจให้ 0 คะแนน และถ้าไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นจะให้ -1 คะแนน ถ้าค่า IOC เกิน 0.5 ถือว่าข้อความนั้นใช้ได้

ส่วนคุณภาพของแบบสอบถามด้านความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Internal consistency reliability) ใช้วิธีการคำนวณค่าแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) โดยการนำแบบสอบถามฉบับร่างไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นเพศชาย จำนวน 30 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความเที่ยง

### 3. แบบฟอร์มการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยง

นำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ

3.1 จำนวนคะแนนความเสี่ยง (Risk score) หรือระดับของความเสี่ยง (Risk rate) โดยวัดได้จากผลคูณระหว่างคะแนนโอกาสที่จะเกิด (ความถี่) และผลกระทบ(ความรุนแรง) ส่วนโอกาสที่จะเกิด(ความถี่)แบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด/สูง ระดับมาก/สูง ระดับปานกลาง ระดับน้อย ระดับน้อยที่สุด และผลกระทบหรือความรุนแรงแบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ ระดับหายนะ/รุนแรงมาก ระดับวิกฤต/รุนแรง ระดับปานกลาง ระดับน้อย ระดับน้อยที่สุด

3.2 จัดอันดับของความเสี่ยง (Risk rank) โดยจัดเรียงระดับคะแนนของความเสี่ยงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยวิเคราะห์ในภาพรวมในทุกรายการความเสี่ยง และจำแนกตามประเภทของความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป และด้านบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 8 ตัวอย่างแบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ผลกระทบ (1)	โอกาส (2)	ระดับของความเสี่ยง (1) x (2)	อันดับของ ความเสี่ยง
ด้านที่ 1 ด้านงบประมาณ	1.1				
	1.2				
	1.3				
ด้านที่ 2 ด้านวิชาการ					
ด้านที่ 3 ด้านบริหารทั่วไป					
ด้านที่ 4 ด้านงานบุคคล					

#### 4 .แบบตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ประเมินกลยุทธ์ระดับนโยบาย และกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติ ใน 4 มิติ คือ

1. ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness)
2. การปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage)
3. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility)
4. การยอมรับได้ (Acceptability)

ตารางที่ 9 เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ที่	เครื่องมือวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
1	แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	1. อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา 2. รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง	ความตรงเชิงเนื้อหา
2	แบบสอบถามแบบประเมินความเสี่ยง(โอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ) เพื่อการวิจัย	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา เฉพาะที่เป็นผู้บริหารสตรี	ความตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Cronbach's Alpha Coefficient)
3	แบบฟอร์มการวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยง	ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษา	ความตรงเชิงเนื้อหา
4	แบบตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	ความตรงเชิงเนื้อหา

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่องนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี (มกราคม-ธันวาคม 2555) โดยมีผลการดำเนินงานและกรอบระยะเวลาของการศึกษาวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 10 การดำเนินการและกรอบระยะเวลาในการศึกษาวิจัย

แผนการดำเนินงาน	เดือนปี พ.ศ.											
	มี.ค. 2554	มี.ย. 2554	ก.ค. 2554	พ.ค. 2554	ก.ย. 2554	พ.ย. 2554	ก.พ. 2555	เม.ย. 2555	มิ.ย. 2555	ก.ค. 2555	พ.ค. 2555	พ.ย. 2555
ระยะที่ 1 การระบุความเสี่ยง (วัตถุประสงค์ข้อที่ 1)												
1. ศึกษาเอกสารและ (ร่าง) รายการความเสี่ยง 6 ด้าน	x											
2. พัฒนาแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	x											
3. ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group)		x										
4. วิเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และระบุความเสี่ยง		x										
ระยะที่ 2 วิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยง (วัตถุประสงค์ข้อที่ 2)												
1. พัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิจัย			x									
2. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ และตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงและความเที่ยง			x									
3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงเรียนที่เป็นผู้บริหารสตรี ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ				x	x	x						
4. วิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยง							x					
5. จัดอันดับความเสี่ยง สร้างเมตริกซ์ความเสี่ยง (Risk matrix) และแผนที่ความเสี่ยง (Risk map)							x					
ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง (วัตถุประสงค์ข้อที่ 3)												
1. พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง								x				
2. ตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์									x	x		
ระยะที่ 4 การจัดทำรายงานและเผยแพร่ผลงานวิจัย												
1. เขียนและจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์											x	
2. เผยแพร่ผลงานวิจัย												x

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามขอบข่ายของข้อมูลและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลจากการสังเคราะห์และวิเคราะห์เอกสาร ข้อมูลจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ และข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามระยะของการศึกษาวิจัย เป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การระบุความเสี่ยง ระยะที่ 2 การวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยง และระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่นำไปใช้ในการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) และการคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญพิจารณาติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นเอกฉันท์

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมมาจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ

โดยข้อมูลเชิงปริมาณมาจากแบบประเมินความเสี่ยงที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ นำมาใช้เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิด (ความถี่) และผลกระทบ (ระดับความรุนแรง) โดยนำข้อมูลไปคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) และวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และสร้างตารางเมตริกซ์ความเสี่ยง (Risk matrix)

ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) ที่ได้มาจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อให้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณก่อนนำมาแปลความหมาย

ระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพิจารณาจากผลการประเมินและจัดอันดับความเสี่ยงในระยะที่ 2 (โอกาสที่จะเกิดในระดับสูง/สูงมากและผลกระทบในระดับรุนแรง/รุนแรงมาก) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพิจารณาผลการประเมินคุณภาพของกลยุทธ์ระดับนโยบายและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการทราบผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์เอกสาร จัดสนทนากลุ่มและส่งแบบสอบถามการประเมินผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารสตรี ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 254 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามสมบูรณ์กลับคืนจำนวน 207 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.49 ได้นำข้อมูล มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและด้านบริหารงานบุคคล โดยวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงในการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาตามภารกิจหลัก และการประเมินความเสี่ยงตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาจากรายการอันดับความเสี่ยงสูงสุดของแต่ละรายการความเสี่ยง

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่มัธยมศึกษา

ตอนที่ 5 ผลสรุปคุณภาพกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาข้อเสนอแนะปลายเปิด



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 11 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1.อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	-	-
	31 - 40 ปี	4	1.93
	41 - 50 ปี	44	21.25
	51 - 60 ปี	159	76.81
2.การศึกษา	ปริญญาตรี	4	1.93
	ปริญญาโท	185	89.37
	ปริญญาเอก	18	8.69
3.ประสบการณ์ในการทำงาน	1 - 5 ปี	1	0.48
	6 - 10 ปี	8	3.86
	11 - 15 ปี	16	7.72
	16 - 20 ปี	54	26.08
	21 ปีขึ้นไป	128	61.83
4.ขนาดของโรงเรียน	เล็ก	23	11.11
	กลาง	43	20.77
	ใหญ่	84	40.57
	ใหญ่พิเศษ	57	27.53

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 51 – 60 ปี มากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 76.81 รองลงมาคืออายุเฉลี่ยระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 ส่วนอายุเฉลี่ยที่น้อยที่สุดอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 1.93 ด้านการศึกษา ผู้บริหารสตรี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 89.37 รองลงมาเป็นระดับปริญญาเอก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.69 ระดับการศึกษาที่น้อยที่สุดเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.93 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์ในการทำงานสูงสุดตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ

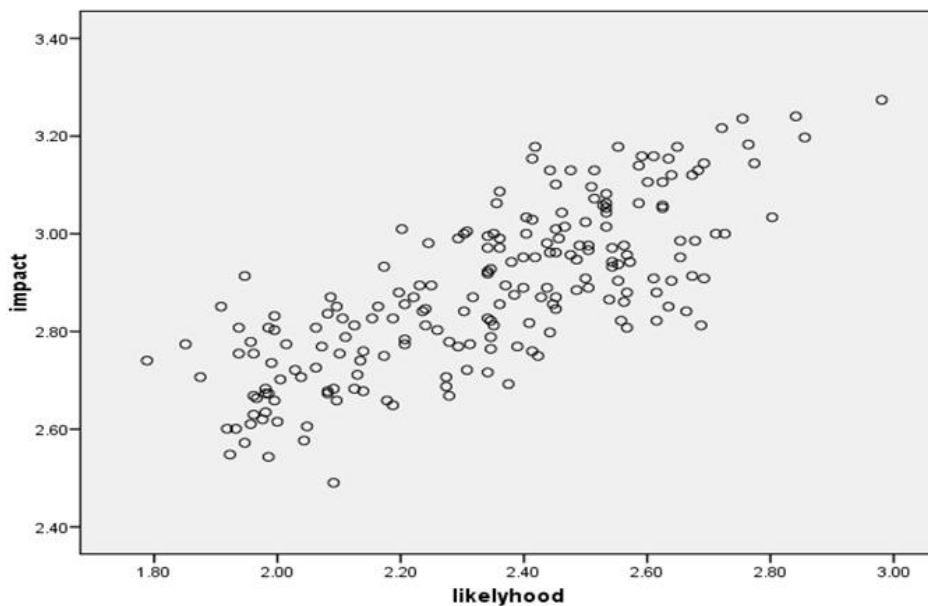
61.83 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 16 – 20 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 26.08 ลำดับสาม มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.72 ลำดับสุดท้าย มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยที่สุดระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.48 ด้านขนาดของโรงเรียน ผู้บริหารสตรีบริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 40.57 รองลงมา เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 27.53 ลำดับสาม เป็นโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 20.77 ส่วนขนาดโรงเรียนที่มีผู้บริหารสตรีดำรงตำแหน่งน้อยที่สุดได้แก่ขนาดเล็ก จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

## ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเสี่ยงในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสตรี

### 2.1 ผลการประเมินความเสี่ยง

โดยนำข้อมูลเชิงปริมาณการประเมินความเสี่ยงในการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและด้านบริหารงานบุคคล นำมาใช้เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิด (ความถี่) และผลกระทบ (ระดับความรุนแรง) นำข้อมูลไปคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) และวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ใช้สัญลักษณ์แทนจำนวนประชากร  $\mu$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ใช้สัญลักษณ์แทน  $\sigma$  นำผลที่ได้มาสร้างตารางเมตริกซ์ความเสี่ยง (Risk matrix) เพื่อแปลผลและพิจารณาการตัดสินใจในการนำผลมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารของผู้บริหารสตรี

ผลจากการวิเคราะห์แบบประเมินความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี ที่นำผลคูณ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ นำมาจัดลงในตารางเมตริกซ์ ได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 9 แสดงการลงจุดตามคะแนนผลคูณของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ

สามารถเปรียบเทียบกับตารางเมตริกซ์แผนภาพที่ 10

ผลกระทบ (Impact)

มากที่สุด(5)	H	H	E	E	E
มาก (4)	M	H	H	E	E
ปานกลาง(3)	L	M	H	E	E
น้อย (2)	L	L	M	H	E
น้อยที่สุด (1)	L	L	M	H	H
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

	ระดับต่ำ/ต่ำมาก-ยอมรับได้ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
	ระดับปานกลาง-พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม
	ระดับสูง-ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยง
	ระดับสูงมาก-ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความ

แผนภาพที่ 10 แสดงตารางเมตริกซ์

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- I** หมายถึง Impact (ผลกระทบ)
- L** หมายถึง Likelihood (โอกาสที่จะเกิด)

## 1. ด้านงบประมาณ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์หลังตารางได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 การประเมินความเสี่ยงการจัดทำและเสนอของงบประมาณ

ประเภทของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนการประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การตัดสินใจ คงไว้ ตัดออก
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
การเสนอของงบประมาณ	1.1.1แผนการใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ	3.23	1.40	2.75	1.50	สูง	คงไว้
	1.1.2เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานล่าช้า	3.19	1.46	2.85	1.53	สูง	คงไว้
	1.1.3เจ้าหน้าที่การเงินไม่มีความรู้เรื่องการเงิน	3.27	1.46	2.98	1.62	สูง	คงไว้
	1.1.4ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน	3.00	1.4	2.72	1.55	สูง	คงไว้
	1.1.5ไม่มีการประเมินแผนปฏิบัติการใช้เงิน	2.90	1.35	2.69	1.61	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 12 แสดงว่าการจัดทำและเสนอของงบประมาณ มีค่าประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง 4 รายการซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้เรื่องการเงิน  $I = 3.27, L = 2.98$  แผนการใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ  $I = 3.23, L = 2.75$  เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่าช้า  $I = 3.19, L = 2.85$  และไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน  $I = 3.00, L = 2.27$  ส่วนค่าประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ไม่มีการประเมินแผนปฏิบัติการใช้เงิน  $I = 2.90, L = 2.69$

ตารางที่ 13 การประเมินความเสี่ยงการจัดสรรงบประมาณ

ประเภทของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนการประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การตัดสินใจ คงไว้ ตัดออก
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
1.2 การจัดสรรงบประมาณ	1.2.1ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณได้ตามแผน	2.81	1.43	2.68	1.56	ปานกลาง	ตัดออก
	1.2.2การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม	2.87	1.58	2.56	1.70	ปานกลาง	ตัดออก
	1.2.3การบริหารเงินอุดหนุนขาดประสิทธิภาพ	2.80	1.47	2.56	1.60	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 13 แสดงว่าการจัดสรรงบประมาณ มีค่าประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม  $I = 2.87, L = 2.56$  ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณได้ตามแผน  $I = 2.81, L = 2.68$  และสุดท้ายการบริหารเงินอุดหนุนขาดประสิทธิภาพ  $I = 2.80, L = 2.56$

ตารางที่ 14 การประเมินความเสี่ยงการติดตามและตรวจสอบ

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ กึ่งไว้ ตัดออก
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
1.3 การติดตาม ตรวจสอบ	1.3.1การบริหารการเงินการบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ	3.00	1.54	2.71	1.60	สูง	กึ่งไว้
	1.3.2เจ้าหน้าที่ไม่รอบคอบ	2.98	1.58	2.65	1.61	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.3บุคลากรไม่พอ	3.14	1.56	2.69	1.72	สูง	กึ่งไว้
	1.3.4เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการเงิน	2.95	1.70	2.39	1.70	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.5เจ้าหน้าที่ไม่ทำงานตามขั้นตอน	2.84	1.74	2.24	1.74	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.6เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญกับระเบียบ	2.85	1.81	2.36	1.75	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.7เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบ	2.88	1.75	2.39	1.71	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.8เจ้าหน้าที่ละเลยไม่ทวงเงินอีม	2.87	1.52	2.61	1.67	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.9เจ้าหน้าที่ละเลยการลงทะเบียนคุมเงิน	2.93	1.70	2.54	1.78	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.10เจ้าหน้าที่ไม่รอบคอบในการเขียนเช็คสั่งจ่าย	2.70	1.77	2.27	1.74	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.11เจ้าหน้าที่ไม่เก็บรักษาหลักฐานการเงิน	2.71	1.80	2.34	1.74	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.12เจ้าหน้าที่ทุจริต	2.84	2.02	2.23	1.81	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.13ไม่มีการประเมินผลการสรุปรายการเงิน	2.76	1.72	2.38	1.72	ปานกลาง	ตัดออก
	1.3.14ไม่มีการสรุปการใช้เงินประจำปี	2.75	1.71	2.41	1.67	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 14 แสดงว่าการติดตามและตรวจสอบ มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง 2 รายการซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ บุคลากรไม่พอ I=3.14 , L=2.69 และการบริหารการเงินการบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ I=3.00 , L=2.71 ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ไม่รอบคอบ I=2.98 , L=2.65 เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการเงิน I=2.95 , L=2.39 เจ้าหน้าที่ละเลยการลงทะเบียนคุมเงิน I=2.93 , L=2.54 เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบ I=2.88 , L=2.39 เจ้าหน้าที่ละเลยไม่ทวงเงินอีม I=2.87 , L=2.61 เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญกับระเบียบ I=2.85 , L=2.36 เจ้าหน้าที่ไม่ทำตามขั้นตอนและเจ้าหน้าที่ทุจริต I=2.84 , L=2.24 ไม่มีการประเมินผลการสรุปรายการเงิน I=2.76 , L=2.38 ไม่มีการสรุปผลการใช้เงินประจำปี I=2.75 , L=2.41 เจ้าหน้าที่ไม่เก็บรักษาหลักฐานการเงิน I=2.71 , L= 2.38 และเจ้าหน้าที่ไม่รอบคอบในการเขียนเช็คสั่งจ่าย I=2.70 , L=2.27

ตารางที่ 15 การประเมินความเสี่ยงการจัดซื้อจัดจ้าง

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้	ตัดออก
1.4 การจัดซื้อ จัดจ้าง	1.4.1 ไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	2.84	1.72	2.66	1.64	ปานกลาง	ตัดออก
	1.4.2การจัดซื้อจัดจ้างไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	2.84	1.67	2.45	1.66	ปานกลาง	ตัดออก
	1.4.3การจัดซื้อจัดจ้างไม่ตรงตามระเบียบ	2.77	1.78	2.31	1.72	ปานกลาง	ตัดออก
	1.4.4เจ้าหน้าที่ไม่ซื้อตรง	2.78	1.84	2.34	1.78	ปานกลาง	ตัดออก
	1.4.5การจัดซื้อไม่ตรงตามระเบียบ	2.72	1.76	2.30	1.77	ปานกลาง	ตัดออก
	1.4.6การจัดซื้อพัสดุไม่ทันเวลา	2.79	1.65	2.44	1.70	ปานกลาง	ตัดออก
	1.4.7การจัดซื้อพัสดุไม่มีคุณภาพ	2.76	1.73	2.34	1.69	ปานกลาง	ตัดออก
	1.4.8ระเบียบการจัดซื้อไม่ทันสมัย	2.90	1.57	2.50	1.71	ปานกลาง	ตัดออก
	1.4.9การจัดซื้อมีหลายขั้นตอน	2.86	1.52	2.53	1.61	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 15 แสดงว่า การจัดซื้อจัดจ้าง มีค่าประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ทุก รายการ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ระเบียบการจัดซื้อไม่ทันสมัย I=2.90, L=2.50 การจัดซื้อมีหลายขั้นตอน I=2.86 , L=2.53 ไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อและการจัดซื้อจัดจ้างไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ I=2.84 , L=2.66และ2.45 การจัดซื้อพัสดุไม่ทันเวลา I=2.79 , L=2.44 เจ้าหน้าที่ไม่ซื้อตรง I=2.78 , L=2.34 การจัดซื้อจัดจ้างไม่ตรงตามระเบียบ I=2.77 , L=2.31 การจัดซื้อพัสดุไม่มีคุณภาพ I=2.76 , L=2.34 และการจัดซื้อไม่ตรงตามระเบียบ I=2.72 , L=2.30

ตารางที่ 16 การประเมินความเสี่ยงโครงการเรียนฟรี 15 ปี

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		คงไว้ ตัดออก
1.5 โครงการ เรียนฟรี 15 ปี	1.5.1 นโยบายภาครัฐไม่แน่นอน	2.97	1.53	2.56	1.55	ปานกลาง	ตัดออก
	1.5.2 การจัดสรรงบประมาณล่าช้า	2.97	1.45	2.54	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	1.5.3 การประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ	2.82	1.52	2.55	1.63	ปานกลาง	ตัดออก
	1.5.4 เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน	2.87	1.51	2.45	1.61	ปานกลาง	ตัดออก
	1.5.5 สำนักพิมพ์ส่งหนังสือแบบเรียนล่าช้า	3.18	1.47	2.76	1.55	สูง	คงไว้

จากตารางที่ 16 แสดงว่า โครงการเรียนฟรี 15 ปี มีค่าประเมินความเสี่ยงในระดับที่สูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ ได้แก่ สำนักพิมพ์ส่งหนังสือแบบเรียนล่าช้า  $I=3.18$  ,  $L=2.76$  ส่วนค่าประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับได้แก่ นโยบายภาครัฐไม่แน่นอนและการจัดสรรงบประมาณล่าช้า  $I=2.97$  ,  $L=2.56$  เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน  $I=2.87$  ,  $L=2.45$  และการประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ  $I=2.82$  ,  $L=2.55$

ตารางที่ 17 การประเมินความเสี่ยงการพัสดุ

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	สูง กึ่งไว้ ต่ำ	กึ่งไว้ ตัดออก
1.6 การพัสดุ	1.6.1ขาดเจ้าหน้าที่โดยตรง	3.24	1.38	2.84	1.58	สูง	กึ่งไว้
	1.6.2ระเบียบพัสดุไม่ทันสมัย	3.12	1.55	2.63	1.64	สูง	กึ่งไว้
	1.6.3เจ้าหน้าที่ไม่ทำตามระเบียบพัสดุ	3.15	1.60	2.41	1.73	สูง	กึ่งไว้
	1.6.4ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	3.04	1.52	2.53	1.69	สูง	กึ่งไว้
	1.6.5การตรวจสอบพัสดุครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน	3.12	1.57	2.51	1.71	สูง	กึ่งไว้
	1.6.6เจ้าหน้าที่ทุจริต	2.99	1.72	2.34	1.86	ปานกลาง	ตัดออก
	1.6.7การบริหารงานพัสดุโดยใช้ICTล่าช้า	3.06	1.51	2.35	1.71	สูง	กึ่งไว้
	1.6.8ไม่มีการแต่งตั้งกรรมการจำหน่ายพัสดุประจำปี	3.02	1.47	2.41	1.72	สูง	กึ่งไว้

จากตารางที่ 17 แสดงว่า การพัสดุ มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ขาดเจ้าหน้าที่โดยตรง I=3.24 , L=2.84 เจ้าหน้าที่ไม่ทำตามระเบียบพัสดุ I=3.15 , L=2.41 ระเบียบพัสดุไม่ทันสมัยและการตรวจสอบพัสดุครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน I=3.12 , L=2.63 และ 2.51 การบริหารงานพัสดุโดยใช้ ICT ล่าช้า I=3.06 , L=2.35 ไม่ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ I=3.04 , L=2.53 และ ไม่มีการแต่งตั้งกรรมการจำหน่ายพัสดุประจำปี I=3.02 , L=2.41



ตารางที่ 18 การประเมินความเสี่ยงงานแผนงาน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	กึ่งไว้ ตัดออก	
1.7งานแผนงาน	1.7.1บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน	3.17	1.54	2.41	1.74	สูง	กึ่งไว้
	1.7.2แผนปฏิบัติการไม่สามารถดำเนินการได้	3.09	1.39	2.50	1.51	สูง	กึ่งไว้
	1.7.3แผนปฏิบัติการไม่ผ่านความเห็นชอบ	2.89	1.62	2.23	1.69	ปานกลาง	ตัดออก
	1.7.4แผนปฏิบัติการไม่สามารถดำเนินการได้ ต่อเนื่อง	2.94	1.45	2.37	1.61	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 18 แสดงว่า งานแผนงาน มีค่าการประเมินความเสี่ยงในระดับสูง ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน  $I=3.17$  ,  $L=2.41$  และแผนปฏิบัติการ ไม่สามารถดำเนินการได้  $I=3.09$  ,  $L=2.50$  ส่วนค่าการประเมินความเสี่ยงในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ แผนปฏิบัติการ ไม่สามารถดำเนินการได้ต่อเนื่อง  $I=2.94$  ,  $L=2.37$  และแผนปฏิบัติการ ไม่ผ่านความเห็นชอบ  $I=2.89$  ,  $L=2.23$

ตารางที่ 19 การประเมินความเสี่ยงงานสารสนเทศ

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้ ตัดออก	
1.8 งาน สารสนเทศ	1.8.1ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ	3.15	1.38	2.59	1.58	สูง	คงไว้
	1.8.2ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูล	3.13	1.45	2.58	1.57	สูง	คงไว้
	1.8.3ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร	3.17	1.44	2.55	1.60	สูง	คงไว้
	1.8.4ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือ	2.98	1.47	2.43	1.61	ปานกลาง	ตัดออก
	1.8.5ขาดการวิเคราะห์ข้อมูล	3.06	1.35	2.53	1.62	สูง	คงไว้
	1.8.6ไม่มีการประเมินผลการทำงาน	2.95	1.44	2.56	1.63	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 19 แสดงว่า งานสารสนเทศ มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร  $I=3.17$  ,  $L=2.55$  ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ  $I=3.15$  ,  $L=2.59$  ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูล  $I=3.13$  ,  $L=2.58$  ขาดการวิเคราะห์ข้อมูล  $I=3.06$  ,  $L=2.56$  ค่าประเมินความเสี่ยงในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือ  $I=2.98$  ,  $L=2.43$  และไม่มีการประเมินผลการทำงาน  $I=2.95$  ,  $L=2.56$

ตารางที่ 20 การประเมินความเสี่ยงการประกันคุณภาพ

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		คงไว้ ตัดออก
1.9 การประกัน คุณภาพ	1.9.1 งานประกันคุณภาพไม่มีประสิทธิภาพ	3.12	1.57	2.47	1.60	สูง	คงไว้
	1.9.2 การประกันคุณภาพไม่น่าเชื่อถือ	3.00	1.60	2.30	1.74	สูง	คงไว้
	1.9.3 ข้อมูลไม่ตรงมาตรฐานตัวชี้วัด	2.96	1.56	2.44	1.65	ปานกลาง	ตัดออก
	1.9.4 ระบบการประกันคุณภาพไม่มีประสิทธิภาพ	3.07	1.55	2.51	1.65	สูง	คงไว้
	1.9.5 บุคลากรให้ความสำคัญเฉพาะประกันภายนอก	2.97	1.52	2.50	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	1.9.6 ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและSWOT	3.05	1.56	2.52	1.67	สูง	คงไว้
	1.9.7 ผู้ปกครอง-นักเรียนไม่เข้าใจระบบประกันฯ	2.94	1.51	2.54	1.64	ปานกลาง	ตัดออก
	1.9.8 สถานศึกษาไม่นำผลการประเมินภายนอกมาใช้	2.88	1.62	2.43	1.68	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 20 แสดงว่า การประกันคุณภาพ มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามระดับได้แก่ งานประกันคุณภาพไม่มีประสิทธิภาพ I=3.12, L=2.47 ระบบงานประกันคุณภาพไม่มีประสิทธิภาพ I=3.07 , L=2.51 ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและ SWOT I=3.05 , L 2.52 การประกันคุณภาพไม่น่าเชื่อถือ I=3.00 , L=2.30 ค่าประเมินความเสี่ยงในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ บุคลากรให้ความสำคัญเฉพาะ การประกันภายนอก I=2.97 , L=2.50 ข้อมูลไม่ตรงมาตรฐานตัวชี้วัด I=2.96 , L=2.44 ผู้ปกครอง-นักเรียนไม่เข้าใจระบบประกัน I=2.94 , L=2.54 และสถานศึกษาไม่นำผลการประเมินภายนอกมาใช้ I=2.88 , L=2.43

ตารางที่ 21 การประเมินความเสี่ยงการจัดระบบควบคุมภายใน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		คงไว้ ตัดออก
1.10การจัดระบบ ควบคุมภายใน	1.10.1ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ	2.96	1.65	2.50	1.75	ปานกลาง	ตัดออก
	1.10.2ผู้บริหารไม่เข้าใจและให้ความสำคัญ	2.87	1.72	2.42	1.72	ปานกลาง	ตัดออก
	1.10.3 ไม่มีการออกกฎระเบียบและหลักเกณฑ์	2.85	1.57	2.63	1.68	ปานกลาง	ตัดออก
	1.10.4 โรงเรียนไม่สร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง	2.95	1.52	2.65	1.61	ปานกลาง	ตัดออก
	1.10.5 ไม่มีการประเมินการควบคุมภายใน	2.90	1.61	2.63	1.58	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 21 แสดงว่า การจัดระบบการควบคุมภายใน มีค่าประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ I=2.96 , L=2.50 โรงเรียนไม่สร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง I=2.95 , L=2.65 ไม่มีการควบคุมการประเมินภายใน I=2.90 , L=2.63 ผู้บริหารไม่เข้าใจและให้ความสำคัญ I=2.87 , L=2.42 และไม่มีการออกกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ I=2.85 , L=2.63

### 1. ด้านวิชาการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ดังตารางได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 22 การประเมินความเสี่ยงงานการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		คงไว้ ตัดออก
หลักสูตร สถานศึกษา	2.1.1หลักสูตรสถานศึกษาไม่ครอบคลุมท้องถิ่น	2.94	1.61	2.57	1.54	ปานกลาง	ตัดออก
	2.1.2ผู้บริหารขาดความเข้าใจด้านหลักสูตร	2.88	1.63	2.50	1.61	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 22 แสดงว่า การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น มีค่าการประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หลักสูตรสถานศึกษาไม่ครอบคลุมหลักสูตรท้องถิ่น I=2.94 , L=2.57 และผู้บริหารขาดความเข้าใจด้านหลักสูตร I=2.88 , L=2.50

ตารางที่ 23 การประเมินความเสี่ยงการจัดการเรียนการสอน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้ ตัดออก	
2.2การจัดการ เรียนการสอน	2.2.1ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน	2.91	1.70	2.67	1.64	ปานกลาง	ตัดออก
	2.2.2ครูไม่ได้รับสนับสนุนด้านอุปกรณ์การสอน	3.03	1.59	2.80	1.66	สูง	คงไว้
	2.2.3ครูสอนไม่ตรงวุฒิ	2.86	1.59	2.56	1.68	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 23 แสดงว่า การจัดการเรียนการสอน มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ ได้แก่ ครูไม่ได้รับสนับสนุนด้านอุปกรณ์การสอน  $I=3.03$  ,  $L=2.56$  ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน  $I=2.91$  ,  $L= 2.67$  และครูสอนไม่ตรงวุฒิ  $I=2.86$  ,  $L=2.56$



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ตารางที่ 24 การประเมินความเสี่ยงการวัด ประเมินผล

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้ ตัดออก	
23 การวัด ประเมินผล	2.3.1 การวัดประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ	2.82	1.60	2.61	1.65	ปานกลาง	ตัดออก
	2.3.2 บุคลากรไม่มีความรู้ด้านการวัดผลประเมินผล	2.88	1.57	2.48	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	2.3.3 การวัดผลประเมินผลตามใจครูผู้สอน	2.95	1.60	2.41	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	2.3.4 การวัดผลไม่ตรงสภาพความเป็นจริง	3.03	1.53	2.40	1.60	สูง	คงไว้
	2.3.5 ข้อสอบไม่ได้มาตรฐาน	3.06	1.46	2.58	1.57	สูง	คงไว้
	2.3.6 ขาดการติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ	3.05	1.47	2.62	1.59	สูง	คงไว้
	2.3.7 นักเรียนไม่สนใจทำข้อสอบ	3.12	1.43	2.67	1.54	สูง	คงไว้

จากตารางที่ 24 แสดงว่า การวัด ประเมินผล มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ นักเรียนไม่สนใจทำข้อสอบ  $I=3.12$  ,  $L=2.67$  ข้อสอบไม่ได้มาตรฐาน  $I=3.06$  ,  $L=2.58$  ขาดการติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ  $I=3.05$  ,  $L=2.62$  และการวัดผลไม่ตรงสภาพความเป็นจริง  $I=3.03$  ,  $L=2.40$  ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การวัด ประเมินผลตามใจครูผู้สอน  $I=2.95$  ,  $L=2.41$  บุคลากรไม่มีความรู้ด้านการวัดผล ประเมินผล  $I=2.88$  ,  $L=2.48$  และการวัดผลประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ  $I=2.82$  ,  $L=2.61$

ตารางที่ 25 การประเมินความเสี่ยงการนิเทศภายใน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้ ตัดออก	
2.4 การนิเทศ ภายใน	2.4.1การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ	3.12	1.40	2.68	1.56	สูง	คงไว้
	2.4.2ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง	2.98	1.48	2.67	1.53	ปานกลาง	ตัดออก
	2.4.3ครูทำงานไม่เต็มที่	3.08	1.47	2.36	1.64	สูง	คงไว้
	2.4.4ครูมีความรู้สึกไม่มั่นคง	3.00	1.56	2.40	1.59	สูง	คงไว้
	2.4.5นโยบายของรัฐมีผลต่อการขาดครู	2.94	1.54	2.48	1.66	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 25 แสดงว่า การนิเทศภายใน มีค่าการประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับสูง ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ  $I=3.12$  ,  $L=2.68$  ครูทำงานไม่เต็มที่  $I=3.08$  ,  $L=2.36$  ครูมีความรู้สึกไม่มั่นคง  $I=3.00$  ,  $L=2.40$  ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง  $I=2.98$  ,  $L=2.67$  และนโยบายของรัฐมีผลต่อการขาดครู  $I=2.94$  ,  $L=2.48$

ตารางที่ 26 การประเมินความเสี่ยงแหล่งเรียนรู้ภายใน ภายนอก

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
2.5 แหล่งเรียนรู้ ภายในภายนอก	2.5.1 ไม่มีข้อมูลแหล่งการเรียนรู้	2.91	1.60	2.34	1.69	ปานกลาง	ตัดออก
	2.5.2 ครูไม่ใช่แหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์	2.75	1.56	2.42	1.66	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 26 แสดงว่า แหล่งการเรียนรู้ภายใน ภายนอก มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ไม่มีข้อมูลแหล่งการเรียนรู้  $I=2.91$  ,  $L=2.34$  และครูไม่ใช่แหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์  $I=2.75$  ,  $L=2.42$

ตารางที่ 27 การประเมินความเสี่ยงสื่อ / นวัตกรรม / ICT

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
2.6 สื่อ/ นวัตกรรม/ICT	2.6.1 ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของสื่อ/ICT	2.81	1.55	2.35	1.61	ปานกลาง	ตัดออก
	2.6.2 ไม่มีครูที่มีความรู้ด้านการผลิตสื่อ	2.85	1.63	2.44	1.58	ปานกลาง	ตัดออก
	2.6.3 ขาดงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ/ICT	3.05	1.55	2.53	1.58	สูง	คงไว้
	2.6.4 ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์	3.17	1.42	2.64	1.55	สูง	คงไว้
	2.6.5 ไม่มีการประเมินผลการใช้สื่อ/ICT	3.10	1.46	2.62	1.54	สูง	คงไว้

จากตารางที่ 27 แสดงว่า สื่อ / นวัตกรรม / ICT มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์  $I=3.17$  ,  $L=2.64$  ไม่มีการประเมินผลการใช้สื่อ / ICT  $I=3.10$  ,  $L=2.62$  ขาดงบประมาณในการจัดซื้อสื่อ / ICT  $I=3.05$  ,  $L=2.53$  ค่าการประเมินความเสี่ยงในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ไม่มีครูที่มีความรู้ด้านการผลิตสื่อ  $I=2.85$  ,  $L=2.44$  และผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของสื่อ / ICT  $I=2.81$  ,  $L=2.35$



ตารางที่ 28 การประเมินความเสี่ยงห้องสมุด

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้ ตัดออก	
2.7 ห้องสมุด	2.7.1 ไม่มีครูจบด้านบรรณารักษ์	3.05	1.51	2.62	1.64	สูง	คงไว้
	2.7.2 ครูบรรณารักษ์ไม่มีจิตบริการ	2.90	1.57	2.55	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	2.7.3 ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย	2.95	1.55	2.47	1.67	ปานกลาง	ตัดออก
	2.7.4 ขาดหนังสือเพื่อการสืบค้น	2.99	1.57	2.45	1.58	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 28 แสดงว่า ห้องสมุด มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ ได้แก่ ไม่มีครูจบด้านบรรณารักษ์  $I=3.05$  ,  $L=2.62$  ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ขาดหนังสือเพื่อการสืบค้น  $I=2.99$  ,  $L=2.45$  ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย  $I=2.95$  ,  $L=2.47$  และครูบรรณารักษ์ไม่มีจิตบริการ  $I=2.9$  ,  $L=2.55$

ตารางที่ 29 การประเมินความเสี่ยงการจัดกิจกรรมแนะแนว

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้ ตัดออก	
2.8 การจัด กิจกรรมแนะแนว	2.8.1 ขาดครูแนะแนว	3.04	1.61	2.46	1.64	สูง	คงไว้
	2.8.2 ครูไม่มีความรู้เกี่ยวกับการศึกษาต่อขั้นที่สูงขึ้น	3.01	1.58	2.53	14.64	สูง	คงไว้
	2.8.3 นักเรียนมีพฤติกรรมเสี่ยง	3.02	1.58	2.50	1.67	สูง	คงไว้
	2.8.4 ครูไม่เข้าใจระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	3.12	1.44	2.44	1.63	สูง	คงไว้
	2.8.5 ไม่มีการประสานงานกันภายในโรงเรียน	3.10	1.47	2.45	1.64	สูง	คงไว้

จากตารางที่ 29 แสดงว่า การจัดกิจกรรมแนะแนว มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงทุกรายการซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ครูไม่เข้าใจระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน  $I=3.12$  ,  $L=2.44$  ไม่มีการประสานกันภายในโรงเรียน  $I=3.10$  ,  $L=2.45$  ขาดครูแนะแนว  $I=3.04$  ,  $L=2.46$  นักเรียนมีพฤติกรรมเสี่ยง  $I=3.02$  ,  $L=2.50$  และครูไม่มีความรู้เกี่ยวกับการศึกษาต่อขั้นที่สูงขึ้น  $I=3.01$  ,  $L=2.53$

ตารางที่ 30 การประเมินความเสี่ยงการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		คงไว้ ตัดออก
29 การวิจัยเพื่อ พัฒนาศึกษา	2.9.1 ครูไม่มีงานวิจัยในชั้นเรียน	3.08	1.51	2.53	1.62	สูง	คงไว้
	2.9.2 ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย	3.15	1.42	2.63	1.63	สูง	คงไว้
	2.9.3 ครูไม่นำผลการวิจัยมาใช้	3.21	1.46	2.72	1.63	สูง	คงไว้

จากตารางที่ 30 แสดงว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงทุกรายการซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ครูไม่นำผลการวิจัยมาใช้  $I=3.21$  ,  $L=2.72$  ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย  $I=3.15$  ,  $L=2.63$  และครูไม่มีงานวิจัยในชั้นเรียน  $I=3.08$  ,  $L=2.53$

ตารางที่ 31 การประเมินความเสี่ยงการประสานความร่วมมือ

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		คงไว้ ตัดออก
2.10 การประสาน ความร่วมมือ	2.10.1 ผู้บริหารไม่ตรงกับหน่วยงานอื่น	2.99	1.62	2.36	1.61	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 31 แสดงว่า การประสานความร่วมมือ มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง  $I=2.99$  ,  $L=2.36$

ตารางที่ 32 การประเมินความเสี่ยงการรับนักเรียน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ / คงไว้ / ตัดออก
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
2.11 การรับ นักเรียน	2.11.1 นักเรียนสมัครเข้ามาเกินกว่าที่โรงเรียนจะรับได้	2.87	1.60	2.19	1.71	ปานกลาง	ตัดออก
	2.11.2 นโยบายการรับนักเรียนเปลี่ยนแปลงทุกปี	2.81	1.61	2.24	1.71	ปานกลาง	ตัดออก
	2.11.3 ปัญหาการฝากเด็กนักเรียน	2.64	1.64	2.18	1.71	ปานกลาง	ตัดออก
	2.11.4 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน	2.90	1.53	2.61	1.62	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 32 แสดงว่า การรับนักเรียน มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน  $I=2.90$  ,  $L=2.61$  นักเรียนสมัครเข้ามาเกินกว่าที่โรงเรียนจะรับได้  $I=2.87$  ,  $L=2.19$  นโยบายการรับนักเรียนเปลี่ยนแปลงทุกปี  $I=2.81$  ,  $L=2.24$  และปัญหาการฝากนักเรียน  $I=2.64$  ,  $L=2.18$



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## 2. ด้านบริหารทั่วไป สามารถสรุปผลการวิเคราะห์หลังตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 33 การประเมินความเสี่ยงอาคารสถานที่

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		คงไว้ ตัดออก
อาคารสถานที่	3.1.1อาคารเรียนเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน	3.14	1.46	2.77	1.62	สูง	คงไว้
	3.1.2อุปกรณ์ขาดการบำรุงรักษา	3.15	1.44	2.61	1.59	สูง	คงไว้
	3.1.3อุปกรณ์มีอายุการใช้งานเกิน10ปี	3.10	1.48	2.60	1.57	สูง	คงไว้
	3.1.4อาคารเรียนมีจุดอัปลั้บตา ไม่ปลอดภัย	2.97	1.60	2.49	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	3.1.5ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน	2.93	1.61	2.55	1.63	ปานกลาง	ตัดออก
	3.1.6ห้องประชุมมีความเสี่ยง	2.69	1.66	2.37	1.66	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 33 แสดงว่า อาคารสถานที่ มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ เรียงตามลำดับ ได้แก่ อุปกรณ์ขาดการบำรุงรักษา I=3.15 , L=2.61 อาคารเรียนเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน I=3.14 , L=2.77 และอุปกรณ์มีอายุการใช้งานเกิน 10 ปี I=3.10 , L=2.60 ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ อาคารเรียนมีจุดอัปลั้บตาไม่ปลอดภัย I=2.97 , L=2.49 ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน I=2.93 , L=2.55 และห้องประชุมมีความเสี่ยง I=2.69 , L=2.37

ตารางที่ 34 การประเมินความเสี่ยงสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
3.2 สภาพแวดล้อมใน โรงเรียน	3.2.1 สภาพแวดล้อมในโรงเรียนอาจมีอันตรายได้	2.82	1.61	2.34	1.66	ปานกลาง	ตัดออก
	3.2.2 ขาดการดูแลรักษา	2.80	1.66	2.25	1.65	ปานกลาง	ตัดออก
	3.2.3 อันตรายจากไฟฟ้า	2.86	1.67	2.37	1.65	ปานกลาง	ตัดออก
	3.2.4 ไม่มีการแสดงอาณาเขตอันตราย	2.92	1.55	2.34	1.68	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 34 แสดงว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียน มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ไม่มีการแสดงอาณาเขตอันตราย I=2.92 , L=2.34 อันตรายจากไฟฟ้า I=2.86 , L=2.37 สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนอาจมีอันตรายได้ I=2.82 , L=2.34 ขาดการดูแลรักษา I=2.80 , L=2.25 และสภาพแวดล้อมเป็นอันตราย I=2.77 , L=2.27

ตารางที่ 35 การประเมินความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายนอก

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
3.3 สภาพ แวดล้อมภายนอก	3.3.1 สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งอบายมุขใกล้โรงเรียน	3.01	1.64	2.46	1.57	สูง	คงไว้
	3.3.2 ชุมชนเป็นแหล่งนักเรียนมาั่วสูม	2.82	1.67	2.34	1.58	ปานกลาง	ตัดออก
	3.3.3 โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย	2.67	1.71	1.98	1.70	ปานกลาง	ตัดออก
	3.3.4 โรงเรียนตั้งอยู่ห่างไกลชุมชน	2.67	1.64	2.08	1.64	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 35 แสดงว่า สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งอบายมุขใกล้โรงเรียน I=3.01 , L =2.46 ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ชุมชนเป็นแหล่งนักเรียนมาั่วสูม I=2.82 , L=2.34 โรงเรียนตั้งอยู่ห่างไกลชุมชนและโรงเรียนตั้งอยู่ในเขตพื้นที่เสี่ยงภัย I=2.67 , L=2.08 และ 1.98

ตารางที่ 36 การประเมินความเสี่ยงสภาพแวดล้อมจากธรรมชาติ

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
3.4 สภาพ แวดล้อมจาก ธรรมชาติ	3.4.1เป็นเขตที่เกิดภัยธรรมชาติ	2.62	1.78	1.97	1.64	ปานกลาง	ตัดออก
	3.4.2เป็นเขตที่เกิดภัยธรรมชาติซ้ำ	2.60	1.80	1.91	1.67	ปานกลาง	ตัดออก
	3.4.3เป็นเขตที่เคยเกิดภัยธรรมชาติ	2.57	1.84	1.94	1.72	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 36 สภาพแวดล้อมจากธรรมชาติ มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ เป็นเขตที่เกิดภัยธรรมชาติ I=2.62 , L=1.97 เป็นเขตที่เกิดภัยธรรมชาติซ้ำ I=2.60 , L=1.94 และเป็นเขตที่เคยเกิดภัยธรรมชาติ I=2.57 , L=1.94

ตารางที่ 37 การประเมินความเสี่ยงงานพยาบาล

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
3.5 งานพยาบาล	3.5.1การปฐมพยาบาลไม่มีประสิทธิภาพ	3.00	1.57	2.45	1.67	สูง	คงไว้
	3.5.2ขาดครูพยาบาลวิชาชีพโดยตรง	2.96	1.59	2.45	1.66	ปานกลาง	ตัดออก
	3.5.3ห้องพยาบาลขาดอุปกรณ์การปฐมพยาบาล	2.84	1.62	2.30	1.66	ปานกลาง	ตัดออก
	3.5.4นักเรียนรับประทานยาหมดอายุ	2.77	1.73	2.01	1.66	ปานกลาง	ตัดออก
	3.5.5นักเรียนชำระค่าพยาบาลกรณีเกิดอุบัติเหตุเอง	2.63	1.86	1.98	1.66	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 37 งานพยาบาล มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในอันดับสูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ ได้แก่ การปฐมพยาบาลไม่มีประสิทธิภาพ I=3.00 , L=2.45 ค่าประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ขาดครูพยาบาลวิชาชีพโดยตรง I=2.96 , L=2.45 ห้องพยาบาลขาดอุปกรณ์การปฐมพยาบาล I=2.84 , L=2.30 นักเรียนรับประทานยาหมดอายุ I=2.77 , L=2.01 และนักเรียนชำระค่าพยาบาลกรณีเกิดอุบัติเหตุเอง I=2.63 , L=1.98

ตารางที่ 38 การประเมินความเสี่ยงงานโภชนาการ

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
3.6 งาน โภชนาการ	3.6.1ขาดครูดูแลงานโภชนาการ	2.85	1.66	2.20	1.59	ปานกลาง	ตัดออก
	3.6.2เครื่องปรุงอาหารไม่ถูกสุขลักษณะ	2.80	1.64	2.06	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	3.6.3นักเรียนมีปัญหาด้านโภชนาการ	2.85	1.56	2.09	1.59	ปานกลาง	ตัดออก
	3.6.4โรงอาหารขาดการดูแลความสะอาด	2.85	1.61	2.16	1.59	ปานกลาง	ตัดออก
	3.6.5การล้างภาชนะไม่ถูกสุขลักษณะ	2.93	1.54	2.17	1.59	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 38 แสดงว่า งานโภชนาการ มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การล้างภาชนะไม่ถูกสุขลักษณะ  $I=2.93$  ,  $L=2.17$  ขาดครูดูแลงานโภชนาการ นักเรียนมีปัญหาด้านโภชนาการและโรงอาหารขาดการดูแลความสะอาด  $I=2.85$  ,  $L=2.20$  ,  $2.09$  และ  $2.16$  ลำดับสุดท้ายเครื่องปรุงอาหารไม่ถูกสุขลักษณะ  $I=2.80$  ,  $L=2.06$

ตารางที่ 39 การประเมินความเสี่ยงงานสารบรรณและธุรการ

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		
3.7 งานสารบรรณ และธุรการ	3.7.1ขาดเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ	2.97	1.55	2.34	1.59	ปานกลาง	ตัดออก
	3.7.2เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้งานสารบรรณ	3.00	1.60	2.30	1.51	สูง	คงไว้
	3.7.3เจ้าหน้าที่ทำงานไม่เป็นระบบ	2.82	1.73	2.18	1.55	ปานกลาง	ตัดออก
	3.7.4เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง	2.87	1.64	2.22	1.65	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 39 แสดงว่า งานสารบรรณและธุรการ มีค่าการประเมินความเสี่ยงงานอยู่ในระดับสูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ด้านงานสารบรรณ  $I=3.00$  ,  $L=2.30$  ค่าการประเมินความเสี่ยงในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ขาดเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ  $I=2.97$  ,  $L=2.34$  เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง  $I=2.87$  ,  $L=2.22$  และเจ้าหน้าที่ทำงานไม่เป็นระบบ  $I=2.82$  ,  $L=2.18$

ตารางที่ 40 การประเมินความเสี่ยงการประชาสัมพันธ์

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	สูง กึ่งไว้ ตัดออก	
3.8 การ ประชาสัมพันธ์	3.8.1 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ	3.00	1.51	2.35	1.61	สูง	กึ่งไว้
	3.8.2 ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย	2.87	1.61	2.38	1.62	ปานกลาง	ตัดออก
	3.8.3 การสื่อสาร- ประชาสัมพันธ์ข่าวสารล่าช้า	2.92	1.57	2.34	1.59	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 40 การประชาสัมพันธ์ มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ได้แก่ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ  $I=3.00$  ,  $L=2.35$  ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสื่อสาร – ประชาสัมพันธ์ข่าวสารล่าช้า  $I=2.92$  ,  $L=2.34$  และขาดเครื่องมืออุปกรณ์ ที่ทันสมัย  $I=2.87$  ,  $L=2.38$

ตารางที่ 41 การประเมินความเสี่ยงงานสวัสดิการในสถานศึกษา

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	สูง กึ่งไว้ ตัดออก	
3.9 งาน สวัสดิการ ในสถานศึกษา	3.9.1a การขอออกหนังสือขอพระราชทานเพลิงศพ	2.49	1.57	2.09	1.68	ปานกลาง	ตัดออก
	3.9.1b การตรวจสอบสุขภาพร่างกายประจำปี	2.67	1.56	2.08	1.67	ปานกลาง	ตัดออก
	3.9.1c การออกหนังสือรับรองต่างๆ	2.61	1.64	1.95	1.64	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 41 แสดงว่า งานสวัสดิการในสถานศึกษา มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การตรวจสอบสุขภาพร่างกายประจำปี  $I=2.67$  ,  $L=2.08$  การออกหนังสือรับรองต่างๆ  $I=2.61$  ,  $L=1.95$  และการขอออกหนังสือขอพระราชทานเพลิงศพ  $I=2.49$  ,  $L=2.09$



## 3. ด้านบริหารงานบุคคล สามารถสรุปผลการวิเคราะห์หลังตาราง ได้ดังนี้

ตารางที่ 42 การประเมินความเสี่ยงบริหารงานบุคคล

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้ ตัดออก	
บริหาร งานบุคคล	4.1.1งานบริหารบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ	3.00	1.56	2.20	1.66	สูง	คงไว้
	4.1.2การลงประวัติ ก.พ.7ไม่เป็นปัจจุบัน	2.97	1.52	2.36	1.66	ปานกลาง	ตัดออก
	4.1.3เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด	2.76	1.59	2.29	1.62	ปานกลาง	ตัดออก
	4.1.4เจ้าหน้าที่ไม่รักษาระเบียบกฎเกณฑ์	2.66	1.53	2.27	1.66	ปานกลาง	ตัดออก
	4.1.5การบรรจุแต่งตั้งครูลำช้า	2.81	1.59	2.45	1.63	ปานกลาง	ตัดออก
	4.1.6การเสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ล่าช้า	2.68	1.59	2.27	1.56	ปานกลาง	ตัดออก
	4.1.7การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไม่ทั่วถึง	2.77	1.53	2.20	1.69	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 42 แสดงว่า บริหารงานบุคคล มีค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เป็นกลยุทธ์ ได้แก่ งานบริหารบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ I=3 , L=2.2 ค่าการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การลงประวัติใน ก.พ.7 ไม่เป็นปัจจุบัน I=2.97 , L=2.36 การบรรจุแต่งตั้งครูลำช้า I=2.81 , L=2.45 การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไม่ทั่วถึง I=2.77 , L=2.20 เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด I=2.76 , L=2.29 การเสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ล่าช้า I=2.68 , L=2.27 และเจ้าหน้าที่ไม่รักษาระเบียบกฎเกณฑ์ I=2.66 , L=2.27

ตารางที่ 43 การประเมินความเสี่ยงการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้	ตัดออก
4.2 การพิจารณา เลื่อนชั้นเงินเดือน	4.2.1 การสรรหากรรมการไม่เป็นธรรม	2.72	1.71	2.02	1.66	ปานกลาง	ตัดออก
	4.2.2 การพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม	2.76	1.78	2.07	1.68	ปานกลาง	ตัดออก
	4.2.3 เกิดการร้องเรียนขอความเป็นธรรม	2.80	1.83	1.98	1.73	ปานกลาง	ตัดออก
	4.2.4 ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา	2.81	1.75	2.12	1.69	ปานกลาง	ตัดออก
	4.2.5 ผู้บริหารไม่ยุติธรรม	2.85	1.80	1.90	1.64	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 43 แสดงว่า การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ผู้บริหารไม่ยุติธรรม  $I=2.85$  ,  $L=1.90$  ครูไม่ได้ ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา  $I=2.81$  ,  $L=2.12$  เกิดการร้องเรียนขอความเป็นธรรม  $I=2.80$  ,  $L=1.98$  การพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม  $I=2.76$  ,  $L=2.07$  และการสรรหากรรมการไม่เป็น ธรรม  $I=2.72$  ,  $L=2.02$

ตารางที่ 44 การประเมินความเสี่ยงการรักษาการแทน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	คงไว้	ตัดออก
4.3 การ รักษาการแทน	4.3.1 ผู้บริหารไม่ออกคำสั่งแต่งตั้งผู้รักษาการแทน	2.8	1.72	1.93	1.68	ปานกลาง	ตัดออก
	4.3.2 ผู้รักษาการแทนปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้อง	2.87	1.67	2.08	1.62	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 44 แสดงว่า การรักษาการแทน มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการอยู่ใน ระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้แก่ ผู้รักษาการแทนปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้อง  $I=2.87$  ,  $L=2.08$  และ ผู้บริหาร ไม่ออกคำสั่งแต่งตั้งผู้รักษาการแทน  $I=2.80$  ,  $L=1.93$

ตารางที่ 45 การประเมินความเสี่ยงงานวินัย

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	กึ่งไว้ ตัดออก	
4.4 งานวินัย	4.4.1 บุคลากรทำผิดวินัยบ่อยๆ	2.75	1.73	2.13	1.61	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2 การปฏิบัติงานสายกว่าที่กำหนด	2.73	1.68	1.99	1.65	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2b การไม่ลงเวลาปฏิบัติราชการ	2.62	1.69	1.96	1.63	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2c การออกนอกบริเวณโรงเรียนบ่อยๆ	2.67	1.61	2.13	1.62	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2d ไม่เข้าห้องสอน	2.80	1.68	1.99	1.64	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2e การลงโทษนักเรียนอย่างผิดระเบียบ	2.91	1.66	1.94	1.57	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2f ดื่มสุรา สูบบุหรี่ในโรงเรียน	2.75	1.73	1.93	1.58	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2g ล้วงละเมิดนักเรียน	2.74	1.80	1.78	1.67	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2h ชู้สาว	2.77	1.85	1.85	1.67	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2i ทะเลาะวิวาทกันในโรงเรียน	2.7	1.77	1.87	1.61	ปานกลาง	ตัดออก
	4.4.2j ถูกกล่าวหาว่าทุจริตในหน้าที่	2.75	1.78	1.96	1.62	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 45 แสดงว่า งานวินัย มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การลงโทษนักเรียนอย่างผิดระเบียบ I=2.91 , L=1.94 ไม่เข้าห้องสอน I=2.80 , L=1.99 ชู้สาว I=2.77 , L=1.85 บุคลากรทำผิดวินัยบ่อยๆ ถูกกล่าวหาว่าทุจริตในหน้าที่และ ดื่มสุรา สูบบุหรี่ในโรงเรียน I=2.75 , L=2.13 , 1.96 และ 1.93 ล้วงละเมิดนักเรียน I=2.74 , L=1.78 การปฏิบัติงานสายกว่าที่กำหนด I=2.73 , L=1.99 ทะเลาะวิวาทกันในโรงเรียน I=2.70 , L=1.87 การออกนอกบริเวณโรงเรียนบ่อยๆ I=2.67 , L=2.13 และการไม่ลงเวลาปฏิบัติราชการ I=2.62 , L=1.96

ตารางที่ 46 การประเมินความเสี่ยงกิจการนักเรียน

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ		ก ง ไว้ ตัด ออก
4.5 กิจการ นักเรียน	4.5.1a นักเรียนมาสาย	2.99	1.62	2.29	1.53	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1b นักเรียนแต่งกายผิดระเบียบ	2.98	1.46	2.24	1.54	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1c ทำลายทรัพย์สินของโรงเรียน	2.87	1.56	2.31	1.48	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1d ทะเลาะวิวาททั้งภายใน-ภายนอกโรงเรียน	2.89	1.62	2.25	1.50	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1e นักเรียนเล่นการพนัน	2.68	1.74	2.12	1.56	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1f นักเรียนดื่มสุราและมั่วสุม	2.83	2.73	1.99	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1g นักเรียนข่มขู่และรีดไถ	2.68	1.81	1.98	1.62	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1h นักเรียนขโมยทรัพย์สินของผู้อื่น	2.65	1.70	2.09	1.57	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1i นักเรียนโดดเรียนไม่เข้าห้องเรียน	2.82	1.67	2.15	1.55	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1j นักเรียนไม่ร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	2.70	1.59	2.03	1.48	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1k นักเรียนไม่เข้าแถวเคารพธงชาติ	2.61	1.55	2.00	1.51	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1l นักเรียนไม่ให้ผู้ปกครองมาโรงเรียน	2.66	1.55	1.96	1.49	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1m นักเรียนไม่ให้ครูไปเยี่ยมบ้าน	2.54	1.71	1.92	1.53	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1n นักเรียนมีปัญหากับครูที่ปรึกษา	2.54	1.69	1.98	1.53	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1o นักเรียนไม่มาขากมาโรงเรียน	2.57	1.69	2.04	1.47	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1p นักเรียนติดเกม	2.65	1.66	2.17	1.52	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.1q นักเรียนใช้อุปกรณ์สื่อสารโดยไม่มีผู้แนะนำ	2.74	1.65	2.13	1.58	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.2 การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนล้มเหลว	2.72	1.55	2.06	1.62	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.3 นักเรียนมักละเลยเลือกตั้งกรรมการน้อย	2.66	1.57	1.96	1.56	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.4 นักเรียนต้องการเรียนมากกว่าร่วมกิจกรรม	2.60	1.55	1.93	1.48	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.5a ครูไม่รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล	2.77	1.57	1.96	1.50	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.5b ครูไม่แยกคัดกรองนักเรียนออกเป็นกลุ่ม	2.71	1.65	2.12	1.58	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.6a ครูไม่ได้ไปเยี่ยมบ้านนักเรียนเป็นรายบุคคล	2.60	1.67	2.04	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.6b นักเรียนแจ้งบุคลากรภายนอกมาเป็นผู้ปกครอง	2.67	1.71	1.98	1.59	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.7a นักเรียนเสพยาเสพติด	2.65	1.72	1.99	1.59	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.7b นักเรียนไม่รู้ถึงโทษภัยของยาเสพติด	2.83	1.68	2.08	1.55	ปานกลาง	ตัดออก

ตารางที่ 46 (ต่อ)

ประเภทของ ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยของคะแนน การประเมินความเสี่ยง (เต็ม 0-5)				การแปลผล impact/ likelihood	การ ตัดสินใจ
		Impact		likelihood			
		μ	σ	μ	σ	กึ่งไว้ ตัดออก	
	4.5.7c นักเรียนต้องการทดลอง	2.78	1.69	2.20	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.7d นักเรียนได้รับการทำทายช้กชวณจากเพื่อน	2.82	1.71	2.10	1.59	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.8a นักเรียนมีพฤติกรรมชู้สาว	2.75	1.66	2.10	1.52	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.8b นักเรียนใกล้ช้ชดศตรงข้มในที่ไม่เหมาะสม	2.70	1.64	2.00	1.56	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.8c ครูดูแลนักเรียนในโรงเรียนไม่ทั่วถึง	2.78	1.68	2.11	1.60	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.8d สื่อ/อินเทอร์เน็ตป้องกันเว็บลามกไม่ได้	2.68	1.67	2.09	1.67	ปานกลาง	ตัดออก
	4.5.8e ขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว	2.75	1.66	2.17	1.56	ปานกลาง	ตัดออก

จากตารางที่ 46 แสดงว่า กิจกรรมนักเรียน มีค่าการประเมินความเสี่ยงทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ นักเรียนมาสาย I=2.99 , L=2.29 นักเรียนแต่งกายผิดระเบียบ I=2.98 , L=2.24 ทะเลาะวิวาททั้งภายในภายนอกโรงเรียน I=2.89 , L=2.25 ทำลายทรัพย์สินของโรงเรียน I=2.87 , L=2.31 นักเรียนไม่รู้ถึงโทษภัยของยาเสพติดและนักเรียนดื่มสุราและมั่วสุม I=2.83 , L=2.08 และ 1.99 นักเรียนโดดเรียนไม่เข้าห้องเรียนและนักเรียนได้รับการทำทายช้กชวณจากเพื่อน I=2.82 , L=2.15 และนักเรียนต้องการทดลองและครูดูแลนักเรียนในโรงเรียนไม่ทั่วถึง I=2.78 , L=2.2 และครูไม่รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล I=2.77 , L=1.96 นักเรียนมีพฤติกรรมชู้สาว I=2.75 , L=2.10 นักเรียนใช้อุปกรณ์สื่อสารโดยไม่มีผู้แนะนำ I=2.74 , L=2.13 การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนล้มเหลว I=2.72 , L=2.06 ครูไม่แยกคัดกรองนักเรียนออกเป็นกลุ่ม I=2.71 , L=2.12 นักเรียนไม่ร่วมกิจกรรมของโรงเรียนและนักเรียนใกล้ช้ชดศตรงข้มในที่ไม่เหมาะสม I=2.70 , L=2.03 และนักเรียนเล่นการพนัน สื่อ/อินเทอร์เน็ตป้องกันเว็บลามกไม่ได้และนักเรียนข่มขู่และรีดไถ I=2.68 , L=2.12 , 2.09 และนักเรียนจ้งบุคคลภายนอก มาเป็นผู้ปกครอง I=2.67 , L=1.98 นักเรียนไม่ให้ผู้ปกครองมาโรงเรียนและนักเรียนมาลงคะแนนเลือกตั้งกรรมการน้อย I=2.66 , L=1.96 นักเรียนติดเกม นักเรียนขโมยทรัพย์สินของผู้อื่นและนักเรียนเสพยาเสพติด I=2.65 , L=2.17 , นักเรียนไม่เข้าแถวเคารพธงชาติ I=2.61 , L=2.00 นักเรียนต้องการเรียนมากกว่าร่วมกิจกรรม และครูไม่ได้ไปเยี่ยมบ้านนักเรียนเป็นรายบุคคล I=2.6 , L=2.04 และนักเรียนไม่ยอมมาโรงเรียน I=2.57 , L=2.04 นักเรียนมีปัญหากับครูที่ปรึกษาและนักเรียนไม่ให้ครูไปเยี่ยมบ้าน I=2.54 , L=1.98 และ 1.92

## 2.2 การจัดอันดับของการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์

จากผลของการประเมินความเสี่ยงตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ตามความเห็นของผู้บริหารสตรที่นำ

ผลคูณของคะแนนโอกาสที่จะเกิดและคะแนนผลกระทบของความเสี่ยง เข้าในตารางเมตริกซ์ การแปลผลพิจารณาจาก ผลคะแนนที่ออกมาเป็นความเสี่ยงสูงให้คงไว้เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยง และนำไปจัดทำเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี ส่วนการแปลผลที่ออกมา ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยตัดออกถือว่าเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และนำผลการประเมินมาจัดระดับและอันดับของความเสี่ยงตามประเภทและรายการความเสี่ยงที่มีผลการประเมินสูงตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ดังตารางต่อไปนี้

1. ด้านงบประมาณ ข้อมูลการแปลผลการประเมินความเสี่ยงด้านงบประมาณ ดังตารางตารางที่ 47 แสดงระดับและอันดับของความเสี่ยงด้านงบประมาณ

ประเภท ของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ผลกระทบ (1)	โอกาส (2)	ระดับของ ความเสี่ยง (1) x (2)	อันดับของ ความเสี่ยง
1. ด้านงบประมาณ เสนอของประมาณ	1.1.3เจ้าหน้าที่การเงินไม่มีความรู้เรื่องการเงิน	3.27	2.98	9.74	1
	1.1.2เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานล่าช้า	3.20	2.86	9.15	2
	1.1.1แผนการใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ	3.24	2.75	8.91	3
	1.1.4ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน	3.00	2.73	8.19	4
การติดตามและ ตรวจสอบ	1.3.3บุคลากรไม่พอ	3.14	2.68	8.44	1
	1.3.1การบริหารการเงินการบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ	3.00	2.71	8.13	2
โครงการเรียนฟรี 15 ปี การพัสดุ	1.5.5 สำนักพิมพ์ส่งหนังสือล่าช้า	3.18	2.76	8.77	1
	1.6.1ขาดเจ้าหน้าที่โดยตรง	3.24	2.84	9.20	1
	1.6.2ระเบียบพัสดุไม่ทันสมัย	3.12	2.64	8.23	2
	1.6.5 การตรวจสอบพัสดุครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน	3.13	2.15	7.85	3
	1.6.4 ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการใช้พัสดุครุภัณฑ์	3.04	2.53	7.69	4
	1.6.3 เจ้าหน้าที่ไม่ทำตามระเบียบพัสดุ	3.15	2.41	7.59	5
	1.6.8 ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจำหน่ายพัสดุ	3.03	2.41	7.30	6
	1.6.7การบริหารงานพัสดุ โดยใช้ ICT ล่าช้า	3.06	2.36	7.22	7
งานแผนงาน	1.7.2แผนปฏิบัติการไม่สามารถดำเนินการได้	3.10	2.51	7.78	1
	1.7.1บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน	3.18	2.42	7.69	2
งานสารสนเทศ	1.8.1ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ	3.16	2.59	8.18	1
	1.8.2ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ	3.14	2.59	8.13	2
	1.8.3ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร	3.18	2.55	8.10	3
	1.8.5การขาดการวิเคราะห์ข้อมูล	3.06	2.53	7.74	4

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ประเภท ของความเสียหาย	รายการความเสี่ยง	ผลกระทบ (1)	โอกาส (2)	ระดับของ ความเสี่ยง (1) x (2)	อันดับของ ความเสี่ยง
งานประกันคุณภาพ	1.9.1งานประกันคุณภาพไม่มีประสิทธิภาพ	3.13	2.48	7.76	1
	1.9.6ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและSWOT	3.06	2.53	7.74	2
	1.9.4ระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา	3.07	2.51	7.70	3

จากตารางที่ 47 แสดงว่าสามารถสรุปอันดับความเสี่ยงด้านงบประมาณ

ผลการจัดอันดับความสำคัญเรียงจากอันดับความเสี่ยงสูงมากที่สุดลงมา ดังนี้

อันดับที่ 1 คือข้อ 1.1.3 เจ้าหน้าที่การเงินไม่มีความรู้เรื่องการเงิน ระดับความเสี่ยง 9.74

อันดับที่ 2 คือข้อ 1.6.1 ขาดเจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรง ระดับความเสี่ยง 9.20

อันดับที่ 3 คือข้อ 1.1.2 เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานล่าช้า ระดับความเสี่ยง 9.15

อันดับที่ 4 คือข้อ 1.1.1 แผนการใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยง 8.91

อันดับที่ 5 คือข้อ 1.5.5 สำนักพิมพ์ส่งหนังสือล่าช้า ระดับความเสี่ยง 8.77

อันดับที่ 6 คือข้อ 1.3.3 บุคลากรไม่พอ ระดับความเสี่ยง 8.44

อันดับที่ 7 คือข้อ 1.6.2 ระเบียบพัสดุไม่ทันสมัย ระดับความเสี่ยง 8.23

อันดับที่ 8 คือข้อ 1.1.4 ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ระดับความเสี่ยง 8.19

อันดับที่ 9 คือข้อ 1.8.1 ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยง 8.18

อันดับที่ 10 คือข้อ 1.8.2 ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ระดับความเสี่ยง 8.13

อันดับที่ 11 คือข้อ 1.8.3 ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ระดับความเสี่ยง 8.10

อันดับที่ 12 คือข้อ 1.3.2 เจ้าหน้าที่ไม่รอบคอบ ระดับความเสี่ยง 7.92

อันดับที่ 13 คือข้อ 1.6.5 การตรวจสอบพัสดุครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน ระดับความเสี่ยง 7.85

อันดับที่ 14 คือข้อ 1.1.5 ไม่มีการประเมินแผนปฏิบัติการใช้เงิน ระดับความเสี่ยง 7.82

อันดับที่ 15 คือข้อ 1.10.4 โรงเรียนไม่สร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง 7.81

ด้านงบประมาณมีระดับและอันดับของความเสี่ยงที่สามารถนำไปจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานด้านงบประมาณ ได้แก่ การเสนอของบประมาณจำนวน 4 ข้อ การติดตามและตรวจสอบ จำนวน 2 ข้อ โครงการเรียนฟรี 15 ปี จำนวน 1 ข้อ การพัสดุ จำนวน 7 ข้อ งานแผนงาน จำนวน 2 ข้อ งานสารสนเทศจำนวน 4 ข้อและงานประกันคุณภาพจำนวน 3 ข้อ

### การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ

โดยนำผลการจากระดับและอันดับ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านงบประมาณได้ดังนี้ ตารางที่ 48 กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ

รายการความเสี่ยง	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1.การจัดทำและเสนอของงบประมาณ	1.พัฒนาเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติการด้านการเงิน	1.ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมด้านการเงิน 2.ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานหรือโรงเรียนอื่นๆ
2.การติดตามและตรวจสอบ	1.พัฒนาระบบการเงินการบัญชีให้มีประสิทธิภาพ	1.ขออัตราค่าจ้างเพิ่มโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2.แต่งตั้งกรรมการติดตามและตรวจสอบการเงิน
3.โครงการเรียนฟรี 15 ปี	1.ประสานสำนักพิมพ์ทุกสำนักพิมพ์	1.จัดส่งรายการหนังสือเรียนให้สำนักพิมพ์เร็วขึ้น
4.การพัสดุ	1.จัดการพัฒนาและอบรมบุคลากรด้านงานพัสดุ	1.ขออัตราค่าจ้างเพิ่มโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2.ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมระเบียบพัสดุใหม่ๆ 3.จัดหาเอกสารหรือหนังสือระเบียบพัสดุใหม่ๆ 4.จัดอบรมการใช้ ICT งานพัสดุ 5.แต่งตั้งคณะกรรมการจำหน่ายพัสดุ
5.งานแผนงาน	1.พัฒนางานแผนงานให้มีประสิทธิภาพ	1.ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านการทำงานแผนงาน
6.งานสารสนเทศ	1.พัฒนาและอบรมบุคลากรในการจัดทำสารสนเทศ 2.พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ	1.จัดอบรมบุคลากรด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ 2.จัดรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเป็นหมวดหมู่
7.การประกันคุณภาพ	1.พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 2.สร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรับการประเมินการประกันคุณภาพภายนอก	1.จัดอบรมระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก 2.สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในภายนอกแก่บุคลากรทุกระดับ 3.จัดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างชัดเจน



จากตารางที่ 48 ผู้วิจัยนำระดับและอันดับของความเสี่ยงนำมาจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานด้านงบประมาณ ตามรายการความเสี่ยง 7 รายการ จัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย 9 รายการ และนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการได้ 16 รายการ เพื่อนำไปจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีต่อไป

**2.2 ด้านวิชาการ ข้อมูลจากการแปรผลการประเมินความเสี่ยงด้านวิชาการ** ดังนิตารายที่ 49 แสดงระดับและอันดับของความเสี่ยงด้านวิชาการ

ประเภท ของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ผลกระทบ (1)	โอกาส (2)	ระดับของ ความเสี่ยง (1) x (2)	อันดับของ ความเสี่ยง
<b>2. ด้านวิชาการ</b>	2.2.2 ครูไม่ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์				
การจัดทบทเรียนการสอน	การเรียนการสอน	3.03	2.80	8.48	1
การวัดประเมินผล	2.3.7 นักเรียนไม่สนใจทำข้อสอบ	3.12	2.67	8.33	1
	2.3.6 ขาดการติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ	3.06	2.63	8.04	2
	2.3.5 ข้อสอบไม่ได้มาตรฐาน	3.06	2.59	7.92	3
	2.3.4 การวัดผลไม่ตรงสภาพความเป็นจริง	3.03	2.40	7.27	5
การนิเทศภายใน	2.4.1 การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ	3.13	2.68	8.38	1
	2.4.3 ครูทำงานไม่เต็มที่	3.09	2.36	7.29	4
	2.4.4 ครูมีความรู้สึกลังเลไม่มั่นคง	3.00	2.40	7.20	5
สื่อ/นวัตกรรม/ICT	2.6.4 ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์	3.18	2.65	8.42	1
	2.6.5 ไม่มีการประเมินผลการใช้สื่อ ICT	3.11	2.63	8.17	2
	2.6.3 ขาดงบประมาณในการจัดซื้อ/ผลิตสื่อ	3.05	2.53	7.71	3
ห้องสมุด	2.7.1 ห้องสมุดไม่มีครูจบด้านบรรณารักษ์	<b>3.05</b>	<b>2.63</b>	<b>8.02</b>	1
การจัดกิจกรรม แนะแนว	2.8.4 ครูไม่เข้าใจระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน	3.13	2.44	7.63	1
	2.8.2 ครูไม่มีความรู้เรื่องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.01	2.53	7.61	2
	2.8.5 ไม่มีกิจกรรมประสานงานระหว่างกันภายในโรงเรียน	3.10	2.45	7.59	3
	2.8.3 นักเรียนมีพฤติกรรมเสี่ยง	3.02	2.50	7.55	4
การวิจัยเพื่อการศึกษา	2.9.3 ครูไม่นำงานวิจัยออกมาใช้	3.22	2.72	8.75	1
	2.9.2 ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย	3.15	2.63	8.28	2
	2.9.1 ครูไม่มีงานวิจัยในชั้นเรียน	3.08	2.53	7.79	3

จากตารางที่ 49 สามารถสรุปอันดับความเสี่ยงด้านวิชาการ

ผลการจัดอันดับความสำคัญเรียงจากอันดับความเสี่ยงสูงมากที่สุดลงมา ดังนี้

- อันดับที่ 1 คือข้อ 2.9.3 ครูไม่ทำงานวิจัยออกมาใช้ ระดับความเสี่ยง 8.75
- อันดับที่ 2 คือข้อ 2.2.2 ครูไม่ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์การเรียนการสอน ระดับความเสี่ยง 8.48
- อันดับที่ 3 คือข้อ 2.6.4 ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์ ระดับความเสี่ยง 8.42
- อันดับที่ 4 คือข้อ 2.4.1 การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยง 8.38
- อันดับที่ 5 คือข้อ 2.3.7 นักเรียนไม่สนใจทำข้อสอบ ระดับความเสี่ยง 8.33
- อันดับที่ 6 คือข้อ 2.9.2 ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย ระดับความเสี่ยง 8.28
- อันดับที่ 7 คือข้อ 2.6.5 ไม่มีการประเมินผลการใช้สื่อ ICT ระดับความเสี่ยง 8.17
- อันดับที่ 8 คือข้อ 2.3.6 ขาดการติดตามนักเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ระดับความเสี่ยง 8.04
- อันดับที่ 9 คือข้อ 2.7.1 ห้องสมุดไม่มีครูจบด้านบรรณารักษ์ ระดับความเสี่ยง 8.02
- อันดับที่ 10 คือข้อ 2.4.2 ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ระดับความเสี่ยง 8.01
- อันดับที่ 11 คือข้อ 2.3.5 ข้อสอบไม่ได้มาตรฐาน ระดับความเสี่ยง 7.92
- อันดับที่ 12 คือข้อ 2.9.1 ครูไม่มีงานวิจัยในชั้นเรียน ระดับความเสี่ยง 7.79
- อันดับที่ 13 คือข้อ 2.2.1 ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน ระดับความเสี่ยง 7.76
- อันดับที่ 14 คือข้อ 2.6.3 ขาดงบประมาณในการจัดซื้อ/ผลิตสื่อ ระดับความเสี่ยง 7.71
- อันดับที่ 15 คือข้อ 2.8.4 ครูไม่เข้าใจระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระดับความเสี่ยง 7.63

ด้านวิชาการ มีค่าระดับและอันดับความเสี่ยงที่สามารถนำไปจัดทำเป็นกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน จำนวน 1 ข้อ การวัด ประเมินผล จำนวน 4 ข้อการนิเทศภายในจำนวน 3 ข้อ สื่อ/นวัตกรรม/ICT จำนวน 3 ข้อ ห้องสมุดจำนวน 2 ข้อ การจัดกิจกรรมแนะแนวจำนวน 4 ข้อ และการวิจัยเพื่อการศึกษาจำนวน 3 ข้อ

#### การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

โดยนำผลการจากระดับและอันดับ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านวิชาการได้ดังนี้

ตารางที่ 50 กำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

รายการความเสี่ยง	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1.การจัดการเรียนการสอน	1.พัฒนาและสนับสนุนการผลิตสื่อ/จัดหาสื่อการเรียนการสอน	1.จัดอบรมด้านการผลิตสื่อการสอน 2.จัดหาอุปกรณ์การสอนอย่างพอเพียงและทั่วถึง
2.การวัด ประเมินผล	1.พัฒนาและส่งเสริมการวัดผล ประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ	1.จัดการอบรมครูด้านการวัด ประเมินผลอย่างหลากหลาย 2.จัดทำคลังข้อสอบ วิเคราะห์ข้อสอบ 3.จัดสร้างข้อสอบมาตรฐานตรงตามสภาพจริง 4.สร้างความตระหนักด้านการวัดผลแก่นักเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 5.มีการติดตามและให้กำลังใจนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ
3.การนิเทศภายใน	1.ส่งเสริมการนิเทศภายในอย่างมีประสิทธิภาพ	1.จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการนิเทศภายใน 2.แต่งตั้งกรรมการนิเทศภายในระดับโรงเรียน 3.สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่นุคลากร
4.สื่อ/นวัตกรรม/ICT	1.ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาภายในโรงเรียนอย่างกว้างขวาง	1.จัดการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นแก่นุคลากร 2.จัดอบรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ขั้นสูง 3.ส่งเสริมและสนับสนุนให้นุคลากรเข้ารับการอบรม ตลอดจนศึกษาดูงานกับหน่วยงานอื่นๆ 4.จัดหาอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการผลิตสื่อ/นวัตกรรม
5.ห้องสมุด	1.ขอจัดสรรอัตรากำลังครูวิชาเอกบรรณารักษ์	1.ขออัตรากำลังครูวิชาเอกบรรณารักษ์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

## ตารางที่ 50 (ต่อ)

รายการความเสี่ยง	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
6.การจัดกิจกรรม แนะแนว	1.ขอจัดสรรอัตรากำลังครูวิชาเอก แนะแนว 2.พัฒนาส่งเสริมกิจกรรมแนะแนวให้ มีประสิทธิภาพ	1.ขออัตรากำลังครูวิชาเอกแนะแนว จาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2.จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับครูแนะแนว ด้าน - ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน - จิตวิทยาวัยรุ่น - เพศศึกษา 3.สนับสนุนให้ครูแนะแนวศึกษาคูงาน มหาวิทยาลัย วิทยาลัยทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน 4.จัดให้มีการประสานงานกันภายใน ระหว่างด้านวิชาการและด้านบริหารงาน บุคคล
7.การวิจัยเพื่อ การศึกษา	1.ส่งเสริมงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง	1.จัดการอบรมการทำงานวิจัยในชั้นเรียน 2.กำหนดให้ครูมีงานวิจัยในชั้นเรียน คน ละ 1-2 เรื่องต่อปี 3.จัดทำงานวิจัยระดับสถานศึกษาอย่าง เป็นรูปธรรม 4.จัดการประกวดงานวิจัยระดับกลุ่มสาระ เชิงรางวัล โล่เกียรติยศ 5.สนับสนุนให้บุคลากรเผยแพร่ผลงาน

จากตารางที่ 50 ผู้วิจัยนำระดับและอันดับของความเสี่ยงนำมาจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการ ตามรายการความเสี่ยง 7 รายการ จัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย 8 รายการ และนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 24 รายการ เพื่อนำไปจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีต่อไป

## 2. ด้านบริหารทั่วไป ข้อมูลจากการแปรผลการประเมินความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป ดังนี้

ตารางที่ 51 แสดงระดับและอันดับความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป

ประเภท ของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ผลกระทบ (1)	โอกาส (2)	ระดับของ ความเสี่ยง (1) x (2)	อันดับของ ความเสี่ยง
<b>3. ด้านบริหารทั่วไป</b>					
อาคารสถานที่	3.1.1 อาคารเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน	3.14	2.77	8.69	1
	3.1.2 อุปกรณ์ขาดการบำรุงรักษา	3.16	2.61	8.24	2
	3.1.3 อุปกรณ์มืออาชูกำลังการใช้งานเกิน 10 ปี	3.11	2.60	8.08	3
สภาพแวดล้อม ภายนอก	3.3.1 สภาพแวดล้อมรอบโรงเรียนเป็น แหล่งอบายมุข	3.01	2.47	7.43	1
	3.5.1 การปฐมพยาบาลไม่มีประสิทธิภาพ	3.01	2.45	7.37	1
งานสารบรรณและธุรการ	3.7.2 เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้งานสารบรรณ	3.00	2.31	6.93	1
	3.8.1 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไม่มี ประสิทธิภาพ	3.00	2.35	7.05	1

จากตารางที่ 51 แสดงว่า สามารถสรุปอันดับความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป

ผลการจัดอันดับความสำคัญเรียงจากอันดับความเสี่ยงสูงมากที่สุดลงมา ดังนี้

อันดับที่ 1 คือข้อ 3.1.1 อาคารเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน ระดับความเสี่ยง 8.69

อันดับที่ 2 คือข้อ 3.1.2 อุปกรณ์ขาดการบำรุงรักษา ระดับความเสี่ยง 8.24

อันดับที่ 3 คือข้อ 3.1.3 อุปกรณ์มืออาชูกำลังการใช้งานเกิน 10 ปี ระดับความเสี่ยง 8.08

อันดับที่ 4 คือข้อ 3.1.5 ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ระดับความเสี่ยง 7.49

อันดับที่ 5 คือข้อ 3.3.1 สภาพแวดล้อมรอบโรงเรียนเป็นแหล่งอบายมุข ระดับความเสี่ยง 7.43

อันดับที่ 6 คือข้อ 3.1.4 สภาพอาคารเรียนมีจุดอัคคีภัยไม่ปลอดภัย ระดับความเสี่ยง 7.43

อันดับที่ 7 คือข้อ 3.5.1 การปฐมพยาบาลไม่มีประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยง 7.37

อันดับที่ 8 คือข้อ 3.5.2 ขาดครูพยาบาลวิชาชีพโดยตรง ระดับความเสี่ยง 7.25

อันดับที่ 9 คือข้อ 3.8.1 การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยง 7.05

อันดับที่ 10 คือข้อ 3.7.1 ขาดเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ ระดับความเสี่ยง 6.94

อันดับที่ 11 คือข้อ 3.7.2 เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้งานสารบรรณ ระดับความเสี่ยง 6.93

อันดับที่ 12 คือข้อ 3.2.3 อันตรายจากไฟฟ้า ระดับความเสี่ยง 6.88

ด้านบริหารทั่วไป มีค่าระดับและอันดับความเสี่ยงที่สามารถนำไปจัดทำเป็นกลยุทธ์

บริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ อาคารสถานที่จำนวน 4 ข้อ สภาพแวดล้อมภายนอก

จำนวน 1 ข้อ งานพยาบาลจำนวน 1 ข้อ งานสารบรรณและธุรการจำนวน 1 ข้อ และงานประชาสัมพันธ์จำนวน 1 ข้อ

### การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป

โดยนำการผลจากระดับและอันดับมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไปได้ดังนี้

ตารางที่ 52 กำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป

รายการความเสี่ยง	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1.อาคารสถานที่	1.พัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่	1.ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ปลอดภัย สะอาด 2.บำรุงรักษาอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งาน 3.มีมาตรการตรวจสอบอาคารสถานที่ ทุก 6 เดือนและมีการติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิด 4.มีการทำประกันอุบัติเหตุให้กับบุคลากรทุกคน
2.สภาพแวดล้อมภายนอก	1.ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน	1.สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ช่วยเหลือและเฝ้าระวังยาเสพติด 2.สร้างความเข้มแข็งและให้ความรู้กับนักเรียนด้านยาเสพติด
3.งานพยาบาล	1.พัฒนางานพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ	1.จัดอบรมครูพยาบาลเรื่องการปฐมพยาบาลเบื้องต้น 2.จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านการปฐมพยาบาล 3.จัดเวร Shift ที่ทันสมัย
4.งานสารบรรณและธุรการ	1.พัฒนางานสารบรรณและธุรการให้ มีประสิทธิภาพ	1.จัดการอบรมเจ้าหน้าที่ด้านงาน สารบรรณและธุรการ 2.จัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในงานสารบรรณและธุรการ
5.งานประชาสัมพันธ์	1.พัฒนางานประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ	1.จัดอบรมเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ 2.สนับสนุนให้ศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ

จากตารางที่ 52 ผู้วิจัยนำระดับและอันดับของความเสี่ยงนำมาจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการบริหารด้านบริหารทั่วไป จากรายการความเสี่ยง 5 รายการ จัดทำเป็นกลยุทธ์ ระดับนโยบาย 5 รายการ และจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ 13 รายการ เพื่อนำไปจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีต่อไป

4. ด้านบริหารงานบุคคล ข้อมูลจากผลการประเมินความเสี่ยง จะมีการแปลผลเป็นความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง โดยพิจารณาตัดความเสี่ยงปานกลางออกไป คงเหลือความเสี่ยงสูงในการบริหารงานด้านบริหารงานบุคคล แต่เนื่องจากด้านบริหารงานบุคคลมีการแปลผลระดับสูงเพียงรายการเดียว ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลความเสี่ยงสูงอันดับแรกของงานต่าง ๆ มาเพื่อนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 53 แสดงระดับและอันดับความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล

ประเภท ของความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	ผลกระทบ (1)	โอกาส (2)	ระดับของ ความเสี่ยง (1) x (2)	อันดับของ ความเสี่ยง
4.ด้านบริหารงานบุคคล					
บริหารงานบุคคล	4.1.1 งานบริหารบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ	3.01	2.20	6.62	3
	4.1.2 การลงประวัติ ก.พ.7 ไม่เป็นปัจจุบัน	2.97	2.36	7.00	1
การพิจารณาเลื่อนขั้น	4.2.4 ครู ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา	2.81	2.13	5.98	1
การรักษาการแทน	4.3.2 ผู้รักษาการแทนปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้อง	2.87	2.09	5.99	1
งานวินัย	4.4.1 บุคลากรทำผิดวินัยบ่อย	2.76	2.14	5.90	1
กิจการนักเรียน	4.5.1 a นักเรียนมาสาย	2.99	2.29	6.84	1
	4.5.1b นักเรียนแต่งกายผิดระเบียบ	2.98	2.25	6.70	2
	4.5.1c นักเรียนทำลายทรัพย์สินของโรงเรียน	2.87	2.32	6.65	3
	4.5.1d ทะเลาะวิวาททั้งภายในภายนอกโรงเรียน	2.87	2.32	6.65	3

จากตารางที่ 53 แสดงว่า สามารถสรุปอันดับความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล

ผลการจัดอันดับความสำคัญเรียงจากอันดับความเสี่ยงสูงมากที่สุดลงมา ดังนี้

อันดับที่ 1 คือข้อ 4.1.2 การลงประวัติ ก.พ.7 ไม่เป็นปัจจุบัน ระดับความเสี่ยง 7

อันดับที่ 2 คือข้อ 4.5.1a นักเรียนมาสาย ระดับความเสี่ยง 6.84

อันดับที่ 3 คือข้อ 4.1.5 การบรรจุแต่งตั้งครูล่าช้า ระดับความเสี่ยง 6.79

อันดับที่ 4 คือข้อ 4.5.1b นักเรียนแต่งกายผิดระเบียบ ระดับความเสี่ยง 6.70

อันดับที่ 5 คือข้อ 4.5.1d ทะเลาะวิวาททั้งภายในภายนอกโรงเรียน ระดับความเสี่ยง 6.65

อันดับที่ 5 คือข้อ 4.5.1c นักเรียนทำลายทรัพย์สินของโรงเรียน ระดับความเสี่ยง 6.65

อันดับที่ 6 คือข้อ 4.1.1 งานบริหารบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยง 6.62

อันดับที่ 7 คือข้อ 4.1.3 เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด ระดับความเสี่ยง 6.34

อันดับที่ 8 คือข้อ 4.5.7c นักเรียนต้องการทดลองเสพ ระดับความเสี่ยง 6.14

ด้านบริหารงานบุคคล มีค่าระดับและอันดับความเสี่ยงที่สามารถนำไปจัดทำกลยุทธ์

บริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ บริหารงานบุคคลจำนวน 1 ข้อ การพิจารณาเลื่อนขั้น

เงินเดือนจำนวน 1 ข้อ การรักษาการแทนจำนวน 1 ข้อ งานวินัยจำนวน 1 ข้อและกิจการนักเรียน  
จำนวน 4 ข้อ

### การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 54 กำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล

รายการความเสี่ยง	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1.บริหารงานบุคคล	1.พัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และเชื่อถือได้	1.กำหนดระเบียบกติกาย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและแจ้งบุคลากรทุกคนทราบอย่างทั่วถึง 2.พิจารณาให้ความยุติธรรมกับทุกคน เท่าเทียมกัน 3.ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกระเบียบกติกาศือถือปฏิบัติ
2.การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	1.ผู้บริหารควรมีหลักธรรมาภิบาล. หลักการบริหารที่โปร่งใสตรวจสอบได้	1.แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบอย่างโปร่งใสและมีส่วนร่วม 2.ผู้บริหารต้องรู้จักบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างลึกซึ้ง 3.มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นกรรมการอย่างน้อย 2 คน
3.การรักษาการแทน	1.พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ทุกระดับ	1.ออกคำสั่งแต่งตั้งผู้รักษาการแทนไปยังเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2.มีการประชุมนิเทศรองผู้อำนวยการก่อนเข้ารับตำแหน่ง
4.งานวินัย	1.พัฒนาบุคลากรด้านกฎหมายและสิทธิเด็ก	1.เชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องกฎหมายและวินัยที่ควรทราบ 2.เชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องสิทธิเด็กที่พึงได้รับ



ตารางที่ 54 (ต่อ)

รายการความเสี่ยง	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
5.กิจการนักเรียน	1.ส่งเสริมความสัมพันธ์บ้านและโรงเรียนอย่างชัดเจน	1.เชิญผู้ปกครองมาร่วมแสดงความ คิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะกับโรงเรียน กรณีนักเรียนมาสายและแต่งกายผิด ระเบียบ ถือปฏิบัติร่วมกัน 2.จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ปกครองกับผู้ปกครองด้วยกัน 3.ขอความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น ช่วยกันดูแลและแจ้งข่าว 4.จัดกิจกรรมรณรงค์ให้นักเรียนช่วยกัน ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

จากตารางที่ 54 ผู้วิจัยนำระดับและอันดับของความเสี่ยงนำมาจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการบริหารด้านบริหารงานบุคคล จากรายการความเสี่ยง 5 รายการ จัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย 5 รายการ และจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ 14 รายการ เพื่อนำไปจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีต่อไป

### 2.3 ผลการประเมินความเสี่ยงตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการประเมินความเสี่ยงตามภารกิจหลัก 4 ด้านแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาประเมินความเสี่ยงตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

- โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนตั้งแต่ 499 คนลงมา
- โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 500 – 999 คน
- โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,000 – 1,499 คน
- โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

**2.3.1 ผลการประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก** จากจำนวนผู้บริหารสตรีที่บริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ได้ตอบแบบประเมินความเสี่ยงทั้งสิ้น 23 โรงเรียน เรียงตามลำดับความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยง ได้แก่ (1) ด้านงบประมาณ มีผลการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้เรื่องการเงิน

โดยตรง 11.47 2) บุคลากรไม่เพียงพอ 11.42 3) เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานล่าช้าและผิดพลาด 10.87 4) เจ้าหน้าที่ไม่รอบคอบ 10.04 5) การบริหารการเงินการบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ 9.64 6) แผนการใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพ 9.32 7) ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไม่มีคุณภาพ 9.06 8) ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ 8.84 9) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูล 8.01 10) ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน 7.90 11) ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ 7.90 12) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและวิเคราะห์ swot 7.82 (2) **ด้านวิชาการ** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) ขาดครูแนะแนวโดยตรง 11.64 2) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์ 10.84 3) ห้องสมุดไม่มีครูจบด้านบรรณารักษ์ 10.84 4) ครูไม่มีความรู้เกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับสูง 10.20 5) ขาดหนังสือเพื่อการสืบค้น 10.17 6) ครูบรรณารักษ์ไม่มีจิตบริการ 10.03 7) ครูไม่ได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์การสอน 9.91 8) ครูไม่นำผลการวิจัยมาใช้ 9.90 9) นักเรียนมีพฤติกรรมเสี่ยง 9.67 10) ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน 9.23 11) ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย 9.17 12) ครูไม่เข้าใจระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 8.92 13) ครูไม่มีงานวิจัยในชั้นเรียน 8.52 14) ขาดงบประมาณในการจัดซื้อ/ผลิตสื่อ ICT 8.58 (3) **ด้านบริหารทั่วไป** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) อาคารเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน 8.84 2) ขาดเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ 8.05 3) ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน 7.90 4) สภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีที่อาจจะเกิดอันตราย 6.63 (4) **ด้านบริหารงานบุคคล** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) นักเรียนดื่มสุราและมั่วสุม 9.02 2) นักเรียนมาสาย 8.68 3) นักเรียนไม่สนใจการใช้ถุงยางอนามัยเมื่อมีเพศสัมพันธ์ 8.61 4) นักเรียนทำลายทรัพย์สินของทางโรงเรียน 8.56 5) นักเรียนติดยาเสพติด 8.41 6) นักเรียนเล่นการพนัน 8.21 7) นักเรียนข่มขู่และรีดไถ 8.17 8) นักเรียนใช้โทรศัพท์มือถือโดยไม่มีผู้แนะนำ 8.08 9) ครูไม่ไปเยี่ยมบ้านนักเรียนเป็นรายบุคคล 7.90 10) นักเรียนขโมยทรัพย์สินของผู้อื่น 7.48 11) งานบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ 7.35 12) นักเรียนโดดเรียนไม่เข้าห้องเรียน 7.35

**2.3.2 ผลการประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จากจำนวนผู้บริหารสตรีที่บริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ได้ตอบแบบประเมินความเสี่ยงทั้งสิ้น 43 โรงเรียน เรียงตามลำดับความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยง ได้แก่ (1) ด้านงบประมาณ** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่การเงินไม่มีความรู้เรื่องการเงิน 10.48 2) บุคลากรไม่มีความรู้ด้านพัสดุโดยตรง 9.82 3) ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ 8.97 4) ข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน 8.90 5) หนังสือบางเล่มออกล่าช้าไม่ทันเปิดเทอม 8.86 6) โรงเรียนไม่สร้างความตระหนักด้านความเสี่ยง 8.86 7) เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานล่าช้าและผิดพลาด 8.76 8) ระเบียบพัสดุไม่ทันสมัย 8.61 9) หัวหน้างานแต่ละงานไม่ส่งข้อมูลสารสนเทศ 8.45 10) ไม่มีการออกกฎระเบียบและหลักเกณฑ์การควบคุมภายใน 8.45 11) ไม่มีการประเมินการควบคุมภายใน 8.38 12) แผนการใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ 8.34 13) ไม่สามารถจัดสรรงานงบประมาณได้ตามระเบียบ 8.00 14) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมภายใน 7.90 (2) **ด้าน**

**วิชาการ** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) ครูไม่นำผลการวิจัยมาใช้ 9.91 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกว่ามาตรฐาน 8.65 3) ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย 8.63 4) ครูไม่ได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน 8.57 5) ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง 8.52 6) ขาดการติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ 8.24 7) ขาดครูแนะแนว 8.22 8) การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ 8.15 9) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์ 8.05 10) ข้อสอบไม่ได้มาตรฐาน 7.97 11) ห้องสมุดไม่มีครูที่จบบรรณารักษ์ 7.94 12) ไม่มีการประเมินผลการใช้สื่อ ICT /อุปกรณ์การสอน 7.83

**(3) ด้านบริหารทั่วไป** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) ขาดครูพยาบาลวิชาชีพโดยตรง 9.26 2) อาคารเรียนเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน 8.74 3) อุปกรณ์ขาดการบำรุงรักษา 8.47 4) สภาพแวดล้อมรอบโรงเรียนเป็นแหล่งอบายมุข 7.59 5) การปฐมพยาบาลไม่มีประสิทธิภาพ 7.56 6) ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยในงานประชาสัมพันธ์ 7.51 7) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ข่าวสารล่าช้า 7.27 8) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ 6.92 9) ขาดเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ 6.89

**(4) ด้านบริหารงานบุคคล** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) นักเรียนแต่งกายผิดระเบียบ 7.25 2) การลงประวัติ.พ.7 ไม่เป็นปัจจุบัน 7.23 3) นักเรียนมาสาย 7.20 4) งานบริหารบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ 6.21

**2.3.3 ผลการประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่** จากจำนวนผู้บริหารสตรีที่บริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ได้ตอบแบบประเมินความเสี่ยงทั้งสิ้น 84 โรงเรียน เรียงตามลำดับความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยง ได้แก่ **(1) ด้านงบประมาณ** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่การเงินไม่มีความรู้เรื่องเงินโดยตรง 9.14 2) หนังสือแบบเรียนบางวิชาออกล่าช้าไม่ทันเปิดเทอม 9.04 3) ขาดเจ้าหน้าที่ด้านพัสดุโดยตรง 9.00 4) แผนการใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ 8.81 5) เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานล่าช้าและผิดพลาด 8.39 6) ระเบียบพัสดุไม่ทันสมัย 8.18 7) นโยบายการจัดซื้อหนังสือไม่แน่นอน 8.11 8) ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการใช้พัสดุครุภัณฑ์ 7.94 9) การตรวจสอบพัสดุครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน 7.94 10) หัวหน้างานแต่ละงานไม่ส่งข้อมูลสารสนเทศ 7.82 11) การจัดสรรงบประมาณซื้อหนังสือล่าช้า 7.77 12) เจ้าหน้าที่ไม่ทำตามระเบียบพัสดุ 7.74 13) แผนปฏิบัติการไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนด 7.68

**(2) ด้านวิชาการ** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) นักเรียนไม่สนใจทำข้อสอบ 8.96 2) ครูไม่ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์การเรียนการสอน 8.33 3) การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ 8.26 4) ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย 7.80 5) ครูไม่มีงานวิจัยในชั้นเรียน 7.77 6) ไม่มีการประเมินการใช้สื่อ ICT/อุปกรณ์การสอน 7.62 7) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์ 7.51 8) ขาดการติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ 7.49 9) นโยบายครูเกษียณก่อนกำหนดมีผลต่อการขาดครู 7.41 10) ครูไม่นำผลการวิจัยมาใช้ 7.36

**(3) ด้านบริหารทั่วไป** มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) อาคารเรียนเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน 7.97 2) อุปกรณ์

ขาดการบำรุงรักษา 7.50 3) เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ด้านงานสารบรรณ 6.59 (4) ด้านบริหารงานบุคคล มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) การลงประวัติ ก.พ.7 ไม่เป็นปัจจุบัน 7.57

**2.3.4 ผลการประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ** จากจำนวนผู้บริหารสตรีที่บริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ได้ตอบแบบประเมินความเสี่ยงทั้งสิ้น 57 โรงเรียน เรียงตามลำดับความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการความเสี่ยงได้แก่ (1) ด้านงบประมาณ มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่ละเลยไม่ทวงเงินยืมตามกำหนดเวลา 9.65 2) เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานล่าช้าและผิดพลาด 9.53 3) เจ้าหน้าที่ขาดความรับผิดชอบ 9.40 4) ขาดเจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรง 9.39 5) เจ้าหน้าที่การเงินไม่มีความรู้เรื่องการเงินโดยตรง 9.37 6) เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการเงิน 9.29 7) การบริหารการเงินการบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ 9.28 8) เจ้าหน้าที่ไม่รอบคอบทำบัญชีผิดพลาด 9.28 9) เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญกับระเบียบการเงิน 9.27 10) เจ้าหน้าที่รับ-จ่ายเงินคนเดียว เจ้าหน้าที่ไม่พอ 9.21 11) แผนการใช้เงินไม่มีประสิทธิภาพ 9.19 12) การตรวจสอบพัสดุครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน 9.17 13) หนังสือแบบเรียนบางวิชาส่งไม่ทันเปิดเทอม 9.16 14) ไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อจัดจ้าง 9.11 15) ระเบียบพัสดุไม่ทันสมัย 9.03 16) ไม่มีการสรุปการใช้จ่ายเงินประจำปี 8.92 17) เจ้าหน้าที่การเงินทุจริต 8.86 18) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ 8.84 19) งานประกันคุณภาพไม่มีประสิทธิภาพ 8.84 20) เจ้าหน้าที่ละเลยการลงคุมทะเบียนรายวัน 8.82 21) โรงเรียนไม่สร้างความตระหนักด้านความเสี่ยง 8.79 22) การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมกับภารกิจ 8.78 23) การจัดซื้อไม่ตรงตามระเบียบ 8.78 24) ไม่มีการประเมินแผนปฏิบัติการใช้เงิน 8.76 25) เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างไม่ซื้อตรง 8.75 (2) ด้านวิชาการ มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) ครูไม่นำผลการวิจัยมาใช้ 9.58 2) ครูไม่มีความรู้เกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับสูง 9.46 3) ครูไม่เข้าใจระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 9.23 4) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์ 8.96 5) ข้อสอบไม่ได้มาตรฐาน 8.78 6) การจัดผลประเมินผลตามใจครูผู้สอน 8.78 7) ผู้บริหารไม่เข้าร่วมกับหน่วยงานอื่น 8.77 8) ไม่มีการประสานงานกันภายในโรงเรียน 8.76 9) นักเรียนมีพฤติกรรมเสี่ยง 8.58 10) ขาดการติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ 8.57 11) บุคลากรไม่มีความรู้ด้านการวัดผลประเมินผล 8.57 12) การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ 8.54 13) ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย 8.38 (3) ด้านบริหารทั่วไป มีผลคูณการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) อาคารเรียนเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน 9.72 2) อุปกรณ์ขาดการบำรุงรักษา 9.19 3) อุปกรณ์มีอายุการใช้งานเกิน 10 ปี 9.15 4) สภาพแวดล้อมรอบโรงเรียนเป็นแหล่งอบายมุข 8.83 5) ชุมชนเป็นแหล่งที่นักเรียนมามีวุ่นวาย 8.81 6) อาคารเรียนมีจุดอับลับตาและไม่ปลอดภัย 8.79 7) ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน 8.75 8) อันตรายจากไฟฟ้าเช่น

พัฒน เครื่องทำน้ำเย็น 8.43 9) สภาพแวดล้อมในโรงเรียนอาจจะเกิดอันตราย 8.37 10) ไม่มีการแสดงอาณาเขตอันตราย 8.33 11) ขาดการดูแลรักษาอุปกรณ์ 8.26 (4) **ด้านบริหารงานบุคคล** มีผลการประเมินความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ ดังนี้ 1) ผู้รักษาการแทนผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้อง 8.37 2) นักเรียนแต่งกายผิดระเบียบ 7.82 3) นักเรียนทะเลาะวิวาททั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 7.82 4) นักเรียนทำลายทรัพย์สินของโรงเรียน 7.57 5) ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น 7.56 6) ลงโทษนักเรียนอย่างผิดระเบียบ 7.55 7) การพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม 7.47 8) บุคลากรทำผิดวินัยบ่อย 7.47 9) นักเรียนมาสาย 7.35 10) นักเรียนเสพยาเสพติด 7.25

### ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาจากรายการอันดับความเสี่ยงสูงสุดของแต่ละประเภทและแต่ละรายการความเสี่ยง ได้แก่ ด้านงบประมาณ ประเภทความเสี่ยงจำนวน 6 ข้อ รายการความเสี่ยงจำนวน 22 ข้อ ด้านวิชาการ ประเภทความเสี่ยงจำนวน 7 ข้อ รายการความเสี่ยงจำนวน 19 ข้อ ด้านบริหารทั่วไป ประเภทความเสี่ยงจำนวน 5 ข้อ รายการความเสี่ยงจำนวน 12 ข้อ และด้านบริหารงานบุคคล ประเภทความเสี่ยงจำนวน 5 ข้อ รายการความเสี่ยง จำนวน 8 ข้อ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดเรื่องกำหนดกลยุทธ์ตามแนวของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์และสมยศ นาววิการที่แบ่งระดับกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จากความหมายของกลยุทธ์แต่ละระดับ พิจารณาว่า กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารสตรี สมควรแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับนโยบาย(กลยุทธ์ระดับธุรกิจ)และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ตามภารกิจหลัก 4 ด้าน คือด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและด้านบริหารงานบุคคล ได้ดังต่อไปนี้

#### 1. กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ ได้พิจารณาจากประเภทของความเสี่ยงจำนวน 6 ข้อนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายได้ 3 กลยุทธ์และรายการความเสี่ยงจำนวน 22 ข้อ นำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 12 กลยุทธ์ สามารถแสดงเป็นตารางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ ได้ดังนี้

ตารางที่ 55 แสดงตารางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1. การพัฒนาบุคลากรด้านการเงิน การบัญชี และงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพ	1. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมด้านการเงิน 2. ส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานหรือโรงเรียนอื่นๆ 3. ขออัตรากำลังเพิ่ม โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 4. แต่งตั้งกรรมการติดตามและตรวจสอบการเงิน 5. ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมระเบียบพัสดุใหม่ๆ 6. จัดอบรมการใช้ ICT งานพัสดุ 7. แต่งตั้งคณะกรรมการเจ้าหน้าที่พัสดุ
2. การส่งเสริมคุณภาพของงานแผนงานและงานสารสนเทศ	1. ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านการทำงานแผนงาน 2. จัดอบรมบุคลากรด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ
3. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	1. บูรณาการงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกเข้ากับงานปกติ 2. สร้างความตระหนักการประกันคุณภาพการศึกษาแก่บุคลากรทุกระดับ 3. ส่งเสริมบุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

จากตารางที่ 55 แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายได้ 3 กลยุทธ์ได้แก่ (1) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพงานธุรการ มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 7 ข้อได้แก่ 1) ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมด้านการเงิน 2) ส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานหรือโรงเรียนอื่นๆ 3) ขออัตรากำลังเพิ่ม โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 4) แต่งตั้งกรรมการติดตามและตรวจสอบการเงิน 5) ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมระเบียบพัสดุใหม่ๆ 6) จัดอบรมการใช้ ICT งานพัสดุ 7) แต่งตั้งคณะกรรมการเจ้าหน้าที่พัสดุ (2) กลยุทธ์การส่งเสริมแผนงานและสารสนเทศ มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 2 ข้อ ได้แก่ 1) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านแผนงาน 2) จัดอบรมบุคลากรด้านการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ (3) กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 3 ข้อได้แก่ 1) บูรณาการงานประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกเข้ากับงานปกติ 2) สร้างความตระหนักด้านงานประกันคุณภาพการศึกษาให้กับบุคลากรทุกระดับ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยงานการประกันคุณภาพของโรงเรียน

## 1. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ ได้พิจารณาจากประเภทความเสี่ยง จำนวน 7 ข้อมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย 2 กลยุทธ์ รายการความเสี่ยง จำนวน 19 ข้อมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 11 กลยุทธ์ สามารถแสดงเป็นตารางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ ได้ดังนี้ ดังนี้

ตารางที่ 56 แสดงตารางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1.การเร่งรัดจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.จัดอบรมครูด้านการผลิตสื่อการสอน/ นวัตกรรม/ ICT 2.จัดอบรมครูด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ที่หลากหลาย 3.อบรมการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำคลังข้อสอบ 4.จัดอบรมครูเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การนิเทศและติดตาม 5.ขออัตรากำลังครูวิชาเอกบรรณารักษ์และครูวิชาเอกแนะแนว จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา 6.จัดอบรมครูเชิงปฏิบัติการครู 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จิตวิทยาวัยรุ่น และเพศศึกษา
2.การส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1.จัดอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน หรือการวิจัยทางการศึกษา 2.กำหนดให้ครูมีงานวิจัยในชั้นเรียน 1-2 เรื่องต่อปี 3.จัดสรรทุนให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษา 4.จัดประกวดงานวิจัยระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5.สนับสนุนให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานวิจัยและนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

จากตารางที่ 56 แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ แบ่งเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย 2 กลยุทธ์ได้แก่ (1) กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 6ข้อได้แก่1) จัดอบรมครูด้านการผลิตสื่อการสอน/ นวัตกรรม /ICT 2) จัดการอบรมครูด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3) อบรมการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำคลังข้อสอบ 4) จัดอบรมครูเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การนิเทศและติดตามภายใน 5)ขออัตรากำลังครูวิชาเอกบรรณารักษ์และครูวิชาเอกแนะแนว จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา 6) จัดอบรมครูเชิงปฏิบัติการ 3 ด้านที่สำคัญได้แก่ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จิตวิทยาวัยรุ่น และเพศศึกษา และ(2) กลยุทธ์พัฒนาการวิจัยทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 5 ข้อ ได้แก่1) จัดอบรมครูการทำวิจัยในชั้นเรียน หรือการวิจัยทางการศึกษา 2)กำหนดให้ครูมีงานวิจัยในชั้นเรียน

1-2 เรื่องต่อปี 3)จัดสรรทุนให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง 4)จัดประกวดงานวิจัยระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) สนับสนุนให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานวิจัยและนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

## 2. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป ได้พิจารณาจากประเภทความเสี่ยง จำนวน 5 ข้อ นำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย 2 กลยุทธ์หลัก และมีรายการความเสี่ยง จำนวน 13 ข้อนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 9 กลยุทธ์ สามารถแสดงเป็นตารางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป ดังนี้

ตารางที่ 57 แสดงตารางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1.การพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ทันสมัยและปลอดภัย	1.ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ปลอดภัย และรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้งาน 2.มีมาตรการตรวจสอบอาคารสถานที่ทุก 6 เดือน มีการติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิดตามจุดเสี่ยง 3.มีการสาธิตการหนีไฟแก่บุคลากรในโรงเรียน 4.มีการทำประกันอุบัติเหตุให้กับบุคลากรทุกคน
2.การสร้างความเป็นเลิศของงานพยาบาล งานประชาสัมพันธ์ งานสารบรรณและงานธุรการ	1. จัดอบรมครูพยาบาลให้สามารถทำการปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้อย่างมืออาชีพ 2.จัดอุปกรณ์ด้านการปฐมพยาบาล และเวชภัณฑ์ที่ทันสมัย 3.สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ดูแลและเฝ้าระวังยาเสพติด 4.สร้างความเข้มแข็งกับนักเรียนด้านยาเสพติด 5.จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการงานสารบรรณและธุรการ 6.สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ไปศึกษาดูงาน กับหน่วยงาน ที่ประสบความสำเร็จด้านการประชาสัมพันธ์

จากตารางที่ 57 แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป แบ่งออกเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย มีจำนวน 2 กลยุทธ์ได้แก่ (1) กลยุทธ์การพัฒนาอาคารสถานที่ให้ทันสมัยและบุคลากรปลอดภัย มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 3 ข้อ ได้แก่ 1)ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ ปลอดภัย และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้งาน 2) มีมาตรการตรวจสอบอาคารสถานที่ทุก 6 เดือนและมีการติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิดในบริเวณจุดอับหรือจุดเสี่ยง 3) มีการสาธิตการหนีไฟแก่บุคลากรในโรงเรียน 4) มีการทำประกันอุบัติเหตุให้กับบุคลากรทุกคนและ(2) ส่งเสริมงานบริหารทั่วไปอย่างมี



ประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 6 ข้อได้แก่ 1. จัดอบรมครูพยาบาลให้สามารถทำการปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้อย่างมืออาชีพ 2) จัดอุปกรณ์ด้านการปฐมพยาบาล และเวชภัณฑ์ที่ทันสมัย 3) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ดูแลและเฝ้าระวังยาเสพติด 4) สร้างความเข้มแข็งกับนักเรียนด้านยาเสพติด 5) จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยด้านงานสารบรรณและธุรการ 6) สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ไปศึกษา ดูงาน กับหน่วยงาน ที่ประสบความสำเร็จด้านการประชาสัมพันธ์

#### 4.กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล พิจารณาจากประเภทความเสี่ยง จำนวน 5 ข้อ มาพัฒนาเป็น กลยุทธ์ระดับนโยบาย 2 กลยุทธ์หลัก และรายการความเสี่ยง จำนวน 8 ข้อ นำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 11 กลยุทธ์ สามารถแสดงเป็นตารางการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

ตารางที่ 58 แสดงตารางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1.การสร้างเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคล	1. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ คติกาอย่างเป็นรูปธรรมและแจ้งทุกคนทราบ 2. การพิจารณาความดีความชอบให้มีความยุติธรรม โปร่งใสกับทุกคน 3.การแต่งตั้งคณะกรรมการกลาง ทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณา 4.คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 2 คน 5.แต่งตั้งผู้รักษาการแทนไปยังเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร 6.ปฐมนิเทศรองผู้อำนวยการอย่างเข้มก่อนเข้ารับตำแหน่ง
2.การพัฒนาครูด้านกฎหมายและสิทธิเด็ก	1.เชิญวิทยากรให้ความรู้เรื่องกฎหมาย วินัย และสิทธิเด็กที่ควรทราบ 2.เชิญผู้ปกครองมาเป็นกรรมการเพื่อออกระเบียบการปฏิบัติตนของนักเรียน และถือปฏิบัติร่วมกัน 3.จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองกับครูที่ปรึกษา 4.ร่วมกับชุมชนท้องถิ่นช่วยดูแลและแจ้งข่าวสารเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน 5.จัดกิจกรรมรณรงค์นักเรียนรักและดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

จากตารางที่ 58 แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย 2 กลยุทธ์ได้แก่ (1) กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคล มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 6 ข้อ ได้แก่) 1) ให้นุเคราะห์มีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกาอย่างเป็นรูปธรรมและแจ้งทุกคนทราบ 2) การพิจารณาความคิดความชอบให้ความยุติธรรม โปร่งใสกับทุกคน 3) แต่งตั้งคณะกรรมการกลาง ทุกคนมีส่วนร่วมพิจารณา 4) คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 2 คน 5) แต่งตั้งผู้รักษาการแทนไปยังเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร-6) ปฐมนิเทศรองผู้อำนวยการอย่างเข้มก่อนเข้ารับตำแหน่งและ(2) กลยุทธ์การพัฒนาครูด้านกฎหมายและสิทธิเด็ก มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 5 ข้อ ได้แก่ 1) เชิญวิทยากรให้ความรู้เรื่องกฎหมาย วินัยที่ และสิทธิเด็กที่ครูควรทราบ 2) เชิญผู้ปกครองมาเป็นกรรมการเพื่อออกระเบียบการปฏิบัติตนของนักเรียนและถือปฏิบัติร่วมกัน 3) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองและครูที่ปรึกษา 4) ร่วมกับชุมชนท้องถิ่นช่วยเหลือและแจ้งข่าวสารเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน 5) จัดกิจกรรมรณรงค์นักเรียนรักและดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

#### ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่มัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้นำแบบตรวจสอบกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในประเด็นความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) การได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Advantage) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และการยอมรับได้ (Acceptability) ของกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ส่งแบบตรวจสอบกลยุทธ์ไปยังผู้อำนวยการเขตพื้นที่มัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ที่ได้รับแบบตรวจสอบกลยุทธ์กลับคืนจำนวน 35 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 โดยผลการตรวจสอบกลยุทธ์ทั้ง 9 กลยุทธ์ตรงตามประเด็นที่ตรวจสอบทุกด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) การได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Advantage) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และการยอมรับได้ (Acceptability)

## ตอนที่ 5 ผลสรุปคุณภาพกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียน

### มัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณา

#### ข้อเสนอแนะปลายเปิด

ข้อเสนอแนะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผลการตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปจากข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับนโยบายควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติควรสอดคล้องกับระเบียบ กฎหมาย ขั้นตอน กระบวนการในการปฏิบัติงานของทางราชการ

3. กลยุทธ์ระดับนโยบายควรมาจากการมีส่วนร่วมของทีมบริหารฯ เพื่อให้ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์มากขึ้น สำหรับประเด็นที่นำเสนอข้างต้น สามารถนำมาเป็นประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานทั้งหญิงและชายได้เป็นอย่างดี

4. การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (strategy risk management) ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ประการ 1) การจัดลำดับความสำคัญ 2) การระบุความเสี่ยง / ประเด็นที่เกิดขึ้น ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร 3) การบ่งชี้จุดอ่อนที่อาจเกิดผลกระทบได้ง่าย 4) การวางแผนกลยุทธ์ได้ตอบสนองความเสี่ยงหรือพัฒนาการควบคุมความเสี่ยง 5) ตรวจสอบติดตามความเสี่ยงโดยจัดวางระบบวิเคราะห์ความเสี่ยง

5. กลยุทธ์การพัฒนา บุคลากร ด้านกฎหมาย และสิทธิเด็ก น่าจะอยู่ด้านบริหารทั่วไป

6. ในกลยุทธ์นโยบาย หมายถึง กลยุทธ์ที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติได้อีกหลายกลยุทธ์ เช่นการสร้างความตระหนักให้บุคลากรในองค์กร หรือการติดตามตรวจสอบภายในด้านงบประมาณ หรือการประเมินผลการดำเนินงานในกลยุทธ์ระดับนโยบายแต่ละด้าน เป็นต้น

7. ความเสี่ยงในการบริหารงานขึ้นอยู่กับพฤติกรรม มากกว่ากลยุทธ์ หรือไม่

8. หัวข้อกลยุทธ์ระดับปฏิบัติควรใช้ประโยคที่เป็น "กลยุทธ์" ไม่ใช่กิจกรรมย่อยที่ปฏิบัติ เพราะอ่านแล้วเป็นลักษณะกิจกรรมที่ปฏิบัติ ซึ่งความเป็นจริงมีมากกว่านี้

9. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการติดตามตรวจสอบที่ชัดเจน หรือสรุปบทวนประจำปีหรือปรับปรุง

10. เป็นบทบาทปกติของผู้บริหารทั้งชายและหญิง หากเป็นเฉพาะผู้หญิงอาจจะอภิปรายไม่ได้

11. กลยุทธ์ควรชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่เป็นบุรุษและสตรี

12. กลยุทธ์ความเสี่ยงของผู้บริหารชาย /หญิง มีทั้งส่วนที่แตกต่างและส่วนที่เหมือนกัน

13. หัวข้อวิจัยเน้นความเป็น “ผู้บริหารสตรี” ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะบริหารความเสี่ยง ความเป็น “ผู้บริหารสตรี” ควรเป็นเรื่องที่น่าจะแตกต่างจาก ผู้บริหารบุรุษ

14. การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาไม่ควรแยกเป็นของผู้บริหารเพศใด เพราะมีความเสี่ยง เช่นเดียวกัน ความเสี่ยงในการบริหารสถานศึกษาเกิดขึ้นได้กับทุกโรงเรียน แต่หากประชากรมาก เกินไปควรจะสุมเป็นกลุ่มตัวอย่าง ตามขนาดของโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา

15. คู่มือภาพรวมแล้วไม่น่าจะเป็นความเสี่ยงของผู้อำนวยการสตรีเลย น่าจะเป็นความเสี่ยงของผู้อำนวยการทุกเพศทุกวัย

16. การขออัตรากำลังจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไม่น่าจะเป็นกลยุทธ์

17. วิชานិพนธ์เรื่องนี้หากได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว สมควรเผยแพร่ให้ กระทรวงศึกษาธิการและสำนักมัธยมศึกษาตอนปลายได้นำไปใช้ จะได้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กิจกรรมการบริหารต่อไป

18. กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้น สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร ความเสี่ยงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

19. ควรเผยแพร่กลยุทธ์ดังกล่าวต่อไป

สรุปผล โดยพิจารณาจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบกลยุทธ์ ได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ระดับนโยบายและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการควร สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของรัฐบาล ซึ่งมีกฎระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้อง สร้างความตระหนักด้านความเสี่ยงให้กับบุคลากร มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานด้าน งบประมาณอย่างใกล้ชิด และผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านให้ความคิดเห็นตรงกันว่า ความเสี่ยงนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งผู้บริหารที่เป็นเพศชายและเพศหญิง อีกทั้งควรจะมีการนำเอาพฤติกรรมของ ผู้บริหารเข้ามาเป็นปัจจัยความเสี่ยงอีกด้านหนึ่งด้วย และงานวิจัยเรื่องนี้สมควรเผยแพร่เพราะเป็น งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงได้จริง ทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ระบุความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งประเมินความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

#### 1. การระบุความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาการระบุความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการศึกษา เอกสารระดมความคิดและการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ผลปรากฏว่า

1.1 ด้านงบประมาณมีรายการความเสี่ยง จำนวน 67 รายการและมีปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 67 รายการ

1.2 ด้านวิชาการ มีรายการความเสี่ยง จำนวน 41 รายการและมีปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 41 รายการ

1.3 ด้านบริหารทั่วไป มีรายการความเสี่ยง จำนวน 36 รายการและมีปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 38 รายการและ

1.4 ด้านบริหารงานบุคคล มีรายการความเสี่ยง จำนวน 24 รายการและมีปัจจัยความเสี่ยง จำนวน 59 รายการ

ผู้วิจัยนำรายการความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่ได้จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒินำมาปรับปรุง พัฒนาเป็น แบบสอบถามแบบประเมินความเสี่ยงเพื่อศึกษาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. ระบุความเสี่ยงจากแบบประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแบบสอบถามแบบประเมินความเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ) ผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินความเสี่ยงไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้อำนวยการสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 254 ฉบับ โดยส่งด้วยตนเองและรับทางไปรษณีย์ ได้แบบประเมินที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 207 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.49 สามารถวิเคราะห์และสรุปผลจากแบบประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี ดังต่อไปนี้

1. ด้านงบประมาณ โดยผู้บริหารสตรีได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านงบประมาณ เรียงตามระดับประเภทความเสี่ยง ได้ความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยง เรียงตามรายการความเสี่ยง ดังนี้

1.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ ได้แก่ 1.1.3) เจ้าหน้าที่การเงินไม่มีความรู้ 1.1.2) เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานล่าช้า 1.1.1) แผนการใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ 1.1.4) ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน 1.1.5) ไม่มีการประเมินแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน

1.2 การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ 1.2.1) ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณได้ตามระเบียบ

1.3 การตรวจสอบติดตามประเมินผล ได้แก่ 1.3.3) บุคลากรไม่พอ 1.3.1) การบริหารการเงินการบัญชี 1.3.2) เจ้าหน้าที่ไม่รอบคอบ 1.3.8) เจ้าหน้าที่ละเอียดไม่ทวงเงินยึดตามกำหนดเวลา 1.3.9) เจ้าหน้าที่ละเอียดการลงทะเบียนเงินรายวัน

1.4 การจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ 1.4.1) ไม่มีผู้เชี่ยวชาญการจัดซื้อจัดจ้าง 1.4.9) การจัดซื้อมีหลายขั้นตอน 1.4.8) ระเบียบการจัดซื้อไม่ทันสมัย 1.4.2) การจัดซื้อจัดจ้างไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ 1.4.6) การจัดซื้อพัสดุไม่ทันเวลา

1.5 โครงการเรียนฟรีอย่างมีคุณภาพ ได้แก่ 1.5.5) สำนักพิมพ์ส่งหนังสือล่าช้า 1.5.1) นโยบายภาครัฐไม่แน่นอน 1.5.2) การจัดสรรงบประมาณล่าช้า 1.5.3) การประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ 1.5.4) เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

1.6 การพัสดุ ได้แก่ 1.6.1) ขาดเจ้าหน้าที่โดยตรง 1.6.2) ระเบียบพัสดุไม่ทันสมัย 1.6.5) การตรวจสอบพัสดุครุภัณฑ์ไม่เป็นปัจจุบัน 1.6.4) ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการใช้พัสดุครุภัณฑ์ 1.6.3) เจ้าหน้าที่ไม่ทำตามระเบียบพัสดุ

1.7 งานแผนงาน ได้แก่ 1.7.2) แผนปฏิบัติการไม่สามารถดำเนินการได้ 1.7.1) บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน 1.7.4) แผนปฏิบัติการไม่สามารถดำเนินการต่อเนื่อง 1.7.3) แผนปฏิบัติการไม่ผ่านความเห็นชอบ

1.8 งานสารสนเทศ ได้แก่ 1.8.1) ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ 1.8.2) ไม่มีการเก็บ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ 1.8.3) ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร 1.8.5) การขาดการวิเคราะห์ข้อมูล 1.8.6) ไม่มีการประเมินผลการทำงาน

1.9 การประกันคุณภาพ ได้แก่ 1.9.1) งานประกันคุณภาพไม่มีประสิทธิภาพ 1.9.6) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและSWOT 1.9.4) ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 1.9.7) ผู้ปกครอง-นักเรียนไม่เข้าใจการประกันคุณภาพ 1.9.5) บุคลากรให้ความสำคัญประกันภายนอก

1.10 การจัดระบบควบคุมภายใน ได้แก่ 1.10.4) โรงเรียนไม่สร้างความตระหนักด้านความเสี่ยง 1.10.5) ไม่มีการประเมินผลการควบคุมภายใน 1.10.2) ผู้บริหารไม่เข้าใจและให้ความสำคัญ 1.10.1) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญการควบคุมภายใน 1.10.3) ไม่มีการออกกฎระเบียบและหลักเกณฑ์

2. ด้านวิชาการ โดยผู้บริหารสตรีได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านวิชาการ เรียงตามระดับประเภทความเสี่ยง ได้ความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยง เรียงตามรายการความเสี่ยง ดังนี้

2.1 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและท้องถิ่น ได้แก่ 2.1.1) หลักสูตรสถานศึกษาไม่ครอบคลุมหลักสูตรท้องถิ่น 2.1.2) ผู้บริหารขาดความเข้าใจด้านหลักสูตร

2.2 การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ 2.2.2) ครูไม่ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์การเรียนการสอน 2.2.1) ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน 2.2.3) ครูสอนไม่ตรงวุฒิ

2.3 การวัดผลประเมินผลและเทียบโอน ได้แก่ 2.3.7) นักเรียนไม่สนใจทำข้อสอบ 2.3.6) ขาดการติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 2.3.5) ข้อสอบไม่ได้มาตรฐาน 2.3.1) การวัดผลประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ 2.3.4) การวัดผลไม่ตรงสภาพความเป็นจริง

2.4 การนิเทศภายใน ได้แก่ 2.4.1) การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ 2.4.2) ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง 2.4.5) นโยบายของรัฐบาลมีผลต่อการขาดครู 2.4.3) ครูทำงานไม่เต็มที่ 2.4.4) ครูมีความรู้สึกไม่มั่นคง

2.5 แหล่งเรียนรู้ภายในภายนอก ได้แก่ 2.5.1) ไม่มีข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ 2.5.2) ครูไม่ใช้แหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์

2.6 สื่อ/นวัตกรรม/ICT ได้แก่ 2.6.4) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์ 2.6.5) ไม่มีการประเมินผลการใช้สื่อICT 2.6.3) ขาดงบประมาณในการจัดซื้อ/ผลิตสื่อ 2.6.2) ไม่มีครูที่มีความรู้ด้านการผลิตสื่อ 2.6.1) ผู้บริหารไม่มีความรู้และไม่เห็นความสำคัญ

2.7 ห้องสมุด ได้แก่ 2.7.1) ห้องสมุดไม่มีครูจบด้านบรรณารักษ์ 2.7.2) ครูบรรณารักษ์ไม่มีจิตบริการ 2.7.4) ขาดหนังสือเพื่อการสืบค้น 2.7.3) ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย

2.8 การจัดกิจกรรมแนะแนว ได้แก่ 2.8.4) ครูไม่เข้าใจระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2.8.2) ครูไม่มีความรู้เรื่องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 2.8.5) ไม่มีการประสานงานระหว่างกันภายในโรงเรียน 2.8.3) นักเรียนมีพฤติกรรมเสี่ยง 2.8.1) ขาดครูแนะแนว

2.9 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 2.9.3) ครูไม่นำงานวิจัยออกมาใช้ 2.9.2) ครูไม่เห็นความสำคัญของงานวิจัย 2.9.1) ครูไม่มีงานวิจัยในชั้นเรียน

2.10 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ได้แก่ 2.10.1) ผู้บริหารไม่เคยร่วมงานกับหน่วยงานอื่น

2.11 การรับนักเรียน ได้แก่ 2.11.4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ 2.11.1) นักเรียนสมัครเข้ามามากกว่าที่โรงเรียนรับได้ 2.11.2) นโยบายการรับนักเรียนเปลี่ยนแปลงทุกปี 2.11.3) ปัญหาการฝากเด็กนักเรียน

3. ด้านบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารสตรีได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป เรียงตามระดับประเภทความเสี่ยงได้ความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเรียงตามรายการความเสี่ยง ดังนี้

3.1 อาคารสถานที่ ได้แก่ 3.1.1) อาคารเก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน 3.1.2) อุปกรณ์ขาดการบำรุงรักษา 3.1.3) อุปกรณ์มีอายุการใช้งานเกิน 10 ปี 3.1.4) สภาพอาคารเรียนมีจุดอับลับตาไม่ปลอดภัย 3.1.5) ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน

3.2 สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ได้แก่ 3.2.3) อันตรายจากไฟฟ้า 3.2.1) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เกิดอันตราย 3.2.4) ไม่มีการแสดงเขตอันตราย 3.2.2) ขาดการดูแลรักษา

3.3 สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ได้แก่ 3.3.1) สภาพแวดล้อมรอบโรงเรียนเป็นแหล่งอบายมุข 3.3.2) ชุมชนเป็นแหล่งที่นักเรียนมั่วสุม 3.3.4) โรงเรียนตั้งอยู่ห่างไกลชุมชน 3.3.3) โรงเรียนที่ตั้งเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย

3.4 สภาพแวดล้อมจากภัยธรรมชาติ ได้แก่ 3.4.1) เป็นเขตที่เกิดภัยธรรมชาติ 3.4.3) เป็นเขตที่เกิดภัยธรรมชาติ 3.4.2) เป็นเขตที่เกิดภัยธรรมชาติซ้ำ

3.5. งานพยาบาล ได้แก่ 3.5.1) การปฐมพยาบาลไม่มีประสิทธิภาพ 3.5.2) ขาดครูพยาบาลวิชาชีพโดยตรง 3.5.4) นักเรียนรับประทานยาหม้ออายุ 3.5.3) ห้องพยาบาลขาดอุปกรณ์การปฐมพยาบาล 3.5.5) นักเรียนต้องชำระค่ารักษาพยาบาลกรณีอุบัติเหตุ

3.6. งานโภชนาการ ได้แก่ 3.6.5) การล้างภาชนะไม่ถูกสุขลักษณะ 3.6.1) ขาดครูดูแลงานโภชนาการ 3.6.4) โรงอาหารขาดการดูแลรักษาความสะอาด 3.6.3) นักเรียนมีปัญหาด้านโภชนาการ 3.6.2) เครื่องปรุงอาหารไม่ถูกสุขลักษณะ



3.7. งานสารบรรณและงานธุรการ ได้แก่ 3.7.1) ขาดเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ 3.7.2) เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความรู้งานสารบรรณ 3.7.4) เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง 3.7.3) เจ้าหน้าที่ทำงานไม่เป็นระบบ

3.8. การประชาสัมพันธ์ ได้แก่ 3.8.1) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ 3.8.2) ขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย 3.8.3) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ล่าช้า

3.9. งานสวัสดิการในสถานศึกษา ได้แก่ 3.9.1b1) การตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี 3.9.1a) การขอออกหนังสือพระราชทานเพลิงศพ 3.9.1c) การออกหนังสือรับรองต่างๆ

**4. ด้านบริหารงานบุคคล** โดยผู้บริหารสตรีได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล เรียงตามระดับประเภทความเสี่ยง ได้ความเสี่ยงสูงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเรียงตามรายการความเสี่ยง ดังนี้

4.1 งานบริหารบุคคล ได้แก่ 4.1.2) การลงประวัติ ก.พ.7 ไม่เป็นปัจจุบัน 4.1.5) การบรรจุแต่งตั้งครูล่าช้า 4.1.1) งานบริหารบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ 4.1.3) เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด 4.1.7) การรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไม่ทั่วถึง

4.2 การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ได้แก่ 4.2.4) ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา 4.2.2) การพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม 4.2.3) เกิดการร้องเรียนขอความเป็นธรรม 4.2.1) การสรรหากรรมการ ไม่เป็นธรรม 4.2.5) ผู้บริหารไม่ยุติธรรม

4.3. การรักษาการแทน ได้แก่ 4.3.2) ผู้รักษาการแทนปฏิบัติหน้าที่ ไม่ถูกต้อง 4.3.1) การรักษาการแทนผู้บริหาร

4.4) งานวินัย ได้แก่ 4.4.1) บุคลากรทำผิดวินัยบ่อย 4.4.2c) การออกนอกบริเวณโรงเรียนบ่อยๆ 4.4.2e) ลงโทษนักเรียนผิดระเบียบ 4.4.2d) ครูไม่เข้าห้องสอน 4.4.2a) การมาปฏิบัติงานสายกว่ากำหนด

4.5 กิจการนักเรียน ได้แก่ 4.5.1a) นักเรียนมาสาย 4.5.1b) นักเรียน แต่งกายผิดระเบียบ 4.5.1c) นักเรียนทำลายทรัพย์สินของโรงเรียน 4.5.1d) ทะเลาะวิวาททั้งภายในภายนอกโรงเรียน 4.5.7c) นักเรียนต้องการทดลองเสพ

**3.การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีโรงเรียน มัชฌมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งนำผลมาจากการแสดงความคิดเห็นจากแบบประเมินความเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ) พบว่าผลการวิเคราะห์ระดับและอันดับของความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงและความเสี่ยงผลกระทบสูง มาแปลผลจากการสร้างตารางเมตริกซ์ความเสี่ยง นำผลที่มีประเภทและรายการความเสี่ยงสูง จัดทำเป็นกลยุทธ์ โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ระดับคือกลยุทธ์ระดับนโยบายและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ

### 3.1 กลยุทธ์ระดับนโยบายมี 9 ข้อ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1.การพัฒนาบุคลากรด้านการเงิน การบัญชี และงานพัสดุให้มี  
ประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมคุณภาพของงานแผนงานและงานสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 การเร่งรัดจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 5 การส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ทันสมัยและปลอดภัย

กลยุทธ์ที่ 7 การสร้างความเป็นเลิศของงานพยาบาล งานประชาสัมพันธ์ งานสาร  
บรรณและงานธุรการ

กลยุทธ์ที่ 8 การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์ที่ 9 การพัฒนาครูด้านกฎหมายและสิทธิเด็ก

3.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ มี 43 ข้อ สามารถแสดงตารางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง  
ในภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้ดังตารางต่อไปนี้

#### 1. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ สามารถแสดงในตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 59 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณของผู้บริหารสตรีใน โรงเรียน  
มัธยมศึกษา

ภารกิจหลัก	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1. ด้าน งบประมาณ	1. การพัฒนาบุคลากรด้าน การเงิน การบัญชี และงานพัสดุ ให้มีประสิทธิภาพ	1.ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมด้านการเงิน 2.ส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานหรือโรงเรียน อื่นๆ 3.ขออัตรากำลังเพิ่มโดยประสานงานกับเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา 4.แต่งตั้งกรรมการติดตามและตรวจสอบการเงิน 5.ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมระเบียบพัสดุใหม่ๆ 6.จัดอบรมการใช้ ICT งานพัสดุ 7.แต่งตั้งคณะกรรมการจำหน่ายพัสดุ
	2. การส่งเสริมคุณภาพของงาน แผนงานและงานสารสนเทศ	1.ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านการทำงานแผนงาน 2.จัดอบรมบุคลากรด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ

## ตารางที่ 59 (ต่อ)

ภารกิจหลัก	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
1. ด้านงบประมาณ	3 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	1. เชื่อมโยงและบูรณาการงานการประกันคุณภาพภายในและภายนอกให้สามารถดำเนินไปด้วยกันได้ 2. สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกแก่บุคลากรทุกระดับ 3. บูรณาการงานประกันคุณภาพให้เข้ากับภาระงานปกติของบุคลากร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยในการขับเคลื่อน เช่น การจัดทำฐานข้อมูลการประกันคุณภาพของโรงเรียน เป็นต้น

จากตารางที่ 59 แสดงการแปรผลของการจัดอันดับความเสี่ยงของการบริหารงานด้านงบประมาณ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรเป็นอันดับแรกเพราะถ้าบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถทางการเงินและการพัสดุจะเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบทางด้านกฎหมายและเจ้าหน้าที่อาจจะมีความผิดทางวินัย จึงถือว่าเป็นความเสี่ยงระดับสูงที่ต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและรองลงมาเป็นเรื่องของการวางระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานด้านงบประมาณจะต้องตรงเวลา โดยเฉพาะเรื่องของการจัดทำแผนงานและสารสนเทศ เพราะการวางแผนที่ดีโดยมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นตัวประกอบจะทำให้การดำเนินงานต่างๆภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะต้องมีการรายงานเกี่ยวกับการใช้งบประมาณตามไตรมาสส่งหน่วยเหนือ สุดท้ายต้องสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ตระหนักถึงการประเมินการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกให้ถือว่าเป็นการทำงานตามปกติที่ต้องปฏิบัติในโรงเรียน

## 2. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ สามารถแสดงในตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 60 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ภารกิจหลัก	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
2. ด้านวิชาการ	1.การเร่งรัดจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.จัดอบรมครูด้านการผลิตสื่อการสอน/ นวัตกรรม/ ICT 2.จัดอบรมครูด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3.อบรมการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำคลังข้อสอบ 4.จัดอบรมครูเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การนิเทศและติดตาม 5.ขออัตรากำลังครูวิชาเอกบรรณารักษ์และครูวิชาเอกแนะแนว จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 6.จัดอบรมครูเชิงปฏิบัติการครู 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จิตวิทยาวัยรุ่น และเพศศึกษา
	2. การส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1.จัดอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน หรือการวิจัยทางการศึกษา 2.กำหนดให้ครูมีงานวิจัยในชั้นเรียน 1-2 เรื่องต่อปี 3.จัดสรรทุนให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษา 4.จัดประกวดงานวิจัยระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5.สนับสนุนให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานวิจัยและนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

จากตารางที่ 60 แสดงผลของการจัดอันดับความเสี่ยงของการบริหารงานด้านวิชาการจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยครูทุกคนจะต้องมีการผลิตสื่อการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การเรียนการสอนลงสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง รายการที่อาจจะเกิดความเสี่ยงอีกประการคือกรณีที่นักเรียนไม่สนใจทำข้อสอบ ถึงแม้ว่าการสอบเป็นการวัดผลตามศักยภาพของนักเรียน เพราะนักเรียนมีความเข้าใจว่า นักเรียนสามารถที่จะพัฒนาคะแนนได้ถ้าผลการสอบออกมาไม่เป็นที่พอใจ ตามหลักสูตรการวัดผลและประเมินผลของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนออกมาต่ำกว่าเกณฑ์ ส่งผลถึง

การประเมินการประกันคุณภาพภายนอกของโรงเรียนอีกด้วย ครูแนะแนวจึงเข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ครูแนะแนวจึงต้องมีความรู้ด้านจิตวิทยาของเด็กวัยรุ่นและเข้าใจในพฤติกรรมของนักเรียนในวัยนี้อย่างยิ่ง และความเล็งที่ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญมากอีกเรื่องคืองานวิจัยในชั้นเรียน เพราะงานวิจัยในชั้นเรียนเป็นสื่อที่บอกให้ทราบว่า ครูรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล และสามารถแก้ปัญหาได้

### 3.กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป สามารถแสดงในตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 61 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไปของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ภารกิจหลัก	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
3.ด้าน บริหารทั่วไป	1.การพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ทันสมัยและปลอดภัย	1.ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ปลอดภัย และรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้งาน 2.มีมาตรการตรวจสอบอาคารสถานที่ทุก 6 เดือน มีการติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิดบริเวณจุดเสี่ยง 3.มีการสาธิตการหนีไฟแก่นักเรียนในโรงเรียน 4.มีการทำประกันอุบัติเหตุให้กับบุคลากรทุกคน
	2. การสร้างความเป็นเลิศของงานพยาบาลงานประชาสัมพันธ์งานสารบรรณและงานธุรการ	1. จัดอบรมครูพยาบาลให้สามารถทำการปฐมพยาบาลเบื้องต้น ได้อย่างมืออาชีพ 2.จัดอุปกรณ์ด้านการปฐมพยาบาล และเวชภัณฑ์ที่ทันสมัย 3.สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ดูแลและเฝ้าระวังยาเสพติด 4.สร้างความเข้มแข็งกับนักเรียนด้านยาเสพติด 5.จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในงานสารบรรณและธุรการ 6.สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงาน ที่ประสบความสำเร็จด้านการประชาสัมพันธ์

จากตารางที่ 61 แสดงผลของการจัดอันดับความเสี่ยงของการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดูแลด้านอาคารสถานที่ มีการบำรุงรักษา ซ่อมแซมอาคารเก่าและอุปกรณ์ที่ใช้งานมานานอาจทำให้เกิดอันตรายกับนักเรียน ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียน ในบริเวณใดที่เป็นจุดอับหรือจุดเสี่ยงให้มีการติดตั้งโทรทัศน์

วงจรปิด เพื่อเป็นการดูแลความปลอดภัยของนักเรียนและบุคลากรได้อีกทางหนึ่ง และการถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการประกันอุบัติเหตุให้กับบุคลากรทุกคน เน้นเรื่องงานพยาบาล ซึ่งเป็นจุดสำคัญในการดูแลนักเรียนปฐมพยาบาลเบื้องต้นก่อนที่จะนำส่งโรงพยาบาล และแจ้งผู้ปกครองให้ทราบต่อไป อีกด้านที่มีความเสี่ยงในความคิดเห็นของผู้บริหารสตรีคือ งานสารบรรณ ที่เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเก็บเอกสาร รับ-ส่ง เอกสารงานสำคัญของโรงเรียน และเน้นด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียน หากเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์โรงเรียนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง การสื่อสาร แจ้งข่าวภายในโรงเรียนสู่ภายนอกก็ไม่สามารถแจ้งสาธารณชนได้

4. กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล สามารถแสดงในตารางได้ดังนี้ ตารางที่ 62 แสดงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน

ภารกิจหลัก	กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ
4. ด้านบริหารงานบุคคล	1. การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคล	1. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกาอย่างเป็นรูปธรรมและแจ้งทุกคนทราบ 2. การพิจารณาความดีความชอบให้ความยุติธรรม โปร่งใสกับทุกคน 3. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลาง ทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณา 4. คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 2 คน 5. แต่งตั้งผู้รักษาการแทน ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร 6. ประชุมนิเทศรองผู้อำนวยการอย่างเข้มก่อนเข้ารับตำแหน่ง
	2. การพัฒนาครูด้านกฎหมายและสิทธิเด็ก	1. เชิญวิทยากรให้ความรู้เรื่องกฎหมาย วินัย และสิทธิเด็กที่ครูควรทราบ 2. เชิญผู้ปกครองมาเป็นกรรมการเพื่อออกระเบียบการปฏิบัติตนของนักเรียน และถือปฏิบัติร่วมกัน 3. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองกับครูที่ปรึกษา 4. ร่วมกับชุมชนท้องถิ่นช่วยเหลือและแจ้งข่าวสารเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน 5. จัดกิจกรรมณรงค์รักและดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

จากตารางที่ 62 แสดงผลของการจัดอันดับความเสี่ยงของการบริหารงานด้านบริหารงานบุคคล จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานบุคคล เรื่องการลงประวัติบุคลากรในโรงเรียนที่อาจจะผิดพลาดทำให้เกิดความเสียหายกับบุคลากร ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญการให้ขวัญกำลังใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการพิจารณาความคิดความชอบเพราะมีผลต่อประวัติการทำงานของบุคลากร ซึ่งควรมีคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วม ด้านนักเรียนผู้บริหารสตรีมีความเห็นว่ามีความเสี่ยงในระดับปานกลางและที่มีปัญหามากคือการมาสาย การแต่งกายผิดระเบียบ การทะเลาะวิวาท การทำลายทรัพย์สินซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต้องได้รับการแก้ไข และการเสพสารเสพติดเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสตรีให้เป็นความเสี่ยงที่ต้องได้รับการดูแล

## การอภิปรายผล

### 1. การอภิปรายผลจากการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจหลัก 4 ด้าน

จากข้อค้นพบในการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา มีการบริหารตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและด้านบริหารงานบุคคล โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุดได้แก่ ด้านงบประมาณซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เจริญ เจษฎาวัดย์ (2547) ที่ได้จำแนกความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ว่ามีลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญเช่น การบริหารการเงิน (Financial management) การจัดซื้อจัดหา (Purchasing and procurement) การบริหารงานพัสดุ (Inventory management) ส่วนด้านบริหารงานบุคคล มีระดับความเสี่ยงน้อยที่สุด ดังมีลักษณะความเสี่ยงแต่ละด้านดังนี้

**1.1 ด้านงบประมาณ** จากผลการวิจัย การบริหารงานงบประมาณเป็นด้านที่มีความเสี่ยงในระดับที่สูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นผลที่เกิดจากบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่เช่นบุคลากรขาดความรู้ เจ้าหน้าที่ทำงานล่าช้าและไม่เพียงพอ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทรสุนทรายุทธ (2550) กล่าวว่าความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กรตรงกับข้อค้นพบของสมนึก พรหมแก้ว (2546), สิริกร สุทิน (2549) และตรงกับแนวคิดของวิฑูรย์ สมโต (2551) ได้ให้ข้อคิดว่า ด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย พบว่า พนักงานของธนาคารบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งจะเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงาน ขาดความพร้อมในการใช้งาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบในการดูแลรักษาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน กรณีระเบียบพัสดุไม่ทันสมัยหรือการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ นั่นก็เกิดจากการที่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพนั่นเองและการไฟฟ้า

นครหลวง (2551)ให้ความเห็นว่า ความเสี่ยงจากการขาดแคลนและการขาดช่วงบุคลากร ซึ่งบุคลากรที่มีความพร้อมทุกด้านเหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารมักมีจำนวนไม่มากนัก และมีความเห็นส่วนสำคัญอีกประการคือการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งผู้บริหารหญิงให้ความสำคัญเพราะเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่ทราบระเบียบซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจะทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาด ความเสี่ยงอันดับสูงของด้านงบประมาณ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง เพราะการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในปัจจุบันนี้ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบและระบบการทำงานมากขึ้น อีกทั้งยังต้องมีการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กรมบัญชีกลาง หรือกองคลัง ถ้าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระบบ ไม่มีการตั้งคณะกรรมการเปิดซอง ไม่มีคณะกรรมการตรวจการจ้าง หรือคณะกรรมการตรวจรับทำให้เกิดความเสี่ยงด้านกฎหมายและวินัยกับบุคลากรได้

1.2 ด้านวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญหลักของการบริหารโรงเรียน ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าครูไม่นำผลการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งไม่ได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์การสอน ไม่มีการนิเทศติดตาม ไม่มีการจัดทำคลังข้อสอบ การวัดผลประเมินผลและที่สำคัญสำหรับการสอนในยุคนี้คือ ระบบอินเทอร์เน็ตไม่สมบูรณ์ ทำให้การสืบค้นของนักเรียนไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับข้อค้นพบของ ปริสนนท์ อาทร(2550)และ Barton (2004)ว่าการบริหารจัดการที่ดีของโรงเรียนในฝันนั้นพบว่า การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากและ Barton (2004)ให้ความเห็นว่า ความล้มเหลวของเทคโนโลยี ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้กับบริษัททั่วไป เพราะถ้าหากระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทมีปัญหา ก็ไม่สามารถใช้งานในฐานะข้อมูลได้ ลูกค้าไม่สามารถสั่งสินค้าได้และที่เป็นความเสี่ยงอย่างยิ่งอีกประการในความเห็นของผู้บริหารสตรีคือ ขาดครูบรรณารักษ์ และครูแนะแนว ที่เป็นกำลังสำคัญในงานวิชาการ ครูบรรณารักษ์สามารถให้คำแนะนำกับนักเรียนในการเลือกหรือค้นหาแหล่งความรู้ในห้องสมุด ส่วนครูแนะแนวสามารถให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็นและรับฟังปัญหาจากนักเรียน ซึ่งอัตรากำลังเป็นเรื่องที่หน่วยเหนือต้องให้การสนับสนุน ผู้บริหารต้องทราบหลักสูตร ระบบการเรียนการสอน ว่าเด็กสอบได้สอบตกหรือเรียนอ่อนในวิชาใด วิชาใดที่นักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำมากๆ ผู้บริหารต้องเข้าไปเอาใจใส่และหาวิธีการแก้ไข ครูต้องทราบรายละเอียดของรายวิชา รหัสวิชา นักเรียนจะต้องเรียนครบตามหลักสูตร สามารถเทียบโอนและศึกษาต่อได้ ความเสี่ยงสูงสุดอีกประการของความคิดเห็นของผู้บริหารสตรีคือ ข้อสอบ ข้อสอบต้องได้มาตรฐาน ตรงตามหลักสูตร ครอบคลุมทุกกลุ่มทั้งเด็กอ่อนและเด็กเก่ง ความเสี่ยงอยู่ที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ การจัดการเรียนการสอนของครูเน้นไปที่การทวนวิชามากกว่าการสอนขั้นพื้นฐาน ครูมีความเป็นครูพาณิชย์เพราะมีการเปิดการสอนพิเศษเพิ่มมากขึ้น และประเด็นสำคัญ ครูไม่มีการเตรียมการสอนมากนัก เพราะครูต้องทำหน้าที่พิเศษนอกเหนือจากการสอนเช่น เป็นการเงิน งานสารบรรณ งานสหกรณ์โรงเรียน



**1.3 ด้านบริหารทั่วไป** เป็นด้านที่ให้การสนับสนุนการเรียนการสอนแก่ด้านวิชาการ ปัญหาที่มีความเสี่ยงสูงโดยเฉพาะด้านอาคารสถานที่เก่า ทรุดโทรม ขาดการดูแลบำรุงรักษาหรือมีอายุการใช้งานนานเกินกว่า 10 ปี อีกทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ในตัวอาคารเช่นไฟฟ้า หลอดไฟ สายไฟ ประตู หน้าต่าง ท่อน้ำประปา ก๊อกน้ำเป็นต้น ขาดการดูแลรักษาอาจจะทำให้มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเกิดอันตรายกับนักเรียนได้ อีกทั้งสภาพแวดล้อมรอบๆ โรงเรียนก็มีผลต่อความเสี่ยงของโรงเรียนและนักเรียนเช่นกันตรงกับงานวิจัยของ ยูพิน โดसारเดช (2549), ขวัญใจ ตรีบุรุษ (2548) และ Barton (2004) ว่า สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างยิ่ง ภัยพิบัติเกี่ยวกับสุขภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นเหตุการณ์ที่ต่างจากเหตุการณ์ทางธรรมชาติ เพราะเป็นภัยพิบัติที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะไม่ได้ทำให้มันเกิดขึ้นแต่ก็ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ การระเบิดผลิตภัณฑ์ การระเบิดในโรงเรียน เหมือนถ่านหินถล่ม หรือภัยต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ปล่อยสารพิษลงแม่น้ำ ซึ่งมีผลกระทบต่อสุขภาพ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมมีผลต่อการบริหารโรงเรียน ทำอย่างไรนักเรียนจะมีความสุขและความเสี่ยงสุดท้ายเน้นที่ความปลอดภัยเป็นหลักสำคัญ เด็กมาโรงเรียนแล้วจะต้องมีความสุข สะอาดและปลอดภัย

**1.4 ด้านบริหารงานบุคคล** เป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูและนักเรียน จากการวิจัยพบว่าความเสี่ยงส่วนใหญ่เกิดกับนักเรียน เช่นการมาสาย การแต่งกายผิดระเบียบ การทะเลาะวิวาทและทำลายทรัพย์สินของทางโรงเรียน ตรงกับผลการวิจัยของ ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) กล่าวถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของนักเรียนและโรงเรียนควรมีวิธีการควบคุมและหามาตรการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถึงความมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่ง ความเสี่ยงในเรื่องกิจการนักเรียนมีความเสี่ยงมาก โดยเฉพาะกระแสสังคมจากการที่นักเรียนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างไร้พรมแดน เด็กมักจะรับวัฒนธรรมของตะวันตกเข้ามาอย่างเต็มที่ ไม่มีการกลั่นกรอง ความควรไม่ควร เป็นเรื่องที่ผู้ใหญ่ควรให้ความสนใจ

## 2. การอภิปรายผลความเสี่ยงตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการประเมินความเสี่ยงตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความเห็นของผู้บริหารสตรีที่บริหารงานตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ผลของการประเมินความเสี่ยงด้านงบประมาณ ผู้บริหารสตรีที่บริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดมีความเห็นตรงกันว่า ด้านงบประมาณ เป็นด้านที่มีความเสี่ยงสูงที่สุดที่ต้องบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถทางการเงิน การบัญชีและงานพัสดุ ไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินโดยตรง การจัดซื้อจัดจ้างเป็นความเสี่ยงเนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้โดยตรง และระเบียบการเงินและพัสดุมีการเปลี่ยนแปลง อีกเรื่องที่มีความเห็นตรงกันคือ การประกันคุณภาพการศึกษา

และระบบสารสนเทศที่โรงเรียนต้องมีการพัฒนา แต่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีความเห็นเพิ่มว่า ความเสี่ยงสูงด้านงบประมาณมากที่สุดได้แก่ เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ไม่รับผิดชอบและมีการทุจริตต่อหน้าที่ การจัดซื้อจัดจ้างไม่ตรงตามระเบียบ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การใช้เงินไม่เป็นไปตามแผน การตรวจสอบพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน เป็นต้น ส่วนด้านวิชาการผู้บริหารสตรีให้ความเห็นตรงกันว่ารายการความเสี่ยงที่ต้องจัดการ ได้แก่ ครูไม่นำผลการวิจัยมาใช้ ครูไม่ได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์การสอน การนิเทศภายในไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ การออกข้อสอบไม่ได้มาตรฐาน ผู้บริหารสตรีที่บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความเห็นที่แตกต่างออกมาคือ บุคลากรไม่เพียงพอในงานบรรณารักษ์และงานแนะแนว ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษผู้บริหารสตรีมีความเห็นกับความเสี่ยงต่างออกมาในเรื่องผู้บริหารไม่ร่วมงานกับหน่วยงานอื่นและการวัดผลประเมินผลตามใจครูผู้สอน โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของนักเรียน

ความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป ผู้บริหารสตรีที่บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ความเสี่ยงในระดับสูงที่ต้องจัดการคือ ด้านอาคารสถานที่ที่เก่าไม่เหมาะสมกับการใช้งาน อุปกรณ์ต่างๆขาดการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง อาจจะเป็นอันตรายแก่นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน แต่ที่ผู้บริหารสตรีที่มีความเห็นแตกต่างออกมาเป็นความเสี่ยงด้านงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านงานสารบรรณ สำหรับผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นได้แก่ สภาพแวดล้อมรอบโรงเรียนเป็นแหล่งอบายมุข อาคารเรียนมีจุดอับ ลับตาและไม่ปลอดภัยกับนักเรียน อาจจะมีอันตรายเกี่ยวไฟฟ้าเช่น พัดลมตกหล่นมาโดนนักเรียน หรือเครื่องทำน้ำเย็นมีกระแสไฟฟ้าอาจจะทำให้เกิดอันตรายกับนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนได้ ซึ่งด้านบริหารทั่วไปเป็นด้านที่ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ามีรายการความเสี่ยงสูงน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงปานกลางสามารถยอมรับได้ สำหรับด้านบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสตรีที่บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่า มีความเสี่ยงสูงที่ต้องจัดการน้อยมาก รายการที่มีความเสี่ยงสูงได้แก่ นักเรียนแต่งกายผิดระเบียบ นักเรียนมาสาย การลงประวัติ ก.พ.7 ไม่เป็นปัจจุบัน ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ให้ความเสี่ยงสูงเพิ่มเติมคือ พฤติกรรมของนักเรียนที่ชอบดื่มสุราและมั่วสุม นักเรียนมีเพศสัมพันธ์ก่อนเวลาอันควร เล่นการพนัน เสพสารเสพติด ขโมยทรัพย์สินของผู้อื่นและที่สำคัญอีกประการคือ นักเรียนโดดเรียนไม่ยอมเข้าห้องเรียน สำหรับผู้บริหารสตรีที่บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ให้ความเห็นความเสี่ยงสูงเกี่ยวกับ ผู้รักษาราชการแทนผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้อง นักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมมีการทะเลาะกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ด้านครูมีความเสี่ยงเกี่ยวกับไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น การพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นธรรมและครูลงโทษนักเรียนอย่างผิดระเบียบ

ดังนั้นจะเห็นว่า ผู้บริหารสตรีที่บริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจะเป็นโรงเรียนที่มีความเสี่ยงสูงเป็นส่วนใหญ่ในทุกด้าน เพราะเมื่อขนาดของโรงเรียนใหญ่มากขึ้นบุคลากรก็มากขึ้น นักเรียนจะมีจำนวนมากขึ้นเช่นเดียวกัน ดังนั้นปัญหาที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงสูงก็ย่อมมีสูงขึ้นไปด้วย

### การอภิปรายผลด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับนโยบายในการบริหารความเสี่ยง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวน 9 ข้อ

**กลยุทธ์ที่ 1. การพัฒนาบุคลากรด้านการเงิน การบัญชี และงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพ :** เนื่องจากงานด้านการเงิน การบัญชีและงานพัสดุเป็นงานที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎหมาย มีแนวปฏิบัติที่เป็นรูปแบบชัดเจน ถ้าบุคลากรมีความรู้และทุจริตต่อหน้าที่เช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับ ENRON เรื่อยมาจนถึงกรณีของ WORLDCOM ยังคงอยู่ในความทรงจำของนักลงทุนในประเทศอเมริกา ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นเพราะความไม่โปร่งใสของระบบบัญชี ระบบการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ที่ขาดการกำกับดูแลที่ดี (กรณี ฉวีวานิชกุล,2550) หรืออาจจะเป็น ดังกรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ให้กรณีศึกษาการทุจริตว่า เจ้าหน้าที่ บริหารงานการเงินและบัญชี มีหน้าที่และรับผิดชอบงานการเงินบัญชี ได้จัดทำหลักฐานการเบิกจ่าย รวมทั้งมีอำนาจ ลงนามเบิกถอนเงินฝากธนาคาร ร่วมกับผู้บริหารโรงพยาบาล ได้เบิกถอน เงินในบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ของโรงพยาบาล แต่ไม่นำฝากเข้าบัญชีกระแสรายวัน แต่กลับยกยอดเงินไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งถือว่าเป็นความผิดวินัยขั้นร้ายแรง จากกรณีดังกล่าวมาถือว่าผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลด้านการเงินการบัญชีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีความซื่อสัตย์ กรมสามัญศึกษากล่าวถึงปัญหาของงานธุรการไว้ว่า การบริหารงานธุรการในโรงเรียนมีปัญหาคือ วัสดุอุปกรณ์มีน้อย เครื่องอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ การจัดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานธุรการมีน้อยไม่ครบทุกงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีความรู้ ความเข้าใจถึงขอบข่ายและบทบาทเจ้าหน้าที่ธุรการ การกำหนดสายงานธุรการ ไม่ชัดเจนโปร่งใส จากผลงานวิจัยของสิริกร สุทิน (2549) พบตรงกันว่าปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชีของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีปัญหาระดับกลาง ด้านการจ่ายเงินมีปัญหอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการทำหลักฐานการเงินและการบัญชี การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การควบคุมและการตรวจสอบ มีปัญหาระดับปานกลาง สำหรับด้านการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุจะมีการออกกฎ ระเบียบ กติกาและมีการแก้ไขใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน การบัญชี พักดูจึงต้องมีการอบรม พัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านระเบียบ กฎหมาย วิธีการดำเนินการและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของเตื่อนใจ คลประสิทธิ์ (2540) และสุรรัตน์ เอี่ยมกุล (2542) ที่ว่า บุคลากรทุกคนจะต้องมีการพัฒนาและมีการจัดบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถมาปฏิบัติงานธุรการเพื่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและถูกต้องสมบูรณ์ บุคลากรในฝ่ายธุรการขาดการอบรมความรู้เรื่องการวางแผนขาดงบประมาณ วัสดุและอุปกรณ์ในการจัดและปรับปรุงห้องธุรการ และการบริหารพัสดุ บุคลากรในฝ่ายรับผิดชอบงานอื่นๆ อีกมาก ดังนั้นเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในงานบริหารงบประมาณตามความเห็นของผู้บริหารสตรีควรจะต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมด้านการเงิน ศึกษาคูงาน อีกทั้งมีการแต่งตั้งกรรมการติดตามและตรวจสอบการเงิน มีการส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรม สัมมนาระเบียบพัสดุใหม่ๆ ตลอดจนการนำ ICT มาใช้ในงานพัสดุและมีเจ้าหน้าที่พัสดุเป็นปัจจุบัน

**กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมคุณภาพของงานแผนงานและงานสารสนเทศ :** งานแผนงานและระบบสารสนเทศเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการใช้งบประมาณและการดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงทำให้มีความเสี่ยงต่อการพัฒนางานในโรงเรียนอย่างสูง เพราะการปฏิบัติงานทุกงานทุกด้านจะต้องมีการวางแผน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านระยะเวลาและวิธีดำเนินงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ตลอดจนเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานซึ่งตรงกับความคิดเห็นของสิริพัชร เฉยฉาวีโรจน์ (2550) ว่าถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดหรือวางแผนไว้ล่วงหน้าผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิด เพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด สำหรับงานสารสนเทศเป็นงานที่รวบรวมข้อมูลนำมาประมวลวิเคราะห์เก็บเป็นฐานข้อมูลในการนำมาใช้วางแผนงานต่างๆ ในโรงเรียน ซึ่งทุกโรงเรียนจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติต่างไว้เป็นอย่างดีและต่อเนื่อง เพื่อสะดวกในการนำมาประเมินและวิเคราะห์ต่อไปดังนั้น บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับแผนและงานสารสนเทศจะต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

**กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน :** การประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในโรงเรียนจึงเป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้นในการบริหารงานเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยง โรงเรียนอาจกำหนดให้มีการบูรณาการการประกันคุณภาพภายในให้เข้ากับงานปกติเพราะจะทำให้เห็นว่าการประกันคุณภาพไม่ใช่การนำงานมาเพิ่มให้กับบุคลากรแต่เป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Schumacher, 2011) เพราะจะทำให้เห็นว่าการประกันคุณภาพมิใช่การนำงานมาเพิ่มให้กับบุคลากร แต่เป็นการประเมินงานให้มีคุณภาพเนื่องจากการประกันคุณภาพภายในเป็นการตรวจสอบ การควบคุม การติดตามและการประเมินคุณภาพ โดยบุคลากรของสถานศึกษาเป็นผู้วางระบบ และกลไกในการดำเนินงานอย่างชัดเจนพร้อมให้ตรวจสอบ ส่วนการประเมินการประกันคุณภาพภายนอกเป็นการติดตาม ตรวจสอบโดยสำนักงานภายนอกเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถใช้สื่อ

เทคโนโลยีสารสนเทศ มาเป็นเครื่องช่วยในการทำงานเช่นการจัดทำข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน การจดสถิติต่างๆตรงกับกรมวิชาการ (2544) กล่าวว่า วัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมจิตวิญญาณและจริยธรรมของโรงเรียน เป็นเรื่องที่ยากลำบาก ส่วนประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณภาพสูงสุดของครู คือ การกระตุ้นให้เสี่ยงและการทดลอง ดังนั้นครูจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนา การกระตุ้นให้ตระหนักและเข้าใจระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาว่า มีผลทำให้โรงเรียนพัฒนาสู่มาตรฐานที่กำหนดได้หรือไม่

**กลยุทธ์ที่ 4. การเร่งรัดจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ :** ครูเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการจัดการเรียนการสอน ครูต้องมีวิธีการสอนที่เน้นการสอนตามศักยภาพผู้เรียน ต้องรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล สามารถผลิตสื่อการสอน นวัตกรรมใหม่ ตลอดจนการจัดทำคลังข้อสอบและวิเคราะห์ข้อสอบเพื่อวัดผลประเมินผลตรงตามสภาพจริงของนักเรียน สอดคล้องกับขวัญใจ ตรีบุรุษ (2548) และ สุรพงษ์ ขวัญศิริ (2541) พบว่าการจัดการเรียนการสอนที่ไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นความเสี่ยงแบบหนึ่งที่ต้องเร่งดำเนินการ การจัดการเรียนการสอนที่ดี มีคุณภาพ และผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ครูผู้สอนจะต้องรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถสอนได้ตามศักยภาพผู้เรียน โรงเรียนเน้นการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยการให้นักเรียนเลือกกิจกรรมพัฒนาความสามารถและความสนใจ มีการปฏิบัติงานมากที่สุดและสอดคล้องกับแนวคิดของ พนม พงษ์ไพบูลย์ (2550) อีกด้วยว่า โรงเรียนที่ดีต้องส่งเสริมให้เด็กเรียนรู้วิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเองมากๆ การจัดการเรียนการสอนแบบยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง คือ ให้ความสำคัญกับนักเรียน สอนโดยให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง จะช่วยให้เด็กเกิดความงอกงามทางปัญญา ความคิด คือ รู้จักคิด รู้จักหาเหตุผลและรู้จักวิธีหาคำตอบที่เชื่อถือได้วิชาการ ด้านสำนักงานเลขาธิการสถานศึกษา (2550) ได้ให้ความเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมมีดังนี้ 1. ด้านการสนับสนุน การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ครูไม่ได้รับการสนับสนุนในด้านสื่อที่ทันสมัย สถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอ สื่อการสอนไม่ทันสมัย ไม่มีเวลาผลิตสื่อ 3. ด้านสื่อและหนังสือที่ใช้ในการเรียนการสอน มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้าล่าสมัย การสอนส่วนใหญ่มุ่งเนื้อหามากกว่าความคิด และที่เป็นปัญหาสำคัญอีกกรณีคือการขาดแคลนครู ที่นโยบายของรัฐบาลที่เปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมตามโครงการขอเกษียณอายุราชการได้ก่อนกำหนด (Early tried) ทำให้ครูขอขออนุญาตเข้าร่วมโครงการเป็นจำนวนมาก เกิดความขาดแคลนครูในทุกโรงเรียน ตรงกับแนวคิดของธีรวุฒิ ภูษเกรี (2551) ว่าการพัฒนาคุณภาพครู-อาจารย์ ตอนนี้ประสบปัญหาความขาดแคลนครูจำนวนมาก ครูไม่มีคุณภาพ และไม่สามารถดึงผู้คนดีคนเก่งเข้ามาเป็นครูได้ การเลิกอัตราจ้างและคัดเลือกครูที่มีความรักอาชีพครูมาเป็นครูจริงๆ ดังนั้นการที่จะพัฒนาการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศต้องเน้นที่ครูเป็นสำคัญ ครูต้อง

มีการพัฒนาในทุกๆด้านและตัวผู้เรียน ต้องเป็นผู้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและขวนขวายในการศึกษา ต้องได้รับการสนับสนุนทั้งจากโรงเรียนและครอบครัว (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2552)

**กลยุทธ์ที่ 5 การส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง :** ปัญหาการวิจัยพบว่าครูไม่นำผลการวิจัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นความเสี่ยงที่ต้องเร่งดำเนินการ จะเห็นได้ว่าที่ผ่านมา งานวิจัยที่เกิดจากครูหรือผลงานทางวิชาการของครูด้านการวิจัยมีน้อยมาก (สุรศักดิ์ ปาเส, 2554) การวิจัยในชั้นเรียนเป็นงานวิจัยที่ครูทุกคนจะต้องเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนา นักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ตรงกับแนวคิดของกาญจนา วัชรสุนทร (2555) ว่า คุณภาพของโรงเรียนคืออะไร ถ้าเป็นโรงงานผลิตสินค้า ก็คงเป็นคุณภาพของสินค้า ถ้าเป็นสถาบันการศึกษาก็คงหมายถึงนักเรียนทั้งที่กำลังอยู่ในกระบวนการผลิตและที่ผ่านกระบวนการผลิตไปแล้ว อย่างไรก็ตาม จุดหมายสุดท้ายคือตัวนักเรียนที่จบการศึกษาที่มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ในการผลิตเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้อง แต่โรงเรียนต้องรับวัตถุดิบตามที่เป็นอยู่ นอกจากจะกำจัดทิ้งไม่ได้แล้วยัง ต้องทำให้วัตถุดิบนี้เปลี่ยนสภาพไปเป็นสินค้าที่ดีมีคุณค่าหรืออย่างน้อยก็มีสภาพที่ดีกว่าเดิม ถ้าพิจารณาในโรงงานมีกระบวนการผลิตที่เป็นต้นแบบมาตรฐาน แต่ละขั้นตอนมีกระบวนการอย่างไร ต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง ในปริมาณเท่าไร เพื่อประกันว่าสินค้าทุกชิ้นที่ผลิตออกมามี คุณภาพเท่าเทียมกัน แต่การผลิตคนทำเช่นนั้นไม่ได้ ครูต้องมีเทคนิควิธีที่เหมาะสมสำหรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อที่จะผลิตคนที่มีลักษณะหรือคุณภาพตามที่กำหนดไว้ให้ได้ แม้ว่าใน การผลิตคนให้มีคุณภาพจากวัตถุดิบที่ต่างกัน จึงเป็นเรื่องที่สำคัญในการจะประกันคุณภาพของนักเรียนและผู้ที่เป็นคนสำคัญใกล้ชิดนักเรียนที่สุด ที่จะทำให้กระบวนการผลิตคนเป็นกระบวนการที่มีคุณภาพคือครู ครูจึงเป็นผู้มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียน นั่นคือครูต้องมีอาวุธหรือเทคนิควิธีที่จะนำมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน และเทคนิคที่ว่าประการหนึ่งคือเทคนิคการวิจัยในชั้นเรียน จึงต้องจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูมีความสนใจในการทำวิจัย เช่นการจัดทุนสนับสนุนการวิจัย การจัดการประกวดผลงานวิจัยหรือกำหนดให้บุคลากรต้องมีงานวิจัยทุกคน ฯลฯ 1 เรื่องต่อปีเพื่อประกอบการพิจารณาความคิดความชอบ และสนับสนุนให้เผยแพร่ผลงานวิจัยออกสู่สาธารณชน สนับสนุนให้เป็นผลงานทางวิชาการเพื่อเพิ่มวิทยฐานะอีกด้านหนึ่ง

**กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ทันสมัยและปลอดภัย :** อาคารเรียน อาคาร ประกอบภายในโรงเรียน ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายโดยเฉพาะ อาคารที่สร้างมา นานนับ 10 ปีทุกอย่างมีการชำรุด เสื่อมสภาพและไม่ปลอดภัยเช่น สายไฟฟ้า ท่อน้ำประปา อุปกรณ์ไฟฟ้าต่างๆ การตรวจสอบและสำรวจความปลอดภัยในโรงเรียน จะช่วยลดความเสี่ยงในการสูญเสีย ทรัพย์สินและยังสามารถช่วยลดความปลอดภัย ซึ่งบุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมในการดูแล และมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ การตรวจตราเพื่อช่วยกันรักษาความปลอดภัยในโรงเรียนนั้น อาจกระทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรม ตรวจสอบ มั่นดูแลความเป็น

ระเบียบเรียนร้อย มั่นตรวสอบสภาพของสิ่งของ เครื่องใช้ที่เป็นอุปกรณ์ไฟฟ้า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในโรงเรียน ในการตรวจสอบสภาพอาคารเรียน อุปกรณ์ต่างและต้องมีการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ในบริเวณใดที่เป็นจุดอับหรือบริเวณที่อาจจะเกิดความเสียหาย ควรมีการติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิด เพื่อตรวจสอบและระงับเหตุได้ทันทั่วทั้งที่เช่น กรณีที่เกิดไฟไหม้ สามารถมองเห็นได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งการบริหารจัดการอาคารสถานที่ มิได้มีจุดมุ่งหมายเพียงแค่ดูแลอาคารให้เหมาะกับการใช้งานเพียงอย่างเดียว หากแต่ครอบคลุมถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การใช้งาน การลงทุน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สวยงาม น่าดู น่าอยู่ น่ามอง การดูแลอาคารสถานที่ มีตั้งแต่ การวางแผน การติดตามตรวจสอบ การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีการประเมินผล จึงต้องมีบุคลากร และทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มาดำเนินการในทุกๆ ด้าน และเพื่อป้องกันการเสี่ยงกรณีเกิดไฟไหม้โรงเรียนควรมีการสาธิตการหนีไฟ สำหรับโรงเรียนที่มีอาคารเรียนที่มีความสูงหลายชั้นเรียน เพราะเมื่อเกิดเหตุไฟไหม้ นักเรียนและครูจะสามารถหนีได้ทันเวลาตามที่ได้ฝึกซ้อม อีกประการที่โรงเรียนต้องคำนึงคือการถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันอุบัติเหตุให้กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้แก่ ครู นักเรียน นักการภารโรง พนักงานขับรถ แม่บ้าน พนักงานทำความสะอาด คนงานล้างจาน เป็นต้น ถ้าผู้บริหารให้การดูแลรักษาไม่ทั่วถึงอาจจะเกิดอันตรายต่อนักเรียนหรือบุคลากรในโรงเรียนได้ตรงกับเสาวภาค พงษา (2552) ว่าการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก

**กลยุทธ์ที่ 7 การสร้างความเป็นเลิศของงานพยาบาล งานประชาสัมพันธ์ งานสารบรรณ และงานธุรการ :** การบริหารจัดการที่ไม่มีคุณภาพในงานพยาบาล งานประชาสัมพันธ์ และงานธุรการ เป็นความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้โดยตรงเรื่องการประชุมพยาบาลถือเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ เพราะส่งผลต่อความปลอดภัยในชีวิตของนักเรียนที่เป็นผู้รับบริการ โดยเฉพาะการจ่ายยาให้กับนักเรียนโดยผู้จ่ายยาไม่มีความรู้ถึงผลข้างเคียงในแต่ละชนิดของยา หรือผู้จ่ายยาไม่ถามว่านักเรียนว่าแพ้ยาชนิดใด เช่นนักเรียนแพ้ยาพาราเซตามอล เมื่อนักเรียนปวดศีรษะ ครูอาจจะไม่ถามนักเรียนและจ่ายยาพาราเซตามอลให้ นักเรียนอาจจะเป็นอันตรายถึงชีวิตก็ได้ เป็นต้น ส่วนงานประชาสัมพันธ์ หากทำได้ไม่ดี หรือไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้หน่วยงานภายนอก ชุมชน หรือสังคมไม่ทราบถึงความเป็นเลิศและความก้าวหน้าในด้านต่างๆของโรงเรียน ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับสุรศักดิ์ ปาเฮ (2554) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ใ้บุคลากรเข้าใจระเบียบ เหตุผล บุคคลภายนอกทราบการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงเกียรติคุณ ความเชื่อถือ เลื่อมใส ความนิยม มั่นใจในโรงเรียนให้เกิดขึ้นในชุมชน ๖เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และช่วยเหลือเกื้อหนุนโรงเรียนในเรื่องของการศึกษา ทั้งด้านกำลังกาย กำลังใจ รวมทั้งทุนทรัพย์ อีกทั้งส่งเสริมให้ครูกับนักเรียนและผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาการศึกษาของเด็ก ครู โรงเรียน

และบ้าน ยังสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพราะฉะนั้นการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ สำหรับงานสารบรรณและงานธุรการ เป็นงานที่มีความเสี่ยงเนื่องจากการรับ-ส่งหนังสือ เอกสารทางราชการนั้นสำคัญมาก เอกสารต่างๆ จะตกหล่น สูญหายไม่ได้เพราะอาจจะเป็นเอกสารการสั่งการจากหน่วยเหนือ หรือเอกสารการ ติดต่อกับหน่วยอื่นๆซึ่งตรงกับความเห็นของสมนึก พรหมแก้ว (2546) กล่าวว่าการบริหารงานสาร บรรณ การจัดทำทะเบียนรับส่งเอกสารหนังสือราชการ ได้ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ มี แบบฟอร์มหนังสือราชการและแบบพิมพ์ ที่จำเป็นต้องไว้ใช้บริการอย่างเพียงพอ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ งานสารบรรณที่มีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในระเบียบ งานสารบรรณเพียงพอและพร้อม ให้บริการ ส่วนการทำลายหนังสือราชการถูกต้อง มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บ รักษา หนังสือราชการอยู่ในระดับมาก ดังนั้นการพัฒนาครูหรือเจ้าหน้าที่งานสารบรรณและงานธุรการให้ มีประสิทธิภาพต้องส่งเสริมให้ครูออกไปศึกษาดูงาน เข้ารับการอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพและต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงานเป็นประการสำคัญ

**กลยุทธ์ที่ 8 การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคล :** ในโรงเรียนมัธยมศึกษาถือว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน แต่จากผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีทั้ง ส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน และการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ในภาพรวม โรงเรียนจะต้องมีแนวทางที่ชัดเจน โปร่งใส และยุติธรรมในการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ การให้ความยุติธรรม การมีส่วนร่วม ทุกคนต้องการการยอมรับ การให้เกียรติซึ่งจะทำให้เกิดความสามัคคีเป็นหมู่คณะ และในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของปราชญา กล้าพัญญู (2547)ว่าในการบริหารงานแบบ ประชาธิปไตย หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมกันทำงานเป็นทีม สร้างเสริมทีมงานให้เข้มแข็ง ให้ครู อาจารย์ เพื่อนร่วมงานทุกคน มีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน และเกิดแรงกระตุ้น แรงจูงใจที่ อยากจะกระทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานนั้นปรากฏผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ดังนั้นการทำงาน ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับบุคคล จำเป็นต้องแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการ พิจารณาเรื่องต่างๆ ของโรงเรียน มอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ จัดสรรภารกิจทุกด้านให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร มีการแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการ ประชุมปฐมนิเทศ มอบหมายงานอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมครูเข้ารับการอบรม หรือมีการกำกับ ดูแลด้วยการให้ครูอาวุโสมาเป็นพี่เลี้ยงในการทำงานตามที่มอบหมาย เพื่อให้ผลงานในงานบริหาร บุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**กลยุทธ์ที่ 9 การพัฒนาครูด้านกฎหมายและสิทธิเด็ก :** จากการประเมินความเสี่ยงด้านนี้ ถือว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะเป็น ช่วงสำคัญของวัยนักเรียนที่อยู่ในวัยรุ่น อาจจะประพฤติดีหรืออยากคิดอยากลองตามวัยของ นักเรียน สอดคล้องกับความคิดของพนม เกตุมาน (2535) กล่าวถึงวัยรุ่นว่า วัยรุ่นเป็นวัยที่มีปัญหา



สุขภาพจิตได้มากที่สุดด้วยหนึ่ง ซึ่งแสดงออกเป็นปัญหาพฤติกรรมได้หลายประการ เช่น คือ ไม่เชื่อฟัง ละเมิดกฎเกณฑ์กติกาต่างๆ มีแฟนและมีเพศสัมพันธ์ ใช้ยาเสพติด ทำผิดกฎหมาย ปัญหาพฤติกรรมบางอย่างมักเกิดขึ้นมานาน จนทำให้การแก้ไขมักทำได้ยาก การป้องกันปัญหาจึงมีความจำเป็น การป้องกันควรเริ่มตั้งแต่การส่งเสริมสุขภาพจิตตั้งแต่เด็ก เด็กที่มีพัฒนาการของบุคลิกภาพดี จะมีภูมิคุ้มกันโรคทางจิตเวชต่างๆ และช่วยป้องกันปัญหาสุขภาพจิตในวัยรุ่นได้อย่างมากเช่นกัน พ่อแม่และครูอาจารย์และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับเด็กทั้งหลาย จึงควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพจิตตั้งเด็กจนถึงวัยรุ่นเป็นอย่างยิ่ง สังคมและสิ่งแวดล้อมก็ควรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมพัฒนาการเด็กและวัยรุ่นเช่นเดียวกัน ดังนั้นการที่บุคลากรในโรงเรียนไม่ทราบกฎหมายและสิทธิเด็ก ที่นักเรียนควรจะได้รับถือว่าเป็นความเสี่ยงสูงอีกรูปแบบหนึ่ง เพราะความไม่รู้หรือไม่เข้าใจย่อมนำไปสู่การบริหารจัดการที่ไม่มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนจะต้องได้รับการอบรมให้มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและสิทธิต่างๆ ของนักเรียนเพื่อช่วยดูแลและคุ้มครองให้นักเรียนปลอดภัยและได้รับสิทธิตามสมควร สอดคล้องกับความคิดของพนม เกตุมาน (2535) ว่า ครูควรมีบทบาทส่งเสริมพัฒนาการต่อจากพ่อแม่ ด้วยการส่งเสริมพัฒนาการเด็กทุกด้านเช่นกัน โดยเฉพาะพัฒนาการด้านสังคม และจริยธรรม ใช้หลักพฤติกรรมบำบัดเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็ก และถ้าจำเป็นต้องลงโทษ ควรมีหลักการลงโทษที่ดี ได้ผล และไม่เกิดผลเสียตามมา เมื่อเด็กเริ่มมีปัญหา ครูควรมีมาตรการจัดการให้ความช่วยเหลือโดยเร็ว โรงเรียนควรมีระบบการให้ความช่วยเหลือเด็กอย่างชัดเจน มีการประสานงานกับแหล่งทรัพยากรที่จะให้ความช่วยเหลือได้ เช่น ทีมงานสุขภาพจิตที่อยู่ใกล้เคียง เป็นต้น ดังนั้น การประสานความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่จะพัฒนาให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องทราบถึงกฎหมายและสิทธิของนักเรียน เพื่อช่วยดูแลและคุ้มครอง อีกทั้งต้องประสานความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครองซึ่งตรงกับแนวคิดของ ขวัญใจ ตรีบุรุษ (2548) ด้านการส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน

### ผลการตรวจสอบกลยุทธ์

ผลการตรวจสอบคุณภาพกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 35 คน ผลการตรวจสอบกลยุทธ์พบว่า การตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นเป็นที่ยอมรับและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ สำหรับคุณภาพของกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมทั้งประเด็น 4 ด้าน ได้แก่ คือ ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness) การปรับตัวให้ได้เปรียบ (Advantage) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility) และการยอมรับได้ (Acceptability)

### ข้อเสนอแนะ

1. การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นความเสี่ยงที่สามารถเกิดได้กับผู้บริหาร โรงเรียนทุกเพศทั้งเพศชาย-เพศหญิง ซึ่งทำให้ผู้บริหารทุกท่านสามารถนำกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงทั้ง 9 กลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นผู้บริหารสตรีควรมีนำกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงทั้ง 9 ข้อ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน ทั้งการนำกลยุทธ์ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

2. กลยุทธ์ระดับนโยบายในการบริหารความเสี่ยงทั้ง 9 ข้อ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ทุกขนาด ทั้ง โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ เพราะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงในงานภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านที่ทุกโรงเรียนจะต้องใช้ในการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา

3. นอกเหนือจากตัวแปรเพศที่ส่งผลต่อความเสี่ยงที่ค้นพบ จากการวิจัยพบว่ามีตัวแปรอื่นที่อาจส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน เช่น พฤติกรรมของผู้บริหาร ประสบการณ์ของผู้บริหาร คุณวุฒิหรืออายุวุฒิของผู้บริหาร เป็นต้น และปัจจัยที่น่าจะไปทำวิจัยเกี่ยวกับความเสี่ยงเช่น เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง เรื่องการวิจัยในชั้นเรียน เรื่องการประกันคุณภาพและเรื่องการดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้ปลอดภัย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปเรื่องความเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ควรนำตัวแปรดังกล่าวมาร่วมพิจารณาด้วย เพื่อจะได้ทราบปัญหาความเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียน

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจพิจารณานำข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการวางแผน เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กำลังจะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่อไป เพราะการบริหารความเสี่ยงเป็นการบริหารเพื่อป้องกัน ระวัง และหาทางแก้ไข ไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดผลเสียหายต่อ โรงเรียน ต่อนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน

## บรรณานุกรม

- การไฟฟ้านครหลวง. (2551). **บทความการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม**. เข้าถึงได้จาก [www.mea.or.th/mearmo](http://www.mea.or.th/mearmo) (2552 ,15 ธันวาคม).
- กาญจนา วัชรสุนทร. (2555). **การวิจัยในชั้นเรียนและคุณภาพการเรียนการสอน**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [www.mp.kus.ku.ac.th/Research\\_Project](http://www.mp.kus.ku.ac.th/Research_Project). ( 2555 ,17 พฤศจิกายน ).
- กนกพร จรินทร์รัตนกร. (2540). **กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรณ์ ฉวีวานิชกุล.(2550). **บทความธุรกรรมนอกงบดุลและผลกระทบต่อรายงานการเงิน**. บัณฑิตสาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก [www.OKnation.net](http://www.OKnation.net). (2555 ,13 พฤศจิกายน ).
- กรมนักเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์. (Online) **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [www.aircadetwing.com](http://www.aircadetwing.com). (2554,30 มกราคม)
- กรมวิชาการ. (2518). **ประมวลศัพท์บัญญัติวิชาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กลุ่มเสริมสร้างวินัยและระบบคุณธรรม.(2550). **กรณีศึกษาบทลงโทษจากการทุจริต**. สำนักบริหารกลางศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก [www.op.mahidol.ac.th](http://www.op.mahidol.ac.th) (2555 ,13 พฤศจิกายน).
- กุลยา ธรรมจินดา. (2537). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการของสตรีในการจะก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารของบัณฑิตสตรีจุฬาลงกรณ์ ปีการศึกษา 2534**. บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **บทความการวิเคราะห์ 5 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการศึกษาไทย : ธุรกิจสร้างรายได้ผ่าน Net**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [www.blog.eduzone.com](http://www.blog.eduzone.com).(2552, 14 ธันวาคม).
- ขวัญใจ ตรีบุรุษ. (2548). **การบริหารโรงเรียนเทศบาลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้ความเป็นเลิศในเขตการศึกษา 3 และ 4**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ,บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จักร ดิงศักดิ์. (2548). **กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.

- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- จิตราภรณ์ ไยศิลป์. (2550). **การพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน.** ปรินญาการศึกษาคุชฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัย  
นเรศวร.
- จิตติปรกรณ์ บุญประเสริฐ. (2550). **การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโครงการการจัดกิจกรรม .**  
วิทยานิพนธ์ ปรินญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรม  
อุตสาหกรรม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุพาคี สุวันพรรัตน์. (2547). **กรณีศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร.** ปรินญานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒ.
- จุพามาศ พุ่มสวัสดิ์. (2547). **ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารการเงินในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเพชรบุรี.** สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การ  
บริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. (2547). **การบริหารความเสี่ยง .** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจตนา เมืองมูล. (2551). **รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก.**  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ,  
มหาวิทยาลัยอีสเทอร์นเอเชีย.
- เจนเนตร มณีนาคและคณะ. (2548). **การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร .** จากหลักสูตรสู่  
ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัทไพนอลการพิมพ์.
- ซัชชัย นาจำปา. (2542). **การศึกษาการใช้หลักสูตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
จังหวัดอุทัยธานี.** วิทยานิพนธ์ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). **การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**  
วิทยานิพนธ์ปรินญาคุชฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- दनัย เทียนพุด. (2534). **การบริหารแบบระบบ QCC กลุ่มควบคุมคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: โอเดียน  
สโตร์.
- ตุลา มหาสุชานนท์. (2545). **หลักการจัดการ หลักการบริหาร.** กรุงเทพฯ: บริษัทชนชั้นการพิมพ์.
- เดือนใจ คลประสิทธิ์. (2540). **สภาพและปัญหาการบริหารงานธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10.** วิทยานิพนธ์ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทรงศนีย์ แก้วจันทร์. (2541). **การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารกิจการนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตศึกษา 11.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2540). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ดี.
- ทัสนี วงศ์เย็น. (2538). **การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.** หลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหาร การศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ดี.
- ชนศักดิ์ ยูวรรณ. (2554). **บทความสาเหตุการคอร์รัปชัน.** (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก [www.sakunowo.8k.com](http://www.sakunowo.8k.com). [2011, January 31].
- ชร สุนทรายุทธ. (2550). **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- ธีรพัฒน์ อังสุขवाल. (2553). **ความไม่เท่าเทียมทางเพศในการบริหารรัฐกิจ.** (ออนไลน์). คณะ รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .เข้าถึงได้จาก [www.jpthai.orq](http://www.jpthai.orq). (2553, 13 ธันวาคม).
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2546). **เอกสารคู่มือการตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ.** กรุงเทพฯ.
- ธาริษา วัฒนเกส. (2552). “**ผู้หญิงยุคใหม่ใส่ใจเรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ ตลาดหลักทรัพย์ฯ จัดเสวนาในโอกาสวันสตรีไทย ประจำปี 2552 วันที่ 3 สิงหาคม 2552 เวลา 10.00 – 15.00 น.**” กรุงเทพฯ: ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 10 สิงหาคม 2552 ปีที่ 33 ฉบับที่ 4129.
- นพวรรณ เจริญทรัพย์. (2552). **ปัจจัยสนับสนุนต่อการเป็นผู้บริหารสตรีระดับสูง: ศึกษากรณีธุรกิจการเงินการธนาคาร.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนารัพยากรมนุษย์ และองค์กร), บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นวลฉวี ประเสริฐสุข. (2542). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารไทยพาณิชย์ไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนติ จินตามาศย์. (2550). **การบริหารความเสี่ยงของการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในสถานประกอบการกรณีศึกษาโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง.** หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2545). **ชุมชนกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษา. วารสารวิชาการ 5 (กันยายน).**

- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2550). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประภัสสร กาญจนประกร. (2550). **การศึกษายทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความศึกษานขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ สารสันต์. (2542). **พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์คุชฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ประเสริฐ ภูเงิน. (2546). **การพัฒนากลยุทธ์การจัดการกิจกรรมนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการของนักศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2547). **108 คัมภีร์บริหาร**. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพลส.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2548). **คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพลส.
- ปิติเทพ อยู่ยืนยง. (2552). **ปัญหาการคอร์รัปชันกับสังคมไทย**. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก [www.expert2you.com](http://www.expert2you.com). (2552, 28 มีนาคม).
- ปรีศนันท์ อาทร. (2550). **การประเมินการบริหารจัดการที่ดีของโรงเรียนในพื้นที่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนม เกตุมาน. (2535). **สุขใจกับลูกวัยรุ่น**. กรุงเทพฯ : บริษัทแปลน พับลิชชิ่ง จำกัด.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2550). **โรงเรียนดีโรงเรียนดัง**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/web-panom>. (2552, 16 ธันวาคม).
- พรทิพย์ สระบงกช. (2544). **ปัจจัยที่มีส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรอนงค์ บุษราตระกูล. (2548). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ภาวดี ทองอุไทย. (2550). *เศรษฐศาสตร์กับมิติหญิงชาย*. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จากบล็อก โอเคเนชั่น OKNATION net . (2553 , 13 ธันวาคม).
- ภิญโญ สาธร. (2530). *การศึกษา : ปัญหาที่รบกวนแก่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช .
- ยาเบ็น เรื่องจรูญศรี. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ครูบ้านนอก คอทคอม* . (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [www.kroobannok.com](http://www.kroobannok.com). (2551 , 17 ธันวาคม).
- รจนา ระจินดา. (2552). *การฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือการคอร์รัปชัน (Corruption)*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [www.region1.prd.go.th](http://www.region1.prd.go.th). Z(2552 , 21 สิงหาคม).
- รัตนะ บัวสนธ์. (2546). บทความ : คอร์รัปชันในวงการศึกษากองไทย: กรณีศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 11 ฉบับที่ 2*.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
- รุ่งรัตน์ เฟื่องสวย. (2550). *ปัญหาการทำงานในองค์กร*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [www.thesmattutor.com](http://www.thesmattutor.com). (2555 , 9 พฤศจิกายน).
- เรวดีทรศน์ รอบคอบ. (2552). *หลักการเบื้องต้นการบริหารการศึกษา*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จากครูบ้านนอก Blog.[www.Kroobannok.com](http://www.Kroobannok.com). (2553 , 12 ธันวาคม).
- เลิศชาย ปาน मुख. (2552). *ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการศึกษา*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก Boavd กศน.บ้านแพรง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.(2554, 27 มกราคม).
- วรรณดี เกตแก้ว. (2552). *การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้*. ปรินญาณิพนธ์คุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วราพร อาสาพรประภคิต. (2547). *การบริหารความเสี่ยงของโครงการการให้คำปรึกษาและติดตั้งระบบสารสนเทศ*. หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ , บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2553). *การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Power Point)*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [www.psdq.moe.go.th](http://www.psdq.moe.go.th). (2553 , 14 มกราคม).
- วันเพ็ญ สายชล. (2549). *ความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของพนักงานธนาคารพาณิชย์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วลัยพร ศิริภิรมย์. (2550). *การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* . วิทยานิพนธ์ปริญญา คุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิฑูรย์ สมโด. (2551). **การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย ในจังหวัด เชียงใหม่**. หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2552). **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540) . **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา.
- สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย. (2544). **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาวิชาการและประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2544 เรื่อง “เหลียวหลังแลหน้า ผู้บริหารมัธยมศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษา เล่ม 1**.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). **รายการการสังเคราะห์สถานการณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย** . กรุงเทพฯ.
- สมชาย เทพแสง. (2543). “ผู้บริหารมีอาชีพ” **วารสารข้าราชการครู 20 (5มิถุนายน-กรกฎาคม 2543)**.
- \_\_\_\_\_ . (2548). **การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2542). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- \_\_\_\_\_ . (2543). **วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2000**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: มติชน.
- สมนึก พรหมแก้ว. (2546.) **การบริหารงานธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี** .วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมมาตร มีแต่้ม. (2548). **ปัญหาการบริหารงานธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2544) . **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พรณกิจ.
- สังคีต พิริยะรังสรรค์. (2549). **ทฤษฎีการคอร์รัปชัน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ร่วมด้วยช่วยกัน.



- สรินยา ฉิมมา. (2543). *การศึกษาเชิงคุณภาพ เรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริกร สุทิน. (2549). *การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านงบประมาณเกี่ยวกับการเงินและการบัญชี  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3*.  
สารนิพนธ์ (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำเร็จ ศาสตร์สมัย. (2543). *การบริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุปรียา หล่อกิตติวัฒน์ชัย. (2004). *ความสูญเสียของผู้บริหารแนวหน้า*. Business.com Media Stream  
co Ltd. Bangkok Thailand.
- สุรพงษ์ ขวัญศิริ. (2541). *การศึกษากระบวนการจัดกิจกรรมนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในเขตพื้นที่การศึกษา 3*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ มาลี. (2548). *การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์. บทความวารสารวิชาการ ปีที่ 50  
ฉบับที่ 1 มกราคม- กุมภาพันธ์ 2548*. สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สุรศักดิ์ ปาเส. (2543). “ สวัสดิการเป็นนักรับการศึกษามีอาชีพ ”. *วารสารวิชาการ*.  
3 (6) : 70 – 47; มิถุนายน 2543.
- สุรรัตน์ เอี่ยมกุล. (2542). *การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต,  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนห์ จามริก. (2533). *แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทย : บทวิเคราะห์เบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 1)  
กรุงเทพฯ: มูลนิธิชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.
- เสนาะ ดีเนา. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัท บิ๊กพอยท์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2547). *ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา หน่วยที่ 5-8 Theory and Practice in Education Administration*. (พิมพ์ ครั้งที่  
ที่ 5). สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- หยกแก้ว กมลวรรณ. (2547). *ภาวะผู้นำสตรีนักรับการพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส : พหุ  
กรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- หรรษา เพ็ญผล. (2547). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริการหลักสูตรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อนงค์วิชญา สารบุตร. (2548). **ความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2543). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี**. วารสาร *Chulalongkorn Review* ปีที่13 ฉบับที่ 49 ตุลาคม – ธันวาคม 2543.
- อรพินท์ สพโชคชัย. (2537). **โครงการส่งเสริมและศึกษาศักยภาพสตรีในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานพัฒนาหมู่บ้าน**. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ (ทีดี อาร์ไอ).
- อาตีก๊ะ จรัสศาสน์. (2547). **ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี**. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารีย์ ชินสุวรรณ. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภาภัทร บุญรอด. (2553). **หญิงยุคหน้าก้าวศึก 2 ด้าน “งาน – ครอบครัว” การเงิน – การลงทุน: Thailand Tomorrow**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จากBlog.www.Kroobannok.com. (2553, 1 พฤศจิกายน).
- อุบล สุทชนะ. (2548). **การบริหารการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร**. *Enterprise – Wide Risk Management*. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟูนอนการพิมพ์.
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2547). **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: บริษัท เทคซ์ แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชั่น.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). **แนวทางการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาสู่.....โรงเรียนคุณภาพ**. Guedelines an the Best Practice for Quality Schools. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬามหาวิทยาลัย.
- โอม หุะนันท์. (2549). **การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง**. นนทบุรี: สหมิตร พรินต์ติ้ง.

Certo Samuel C&J Paul Peter. (1991). *Strategic management: Concept and application*.

New York: McGraw\_Hill.

Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating*

*Quantitative and Qualitative Research*. 2nd Ed. Upper Saddle River, New Jersey:

Pearson Education.

Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and conducting mixed methods*

*research*. Thousand Oaks : Sage.

Fullan ,M.(2007). *The new meaning of educational change*. 4<sup>th</sup> ed London : Routledge Taylor

& Francis Group.

Grant Thornton. (2009). *ไทยมีผู้บริหารหญิงมากเป็นอันดับที่สามของโลก*.(ออนไลน์) เข้าถึงได้

จาก <http://www.marketinggoops.com>. (2552 , 12 ธันวาคม).

Knezevich , S.J.1984. *Administration of Public Education : A Sourcebook for the Leadership*

*and Management of Educational Institutions*. 4<sup>th</sup> ed. Cambridge : Harper &

Row Publishers.

Larry Barton. (2004). *Crisis Management: Harrard Buoiness School*. Expernet Co.Ltd.

Online (2545). *ผู้หญิงเป็นผู้นำไม่ได้จริงหรือ?* .ผลิตโดยบริษัท สมาร์ท ทู เวิร์ด จำกัด เข้าถึงได้จาก

[www.smart2work.co.th](http://www.smart2work.co.th). (2553 , 13 กรกฎาคม).

Schumacher, G. (2011). *Key Factors for Successfully Implementing and Sustaining Quality*

*Improvement in K-12 Education*. Journal for Quality & Participation, 33 (4), 17-20

Suloski, S.S.(1988) *“A Descriptive profile of Female line administrators in New York State”*

Dissertation Abstracts International 48 (January) : 1616-A.

ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาผู้บริหารสตรี

### คำชี้แจง

1.แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลผลประเมินความเสี่ยงและข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากท่าน มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาผู้บริหารสตรี

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเสี่ยง มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 6 ระดับ นำมาใช้เพื่อประเมินผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป และด้านบุคลากร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่องว่างตามที่เป็นจริง

- |                         |                      |                |
|-------------------------|----------------------|----------------|
| 1. อายุ                 | ( ) ต่ำกว่า 30 ปี    | ( ) 31 – 40 ปี |
|                         | ( ) 41 – 50 ปี       | ( ) 51 – 60 ปี |
| 2. การศึกษา             | ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี | ( ) ปริญญาตรี  |
|                         | ( ) ปริญญาโท         | ( ) ปริญญาเอก  |
|                         | ( ) อื่นๆ .....      |                |
| 3. ประสบการณ์ในการทำงาน | ( ) 1 – 5 ปี         | ( ) 6 – 10 ปี  |
|                         | ( ) 11 – 15 ปี       | ( ) 16 – 20 ปี |
|                         | ( ) 21 ปีขึ้นไป      |                |
| 4. ขนาดของโรงเรียน      | ( ) เล็ก             | ( ) กลาง       |
|                         | ( ) ใหญ่             | ( ) ใหญ่พิเศษ  |





























































ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

\

ภาคผนวก ข.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## ข้อเสนอแนะผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ควรมีชมรมหรือสมาคมผู้บริหารสตรีระดับต่างๆ เช่น สบม. สพฐ. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเอื้ออาทรต่อกัน มีการพบปะกันอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ในวันสตรีสากล
2. ทุกอย่างให้ใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ
3. ควรแสดงตัวอย่างของการแปลงข้อมูลจากข้อคำถาม เพื่อการประเมินในแต่ละประเด็น เกิดความชัดเจนมากขึ้น
4. ความเสี่ยงหลายประการเกิดจากตัวผู้บริหารเอง ซึ่งทำให้การบริหารงานทุกฝ่ายในโรงเรียนเกิดความเสียหาย หรือได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. ผู้บริหารเป็นผู้ที่สำคัญในการบริหาร โรงเรียน จะเป็นหญิงหรือชายก็ตาม ถ้าไม่เข้าใจหลักบริหารก็เกิดปัญหา
6. การขาดแคลนบุคลากรเป็นปัญหาสำคัญของโรงเรียน เพราะจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ
7. ปัญหาที่เกิดขึ้น มักเกิดจากปัจจัยหรือความพร้อมที่เกี่ยวข้องดังนี้
  - 1). ขาดครูหรือผู้ทำงานเรื่องนั้นๆ หรือบุคลากรไม่เพียงพอ
  - 2). นักเรียนขาดความอบอุ่น การเอาใจใส่จากพ่อแม่และครอบครัว
  - 3). งบประมาณของโรงเรียนมีไม่เพียงพอที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่ขาดสมดุลเช่น เงินค่าจ้างครูสอน ไม่เพียงพอ เงินจัดซื้อสื่ออุปกรณ์ไม่เพียงพอ การจัดกิจกรรมระดมหารายได้ต่างๆ ผู้ปกครองมักมองเชิงลบ เพราะเข้าใจว่าโรงเรียนได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลในทุกๆ เรื่องเพียงพอแล้ว จึงเป็นงานหนักที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจ สร้างความศรัทธา ความร่วมมือและต้องตกอยู่ในภาวะเสี่ยง
8. ผู้บริหารเป็นผู้ที่เสี่ยงทุกๆ เรื่องในแบบสอบถาม
9. พฤติกรรมของผู้บริหารหญิงก็เป็นความเสี่ยง เช่น ปากจัด เจ้าอารมณ์ ฐู้
10. ผู้ชายไม่เสี่ยงหรือ คิดว่าผู้หญิงบริหารไม่มีปัญหาว่านะ
11. อยากให้รัฐบาลช่วยจัดหาบุคลากรมาอย่างเพียงพอ
12. ครูขาดแคลน งานทุกอย่างจึงมีปัญหาหมด และ โรงเรียนเล็กๆ ไม่มีครูมาบรรจุ
13. ขาดครูเฉพาะสาขามากที่สุด นี้แหละความเสี่ยงของเรา
14. ครูเป็นปัจจัยความเสี่ยงของโรงเรียนที่นี่ ช่วยหน่อย
15. ไม่มีครูสอน เสี่ยงไหม?
16. โรงเรียนทุกขนาดมีความเสี่ยงต่างกัน โรงเรียนที่อยู่ในเมืองกับอยู่ในชนบทความเสี่ยงก็ต่างกัน คำถามบ้างข้อใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้
17. ผู้บริหารหญิงมีน้อย น่าจะมีการจัดอบรมเกี่ยวกับความเสี่ยงในการทำงานบริหาร

18. แบบสอบถามยาวมากๆ อ่านไปอ่านมาเริ่มสับสน
  19. คำถามมากเกินไป น่าจะดูเฉพาะข้อสำคัญ ข้อย่อยไม่ต้องมาก
  20. แบบสอบถามมีรายการความเสี่ยงมากเกินไป บางรายการปัจจัยเสี่ยงคลุมเครือ ที่จะตอบว่าระดับผลกระทบกับโอกาส สัมพันธ์กันระดับใด
  21. แบบสอบถามเยอะมากเกินไป ทำให้ผู้ตอบเบื่อ บางคำถามรู้อยู่แล้วว่าต้องตอบแบบใด
  22. ปัญหาเรื่องความขาดแคลนครูเป็นปัญหาหลักมากๆ และกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งยุ่งยาก ลำช้า
  23. โรงเรียนเล็กจะไม่มีสวัสดิการให้ครูมากนัก
  24. คำถามมากและบางคำถามคิดว่าไม่เสี่ยงนะเช่นเรื่อง การรับนักเรียน
  25. แบบสอบถามมีข้อคำถามมากเกินไป มีความซับซ้อนมากและได้รับล่าช้า ได้รับแบบสอบถาม 14 ตุลาคม 54
  26. ข้อย่อยเยอะมาก ทำให้ไม่อยากตอบ
  27. ไม่อยากตอบ เบื่ออ่าน เพราะรู้จักกันนะจึงตอบให้ ใช้เวลา 1 อาทิตย์
  28. เป็นแบบสอบถามที่ข้อเยอะมาก ตั้งแต่เคยตอบมา
  29. อยากให้บอกรุ่นน้องต่อไปนะว่า แบบสอบถามไม่ควรถามมากแบบนี้
  30. ควรปรับปรุงแบบสอบถามให้น้อยข้อ เลือกที่สำคัญจริงๆ
  31. หน่วยเหนือควรรับทราบปัญหาในการบริหารงานด้านความเสี่ยงซึ่งเกิดได้ทั้งผู้หญิงผู้ชาย
  32. ควรนำเสนอผลการวิจัยแก่ผู้เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่างๆ
  33. ขอบคุณ แบบสอบถามเป็นแนวทางในการบริหาร โรงเรียนเพื่อป้องกันความเสี่ยง จากข้อคำถาม
  34. สามารถนำคำถามมาป้องกันความเสี่ยงได้
  35. ความเสี่ยงภายนอกโรงเรียนน่าจะเป็นของผู้ปกครอง
  36. ชุมชนควรเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน
  37. ชุมชนเป็นแหล่งอบายมุขจริงๆ
  38. ผู้ปกครองเป็นปัญหาความเสี่ยงของโรงเรียน
  39. ผู้ปกครองไม่สนใจนักเรียน ชอบบอกว่าไม่มีเวลา นี่ก็เสี่ยง
- .....

## รายละเอียด

### กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1. ความเป็นมาของการพัฒนากลยุทธ์

“กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ” เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ (1) เพื่อระบุความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) เพื่อประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาผู้บริหารสตรี และ (3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจะเป็นข้อมูลสำคัญให้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสตรี ให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงงานตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป และด้านบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

#### 2. ที่มาของกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ พัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยข้อมูลผลการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงมาพิจารณา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ที่เป็นผู้บริหารสตรี) ตอนที่ 2 แบบประเมินความเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ) และตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการบริหารความเสี่ยง และได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) และตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Internal consistency reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนทุกคนที่เป็นผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ และนำผลมาประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้นำผลมาจัดอันดับความเสี่ยง โดยใช้

แบบฟอร์มวิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยง พร้อมกับสร้างตารางเมตริกซ์ความเสี่ยง (Risk matrix) จากนั้นนำผลที่มีอันดับโอกาสความเสี่ยงสูงและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

### 3. ลักษณะของกลยุทธ์

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ระดับนโยบาย และ (2) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ได้แก่

#### 3.1 กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
1. การพัฒนาบุคลากรด้านการเงิน การบัญชี และงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพ	1. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมด้านการเงิน 2. ส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงานหรือโรงเรียนอื่นๆ 3. ขออัตรากำลังเพิ่มโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 4. แต่งตั้งกรรมการติดตามและตรวจสอบการเงิน 5. ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมระเบียบพัสดุใหม่ๆ 6. จัดอบรมการใช้ ICT งานพัสดุ 7. แต่งตั้งคณะกรรมการจำหน่ายพัสดุ
2. การส่งเสริมคุณภาพของงาน แผนงานและงานสารสนเทศ	1. ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านการทำงานแผนงาน 2. จัดอบรมบุคลากรด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ
3. การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	1. บูรณาการงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกเข้ากับงานปกติ 2. สร้างความตระหนักรู้การประกันคุณภาพการศึกษาแก่บุคลากรทุกระดับ 3. ส่งเสริมบุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

### 3.2 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
1.การเร่งรัดจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.จัดอบรมครูด้านการผลิตสื่อการสอน/ นวัตกรรม/ ICT 2.จัดอบรมครูด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3.อบรมการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำคลังข้อสอบ 4.จัดอบรมครูเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การนิเทศและติดตาม 5.ขออัตรากำลังครูวิชาเอกบรรณารักษ์และครูวิชาเอกแนะแนว จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 6.จัดอบรมครูเชิงปฏิบัติการครู 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จิตวิทยาวัยรุ่น และเพศศึกษา
2. การส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1.จัดอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน หรือการวิจัยทางการศึกษา 2.กำหนดให้ครูมีงานวิจัยในชั้นเรียน 1-2 เรื่องต่อปี 3.จัดสรรทุนให้บุคลากรทำวิจัยทางการศึกษา 4.จัดประกวดงานวิจัยระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5.สนับสนุนให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานวิจัยและนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

### 3.3 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
1.การพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ทันสมัยและปลอดภัย	1.ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ปลอดภัย และรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้งาน 2.มีมาตรการตรวจสอบอาคารสถานที่ทุก 6 เดือน มีการติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิดตามจุดเสี่ยง 3.มีการสาธิตการหนีไฟแก่บุคลากรในโรงเรียน 4.มีการทำประกันอุบัติเหตุให้กับบุคลากรทุกคน

### 3.3 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป (ต่อ)

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
2. การสร้างความเป็นเลิศของงานพยาบาล งานประชาสัมพันธ์ งานสารบรรณและงานธุรการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดอบรมครูพยาบาลให้สามารถทำการปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้อย่างมีอาชีพ</li> <li>2. จัดอุปกรณ์ด้านการปฐมพยาบาล และเวชภัณฑ์ที่ทันสมัย</li> <li>3. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ดูแลและเฝ้าระวังยาเสพติด</li> <li>4. สร้างความเข้มแข็งกับนักเรียนด้านยาเสพติด</li> <li>5. จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการงานสารบรรณและธุรการ</li> <li>6. สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ไปศึกษาดูงานกับหน่วยงาน ที่ประสบความสำเร็จด้านการประชาสัมพันธ์</li> </ol>

### 3.4 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
1. การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกา อย่างเป็นรูปธรรมและแจ้งทุกคนทราบ</li> <li>2. การพิจารณาความดีความชอบให้ความยุติธรรม โปร่งใสกับทุกคน</li> <li>3. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลาง ทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณา</li> <li>4. คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 2 คน</li> <li>5. แต่งตั้งผู้รักษาการแทน ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>6. ปฐมนิเทศรองผู้อำนวยการอย่างเข้มข้นเข้ารับตำแหน่ง</li> </ol>



## 3.4 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล (ต่อ)

กลยุทธ์ระดับนโยบาย	กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
2.การพัฒนาครูด้านกฎหมายและสิทธิเด็ก	1.เชิญวิทยากรให้ความรู้เรื่องกฎหมาย วินัย และสิทธิเด็กที่ครูควรรทราบ 2.เชิญผู้ปกครองมาเป็นกรรมการเพื่อออกระเบียบการปฏิบัติตนของนักเรียน และถือปฏิบัติร่วมกัน 3.จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองกับครูที่ปรึกษา 4.ร่วมกับชุมชนท้องถิ่นช่วยเหลือและแจ้งข่าวสารเป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน 5.จัดกิจกรรมรณรงค์นักเรียนรักและดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ค.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

**แบบตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์**  
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

**คำชี้แจง**

(1) แบบตรวจสอบนี้นำมาใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพของกลยุทธ์ ผลการตอบของท่านจะเป็นข้อมูลสำคัญให้กับผู้วิจัยในการปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

(2) แบบตรวจสอบแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของกลยุทธ์ และตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือกแสดงระดับความคิด และกรอกข้อมูลตามความเป็นจริงโดยกำหนดให้

**เกณฑ์การประเมิน**

- 0 ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย      3 ระดับความคิดเห็น ปานกลาง  
1 ระดับความคิดเห็น น้อยมาก      4 ระดับความคิดเห็น มาก  
2 ระดับความคิดเห็น น้อย      5 ระดับความคิดเห็น มากที่สุด

**ตอนที่ 1 แบบตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของกลยุทธ์**

ประเด็น	คำอธิบาย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ	
		0	1	2	3	4		5
1.ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness)	1.1.กลยุทธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา							
	1.2.เป็นแนวทางที่ช่วยปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานตามภารกิจหลัก 4 ด้านของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป และด้านบริหารงานบุคคล							
	1.3.สามารถป้องกันแก้ไขปัญหาที่เป็นความเสี่ยงในการบริหารงานของสถานศึกษาได้							
	1.4.นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการหลีกเลี่ยงผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานตามภารกิจหลัก 4 ด้าน ในสถานศึกษาได้							

## ตอนที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	คำอธิบาย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ	
		0	1	2	3	4		5
1.ความสอดคล้องเหมาะสม (Appropriateness)	1.5.ใช้เป็นจุดแข็งในการบริหารงานตามภารกิจหลัก 4 ด้านของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้							
2. การปรับตัวให้ ได้เปรียบ (Advantage)	2.1 กลยุทธ์แสดงถึงการตอบสนองกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยงตามภารกิจหลัก 4 ด้าน							
	2.2 กลยุทธ์สามารถเพิ่มความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานตามภารกิจหลัก 4 ด้านได้							
	2.3 กลยุทธ์สามารถดูแลรักษาหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในสถานศึกษาได้							
	2.4 กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถเพิ่มความเป็นเลิศ							
	2.5 กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสามารถส่งผลต่อการพัฒนากิจกรรมด้านต่างๆ ที่จะทำให้เกิดผลกระทบหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในสถานศึกษา							
3. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Feasibility)	3.1 กลยุทธ์ไม่ใช่ทรัพยากรที่มีเกินกำลัง หรือสร้างปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้							
	3.2 กลยุทธ์สามารถใช้ได้ง่ายกับเรื่องทางกายภาพ คน และการเงิน							
	3.3 กลยุทธ์มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้งานจริง							
	3.4 กลยุทธ์มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสมเหตุสมผล							
4. การยอมรับได้ (Acceptability)	4.1 กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่า การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในสถานศึกษา							

## ตอนที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	คำอธิบาย	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ	
		0	1	2	3	4		5
4. การยอมรับได้ (Acceptability)	4.2 กลยุทธ์ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและสนับสนุนให้นำแผนมาใช้ปฏิบัติ							
	4.3 กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นยอมรับได้ในการดำเนินการ							
	4.4 กลยุทธ์ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเกินกว่าสถานศึกษาจะยอมรับและนำไปใช้							
	4.5 กลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา							

## ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(ผู้เชี่ยวชาญ)

ภาคผนวก ง.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาธิตี มีเจริญ
วัน เดือน ปีเกิด	19 มิถุนายน 2497
สถานที่เกิด	จังหวัดสิงห์บุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2519 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2527 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประสบการณ์ในการทำงาน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนสีกัน (วัฒนานันท์อุปถัมภ์) พ.ศ. 2533 - 2536 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านเป็งวิทยา จังหวัดสิงห์บุรี พ.ศ. 2536-2539 ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี พ.ศ. 2539 - 2540 ผู้อำนวยการโรงเรียนสายปัญญารังสิต จังหวัดปทุมธานี พ.ศ. 2540 - 2544 ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตบางเขน กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2544 - 2550 ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2550 - 2554 ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	2/4 อมรพันธ์ 2 ซอย.วิภาวดีรังสิต 54 ถนน.วิภาวดีรังสิต แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210