

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น
สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ภารกิจของสถานศึกษา
2. การบริหารความเสี่ยง
 - 2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง
 - 2.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง
 - 2.3 การระบุความเสี่ยง
 - 2.4 การประเมินความเสี่ยง
 - 2.5 กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
 - 2.6 การติดตามการประเมินความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.1 ความเสี่ยงด้านบริหารวิชาการ
 - 3.2 ความเสี่ยงด้านบริหารงบประมาณ
 - 3.3 ความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล
 - 3.4 ความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ถิญญ โสธร (2516, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม รวมทั้งในด้านสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

หวน พินธุพันธ์ (2528, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

การบริหารการศึกษา อาจพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคม มีความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

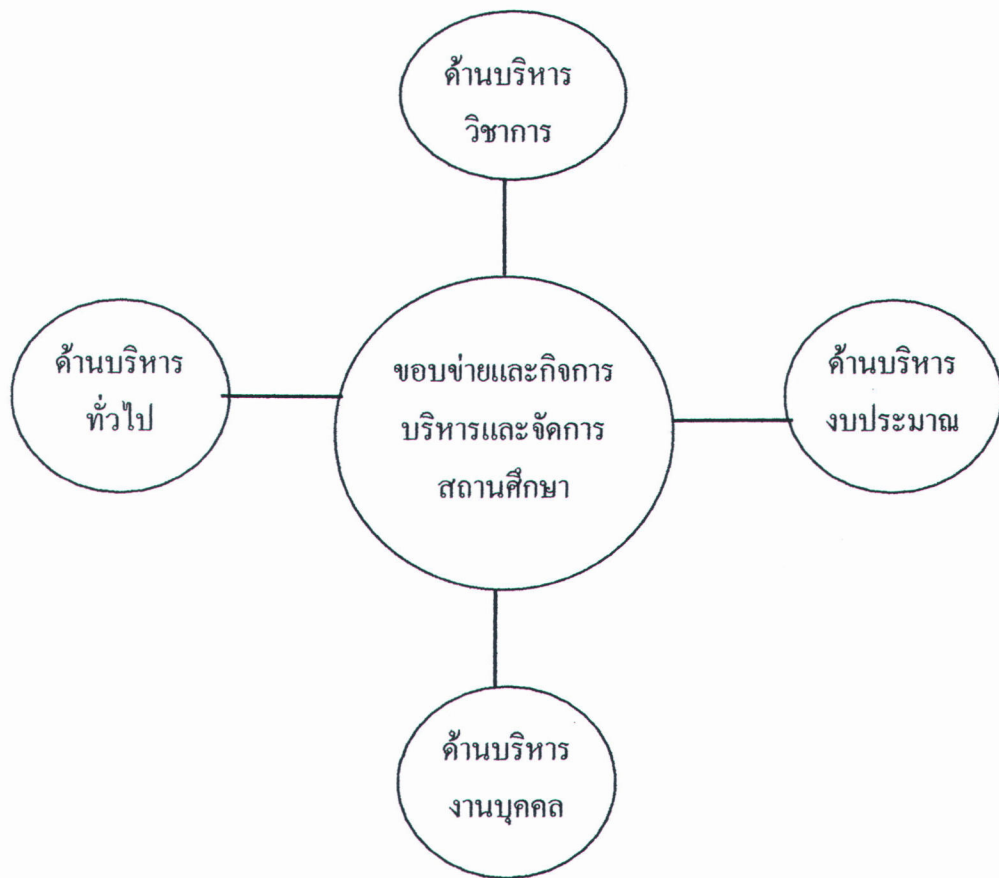
การบริหารการศึกษาอาจหมายถึงการจัดการด้วย หรืออาจรวมเรียกว่าบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคำเรียกรวม ๆ กันไป บริหารการศึกษาหรือการจัดการทางการศึกษา ถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (profession) เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่น ๆ เช่น วิชาแพทยศาสตร์ หรือ

วิศวกรรม ในสหรัฐอเมริกาถือว่าครูจะเป็นผู้บริหารการศึกษาเช่นครูใหญ่ (principal) ศึกษาธิการ (superintendent) จะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านบริหารการศึกษา จึงจะได้รับใบอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพ (license) ได้ (ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 5)

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการและ กิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และ เทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การ พัฒนาองค์การทางการศึกษา และสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการ เรียนรู้ การประกอบอาชีพ และเป็นคนดีของสังคม (บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 12)

ภารกิจของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) ได้จัดทำขอบข่ายและภารกิจการบริหาร และจัดการ สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลไว้ 4 ด้าน ดังแผนภูมิภาพ 1 และรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพ 1 ขอบข่ายและกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

1. ด้านบริหารวิชาการ

แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) มุ่งให้การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการโดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

มีภารกิจดังต่อไปนี้

1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สารระแนกกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรอย่างเหมาะสม

1.1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง

1.2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร



1.2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.3 การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการศึกษา

1.3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

1.3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน

1.3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวง-ศึกษาธิการกำหนด

1.3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหาร การจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

1.4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษานุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

1.5 การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

1.5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน



1.5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

1.5.4 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

1.6.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

1.6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

1.6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

1.6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.7 การนิเทศการศึกษา

1.7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

1.7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

1.7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

1.7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

1.7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษา ภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 การแนะแนวการศึกษา

1.8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

1.8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

1.8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

1.8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ ด้านแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

1.9.3 วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

1.9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

1.9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

1.10.1 การศึกษาสำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

1.10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

1.10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครั้ว หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครั้ว ชุมชน ท้องถิ่น

1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

1.11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

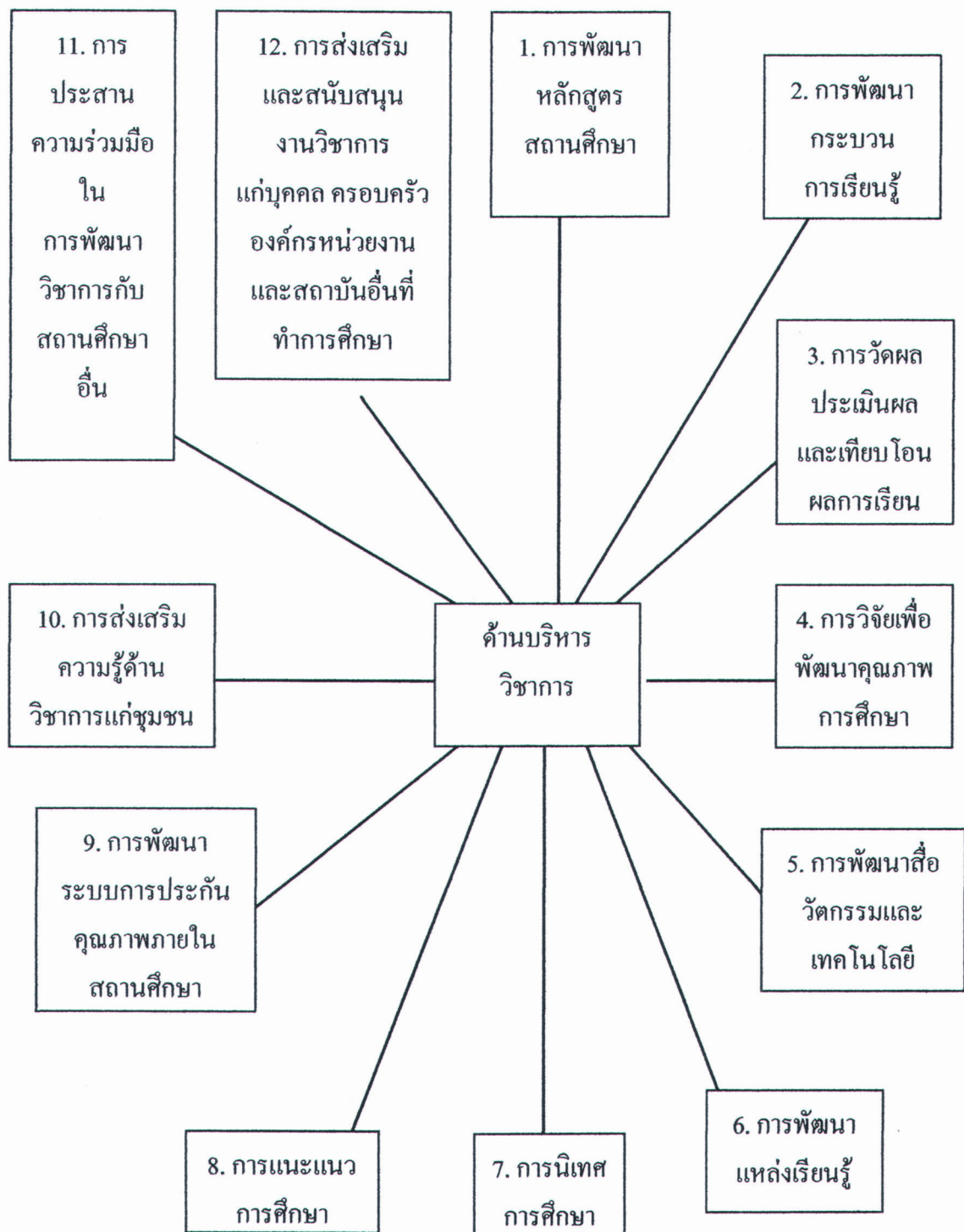
1.11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครั้ว หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

1.12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครั้ว หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

ผู้วิจัยขอสรุปด้านบริหารวิชาการ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 ด้านบริหารวิชาการ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

แนวคิด

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้ในการจัดการเพื่อ ประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

มีภารกิจดังต่อไปนี้

2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2.1.1 วิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา

2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.1 การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา

2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

2.3.1 การตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

2.3.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.4.1 การจัดการทรัพยากร

2.4.2 การระดมทรัพยากร

2.4.3 การหารายได้และผลประโยชน์

2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

2.6 การบริหารบัญชี

2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

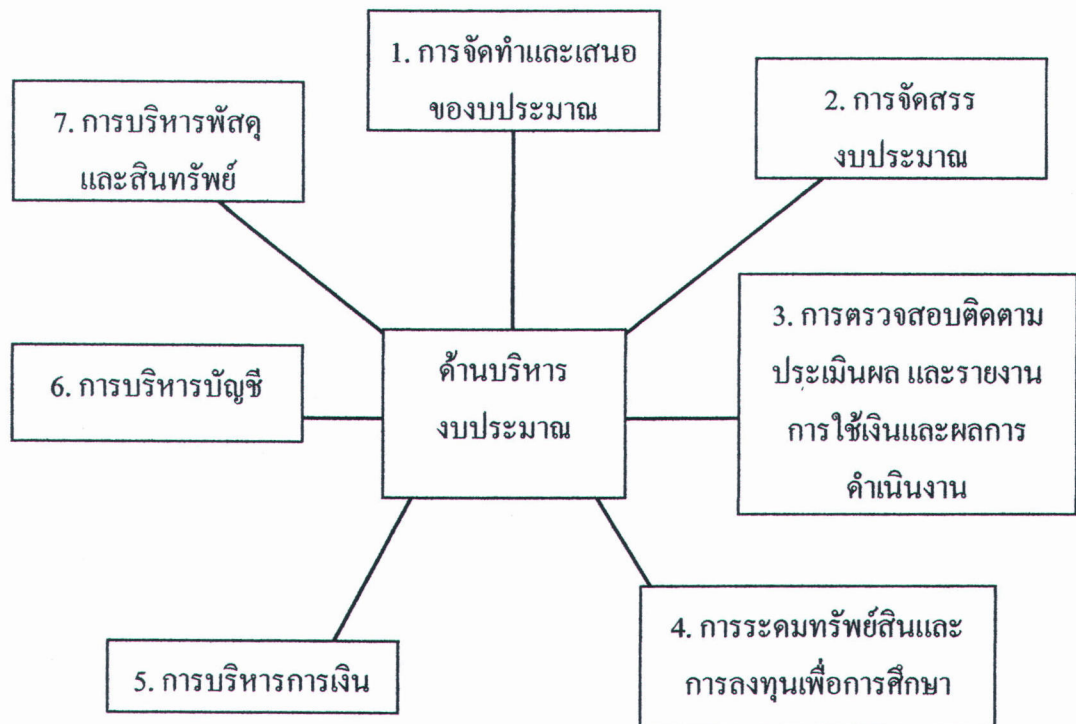
2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

2.7.2 การจัดหาพัสดุ

2.7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

2.7.4 การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

ผู้วิจัยขอสรุปด้านงบประมาณ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 ด้านบริหารงบประมาณ

3. ด้านบริหารงานบุคคล

แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

มีภารกิจดังต่อไปนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

3.1.2 การกำหนดตำแหน่ง

3.1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการ

3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

3.2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

3.2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

3.2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.3.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

3.3.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม. 79)

3.3.3 การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม. 80)

3.3.4 การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ

3.3.5 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.6 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3.3.7 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีที่ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย

3.3.8 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

3.3.9 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีรายจ่ายเงินเดือน

3.3.10 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น

3.3.11 งานทะเบียนประวัติ

3.3.12 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.3.13 การขอมิบัติประจำตัวเจ้าหน้าที่รัฐ

3.3.14 งานขอหนังสือรับรอง

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.4.1 กรณีความผิดไม่ร้ายแรง

3.4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

3.4.3 การอุทธรณ์ การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย

3.4.4 การร้องทุกข์

3.4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

3.5 การออกจากราชการ

3.5.1 การลาออกจากราชการ

3.5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

3.5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

3.5.6 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

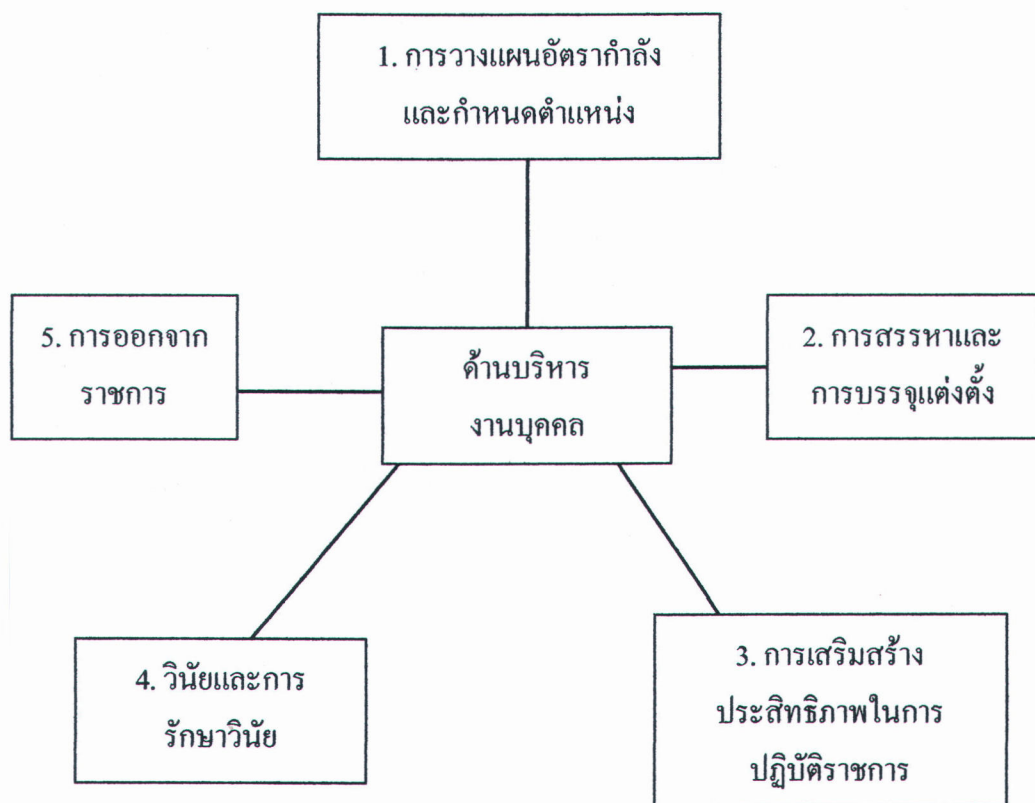
3.5.7 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป

3.5.8 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

3.5.9 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

3.5.10 กรณีมีมลทินมัวหมอง

3.5.11 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ผู้วิจัยขอสรุปด้านบริหารงานบุคคล ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 ด้านบริหารงานบุคคล

4. ด้านบริหารทั่วไป

แนวคิด

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มีภารกิจดังต่อไปนี้

4.1 การดำเนินงานธุรการ

4.1.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษา และระเบียบกฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4.1.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม

4.1.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้

4.1.4 จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้

4.1.5 ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความรู้ ความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า

4.1.6 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.1 รวบรวมประมวลบทวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.2 สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.3 ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.4 จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบดำเนินการ หรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี

4.2.5 ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติอนุญาต ส่งการเร่งรัดการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ

4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.3.1 สำรวจระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.3.2 จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.3.3 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.4 พัฒนาคณาจารย์รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติการกิจ

4.3.5 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาส่วนกลาง

4.3.6 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์

4.3.7 ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะ ๆ

4.4 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.4.1 จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา

4.4.2 พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.4.3 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

4.4.4 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

4.4.5 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4.4.6 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.5.1 การจัดระบบการบริหาร

4.5.1.1 ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินการ ปริมาณคุณภาพและสภาพของสถานศึกษา

4.5.1.2 วางแผนออกแบบ การจัดระบบ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา

4.5.1.3 นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา

4.5.1.4 ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการ ตลอดจนประชาชนทั่วไปทราบ

4.5.1.5 ดำเนินการจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่กำหนด

4.5.1.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ

4.5.2. การพัฒนาองค์กร

4.5.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

4.5.2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุม โครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ

ต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

4.5.2.3 ดำเนินการพัฒนานุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ
ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้าง ภารกิจ เทคโนโลยี และกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4.5.2.4 กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร

4.5.2.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนา
องค์กรเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

4.5.2.6 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและ
กระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4.6 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.6.1 ดำรวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

4.6.2 วางแผน กำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและ
เทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

4.6.3 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้งานด้านต่าง ๆ ของ
สถานศึกษา

4.6.4 สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษามา
ใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

4.6.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนานุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ
ในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4.6.6 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ
การศึกษา

4.6.7 ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้
ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

4.7.1 ดำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของด้านวิชาการ งบประมาณ
บุคลากรและบริหารทั่วไป

4.7.2 จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการ
บริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

4.7.3 จัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและ
อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน

4.7.4 ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกใน
การปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ

4.7.5 นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การสนับสนุนและ
อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

4.8 การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.8.1 กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพ-
แวดล้อมของสถานศึกษา

4.8.2 บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของ
สถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

4.8.3 ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของ
สถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

4.8.4 สรุปประเมิน และรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
ของสถานศึกษา

4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.9.1 ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวน
นักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

4.9.2 การจัดทำสำมะโนผู้ที่เข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

4.9.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำ
ข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.9.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษา
รับทราบ

4.10 การรับนักเรียน

4.10.1 ให้สถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการ การศึกษาร่วมกันและเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ

4.10.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

4.10.3 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดไว้

4.10.4 ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

4.10.5 ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษา รับทราบ

4.11 การส่งเสริมและประสานงานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

4.11.1 สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย

4.11.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาศึกษา ของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ตามความต้องการ ของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

4.11.3 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

4.11.4 ประสานเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัด การศึกษา

4.11.5 ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ต่อไป

4.12 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

4.12.1 วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

4.12.2 ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

4.12.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4.12.4 สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจการนักเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

4.13 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.13.1 ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษา รวมถึงความต้องการในการได้รับข่าวสาร ข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน

4.13.2 วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น

4.13.3 จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

4.13.4 พัฒนาศักยภาพผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

4.13.5 สร้างกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

4.13.6 ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

4.14 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.14.1 กำหนดแนวทางการส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น

4.14.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.15 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.15.1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจของสถานศึกษา

4.15.2 วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยง และลำดับความเสี่ยง

4.15.3 กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

4.15.4 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

4.15.5 ให้อุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ

4.15.6 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรการและวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

4.15.7 ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนด และปรับปรุงให้เหมาะสม

4.15.8 รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

4.16 งานบริการสาธารณะ

4.16.1 จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ

4.16.2 จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ

4.16.3 ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่น ๆ แก่สาธารณชน ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

4.16.4 พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณะให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ

4.16.5 ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ

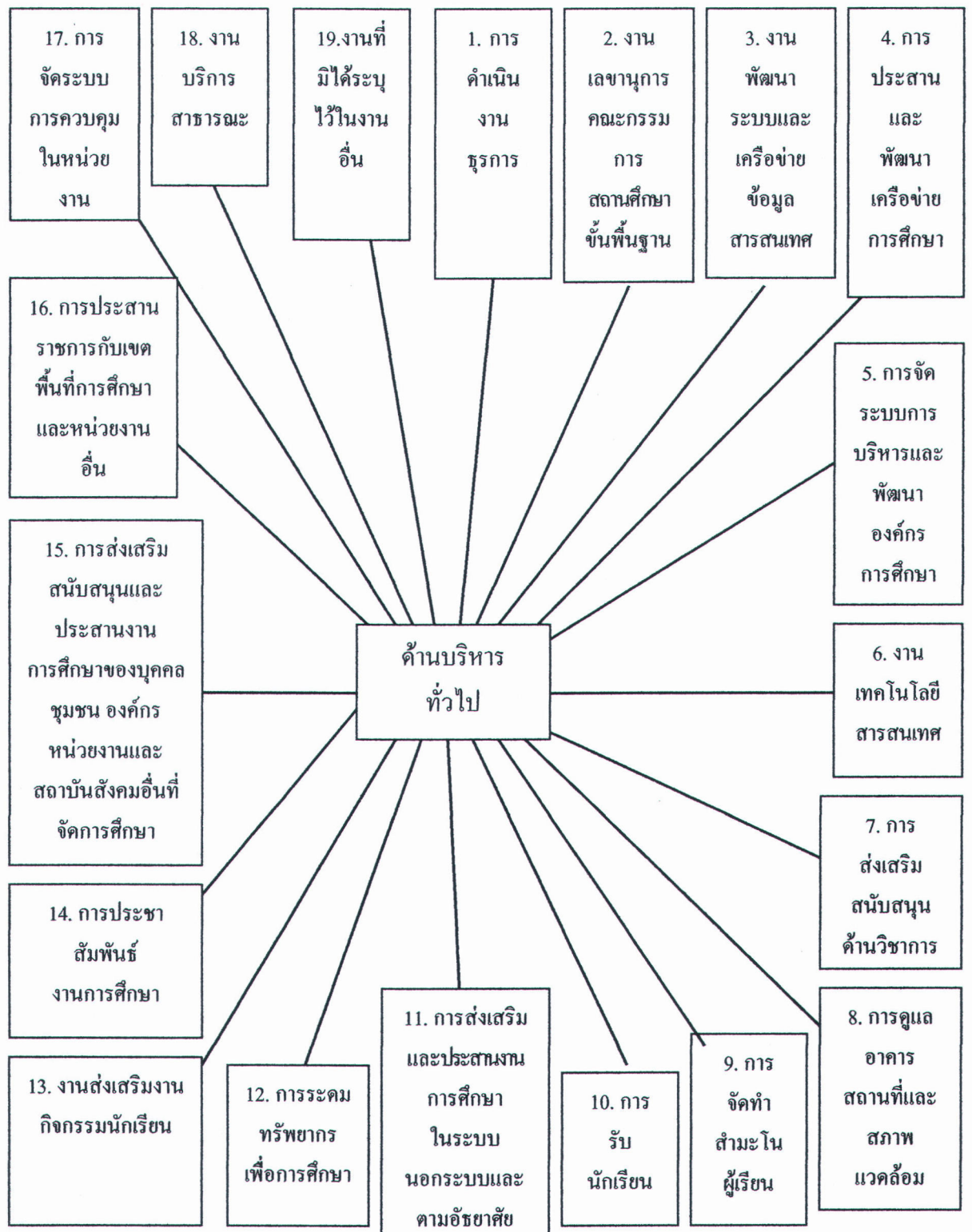
4.17.2 ให้ผู้ที่รับผิดชอบงานวางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

4.17.3 กำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

4.17.4 ประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภารกิจการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การกระทำทุกอย่างของผู้บริหารที่กระทำกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในสถานศึกษามีขอบข่ายงานอยู่ 4 ด้าน คือ บริหาร วิชาการ มี 12 ภารกิจย่อย บริหารงานงบประมาณ มี 7 ภารกิจย่อย บริหารงานบุคคล มี 5 ภารกิจย่อย และบริหารทั่วไป มี 19 ภารกิจย่อย (ดังแสดงในภาพ 5)

ดังนั้นการบริหารงานสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นหลัก ที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป



ภาพ 5 ด้านบริหารทั่วไป

การบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (likelihood) ของเหตุการณ์ ความเสี่ยงจำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

Strategic Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
Operational Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
Financial Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
Hazard Risk	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตราย

ต่อชีวิตและทรัพย์สิน (สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550)

(สร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 152) ได้ให้ความหมายโดยสรุปว่า “ความเสี่ยง” คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

มีคำสองคำ ได้แก่ ความเสี่ยง (risk) และความไม่แน่นอน (uncertainty) ส่วนมาก จะถูกใช้ในความหมายเดียวกัน แต่ถ้าพิจารณาแล้วคำทั้งสองคำ มีความหมายแตกต่างกัน

ความไม่แน่นอน หมายถึงความไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตแน่ ในขณะที่คำว่า ความเสี่ยง หมายถึง อัตราความไม่แน่นอนว่ามีมากน้อยเพียงใดถ้าการลงทุนใดมีความไม่แน่นอนในอัตราผลตอบแทนสูงความเสี่ยงก็จะสูง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า “ความเสี่ยง คือ อัตราของความไม่แน่นอน” หรืออาจจะกล่าวรวม ๆ ว่า การบริหารจัดการที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นั้น จะต้องมีความเสี่ยงที่แน่นอน (certainty risk) เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารอยู่เสมอ และจะต้องป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านี้ออกไปให้ได้ ซึ่งเกิดขึ้นจาก

1. ความผิดพลาดบกพร่อง อันเกิดจากการปฏิบัติของมนุษย์
2. ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร
3. ความสามารถของมนุษย์มีขีดจำกัด
4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เนื่องจากเกิดการผันแปรเปลี่ยนแปลง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวได้

อีกความเสี่ยงหนึ่งที่มีลักษณะไม่มีความแน่นอน (uncertainty risk) เป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจหยั่งรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด เช่น ภัยธรรมชาติที่รุนแรง แผ่นดินไหว อุทกภัย โคลนถล่ม หรือสึนามิ ยากที่จะหยั่งรู้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดอีก ความเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอน อาจเกิดภัยจากน้ำมือมนุษย์ เช่น การทุจริต สิ่งต่าง ๆ ข้างต้นไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงประเภทใด ผู้บริหารย่อมตระหนักถึงความสำคัญ ต้องหาทางป้องกัน และหาทางควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น

มหาวิทยาลัยไรซ์ (อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมและการจัดหาเครื่องมือในการตัดสินใจที่จะช่วยลดผลร้าย หรือความสูญเสียขององค์กรให้น้อยลง การตัดสินใจทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความสูญเสีย (identifying loss exposures)
2. การตรวจสอบทางเลือกของเทคนิคความเสี่ยง (examining alternative)
3. การเลือกเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด (the best risk management techniques)
4. การใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุด (the chosen risk management techniques)
5. การติดตามผล (monitoring)

มหาวิทยาลัยคาร์เนจิก เมลลอน (อ้างถึงใน ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550, หน้า 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีการประยุกต์ใช้ในหลายสาขาวิชา เช่น สาขาสถิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ ชีววิทยา วิศวกรรมศาสตร์ พืชวิทยา การวิเคราะห์ระบบ การวิจัยปฏิบัติการ และทฤษฎีการตัดสินใจ เรียกกันว่า “risk management”

สรุปความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (risk acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (risk reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือ โอนความเสี่ยง (risk sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550)

กล่าวโดยสรุป การบริหารความเสี่ยง หมายถึงกระบวนการในการลดความสูญเสีย ความล้มเหลวของหน่วยงาน ด้วยการค้นคว้าเทคนิคและวิธีการจัดการที่ดีที่สุดมาดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการมีระบบการเตือนภัย หรือการป้องกันความผิดพลาด หรือความเสี่ยงภัยล่วงหน้า

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมินจัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงยังหมายถึงความถึงการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารและผลได้ผลเสียของธุรกิจ

การบริหารความเสี่ยง ปัจจุบันยังเป็นเรื่องใหม่พอสมควร ดังนั้น จึงยังไม่มีทฤษฎีที่ชัดเจน แต่ก็มีแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง 2 แนวคิด คือแนวคิดของ Coso และการวิเคราะห์สาเหตุของลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ (FMEA) สรุปสาระสำคัญในแต่ละแนวคิด (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2550) ได้ดังนี้

1. แนวคิดของ Coso (committee of sponsoring organization of the tread way commission) ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่รวบรวมบรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาที่เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยง ได้ริเริ่มจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาแนวคิด/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (enterprise risk management framework) ซึ่งประกอบด้วยหลักการ คำศัพท์/คำนิยาม และแนวทางการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ซึ่งนอกจากจะเป็นแนวทางที่องค์กรโดยทั่วไปสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงแล้วยังช่วยให้ฝ่ายบริหาร กรรมการ หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแล และหน่วยงานการศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมากขึ้น

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ Coso (1970) ประกอบด้วย 8 ส่วนหลัก ได้แก่

1.1 ปัจจัยภายในองค์กร (internal environment) อาจกล่าวได้ว่า “ปัจจัยภายในองค์กร” ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินภารกิจให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจกล่าวโดยรวม ๆ ก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น ๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

1.2 การตั้งวัตถุประสงค์ (objective setting) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร (business) ระดับกลยุทธ์ (strategic) หรือ การดำเนินงาน (operations) เป็นต้น

1.3 การระบุเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (event identification) คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก อาทิ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน อาทิ บุคลากร กระบวนการเทคโนโลยี

1.4 การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้แต่ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน

1.5 การตอบสนองความเสี่ยง (risk response) เป็นการระบุว่ามีทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การควบคุม การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง และการโอนหรือการแบ่งความเสี่ยง

1.6 กิจกรรมของการควบคุม (control activities) หมายถึงขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์กรประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

1.7 การสื่อสารและการส่งข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง (information and communication) ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพื่อจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (internal environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

1.8 การตรวจติดตามการดำเนินงาน (monitoring) องค์ประกอบสุดท้ายคือการมีระบบการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการประเมิน

ความมีอยู่และคุณภาพขององค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กรทั้ง 7 ข้อ ข้างต้น การติดตามในที่นี้ สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การประเมินแยกต่างหาก (separate-evaluation) และการดำเนินการติดตาม/ประเมินเสมือนหนึ่งว่า เป็นกิจกรรม ต่อเนื่อง (ongoing activities) กิจกรรมหนึ่ง โดยดำเนินการแบบ real-time basis และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข/สภาพแวดล้อม

2. การวิเคราะห์สาเหตุของลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ (FMEA)

การวิเคราะห์สาเหตุของลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis--FMEA) เป็นการพิจารณาถึงข้อบกพร่องอะไรบ้างที่มีโอกาสเกิดขึ้น โดยข้อบกพร่องอะไรบ้างที่มีโอกาสเกิดขึ้น โดยข้อบกพร่องนั้นจะมีผลกระทบรุนแรงมากน้อยเพียงใด ข้อบกพร่องแต่ละลักษณะเกิดจากสาเหตุใด และมีระบบในการตรวจจับข้อบกพร่องนั้น ก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการถัดไปหรือไม่ มีความยากในการตรวจจับเพียงใด

ที่มาของ FMEA

การวิเคราะห์สาเหตุของลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ เกิดจากการมีระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก. 18001 หรือ OHSAS 18001 โดยการประเมินความเสี่ยงเป็นข้อกำหนดหนึ่งในหลาย ๆ ข้อกำหนดของระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และเป็นข้อกำหนดที่สำคัญ รวมทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในองค์กรทั้งระบบ โดย FMEA (failure mode and effects analysis) ค่อนข้างนิยมใช้กันมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้เป็นภาคบังคับสำหรับระบบคุณภาพของอุตสาหกรรมรถยนต์ (QS 9000) ซึ่งหากหน่วยงานใดต้องการจัดทำระบบ QS 9000 จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพโดยใช้เครื่องมือ FMEA

ขั้นตอนการทำ FMEA

1) จัดตั้งทีมงาน FMEA

2) วิเคราะห์ลักษณะข้อบกพร่องและผลกระทบ

(1) ระดมสมองหาลักษณะข้อบกพร่องที่มีโอกาสเกิดขึ้น

(2) ประเมินผลกระทบต่อระบบและหาสาเหตุของข้อบกพร่องแต่ละรายการ พร้อมวิธีการตรวจจับหาข้อบกพร่อง

(3) ประเมินตัวเลขความเสี่ยงขึ้น (risk priority number) โดย $RPN = \text{ผลคูณของระดับความรุนแรงของผลกระทบ และ โอกาสหรือความถี่ของสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อบกพร่อง และระดับความสามารถในการตรวจจับ}$

(4) วางมาตรการปรับปรุงโดยจัดลำดับความสำคัญตามค่า RPN จากค่ามากไปค่าน้อย (ตัวเลขยิ่งน้อยยิ่งดี ถ้ายิ่งมากยิ่งต้องรีบหามาตรการดำเนินการแก้ไข/ป้องกัน)

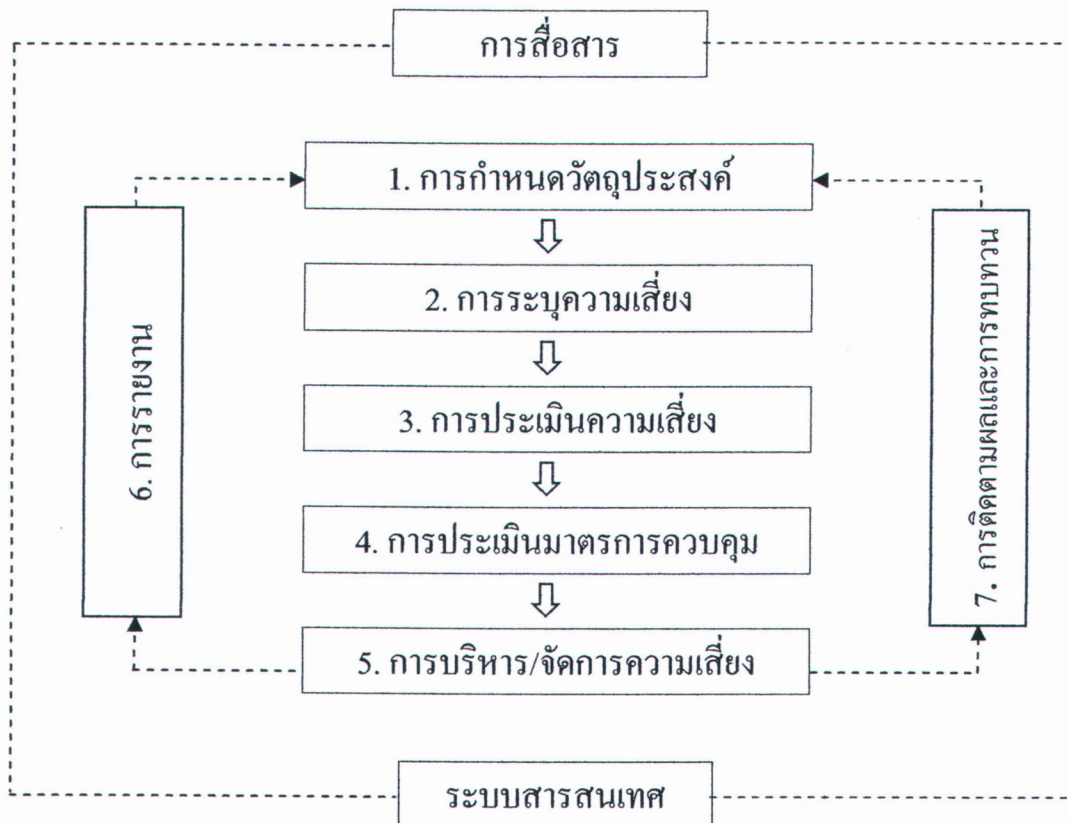
3. ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามผลและทบทวนค่า RPN ใหม่

วิธีการกำหนดค่าความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสการเกิด และความสามารถในการตรวจจับข้อบกพร่อง

การให้คะแนนหรือกำหนดค่าความรุนแรงของผลกระทบ โอกาสการเกิด และความสามารถในการตรวจจับข้อบกพร่องในกระบวนการ ที่นิยมใช้กันมี เกณฑ์ 2 คือ ระดับคะแนน 1-5 คะแนน และระดับคะแนน 1-10 คะแนน (ใช้มากในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์) โดยถ้าชิ้นส่วนใด กระบวนการใด ขั้นตอนใด ระบบใด มีความรุนแรงของผลกระทบน้อย โอกาสเกิดข้อบกพร่องต่ำ และมีความสามารถในการตรวจจับข้อบกพร่องได้สูง คะแนนก็จะอยู่ในระดับต่ำ 1-2 แต่ในทางกลับกัน ความรุนแรงของผลกระทบมีมาก โอกาสเกิดข้อบกพร่องสูง 4-5 และมีความสามารถในการตรวจจับข้อบกพร่องได้น้อย คะแนนก็จะอยู่ในระดับสูง (สำหรับเกณฑ์ 1-5 คะแนน) และ 8-10 (สำหรับเกณฑ์ 1-10 คะแนน)

(มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะวิทยาศาสตร์, ม.ป.ป.) ได้เสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมิน

ความเสี่ยง ทั้งนี้คณะวิทยาศาสตร์ มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 6 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

1) การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของคณะวิทยาศาสตร์

2) การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้ อย่างไร และทำไม

3) การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ ความเสี่ยง (impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

4) การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้เพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในกรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือสำนัก/กอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

6) การรายงาน

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมด ตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยง

7) การติดตามผลและทบทวน

เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวน ประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กรโดยตรง ทั้งนี้เพราะ ความเสี่ยงเป็นอุปสรรคสำคัญ ต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่ต้องรับผิดชอบบริหารความเสี่ยง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร โดยมีหลักการใหญ่ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง กลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง คือ จะต้องยึดหลัก การเปรียบเทียบต้นทุน (cost) ในการจัดการความเสี่ยงกับผลประโยชน์ (benefit) ที่จะได้รับจากการไม่มีความเสี่ยงนั้น ที่จะต้องให้มีความคุ้มค่า หากเมื่อใดหากเกิดความไม่คุ้มค่าที่จะต้องมาคอยกำจัดความเสี่ยงนั้น หรือคอยป้องกันความเสี่ยงนั้น ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (acceptable risk) ที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการควบคุม

2. การถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงบางอย่างไม่สามารถป้องกันได้ ซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอ วิธีที่ผู้บริหารใช้บ่อย ๆ ได้แก่วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงไปที่อื่น โดยการทำประกันภัยกับบริษัทประกันภัยหรือประกันชีวิตให้กับบุคลากร เป็นต้น

3. การวางระบบควบคุมภายใน การออกแบบควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกันความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและเกิดประสิทธิผล เช่น สร้างระบบการตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพ (ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 155)

สรุปได้ว่า การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน (ชฎาภรณ์ แซ่กลึง, 2552)

กล่าวโดยสรุป การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นเสมือนงานตรวจสอบมาตรฐานตามที่ระบุ เพื่อสร้างความมั่นใจในประสิทธิผลของการบริหารนั้นคือ ลดโอกาสและผลกระทบจากปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ตามที่วางแผนนั่นเอง

การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการของการกระทำความเข้าใจที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในโครงการ และความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การระบุความเสี่ยงเป็นการหาความเสี่ยงซึ่งมีโอกาสจะมีผลกระทบต่อโครงการ และการบันทึกเป็นเอกสารไว้ การระบุความเสี่ยงควรจะทำทั้งความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอกโครงการ ความเสี่ยงภายในโครงการ เป็นสิ่งที่ทีมงานโครงการสามารถควบคุมได้ เช่นการมอบหมายงานให้กับพนักงานการประมาณราคา ความเสี่ยงภายนอกโครงการเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของทีมงานโครงการ เช่นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการกระทำของรัฐบาล เป็นต้น

ข้อมูลที่ใช้สำหรับการระบุความเสี่ยง ได้แก่

1. แผนการจัดการความเสี่ยง

2. ผลลัพธ์ของการวางแผนโครงการการระบุความเสี่ยงต้องเข้าไปในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขต และวัตถุประสงค์ของเจ้าของโครงการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ของกระบวนการควรจะมีการทบทวนเพื่อระบุความเสี่ยงตลอดกระบวนการของโครงการ ผลลัพธ์ของกระบวนการ ได้แก่ สมาชิกของโครงการ โครงสร้างงานแผนงาน และการประมาณราคา แผนการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์

3. ประเภทของความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อโครงการจะถูกระบุและจัดกลุ่มเป็น 2 ประเภทหลักคือ

3.1. ความเสี่ยงภายในโครงการ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับสัญญา ความเสี่ยงเกี่ยวกับแบบก่อสร้าง ความเสี่ยงฝ่ายเจ้าของ ความเสี่ยงฝ่ายที่ปรึกษา และความเสี่ยงฝ่ายผู้รับเหมา เป็นต้น

3.2. ความเสี่ยงภายนอกโครงการ ได้แก่ ด้านการเงินและเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สภาพดินฟ้าอากาศเหตุสุดวิสัย เป็นต้น

4. ข้อมูลในอดีต ได้แก่

4.1. ข้อมูลในอดีตจากโครงการที่ผ่านมาสามารถดูได้จากแฟ้มของโครงการ ซึ่งเป็นที่เก็บบันทึกผลของโครงการที่ผ่านมา ซึ่งสามารถใช้ระบุความเสี่ยงบันทึกดังกล่าว ได้แก่ รายงานของโครงการ หรือแผนการตอบสนองความเสี่ยง รวมทั้งบทเรียน

ในอดีตขององค์กร ซึ่งอธิบายปัญหาและวิธีแก้ไข หรือประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องในโครงการ

4.2. ข้อมูลจากสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ฐานข้อมูลทางการค้า ข้อมูลจากสถาบันการศึกษา และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง (สงวน ช้างฉัตร, 2547)

การระบุเหตุการณ์ (event Identification) จากการพิจารณายุทธศาสตร์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการรวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งจำแนกไว้ 4 ประเภท (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk)
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (compliance risk)

จากการกำหนดความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 4 ด้านได้นำความเสี่ยงต่าง ๆ มาวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงได้ข้อสรุปเรียงลำดับ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk)

S 1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

S 2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย

S 3 โครงสร้างองค์กรใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk)

O1 การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย

O2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

O3 ขาดการพัฒนาตนเอง

O4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

เท่าที่ควร

O5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตาม

แผน

O6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว

O7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ

O8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่

O9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า

O10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี

O11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน

O12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk)

F1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป)

F2 การพัฒนาระบบ GFMS ยังไม่สมบูรณ์

F3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ

F4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์

F5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถป้องกันการ

สมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง

F6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ

F7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายเงิน

งบประมาณอย่างสม่ำเสมอ

F8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (compliance risk)

C1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้

C2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ

C3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ

สำหรับการระบุความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยนั้น หมายถึง เหตุการณ์ หรือ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี

(พ.ศ. 2548-2551) ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งในระดับหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม และในระดับองค์กร ทั้งนี้สามารถจำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น
2. Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการทางเทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น
3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น
4. Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อ-การร้าย อุบัติเหตุ หรือสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
2. การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร

3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “what-if”

4. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550)

กล่าวโดยสรุป ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในการระบุปัจจัยเสี่ยง จะต้องพิจารณาโดยคำนึงว่ามีเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดของกระบวนการที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
5. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

หน่วยงานสามารถที่จะพิจารณาความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง และโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม หรือตัวชี้วัด ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น มาจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน หรือจากการระดมความคิดของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จากการตรวจสอบหรือตรวจติดตาม การวิเคราะห์ SWOT การสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม เป็นต้น และหากพบว่ามีความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเป็นจำนวนมากหรือมีความซ้ำซ้อนกัน ควรพิจารณาจัดทำหมวดหมู่ของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเพื่อความสะดวกในการดำเนินการบริหารจัดการต่อไป

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนนี้จะเน้นการประเมินโอกาสและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจ

ส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่บางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อ
วัตถุประสงค์

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอก และภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (inherent risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (residual risk)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจาก เหตุการณ์ความเสี่ยง (impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนด ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม (ธนรัตน์ แต้ววัฒนา, 2550)

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (impact) และระดับความเสี่ยง (degree of risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง ดังนี้
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

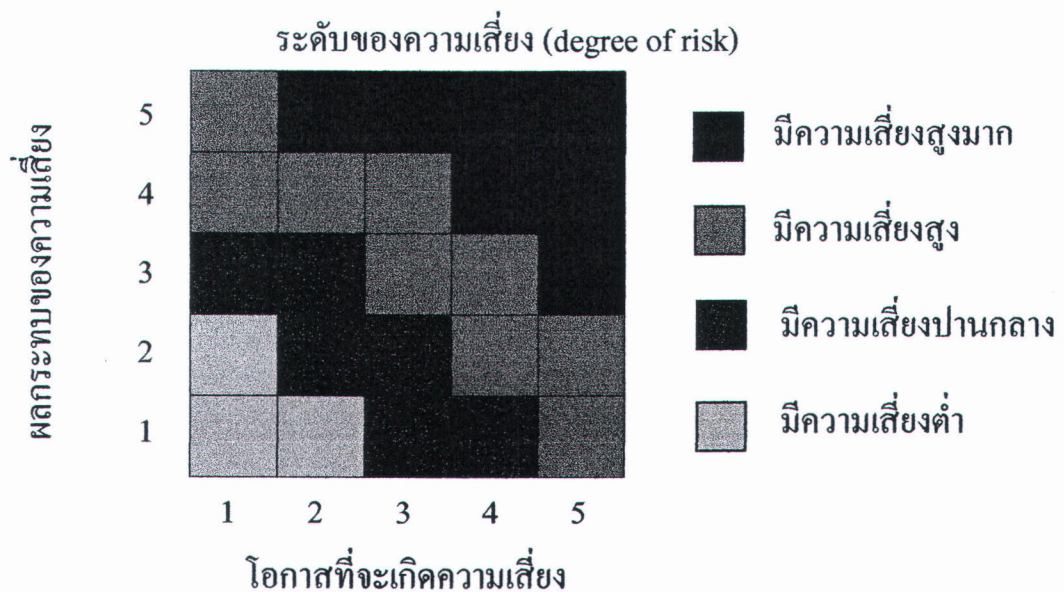
ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (impact) เชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	>10 ล้านบาท
4	สูง	>2.5 แสนบาท-10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	>50,000-2.5 แสนบาท
2	น้อย	>10,000-50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับของความเสี่ยง (degree of risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อยตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง (degree of risk)



ภาพ 7 ตารางระดับของความเสียหาย

ที่มา. จาก คู่มือบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 2550, โดย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550), จาก <http://www.audit.moi.go.th>

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ประเมินกิจกรรมหรือโครงการ ของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1 พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (likelihood) ว่ามี โอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (likelihood) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณา ความสัมพันธ์ ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อ กิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตาราง ระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ จะต้องบริหารจัดการก่อน

4. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผล ต่อการปฏิบัติงานหรือโครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรม

การควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก หรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารหรือจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

กล่าวโดยสรุป การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (likelihood) และผลกระทบ (impact)

โอกาสที่จะเกิด (likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

ผลกระทบ (impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย (มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะวิทยาศาสตร์, ม.ป.ป.)

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (risk management planning) ซึ่งได้มีการนำเสนอเป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 2000 มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ การตัดสินใจเลือกวิธีการ และแผนการจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของโครงการ ดังนั้นกิจกรรมหรือกลยุทธ์ จึงครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด ตลอดจนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของโครงการ การบริหารความเสี่ยงจึงกลายเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โครงการมีความสมบูรณ์มากขึ้น และเพื่อให้เกิดประสิทธิผลจึงต้องมีการวางแผนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ผู้จัดการจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นงานสำคัญอีกงานหนึ่งที่ต้องให้ความเอาใจใส่ และจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

1. ขอบเขตของการวางแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องการดำเนินงานภายในโครงการใดโครงการหนึ่ง โดยเฉพาะกิจกรรมการดำเนินงานจึงเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง มีการจัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างคร่าว ๆ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) สภาพแวดล้อมของโครงการ (project environment) การแบ่งโครงสร้างการทำงานของโครงการ (project work breakdown structure) และกรอบการดำเนินงานของโครงการ (project-framework) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1.1 ผู้มีส่วนได้เสีย ความเต็มใจในความเสี่ยงของผู้มีส่วนได้เสีย มีอิทธิพลต่อขอบข่ายการวางแผน การบริหารความเสี่ยงและความเต็มใจนั้นยังขึ้นอยู่กับความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ ลูกค้า ผู้บริหารระดับสูง ผู้ลงทุนและสังคม แต่ละกลุ่มจะมีระดับความเต็มใจต่างกัน ดังจะเห็นได้จากนโยบายหรือการปฏิบัติที่พึงพอใจในผลกำไรและการปฏิบัติการ การวางแผนการบริหารความเสี่ยงจึงถูกกำหนดให้ดำเนินการเมื่อผู้มีส่วนได้เสีย มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงในระดับต่ำ ในทางกลับกันหากความเต็มใจที่จะเสี่ยงอยู่ในระดับสูง การวางแผนการบริหารความเสี่ยงก็จะลดลงอย่างมาก

1.2 สภาพแวดล้อมของโครงการ สภาพแวดล้อมของโครงการประกอบด้วยตัวแปรมากมาย ซึ่งรวมทั้ง ตลาด ความหลากหลายทางวัฒนธรรม องค์การและความเสี่ยงระดับโลก ตัวแปรข้างต้นจะเป็นตัวกำหนดว่าจะวางแผนการบริหารความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด เช่น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้เกิดความแตกต่างด้านการปฏิบัติและความร่วมมือของบุคคล การวางแผนการบริหารความเสี่ยงจึงอาจต้องมีหลายระดับ เพื่อให้ครอบคลุมความหลากหลายดังกล่าวแล้ว

1.3 การแบ่งโครงสร้างการทำงานของโครงการ (WBS) จะเป็นต้องกำหนดขอบเขตการวางแผนการบริหารความเสี่ยง ความซับซ้อนและความสามารถในการจัดการ กล่าวคือ โครงสร้างการทำงานของโครงการมีความซับซ้อนก็ต้องวางแผนการบริหารความเสี่ยงมากกว่าโครงสร้างการทำงานแบบง่าย ๆ

1.4 กรอบการดำเนินงานของโครงการ จะมีผลต่อขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยปกติกรอบการดำเนินงานของโครงการเกิดจากวัตถุประสงค์ กระบวนการ

สมมติฐานและข้อจำกัดของโครงการ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโครงการ จะช่วยลดขอบเขตของการวางแผน การบริหารความเสี่ยงขณะเดียวกันความเข้าใจกระบวนการดำเนินงานของโครงการก็จะช่วยลดความเสี่ยงได้เช่นกัน (สงวน ช้างนัฏ, 2547)

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้แบ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท

1. Take (การยอมรับ) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
2. Treat (การลด) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. Terminate (การหลีกเลี่ยง) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป
4. Transfer (การร่วมจัดการ) หมายถึง การร่วมจัดการ โดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

ธำรงค์ดี คงสวัสดิ์ (2552) ได้เสนอขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรว่า มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายในเรื่องความเสี่ยง
ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในเรื่องความเสี่ยงด้านบุคลากร ให้ชัดเจน และประกาศแจ้งให้พนักงานทั้งองค์กรรับทราบว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการดำเนินการในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่จะมีขึ้นในองค์กรต่อไป
2. การค้นหาความเสี่ยง
ควรจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อสำรวจ ค้นหา และระบุความเสี่ยงด้านบุคลากร โดยทั่วไปได้แก่ ความเสี่ยงในงานสรรหา คัดเลือก ว่าจ้างผู้สมัครงาน ความเสี่ยงในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร ความเสี่ยงในด้านแรงงานสัมพันธ์ และความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ในลักษณะของการเปรียบเทียบกันระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่าจะมีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดตามมาจากความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ มากหรือน้อยขนาดไหน

4. การประเมินและจัดอันดับความเสี่ยง

เป็นการประเมินเพื่อจัดอันดับความรุนแรงในแต่ละเรื่องว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ความเสี่ยงต่ำ ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงสูงมาก

5. การบริหารและจัดการความเสี่ยงมีอยู่ 4 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

5.1 การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง องค์กรจะเลือกใช้กรณีนี้ก็ต่อเมื่อพิจารณาแล้วว่าการเสียค่าใช้จ่าย เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่า ก็ควรรับความเสี่ยงไว้เอง

5.2 หลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น เช่น เมื่อมีการระบุว่าความเสี่ยงนั้นไม่ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน เช่น การจัดให้พนักงานหญิงมีครรภ์ทำงานในกะกลางคืนตั้งแต่ 22.00-06.00 น. ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาด้านกฎหมายแรงงานในอนาคต บริษัทก็ต้องหลีกเลี่ยงการจัดรอบการทำงานเช่นนั้น และทำให้ถูกต้อง

5.3 การโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น เปรียบได้กับการประกันภัยรถยนต์ ที่เราโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยรับผิดชอบแทนเรานั้นเอง

5.4 การป้องกันความเสี่ยงให้มากขึ้น เช่น บริษัททราบว่ามักมีการขโมยของในมุมมืดของบริษัท อาจป้องกันโดยติดตั้งไฟให้แสงสว่างและกล้องวงจรปิดเอาไว้ในบริเวณดังกล่าว เพื่อป้องกันการลักขโมย เป็นต้น

6. การตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง

องค์กรควรมีการตรวจสอบในเรื่องความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าระบบต่าง ๆ ที่วางไว้นั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ เพราะหากไม่มีระบบการตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง ก็อาจเกิดความเสี่ยงหายจากความเสี่ยงนั้น ๆ ได้อยู่ดี

หากองค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล เชื่อว่า จะสามารถป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นให้ลดน้อยลงได้ ซึ่งจะมีผลให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างราบรื่นขึ้นตามมา

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 187) ได้กล่าวเสริมว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ส่วนกลยุทธ์การบริหาร (strategic management) จะเป็นสิ่งที่บอกว่าควรจะไปทิศทางใดและจะเดินอย่างไร กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นการพยายามให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด โดยทำงานมีประสิทธิภาพ (efficiency) ประหยัด (economy) และมีประสิทธิผล (effectiveness) ที่จะมุ่งไปไม่ให้เกิดความเสี่ยง (zero risk) ได้แก่ กลยุทธ์ความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ระบบข้อมูลสารสนเทศ มีระบบ MIS (management information system) ที่ดีทันสมัย เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง
2. การมอบอำนาจในการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามความสามารถ เป็นอำนาจประเภท empowerment
3. การใช้ดุลยพินิจที่สอดคล้องกัน การตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องรอบคอบในกรณีที่ตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงแล้ว การใช้ดุลยพินิจของคณะผู้บริหารต้องสอดคล้องกัน
4. การมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน จะช่วยให้การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหารกระทำไปด้วยความเหมาะสม
5. มีเครื่องช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกต่อการทำงาน
6. มีผู้เชี่ยวชาญและหน่วยฝึกอบรม ความเสี่ยงบางชนิดจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เช่น กรณีไฟไหม้จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการดับเพลิง หรือกรณีระบบคอมพิวเตอร์ล่มจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระบบแก้ไข นอกจากนี้ยังต้องการฝึกอบรมให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการสูญเสียอีกด้วย
7. การโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงบางลักษณะยากที่จะจัดการเอาไว้ เช่น ความเสี่ยงจากไฟไหม้ ควรมอบให้บริษัทประกันภัย เป็นต้น
8. การลดความเสี่ยง อาจทำได้หลาย ๆ วิธี ในกรณีของโครงการวิธีลดความเสี่ยงทำได้โดย
 - 8.1 เสาะหาข่าวสารด้านตลาด เทคนิค หรือทำการวิจัยเพิ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารมาปรับปรุงงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

8.2 สร้างหลักประกันต่าง ๆ ทำสัญญาเรื่องดอกเบี้ยเงินกู้เรื่องว่าจ้างผู้รับช่วงมาดำเนินการ

8.3 ว่าจ้างคณะปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำ

การติดตามประเมินความเสี่ยง

ธนรัตน์ แต้ววัฒนา (2550) กล่าวว่า ประเด็นสำคัญในการติดตามผลได้แก่ การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้รับผิดชอบ

การติดตามความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง หรือ การติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้เสนอว่า การติดตามผลเป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมมาแล้ว
เสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ
ที่ยอมรับได้หรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด
แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (ongoing monitoring) โดยจะประเมินผล
การปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้มีการ
ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความ
เสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง
เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ จะได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความ
เสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการ
ปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุม
เป็นรายไตรมาสและในกรณีพิเศษหากพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจัดให้
มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษก็ได้

2. การประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดย
คณะกรรมการจะประเมินผล ดังนี้

2.1 มีการปฏิบัติตามมาตรการหรือกิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่าง
ครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่

2.2 การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น สามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

2.3 มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความ
เสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเสนอรายงานการประเมินผลการ
บริหารความเสี่ยงต่อกรรมการอำนวยการ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการ
จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อ ๆ ไปให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่า
ยิ่งขึ้นและเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการตามที่
เห็นสมควรต่อไป

บทสรุป ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ ไปจนถึงงานขนาดเล็ก ในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลว หรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับ โครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน

5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
 6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร
- แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้

3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก หรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน

4. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสียหายมากกว่าผลตอบแทนที่ได้ (มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะวิทยาศาสตร์, ม.ป.ป.)

ความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การจัดองค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะย่อมมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากรบุคคล และอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน และประเทศชาติโดยรวม

การดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 321) กล่าวถึงปัญหาการจัดการศึกษาไทย ที่เกิดจากการจัดการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับสถานะปัญหาของการศึกษาและระบบการเรียนรู้ของไทยนักบริหารการศึกษาไทยส่วนใหญ่มักจะพิจารณาปัญหาการศึกษาเฉพาะส่วนที่เป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ได้สนใจกับปัญหาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมที่มีผลต่อสุขภาพ การพัฒนาทางสมอง การพัฒนาทางด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ ฯลฯ ของเด็ก และเยาวชนมากเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวมีผลกระทบต่อการศึกษาหรือการเรียนรู้ของเด็กอย่างสำคัญ สอดคล้องกับ ชฎาภรณ์ แซ่จ๋อง (2552) ที่กล่าวว่าเสริมว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

การที่จะทำแผนรับมือความเสี่ยงมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับว่า เรามีความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงแค่ไหน หากเรามีความเสี่ยงสูง อาทิ ในเรื่องของงบประมาณ

เป็นความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติ ความเสี่ยงของการที่จะของบประมาณเป็นความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ปัจจัยการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดเหตุไม่พึงประสงค์ และวางแผนกำจัดเหตุที่ไม่พึงประสงค์หรือผ่อนหนักให้เป็นเบาเพื่อรับความเสี่ยงน้อยที่สุด ซึ่งได้แบ่งประเด็นของการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ประเด็น ดังนี้

ความเสี่ยงด้านบริหารวิชาการ

การตี อนันต์นาวี (2551, หน้า 322) กล่าวว่า ปัญหาคุณภาพการศึกษา ปัญหานี้เป็นปัญหาใหญ่เพราะต้องใช้ปัญญาและความสามารถในการกล้าปฏิบัติ (ระบบการเรียนรู้และครู อาจารย์ บุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก) ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ทั้งในแง่ของความรู้ความสามารถและจรรยาบรรณทางวิชาชีพได้อย่างไร

ปัญหาความด้อยพัฒนาทางการศึกษาและวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัญหาสำคัญคือ กระบวนการเรียนการสอนในทุกสาขาวิชายังเน้นการท่องจำมากกว่าการคิด การเข้าใจ ดังนั้นเราจึงขาดแคลนครู อาจารย์ที่เข้าใจวิทยาศาสตร์ สามารถสอนเพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างความสนใจให้กับนักเรียนได้ การสอนตามตำราที่เน้นการท่องจำเพื่อสอบเลื่อนชั้น และเข้ามหาวิทยาลัยนั้น ทำให้วิชาด้านวิทยาศาสตร์ไม่เป็นที่นิยม หรือกลุ่มที่เลือกยังไม่มีคุณภาพเพียงพอ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543, หน้า 3) ได้เสนอว่าอะไรบ้างที่บ่งบอกว่าต้องปฏิรูปการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน

คนทุกวัยตั้งแต่เกิดจนจบมหาวิทยาลัย เรียนแต่วิชา รู้แต่หนังสือ ถูกล้อมกรอบด้วยตารางสอนและห้องเรียน การพัฒนาคนจึงไม่เอื้อให้มีคุณสมบัติ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มุ่งทำงาน ชาญชีวิต

วิธีการเรียนการสอนไม่เน้นกระบวนการให้ผู้เรียนได้พัฒนาในด้านการคิดวิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็น และการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง ทำให้ผู้เรียนขาดคุณลักษณะช่างสงสัย และใฝ่หาคำตอบ ยังเน้นการสอนหนังสือมากกว่าการสอนคน นอกจากนั้นยังขาดการเชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่นกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ครูยังเป็นผู้มีอำนาจในชั้นเรียน ครูยังคงยึดมั่นว่าตนเองเป็นผู้รู้มากที่สุด ถูกที่สุด และมีอำนาจมากที่สุดในกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนมีหน้าที่รับและปรับตัวให้สอดคล้องกับเนื้อหาความรู้และวิธีการของครู สถานศึกษาจึงไม่เป็น “โรงเรียน” เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่เป็น “โรงสอน”

กระบวนการเรียนรู้เป็นความทุกข์อันเจ็บปวด น่าเบื่อหน่าย ทั้งพ่อแม่ ครู นักเรียน ยึดหลักสูตรเป็นเกณฑ์ เนื้อหาสาระทั้งหมด การสอบและคะแนนสอบเป็นสิ่งพิพากษาความสำเร็จ ทุกคนจึงเครียดขาดความสุขในการศึกษา

โรงเรียนไม่สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นอาณาเขตที่ขาดความสัมพันธ์กับชีวิตชุมชนห่างไกลธรรมชาติและแหล่งเรียนรู้ที่ปลูกเร้าบรรยากาศทางปัญญา ครอบครัวและชุมชนไม่มีโอกาสร่วมคิดร่วมสร้างกระบวนการเรียนรู้

กระบวนการเรียนการสอนยังเป็นพฤติกรรมจำเจและพฤติกรรมถ่ายทอด สัตว์ส่วน การฝึกปฏิบัติ การฝึกคิด และการอบรมบ่มนิสัย ยังมีน้อยกว่าการท่องบ่นเนื้อหา ผู้เรียนเคยชินต่อการทำตาม เชื่อฟัง นิ่งนิง จึงขาดความคล่องในการคิดแบบวิทยาศาสตร์ ไม่ได้รับการปลูกฝังความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมของชาติ สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 237) ที่เสนอว่า ปัญหาด้านคุณภาพ คุณภาพและขาดบุคลากร การเรียนการสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ทุกระดับบางวิชาเช่น คณิตศาสตร์ เปรียบเทียบกับต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ประเทศไทยจะอยู่อันดับท้าย ๆ สาเหตุที่พบโดยทั่วไป จุดบกพร่องอยู่ที่การสอนที่ไม่เป็นการคิดโดยอิสระของผู้เรียน สอนในกรอบความรู้เนื้อหาตำรา มิได้สอนให้เข้าใจถึงเหตุผล หลักความจริง ที่นำมาเป็นฐานของข้อสรุป จำเป็นต้องพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ปรับการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับปัญหาของชีวิตจริง สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมของผู้เรียนหรือท้องถิ่น

บุญเชิด ภิญโญนันตพงษ์ (2545, หน้า 5) กล่าวว่า กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องให้โอกาสผู้เรียนทบทวนความรู้เดิม รับรู้ ค้นหา รวบรวมข้อมูลและประสบการณ์ด้วย การลงมือกระทำด้วยตนเอง คิดวิเคราะห์ และสร้างความหมายข้อมูล โดยใช้ทักษะกระบวนการต่าง ๆ ด้วยตนเอง สรุปและจัดระเบียบความรู้ข้อมูล และได้แสดงออกในสิ่งที่เรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย นอกจากนั้นยังต้องให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ “กระบวนการเรียนรู้” อันได้แก่ทักษะการสืบค้นหาความรู้ ทักษะการอ่าน การฟัง การตั้ง

คำถาม จับประเด็นความ จดบันทึก เขียน อธิบาย สรุป และทักษะการพูดสื่อสาร ทักษะกระบวนการคิดเปรียบเทียบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิออกิมาน (met cognition) รวมทั้งทักษะการวิจัย จัดการ และทักษะการทำงานกับคนอื่น ๆ เป็นกลุ่ม

สรุปความเสี่ยงด้านบริหารวิชาการได้ว่า ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูผู้สอนจึงควรออกแบบกิจกรรมให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและที่สำคัญที่สุดจะต้องคำนึงถึงผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้คิดและลงมือปฏิบัติ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งได้พัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน

ความเสี่ยงด้านบริหารงบประมาณ

ทร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 273) กล่าวว่า ความเสี่ยงด้านการทุจริต นับว่าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด และมักจะเกิดได้เสมอ เป็นข่าวอยู่ประจำ โดยเฉพาะในวงการที่ใช้คำว่าคอร์รัปชัน นี้อาจจะบังหลวง หรือเป็นการชุกชุมกัน โดยตั้งข้อสังเกตว่าการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งพอสรุปความเสี่ยงที่เกิดจากทุจริตได้แก่

1. ความเสี่ยงเกิดจากรับสินบน เป็นการรับของจากผู้ขาย ซึ่งมีผลทำให้ผู้จัดซื้อจัดจ้างตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้

2. ความเสี่ยงเกิดจากการฮั้วประมูล อาจจะเกิดร่วมกันระหว่างผู้ขายจะจ้างในการเสนอราคาหรือประกวดราคาหรือประมูลงาน โดยให้หลาย ๆ บุคคล หรือหลาย ๆ บริษัท เข้ามาแข่งขัน การฮั้วประมูล จะเกิดระหว่างผู้เข้าประมูลกับเจ้าหน้าที่สมยอมให้มีการกระทำความขึ้น นับว่าเป็นความเสี่ยงอันสำคัญทำให้ได้ของแพงและด้อยคุณภาพ

3. ความเสี่ยงเกิดจากการกิ้นค่าคอมมิชชั่น ในทางธุรกิจหากมีการซื้อขาย จะมีค่าคอมมิชชั่น โดยเฉพาะผู้ขายถ้าขายได้มากก็จะได้ค่าคอมมิชชั่นสูง การให้ค่าคอมมิชชั่นแก่ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างโดยเฉพาะของทางราชการถือว่าเป็นทุจริตคอร์รัปชัน แต่ก็มีให้เห็นอยู่เสมอ ความผิดที่เกิดอาจมาจาก

- 3.1 ฝ่ายขายเสนอค่าคอมมิชชั่นหรือเปอร์เซ็นต์ส่วนลดให้แก่ผู้จัดซื้อจัดจ้างโดยตรง

3.2 ฝ่ายจัดซื้อเรียกเรื่องค่าคอมมิชชั่นเอง ถ้าได้จนพอใจแล้วจึงจะยอมอนุมัติหรือดำเนินการ ให้มีการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ๆ

4. ความเสี่ยงเกิดจากทุจริตในการตรวจรับของ ขั้นตอนที่สำคัญจะได้ของที่มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ก็คือการตรวจรับของจากกรรมการฝ่ายตรวจรับ ความเสี่ยงอาจเกิดได้จากการร่วมกันสมรู้สมยอมให้ของไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

5. ความเสี่ยงเกิดจากการยกยอก ขโมยสินค้าหรือสิ่งของในการจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องได้ของครบจำนวน และต้องนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์อย่างพอเพียง

สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 66) ที่ได้กล่าวถึงเรื่องงบประมาณในการจัดการศึกษาว่า ได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อย ขณะที่ภาระงานไม่ต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า ขาดผู้มีความรู้ความเข้าใจทางการเงินโดยตรง การจัดทำเอกสารการเงินไม่เป็นปัจจุบัน ภาระเบียดมากมีความล่าช้า และอื่น ๆ เช่น ครูต้องทำงานหลายอย่าง เงินไม่พอไม่อยู่ในสภาพคล่อง ต้องควักกระเป๋าตัวเองบ่อยครั้ง ขาดความมีอิสระในการใช้เงิน ขาดแรงเสริมจากภายนอก ครูการเงินย้ายบ่อย บุคลากรมีน้อย ใช้เงินขาดการวางแผน ใช้เงินผิดประเภท ใช้เงินนอกงบประมาณไม่โปร่งใส เป็นต้น

สรุปความเสี่ยงด้านบริหารงบประมาณได้ว่า การทำงานทุกอย่างในโรงเรียนเอกชน ต้องเน้นความยุติธรรมและโปร่งใส มีความเที่ยงตรงและสามารถตรวจสอบได้ในทุกประเด็น ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตน และปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง มีการกำหนดขอบเขตบทบาท อำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

ความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล

ภารดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 237-238) กล่าวว่า ปัญหาความสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ปัญหาสำคัญที่ปรากฏในทุกแผนพัฒนาการศึกษา คือ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาเศรษฐกิจในยุคใหม่ สามารถแบ่งปันกับประเทศอื่น ๆ ได้แต่ในปัจจุบันยังคงขาดทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ขาดครูวิทยาศาสตร์ ครูคณิตศาสตร์ ขาดผลงานวิจัยที่เชื่อมโยงกับระบบการ

ผลิตภาคอุตสาหกรรม ระบบการฝึกอบรมด้านอาชีวศึกษาและวิชาชีพชั้นสูง ขาดความเชื่อมโยงกับตลาดแรงงานและภาคปฏิบัติ จำเป็นต้องปรับทั้งระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ต้องวางแผนจัดอุดมศึกษาหรือการศึกษาระดับหลังขั้นการศึกษาพื้นฐานให้เป็นระบบที่เชื่อมโยงกับภาคชุมชน อุตสาหกรรมและเกษตรกรรมและต้องส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้เชื่อมโยงกันภาคเศรษฐกิจด้วย สอดคล้องกับ ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 248) ที่ได้ศึกษาเรื่องการปฏิรูปการศึกษา พบว่าคุณภาพและความพร้อมของครูผู้สอนมีปัญหาดังนี้

1. ครูจำนวนไม่น้อยยังไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน ยังคงปฏิบัติการสอนเหมือนเดิม โดยอาศัยจังหวะและโอกาสของความไม่เป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และการขาดระบบกำกับติดตามประเมินผลที่ชัดเจนของโรงเรียน รักษาสถานภาพดังกล่าวโดยไม่เดือดร้อน

2. ปัญหาด้านการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของครู มีรายงานการวิจัยของ อมรวิรัช นาคทรพรพ และคณะได้สำรวจความคิดเห็นของครูที่ร่วมปฏิบัติการ เพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ตามกรอบหลักสูตรแกนกลางพบว่า มีครูร้อยละ 52.5 บอกว่าไม่แน่ใจหรือเห็นว่ามีความยุ่งยากในการนำหลักสูตรไปใช้

3. ครูจำนวนไม่น้อยยังไม่เน้นในเนื้อหาทางวิชาการในสาขาที่ตนเองรับผิดชอบ เนื่องจากความรู้ที่ศึกษาไม่แน่นพอและไม่สนใจศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม จึงมองไม่เห็นปัญหา จึงวนเวียนสอนอยู่แต่วิธีการเก่า ๆ ที่ใช้มาเนิ่นนาน จึงไม่เป็นการแบบอย่างในการสร้างนิสัย ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ให้กับนักเรียนและยากต่อการสอนแบบบูรณาการ นอกจากนี้กระบวนการส่งเสริมคุณภาพครู ก็ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน

4. ครูจำนวนไม่น้อยยังมีความเข้าใจผิดในเรื่อง Child Centered โดยคิดว่าเป็นวิธีการสอนวิธีหนึ่งที่มีรูปแบบและวิธีการเฉพาะ ก็เลยเกาะติดกับรูปแบบนั้น จึงขาดความหลากหลายในทางเลือกวิธีที่เหมาะสม มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการใช้สื่อการเรียนการสอน

5. ครูจำนวนไม่น้อยที่ไม่ทราบข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนที่สอน จึงจัดการเรียนการสอนแบบโปรยหว่านด้วยวิธีสอนแบบเดียวกันทั้งห้อง ไม่คำนึงถึงความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล การวัดผล และประเมินผลก็ทำด้วยวิธีเดียวกันทั้งหมด นักเรียนแต่ละคนจึงไม่ได้รับการพัฒนา ตามศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

6. ครูผู้สอนไม่น้อยที่ขาดความเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือนักเรียนยังละเลยปัญหา ผลักภาระ ทอดทิ้งเด็ก ไม่สนใจการสอน และการช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของเด็ก จึงไม่อาจเป็นที่พึ่งพิงตนของเด็กได้ และก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรม ที่ไม่เหมาะสมของเด็ก ตามมาอย่างมากมาย

7. แผนการสอนของครูได้รับการล้อเลียนว่าเป็น “แผนการส่ง” เพราะไม่ได้เขียน ในสิ่งที่จะสอนจริง และไม่ได้สอนตามสิ่งที่เขียน รวมทั้งไม่มีการบันทึกปัญหา ข้อเสนอแนะ หลังการสอน หรือทำก็เพราะถูกบังคับ โดยทำแบบขอไปทีจึงไม่เป็นชีวิตจริงรวมถึงการจัดทำผลงานทางวิชาการของครูด้วย

8. ครูขาดการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดประสบการณ์ และไม่ได้พัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในชีวิตจริง กระบวนการส่งเสริมทำวิจัยก็ขาดความเหมาะสมทำให้ครูเกิดความท้อถอย

การพัฒนาการผลิตครู ฝึกอบรม และพัฒนาครูอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ครูที่ผลิตออกมามีคุณภาพต่ำมีภาระการสอนมาก มีความสนใจเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และทำงานวิจัยต่ำ ครูที่ผลิตได้จึงไม่ค่อยมีคุณภาพ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนใจหรือรู้จักการพัฒนาตนเองมากนัก ปัญหาหลักยังเป็นปัญหาที่ครูอาจารย์ส่วนใหญ่นิยมสอนตามตำราแบบให้นักเรียน นักศึกษาท่องจำไปสอบ (ภารดี อนันต์คำวิ, 2551, หน้า 322)

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่คัดเลือก สรรหา บำรุงรักษา พัฒนา ให้ประโยชน์ จนกระทั่งเกษียณออกจากโรงเรียน ยิ่งโรงเรียนได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาทำงานยิ่งทำให้มีคุณภาพผู้บริหาร โรงเรียนควรจะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี มีความเป็นกันเอง จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีให้พร้อม เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นการทำงานไปพร้อม ๆ กันมากกว่า การสั่งการตามลำดับ

ความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 247-248) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา เพราะจะเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยมีข้อมูลยืนยันถึงผู้บริหารสถานศึกษาไม่น้อยว่า

1. ผู้บริหารยังขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเคยชินกับระบบ “เห็นชอบมอบผู้ช่วย” คือไม่ถนัดมาดูแลเรื่องงานวิชาการอย่างจริงจัง ถนัดแต่จะบริหารงานธุรการ โดยเฉพาะจะเน้นด้านอาคารสถานที่ มีผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้เลื่อนฐานะตำแหน่งสูง ๆ มักจะมีผลงานด้านอาคารสถานที่มาก่อน จากรายงานการวิจัยเรื่องสภาพปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา โดย ชีระ รุณ-เจริญ พบว่าศักยภาพด้านการบริหารงานวิชาการยังไม่ก้าวหน้า ผู้บริหารมักไม่สนใจงานด้านวิชาการมักใช้เวลาในการปฏิบัติงานนอกสถานศึกษา และมักจะไม่มองปัญหาของตนเอง นอกจากนี้ยังไม่สามารถเป็นผู้นำในการนิเทศภายในได้ การสื่อสารด้านวิชาการจึงขาดความเป็นระบบที่ชัดเจน ปัญหาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จึงค่อยไป และที่ชัดเจนมากที่สุด คือมักจะวังแต่นในตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนมากจะให้คณะบุคคลครูอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถจัดทำผลงานวิชาการให้ตนเอง

2. ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหารจัดการ ผู้บริหารส่วนมากไม่เข้าใจขาดการเชื่อมโยงจากทฤษฎีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมไปสู่การปฏิบัติ มักจะเคยชินกับการสั่งการด้วยตนเองแบบเบ็ดเสร็จ ตามที่ได้รับมอบอำนาจเต็มตามที่กฎหมายกำหนด แต่ต้องมาบริหารโดยองค์คณะบุคคลที่ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทสำคัญในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (มาตรา 40) และผู้บริหารต้องทำหน้าที่ถึง 2 บทบาท คือเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา และเป็นผู้บริหารและผู้จัดการในสถานศึกษา

3. ผู้บริหารขาดคุณลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยที่บริหารงานอย่างไม่เป็นระบบ การทำงานไม่ใช่มืออาชีพไม่เกาะติดงานทำงานแบบฉาบฉวยแบบไฟไหม้ฟาง สร้างภาพ ลูบหน้าปะจมูก หมกเม็ด ปกปิดปัญหา ไม่ใฝ่รู้ ขาดหลักธรรมาภิบาล (good governance) สร้างความอึดหนาระอาใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนจนทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ขอย้าย ขอเกษียณราชการก่อนกำหนดจำนวนหนึ่ง

ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงด้านคุณภาพในทุกระดับการศึกษา ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

ธีระ รุณเจริญ (2550, หน้า 111) กล่าวเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีความจำเป็นในการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพสูงมาก จึงจะทำให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตามที่พึงปรารถนา ทั้งนี้เนื่องจากหลักการและเหตุผลหลายประการ ได้แก่

1. ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันมีมากมาย
2. การมีกฎหมายกำหนดให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง และให้มีมาตรฐานวิชาชีพ
3. ความจำเป็นในการยกระดับการบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงให้สง่างาม
4. ผลการจัดการศึกษายังไม่ได้คุณภาพ
 - 4.1 การปฏิรูปการศึกษายังไม่คืบหน้า
 - 4.2 การประเมิน สมศ. บ่งชี้สถานศึกษายังไม่ได้มาตรฐาน
5. การบริหารจัดการยังไม่เหมาะสม และไม่มีประสิทธิภาพ
6. การผลิตและพัฒนาผู้บริหารการศึกษายังไม่ได้มาตรฐานและมีปัญหามาก
7. ความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยมาตรฐานและคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหาร
8. การบริหารจัดการต้องอาศัยระบบและรูปแบบการบริหารที่ครอบคลุมสัมพันธระหว่างองค์ประกอบมากมาย
9. การใช้ SBM ในการบริหารสถานศึกษา

ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 155) กล่าวเสริมอีกว่า สิ่งที่ซ่อนตัวอยู่ในมนุษย์นั้นยากที่จะกำจัดให้หมดสิ้นไป สิ่งนั้นคือความกลัว เมื่อมนุษย์เกิดความกลัวขึ้น ความกล้าในการตัดสินใจย่อมไม่มี หรือมีก็เป็นแบบกล้า ๆ กลัว ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความผิดพลาดได้ง่าย และมีความเสี่ยงสูงด้วย

ความเสี่ยงในการตัดสินใจของผู้บริหาร มีโอกาสจะน้อยลงหรือไม่มีเลย ถ้าผู้บริหารนั้นมีคุณสมบัติแห่งการเป็นผู้วินิจฉัยที่ดี (good judgment)

1. ตัดสินใจภายในความเชื่อมั่นของตนเอง ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จมักมีความเชื่อมั่นตนเองสูง (self-confidence) ย่อมตัดสินใจอะไรได้ดีกว่าผู้ที่ขาดความเชื่อมั่นซึ่งต้องอาศัยคนช่วยตัดสินใจแทน

2. การตัดสินใจภายใต้ภาวะความไร้จิตสำนึก แนวคิดทางการควบคุมสมัยใหม่จะครอบคลุม ถึงการควบคุมเกี่ยวกับจริยธรรม (ethic) และเรื่องศีลธรรม (morality) ด้วย เพราะจริยธรรมหรือศีลธรรมของคน เป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่ผู้บริหารเป็นผู้มีสมาธิ ย่อมเป็นผู้มีพลังจิตดี ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมรอบคอบ เพราะสามารถตัดสินใจภายใต้ความสามารถของการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในขณะนั้น

2.1 ความเสี่ยงจากการตัดสินใจของผู้หน้าที่ป่วยทางจิต องค์การใดขึ้นปล่อยให้ผู้บริหารที่มีอาการป่วยทางจิต ซึ่งอาจมีตั้งแต่ระดับอ่อน ๆ จนถึงขั้นร้ายแรง ถือว่าองค์การนั้นตั้งอยู่ในความประมาท และมีโอกาสเกิดความเสี่ยงอย่างร้ายแรงได้เสมอ

2.2 ความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ขาดสำนึกความรับผิดชอบ อันจะนำไปสู่ความหลงผิด ขาดจริยธรรม

คำว่า “จริยธรรม” นั้น หมายถึงความรู้สึกว่าอะไรเป็นเรื่องที่ถูกต้อง (what is right) และอะไรเป็นเรื่องที่ผิด (what is wrong) แม้ถึงรู้ว่าอะไรผิด อะไรถูก บางคนก็ทำได้เสมอ การกระทำหรือตัดสินใจภายใต้จิตสำนึกที่ขาดความรับผิดชอบ นำมาซึ่งความเสี่ยงที่ร้ายแรงต่อองค์กร

2.3 การตัดสินใจ ไม่ตัดสินใจ การที่คนเราต้องเผชิญกับทางเลือกมากกว่าหนึ่งขึ้นไป ผู้ที่ไม่มีความมั่นใจในตนเองอาจลังเลหรืออาจเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งได้แก่

2.3.1 การตัดสินใจกระทำ

2.3.2 ตัดสินใจไม่กระทำ โดยจะต้องพิจารณาทางเลือกที่สองอย่างดีที่สุดแล้วจึงเลือก มิใช่เกิดจากความขาดกลัวต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเองแล้วหลีกเลี่ยงไม่ตัดสินใจ โดยยอมซื้อเวลาไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะมีผู้อื่นที่กล้ารับผิดชอบมารับช่วงตัดสินใจแทน

สรุปได้ว่า หากผู้บริหารองค์กรมองเห็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งปัญหาอุปสรรคก็อาจเป็นความเสี่ยงได้ การจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือให้มีเหลือน้อยที่สุด จึงควรนำปัญหาอุปสรรคมาจัดลำดับจากมากไปหาน้อยและวิเคราะห์สาเหตุ แนวทางแก้ไข

การร่วมกันระหว่างผู้บริหาร (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง) กับบุคลากรในการวิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางแก้ไข จะทำให้มีความเข้าใจตรงกัน เพราะการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากรอาจมองต่างมุมกัน บนพื้นฐานความคิดที่ต่างกัน (ชฎาภรณ์ แซ่คลึง, 2552)

จากที่กล่าวมาผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจะต้องใช้ความเป็นผู้นำเป็นศาสตร์ และศิลป์ในการโน้มน้าวใจบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความเจริญรุ่งเรืองของโรงเรียนเอกชนก็อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร การบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตร และทัศนคติต่อหลักการการจัดการเรียนรู้อิสลามอย่างแท้จริง หากว่าผู้บริหาร โรงเรียนมองไม่ออก และบอกไม่ได้ก็เปรียบเสมือนกับกับตันเรือ ที่เดินเรือ โดยปราศจากแผนที่ และเข็มทิศ และอีกบุคคลที่สำคัญนั้นก็คือครูผู้สอน จำเป็นที่ครูผู้สอนจะต้องมีเทคนิคและวิธีสอนอันที่จะทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้และสนใจที่จะเรียนอย่างมีความสุข ซึ่งจะสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาของเอกชนได้แบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาของประเทศ แต่ภารกิจในการบริหารของโรงเรียนเอกชน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากภารกิจการบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารการศึกษาแล้ว ยังต้องมีการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน ซึ่งจะมีระเบียบและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างไปจากการบริหารการศึกษาของรัฐ ทั้งนี้เพื่อต้องการที่สนองตอบต่อกลุ่มและความต้องการของประชาชนให้ได้มากที่สุด และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนเอกชนประเภทหนึ่งจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลาม จะต้องอาศัยศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เร่งพัฒนา

ผู้บริหารสู่ระดับมืออาชีพ บริหารด้วยหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า และพัฒนาครูให้มีมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง มีจรรยาบรรณในวิชาชีพและเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

สงวน ช้างฉัตร (2547) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโครงการ พบว่า การดำเนินงานโครงการเป็นเรื่องของการจัดกิจกรรมในอนาคตที่จะต้องใช้งบประมาณและเวลาอันจำกัด ความเสี่ยงของโครงการ จึงอาจเกิดขึ้นได้จากหลายองค์ประกอบ เช่น ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากการคำนวณค่าใช้จ่ายผิดพลาด การตัดสินใจทางธุรกิจผิดพลาด หรืออาจเกิดจากความเสี่ยงด้านเทคนิคได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ยังเชื่อถือไม่ได้ ความไม่เข้าใจเทคโนโลยี การมีข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยี สมาชิกไม่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่จำเป็น เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงของโครงการจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุลงได้ โครงการสำคัญจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยง โดยผู้จัดการจะต้องวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อระบุและควบคุมการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงด้านการดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา การบริหารความเสี่ยงของโครงการ ควรให้ครอบคลุม 4 ด้านคือ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การควบคุมและการติดตามผล หรืออาจกำหนดมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

สมศักดิ์ เชื้อผู้ดี (2549) วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพและปัญหาการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี โดยรวมมีสภาพการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีสภาพการบริหารอยู่ในระดับมาก 1 รายการ ปานกลาง 3 รายการ

ค่าเฉลี่ยตามลำดับคือ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานวิชาการ ส่วนปัญหาการบริหารงานโรงเรียน โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป (2) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพและปัญหาการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีสภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า งานบริหารทั่วไปมีสภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านปัญหาการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่าง

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) วิจัยเรื่อง *รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* พบว่า การคอร์รัปชันยังมีปรากฏในสังคมไทยและในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบต่าง ๆ คือ (1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (2) คำนึงชีวิตรูปแบบ (3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบ โดยการจัดการสัมมนาแบบจัดเกล้าสาธารณะรูปแบบ

ปิติศุภร์ สุชื่น (2550) วิจัยเรื่อง *การศึกษางานด้านบริหารและพฤติกรรมกรรมการสอนของครูอิสลามศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตกรุงเทพมหานครและ*

ปริณิธล ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ทั้ง 4 ด้านย่อย โดยภาพรวมของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ด้านวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

จันทร์จิรา เป้นบัว (2550) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนรายด้านด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และด้านการตรวจสอบภายใน มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ด้านการบริหารสินทรัพย์ มีระดับความคิดเห็นระดับเห็นด้วย

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) วิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยในต่างประเทศ

Siegel, Zurer, and Fruchter (อ้างถึงใน จันทร์จิรา เป้นบัว, 2550, หน้า 33) ได้ศึกษาการประเมินการเริ่มใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของคณะกรรมการทางการศึกษาของเมืองนิวยอร์ก รายงานวิจัยรายปี ส่วนแรกพบว่า ลักษณะของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือการเชื่อมโยงงบประมาณ เพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนและพฤติกรรมของผู้เรียน เพื่อแยกวิธีการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานออกจากวิธีการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนที่ใช้ในสหรัฐอเมริกา ในปีแรกนี้มีการทำ

แบบสำรวจ โดยสมาชิกผู้ที่ร่วมกันวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 87 คน ซึ่งเป็นสมาชิกที่ไม่ใช่ทีมงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจำนวน 16 คน และสมาชิกผู้ที่ร่วมกันวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 44 คน ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่เห็นได้ชัด

Magnuson (อ้างถึงใน ปิติสุทธิ์ สุเช็น, 2550, หน้า 103) วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรู้มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผยเข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น

2. คุณลักษณะด้านอาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการตัดสินใจได้ดี มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสนใจต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

Al-Nasser (อ้างถึงใน ปิติสุทธิ์ สุเช็น, 2550, หน้า 103) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลโครงการ การใช้การสอนแบบบูรณาการสำหรับการสอนภาษาอาหรับของครูประจำชั้นประถมศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งจอร์แดน วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพของโครงการ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า โครงการไม่มีผลทำให้ การสอนภาษาอาหรับด้วยวิธีการสอนแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะของการศึกษาที่สำคัญ คือ ความเพียงพอของเวลาในการจัดโครงการ การกำหนดเวลาในการสอน การใช้สื่อการสอนที่เพียงพอ สถานที่จัดโครงการที่มีความหลากหลาย

ผลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันหลายหน่วยงานเริ่มตระหนักในเรื่องของความเสี่ยงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรด้านธุรกิจ หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรด้านการศึกษา ทั้งนี้เพราะการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมา

ใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการ ทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการ ทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะ ประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหาย ที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการ เตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำ แนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กร เหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข

ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะ ช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่ จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่ จะศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล