

การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

**RISK MANAGEMENT OF SMALL SCHOOLS  
UNDER THE OFFICE OF PATHUM THANI  
EDUCATION SERVICE AREA**

ธัญญรัตน์ สายใหม่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ชญารัตน์ สายใหม่

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวธัญญารัตน์ สายใหม่
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รังรองรัตน์, ปร.ค.
ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี และ 2) เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประชากรทั้งหมดที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี จำนวน 336 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 41 คน และ ครู จำนวน 295 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการบริหารความเสี่ยง มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 2) การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินแตกต่างกันมากที่สุด โดยผู้อำนวยการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ( $\mu=3.30$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ( $\sigma=0.61$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ( $\mu=3.44$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ( $\sigma=0.79$ )

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยง โรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดปทุมธานี

<b>Thesis Title</b>	Risk Management of Small Schools under the Office of Pathum Thani Education Service Area
<b>Name–Surname</b>	Miss Tanyarat Saimai
<b>Program</b>	Educational Administration
<b>Thesis Advisor</b>	Assistant Professor Roongaroon Rangrongratana, Ph.D.
<b>Academic Year</b>	2017

## ABSTRACT

The purposes of this study were to 1) investigate risk management level of directors and teachers in small schools under the Office of Pathum Thani Education Service Area, and 2) compare their risk management.

The samples included 336 people comprising 41 directors and 295 teachers working under the Office of Pathum Thani Education Service Area. A questionnaire was employed as a research instrument consisting of 2 parts. Part 1 focused on personal information while Part 2 contained 5-level rating scale questions about risk management. The collected data were then analyzed by frequency, percentile, mean, and standard deviation.

The results showed that 1) risk management level of directors and teachers in small schools under the Office of Pathum Thani Education Service Area was at a high level, and 2) the risk management of these two groups in the area of financial risk management is the most different by the directors had an average of 3.30 ( $\mu=3.30$ ) standard deviation of 0.61 ( $\sigma=0.61$ ) and teachers had an average of 3.44 ( $\mu=3.44$ ) standard deviation of 0.79 ( $\sigma=0.79$ )

**Keywords:** risk management, small schools, Pathum Thani Province

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้โอกาสให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดียิ่ง ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 4 ที่ได้ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา บ่มเพาะจนผู้วิจัยสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้

คุณความดีที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา คุณครู คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบคุณบุคลากรในครอบครัว ญาติพี่น้องทุกท่านที่เคารพรัก สูงสุด ที่ได้ให้กำลังใจจนประสบผลสำเร็จ

ธัญญารัตน์ สายใหม่

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	15
1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	15
1.6 คำจำกัดความในการวิจัย.....	16
1.7 ประโยชน์ของการวิจัย.....	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.1 แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง.....	21
2.2 การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี.....	43
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	83
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	91
3.1 ประชากร.....	91
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	92
3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	93
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
3.8 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน.....	96
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	97
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมและรายด้าน จำแนก ตามตำแหน่ง.....	100
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง.....	108
ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกเป็นตำแหน่ง.....	110
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	113
5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
5.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
5.3 อภิปรายผลการวิจัย.....	114
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	124
บรรณานุกรม.....	125
ภาคผนวก.....	129
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	130
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	132
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	134
ภาคผนวก ง ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	142
ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก.....	150
ประวัติผู้เขียน.....	153



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 ประชากรผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี.....	15
ตารางที่ 2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง	55
ตารางที่ 2.2 ความหมายของระดับความเสี่ยง.....	65
ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกเป็นตำแหน่ง.....	81
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การฝึกอบรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา การอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง.....	98
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมและรายด้าน.....	100
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านกลยุทธ์.....	101
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการดำเนินงาน.....	102
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน.....	104
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ.....	106
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง.....	108
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สูงกว่าครู การบริหารความเสี่ยง โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน	111
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่สูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาการบริหารความเสี่ยง โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน	112

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	16
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	35
ภาพที่ 2.2 กรอบการควบคุมภายในและกรอบการบริหารความเสี่ยงแนว COSO.....	52
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	57
ภาพที่ 2.4 การบริหารความเสี่ยงตามลำดับชั้น.....	57
ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยง : วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานในระดับต่างๆ.....	59
ภาพที่ 2.6 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ระดับสำนักงาน และระดับกิจกรรม.....	61
ภาพที่ 2.7 วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์.....	63
ภาพที่ 2.8 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	64
ภาพที่ 2.9 ระดับความเสี่ยง (Risk Profile).....	65
ภาพที่ 2.10 ความเชื่อมโยงความเสี่ยงจำแนกตามยุทธศาสตร์.....	71
ภาพที่ 2.11 การทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์.....	72
ภาพที่ 2.12 การระบุวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย.....	73
ภาพที่ 2.13 การค้นหาและระบุความเสี่ยง.....	74
ภาพที่ 2.14 การประเมิน โอกาสและผลกระทบ.....	76
ภาพที่ 2.15 ประเภทความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง.....	77
ภาพที่ 2.16 แนวทางตอบสนองความเสี่ยง.....	78
ภาพที่ 2.17 การจัดทำรายงานและติดตามผล.....	79
ภาพที่ 2.18 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง.....	80
ภาพที่ 2.19 สรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผน.....	81
ภาพที่ 2.20 ปัจจัยที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไป.....	81
ภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกเป็นตำแหน่ง.....	109

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 4.2 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ที่เป็นประชากร จำแนกเป็นตำแหน่ง.....	110



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันหน่วยงานราชการได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้หน่วยงานราชการต่างๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์อันเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานราชการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนด อีกทั้งสอดคล้องกับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายใน รวมไปถึงสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สถานศึกษาทุกแห่งจึงจำเป็นต้องจัดทำการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาทุกระดับ เพื่อลดมูลเหตุที่จะเกิดความเสี่ยงให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับ ควบคุม ประเมินและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสถานศึกษาและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของต้นสังกัด (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง, 2556)

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ซึ่งสาเหตุของความเสี่ยงมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางในการบริหารงานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา เนื่องจากเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จระยะยาว อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดปัญหาต่างๆ ในองค์กร สำหรับการบริหารภาครัฐการบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเป็นกระบวนการมุ่งเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการเตรียมองค์กรล่วงหน้าอย่างมีเหตุมีผล เพื่อวางแผนป้องกัน หลีกเลี่ยง หรือลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร เป็นเรื่องทั้งหมดคนในองค์กรตั้งแต่ผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับสูงจนถึงเจ้าหน้าที่ บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วม

ในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง, 2556)

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมปัจจัยและกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน บริหารความเสี่ยง ควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้อำนวยการ สถานศึกษาและบุคลากรของส่วนราชการและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ภายใน ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) มาเป็นกรอบ ในการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

โรงเรียนขนาดเล็กในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีปัญหาที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงหลายประการ คือ 1) งบประมาณไม่พอเพียงสำหรับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เนื่องจาก โรงเรียนจะได้รับงบประมาณตามจำนวนหัวของนักเรียน เมื่อจำนวนนักเรียนน้อยงบประมาณที่ได้รับ ก็น้อยตามไปด้วย ทำให้มีปัญหาขาดแคลนทั้งครุภัณฑ์และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น โดยเฉพาะการขาดแคลนหนังสือเรียนและสมุดแบบฝึกหัด 2) จำนวนครูไม่ครบชั้นและไม่ครบสาระ วิชาตามหลักสูตร ปัจจุบันครูระดับประถมศึกษาทั้งระบบก็อยู่ในสถานะขาดแคลนอยู่แล้ว ดังนั้น โรงเรียนขนาดเล็กจึงได้รับอัตราครูตามสัดส่วนของนักเรียนเท่านั้น โดยมีได้คำนึงถึงจำนวนชั้นและ จำนวนสาระวิชาที่มีในหลักสูตรแต่อย่างใด ปัจจัยนี้มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีครูไม่ครบชั้นทำให้ครูดูแลนักเรียนไม่ทั่วถึง และการมีครูไม่ครบสาระวิชา ทำให้ครูต้องสอนในวิชาที่ตนเองไม่มีความเชี่ยวชาญ 3) ขาดโอกาสที่จะได้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทั้งนี้เพราะโรงเรียนขาดแคลนงบประมาณและขาดแคลนครูที่มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว และโรงเรียนบางส่วนอยู่ในถิ่นทุรกันดารที่ไม่มีไฟฟ้าเข้าถึง 4) ผู้ปกครองเด็กขาดความเอาใจใส่ลูกหลานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กบางส่วนถูกพ่อแม่ทิ้งให้อยู่ กับปู่ย่าหรือตายายเพื่อไปทำงานในเมือง เด็กเหล่านี้จึงขาดการดูแลอย่างใกล้ชิดทั้งจากครอบครัวและ จากครู ปัญหาดังกล่าวทั้งหมดทำให้เด็กที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กกลายเป็นเด็กด้อยโอกาสทางการ ศึกษาไปโดยปริยาย และเมื่อเติบโตขึ้นมาก็กลายเป็นกำลังคนที่ไม่มีความรู้ของชาติ หรือเป็นได้ เพียงแรงงานไร้ฝีมือเท่านั้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี, ม.ป.ป.)

ผู้วิจัยมีความมุ่งหวังที่จะศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยการบริหารความเสี่ยงตามขอบข่ายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาครั้งนี้คาดว่าจะประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ตามขอบข่ายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ทั้ง 4 ด้าน คือ

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)

### 1.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยแบ่งเขตได้ดังตารางที่ 1.1

**ตารางที่ 1.1** ประชากร ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

	ประชากร			รวม
	สพป. เขต 1	สพป. เขต 2	สพม. เขต 4	
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	28	12	1	41
ครู	202	75	18	295
		รวม		336

**1.3.2** ตัวแปรที่ศึกษา

1.3.2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554, น.1-3) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)

**1.4** สมมติฐานของการวิจัย

1.4.1 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก

1.4.2 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ไม่แตกต่างกัน

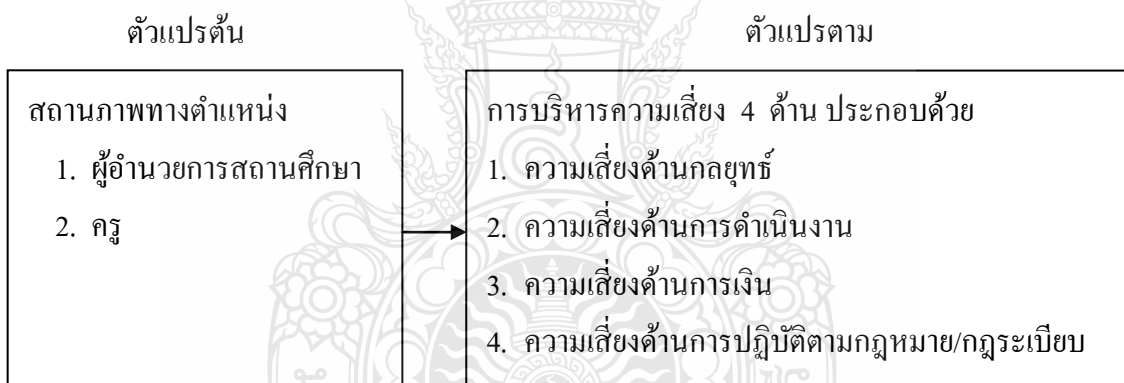
## 1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.5.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.5.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554, น.1-3) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 คำจำกัดความในการวิจัย

1.6.1 การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการ มีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1.6.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) หมายถึง ความเสี่ยง เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาพร้อมทั้ง



มีการจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ความเสี่ยงในการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการระบุนความต้องการ บริการ และผลผลิต เพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษาในการจัดทำปฏิทินงานเพื่อกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ จัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่าย ปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษา และรายงานผลการติดตามการประเมินผลกลยุทธ์ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากร ครู วิทยากร และผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากรและครูต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์

1.6.1.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Financial Risk : FR) หมายถึง ความเสี่ยงด้านการวางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวมข้อมูล กำกับ ดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ และธุรการ และสถานศึกษาให้การสนับสนุนส่งเสริมการอบรม เพื่อให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน พัฒนาระบบการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น และการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียน ความเสี่ยงในการอนุมัติแผนงานด้านวิชาการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความเสี่ยงในการแนะแนวและจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง มีการประชุมเพื่อกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน ความเสี่ยงในการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากร และครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง

1.6.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Operational Risk : OR) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวเป็นไปตามแผนการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านจัดทำบัญชีการเงินให้เป็นปัจจุบันและรายงานการเงินทุกเดือน และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ และในการเบิกจ่ายต้องมีหลักฐานการการเบิกจ่าย การใช้จ่ายเงินยืม การจัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ มีการทำทะเบียน จดทะเบียน อย่างถูกต้อง ความเสี่ยงในการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ในการอนุมัติและเบิกจ่ายเงินต่างๆ มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา สถานศึกษามีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินตลอดเวลา และลดเวลาในการทำงาน การจัดทำรายละเอียด

ทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา เสนอแผนงบประมาณขอความช่วยเหลือเห็นชอบต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณในแต่ละแผนงาน โครงการต่างๆ อย่างครอบคลุม โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน งบประมาณ รวมทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการบริหารงบประมาณเพื่อป้องกันความเสี่ยง

1.6.1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR) หมายถึง ความเสี่ยงประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจวิธีการ และกฎ ระเบียบในการตรวจสอบภายใน และมีกรจัดทำหลักฐาน เอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการควบคุมภายในให้เป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมและการอบรมเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ในด้านการรักษาวินัยเพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน และประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง และรับรู้การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/การดูแล และติดตาม กรณีมีบุคลากรของสถานศึกษาละเมิด หรือกระทำผิดระเบียบวินัย ส่งเสริมครูและบุคลากรขอรับและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และมีแนวทางในการป้องกันเหตุที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิดวินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด รวมทั้งนิเทศ ติดตามการดำเนินงานทางวินัยอย่างเป็นระบบภายในสถานศึกษา

#### 1.6.2 สถานภาพทางตำแหน่ง

1.6.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นโรงเรียนของรัฐบาล

1.6.2.2 ครู หมายถึง ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ซึ่งเป็นโรงเรียนของรัฐบาล

1.6.2.3 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนของรัฐบาลที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

### 1.7 ประโยชน์ของการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1.7.1 เพื่อให้องค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.7.2 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารงานสถานศึกษา เพิ่มโอกาสความสำเร็จของงาน ลดความสูญเสีย ใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และถูกต้อง และส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความเข้มแข็ง เป็นประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากรต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง

- 2.1.1 การนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารการศึกษา
- 2.1.2 ความเสี่ยงและประเภทของความเสี่ยง
- 2.1.3 การบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 2.1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง
- 2.1.5 ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง

#### 2.2 การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี

- 2.2.1 แนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี
- 2.2.2 ปัจจัยแห่งความล้มเหลวในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี
- 2.2.3 ปัจจัยแห่งความล้มเหลวในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี
- 2.2.4 คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission)

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง

### 2.1.1 การนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารการศึกษา

ปัจจุบันในสถานศึกษามีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อลดโอกาสที่สถานศึกษาจะเกิดความเสี่ยง ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยหลายท่าน ดังต่อไปนี้

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) ได้ให้แนวคิดว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ลุกลามไปสู่สถาบัน การศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีความสลับซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบเช่นเดียวกับการคอร์รัปชันใน สังคมอื่นๆ พฤติกรรมคอร์รัปชันที่นิยามในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การทำหรือการใช้เอกสารปลอม การใช้ เวลาราชการไปหาประโยชน์ต่อตนเอง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การปฏิบัติ หรือการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต การละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ การพิจารณา ความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการกำหนด การล่วงละเมิดสิทธิเด็ก การประพฤติชอบในการ คัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การประพฤติชอบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน การเรียกรับหรือ การยอมรับเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือนำทรัพย์สิน ของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่โปร่งใส การดำเนินงานจัดซื้อ จัดจ้างไม่โปร่งใส การใช้ข้อสอบเอื้อเฉพาะผู้ที่ตนหรือคณะสอนพิเศษ การนำเสนอผลงานทางวิชาการ เป็นเท็จ และการตัดสินใจผลการเรียนโดยไม่เป็นธรรมแก่นักเรียน และจากผลการวิจัยพบว่า การ คอร์รัปชันยังปรากฏในสังคมไทย ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัด โครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษา พบว่า มีองค์กรต่างๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีวัดรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการ กระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบ โดยการ จัดสัมมนาจัดเอกสารธารณะรูปแบบ

ธรร สุนทรายุทธ (2550, น.209) ได้ให้แนวคิดว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็น ระบบนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายในหน่วยงาน ซึ่งต้องถือว่าเป็นกิจกรรม ของทุกคนในองค์กร ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องสร้างความเข้าใจให้ทุกคนตระหนักถึงภัยวิกฤต

ความเสี่ยงทุกคน ต้องทำเป็นประจำและทำอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบที่ชัดเจน หลักการบริหารความเสี่ยง จะต้อง มี 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยง

ในการดำเนินงานปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง จะได้มาจากฝ่ายและองค์กรมาช่วยกัน ประเมินความเสี่ยงต่างๆ แล้วจัดลำดับว่า อะไรเป็นความเสี่ยงระดับมากน้อยเพียงใด รุนแรงแค่ไหน เพื่อนำความเสี่ยงนั้นๆ มาบริหารจัดการก่อนหลัง การพิจารณาตัวควบคุมความเสี่ยงทำให้เห็นสภาพการบริหารความเสี่ยงในองค์กรว่า มีการกำหนดอย่างไร การทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง โดยเรียงจากลำดับว่าอะไรมาก่อนอะไรมาหลัง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงที่มีรายละเอียดในเชิงปฏิบัติการ สามารถนำไปใช้ได้จริงในหน่วยงาน

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, น.92) ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับทางการศึกษา แต่เป็นกิจกรรมซึ่งมีการดำเนินงานอยู่แล้วในหลายเรื่อง เช่น ความปลอดภัยของครูและนักเรียน การควบคุมภาวะโภชนาการในโรงเรียน การป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัย ระบบประกันคุณภาพ การป้องกันอัคคีภัย การรายงานอุบัติการณ์การใช้เครื่องมือที่ปลอดภัย การเขียนป้ายบอกเขตอันตราย สิ่งเหล่านี้เรียกว่า โปรแกรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง สิ่งที่เขาหายไปในการศึกษาส่วนใหญ่ คือ การประสานกิจกรรมบริการความเสี่ยงเพื่อให้มีผู้รู้ทั่วกำลังเกิดความเสียหายอะไรขึ้น สถานศึกษากำลังเผชิญกับความเสี่ยงอะไร กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาได้ผลเพียงใด ผลของการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน คือ ระบบบริหารความเสี่ยง

กรรณิการ์ พงศ์กิตติชัย (2553, น.80) พบว่า สถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศต่างให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านการเรียนการสอน การจัดโปรแกรมการศึกษา ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ควรมีการใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุม การบริหารความเสี่ยงโดยการป้องกัน การบริหารความเสี่ยงโดยการถ่ายโอนความเสี่ยง และต้องเข้าใจและเชื่อมต่อกับความเสี่ยง และยอมรับเทคนิคทดสอบความเสี่ยง มีการรวมความเสี่ยงเข้าไว้ด้วยกันเพื่อประกอบการวางแผน

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่สถานศึกษาจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้หากสถานศึกษาไม่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมงานในสถานศึกษา ก็จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุพันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาได้ และจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่สถานศึกษาจะเกิด

ความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสถานศึกษา และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีของต้นสังกัด และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงทางการศึกษาในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดทฤษฎีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่จะศึกษาถึงปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษา และการพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554, น.1-3) กล่าวถึง The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) ว่าเป็นหน่วยงานที่ได้เผยแพร่วิธีการและกรอบแนวคิดของการควบคุมภายในขององค์กร (Internal Control Framework) อย่างเป็นระบบ เมื่อช่วงต้นทศวรรษของปี ค.ศ.1990 จนกระทั่งเป็นที่รู้จักและมีความนิยมอย่างแพร่หลาย หลังจากที่วิธีการและดำเนินการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเรื่องที่ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่าจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จำเป็น และเราต้องมีวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงที่ดี แต่การจัดการความเสี่ยงนั้นก็ประสบกับปัญหาเดียวกับการเริ่มทำการควบคุมภายในในช่วงแรกๆ เพราะการจัดการความเสี่ยงนั้นยังไม่สามารถที่จะกำหนดค่านิยามได้อย่างชัดเจน องค์กรของการประกันภัยก็มีการกำหนดค่านิยามของการจัดการความเสี่ยงไว้แบบหนึ่ง แต่องค์กรที่ให้บริการสินเชื่อก็กำหนดค่านิยามและวิธีการของการจัดการความเสี่ยงไว้อีกแบบหนึ่งอย่างแตกต่างกัน จนทำให้หน่วยงานหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ต่างก็พยายามที่จะกำหนดค่านิยาม และความหมายของการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนพยายามคิดถึงโครงสร้างของการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ เหล่านั้น หลังจากการพยายามหาข้อสรุปถึงค่านิยาม ความหมาย วิธีการในการจัดการความเสี่ยง และการจัดทำโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยงมานาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) จึงพยายามที่จะกำหนดค่านิยามและรูปแบบต่างๆ ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยได้กำหนดออกมาเป็น COSO ERM (COSO Enterprise Risk Management) ซึ่ง COSO ได้กำหนดโครงสร้างและความหมายในการจัดการกับความเสี่ยง และนำเสนอต่อสาธารณะในปลายปี ค.ศ.2004 โดยให้บริษัทในทุกขนาดไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ หรือบริษัท SMEs สามารถนำเอาแนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงไปใช้ได้ COSO Internal Control Framework เป็นกระบวนการที่ออกแบบให้กรรมการบริหาร ผู้อำนวยการสถานศึกษา บุคลากรต่างๆ ของหน่วยงานต้องมีความรับผิดชอบ และพยายามที่จะให้

หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีการรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ และ 3) การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย และระเบียบต่างๆ COSO Internal Control Framework จะมีลักษณะที่เชื่อมโยงต่อ COSO Enterprise Risk management ดังนั้น การเข้าใจใน COSO Internal Control Framework จึงเป็นการช่วยให้เข้าใจใน COSO ERM มากขึ้น

## 2.1.2 ความเสี่ยงและประเภทของความเสี่ยง

### ความเสี่ยง

ชร สุนทรายุทธ (2550, น.152) กล่าวถึงความเสี่ยงว่า หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ

นฤมล โฉมสะอาด (2550, น.13) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความไม่แน่นอนที่นำไปสู่ความสูญเสีย

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2550, น.2) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่าเป็น เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กรระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, น.123) กล่าวถึงความเสี่ยงว่า หมายถึง ภาวะหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรค หรือสูญเสียโอกาส ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น.111) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นในภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ

เจมส์ (2552, น.76-84) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า หมายถึง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่างๆ ในทางธุรกิจและทางส่วนตัวสำหรับอาชีพทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นอาชีพ ผู้อำนวยการสถานศึกษา พนักงาน นักลงทุน นักศึกษา เจ้าของบ้าน นักเดินทาง ต่างก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น และจะต้องจัดการด้วยวิธีการต่างๆ บางครั้งความเสี่ยงเฉพาะอย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และจัดการ บางครั้งก็มีการละเลยความเสี่ยงเพราะอาจไม่รู้ว่ามีผลตามมา



อย่างไร ความเสี่ยงในแง่ของความเสี่ยงที่อาจเกิดปัญหาพิเศษขึ้นได้จากความสูญเสียจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน อาจจะต้องมีการวางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าและจะต้องได้รับการจัดการเป็นการเฉพาะโดยการรู้สิ่งที่เกิดขึ้นที่แน่นอน เมื่อมีความไม่แน่นอนว่าจะเกิดความสูญเสียที่เสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาสำคัญ เช่น หากเจ้าของร้านค้ารู้ว่าร้านค้านั้นจะต้องถูกจัดแยะ ความเสี่ยงนี้อาจถูกชดเชยด้วยการบวกราคาขายสินค้าไว้เท่าที่จำเป็นด้วยจะมีความเสี่ยงน้อยหรือไม่มีเลย หากโจรจัดแยะร้านค้าเกิดมากขึ้นกว่าปกติ ร้านค้าจะระวังเรื่องความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดแยะร้ายแรงกว่าปกติ คือ มากกว่าระดับที่มองว่าเป็นระดับปกติ หรือระดับที่คาดการณ์ไว้แล้ว

กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช (2553, น.24) กล่าวถึงความเสี่ยง คือ เหตุหรือปัจจัยใดๆ ก็ตาม ที่อาจเกิดขึ้นกลายเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งสร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร หน่วยงาน บุคคล ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554, น.63) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสที่ไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถจะคาดได้ว่าเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้นๆ จะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นไม่มากนักในบริษัท

ณัชชิตา ปัทมทัตตานนท์ (2553, น.16) จากความหมายของความเสี่ยงที่บรรดานักวิชาการทั้งหลายได้กล่าวไว้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่าง การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากการศึกษาพบว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

#### ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงในการองค์กรมีหลายด้าน ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีความเสี่ยงแตกต่างกันออกไปตามลักษณะการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

เฟื่องฟ้า เทียนประภาสัทธี (2550, น.13) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ 6 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา ความเสี่ยงด้านการบำรุงรักษาและการบริหารระบบ ความเสี่ยงด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ธรรมาภิบาล (2550, น.167-171) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General categories of risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้นๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่าจะมีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

(1.1) ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสี่ยง กล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากยิ่งขึ้นด้วย กล่าวคืองบประมาณ บุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงขนาดตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรนั้น ส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้อำนวยการสถานศึกษาเพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

(1.2) ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อน ยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าวิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดิน ก็คือ อย่าให้องค์กรมีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่า การทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน ไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริงต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์กรแบบทางการมากจนเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่า องค์กรระบบราชการเป็นองค์กรที่ใหญ่สลับซับซ้อน ดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนด แต่ก็พบว่าองค์กรราชการที่มีขนาดใหญ่ก็มักมีความเสี่ยงสูงมาก

(1.3) ระบบการควบคุมองค์กรขนาดใหญ่กว้างขวาง จะต้องมีการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยาก ถ้าควบคุมไม่ดีย่อมเกิดความเสี่ยงได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะยิ่งมีมากขึ้น

(1.4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์กรอย่างกว้างขวาง ก็จะยิ่งเพิ่มความเสี่ยง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น

2) ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์กรที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือจะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน มีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) และอื่นๆ ดูเหมือนว่ายังมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตาม

ระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสียหายต่อองค์กรได้

3) ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร อัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วบางองค์กรเป็นแบบก้าวกระโดด ย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบทำ รีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

4) ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น อาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นสำคัญ ในทางการศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษาบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่างๆ มากมาย และเป้าหมายของการศึกษาเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

5) ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ทุจริตไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในจิตอันตรายพร้อมที่จะทำให้องค์กรถึงขั้นล่มสลายไปได้

6) ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม การควบคุมเปลี่ยนแปลงหากสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรได้ที่สำคัญ ได้แก่

(6.1) ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่างๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญขององค์กรย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test : O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced National Education Test : A – NET) อย่างรีบเร่งโดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อน ย่อมเกิดปัญหาโกลาหลและโอกาสผิดพลาดได้มาก

(6.2) การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องดีอยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกะทันหันหรือผัดบังเหาะ ย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

7) ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่างๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากรขาดความรู้

ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กร ที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษากับบุคลากร ท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้น ควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน

8) ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการ ซึ่งยังจะนำซึ่งความสูญเสียเปล่าของค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้น

9) ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์กรอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้นๆ เช่น

(9.1) ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐบาลปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

(9.2) การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้นๆ ได้ เช่น หน่วยงานให้มีแผนการพัฒนาไว้แล้วบังเอิญรัฐมาออกกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

10) ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific risk areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่ง คือ การพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภทและพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้นๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่มีดังนี้

(10.1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด และถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมและมัธยมศึกษา นั้นมักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

(10.2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial management) การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงในระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด และทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

## 11) ความเสี่ยงด้านสินทรัพย์ (Asset management)

(11.1) การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน หรือการยกยอก นื้อ โกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่อง การกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ ความเสี่ยงจากการทุจริต

(11.2) การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง จากการจัดซื้อจัดหา โอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พักสูล้ำสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมือจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความ หรุหรา ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการนับว่า มีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหาร จัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึง การ บริหารโรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่ามี ความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ คือ ความถูกต้อง เหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบ ใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัลคอมพิวเตอร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554, น.64-65) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1) ความเสี่ยงที่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นแล้วสามารถวัดค่าของความเสียหายออกมาได้เป็นตัวเงิน เช่น ไฟไหม้โรงงานผลิตสินค้า บริษัทจะสามารถคำนวณค่าเสียหายจากเหตุการณ์ไฟไหม้โรงงานผลิตสินค้าได้ โดยการประเมินถึง ทรัพย์สินที่เกิดความเสียหาย และตีค่าออกมาเป็นจนวนเงิน เหตุการณ์รถยนต์ประสบอุบัติเหตุจากการนำ ของไปส่งให้แก่ลูกค้า บริษัทก็จะสามารถตีค่าความเสียหายออกมาเป็นตัวเงินได้เช่นกัน ความเสี่ยง ประเภทนี้จัดอยู่ใน Financial Risk

2) ความเสี่ยงที่ไม่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ (Non-Financial Risk) เป็นความเสี่ยง ที่เหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถประเมินความเสียหายได้ เช่น การเสียชีวิตของพนักงานบริษัท จากเหตุการณ์ไฟไหม้ หรือเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์ ทำให้พนักงานขับรถของ บริษัทเสียชีวิต การ สูญเสียชีวิตนั้นจึงไม่สามารถประเมินค่าความเสี่ยงออกมาเป็นตัวเงินได้ บริษัทที่มีสินค้าคงเหลือไว้ไม่ พอจำหน่าย เมื่อผู้บริโภคหรือลูกค้าต้องการซื้อสินค้านั้นแล้วบริษัทไม่มีจำหน่าย ลูกค้าจึงเปลี่ยน ไป

ซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบจากผู้ผลิตรายอื่น เป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถประเมินมูลค่าความเสียหายได้ เช่นเดียวกัน แต่บริษัทนั้นก็ทราบดีว่าบริษัทเกิดความเสียหาย

3) ความเสี่ยงที่ผันแปรได้ (Dynamic Risk) เป็นความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ลูกค้าหรือผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภคสินค้า เทคโนโลยีการตลาดเกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้สินค้าเดิมเคยขายได้ดีเกิดมียอดขายที่ลดลง การเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจ ทำให้อายุของบริษัทยาวลง ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ไม่มีความแน่นอนในการเกิดความเสี่ยงว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดและเกิดขึ้นในรูปแบบใด ตลอดจนผลกระทบของความเสี่ยงประเภทนี้ก็มีลักษณะไม่เหมือนกันในทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยงนี้ด้วย

4) ความเสี่ยงที่ผันแปรไม่ได้ (Static Risk) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความเสี่ยงที่คงที่ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแก่บริษัทจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ เช่น บริษัทเกิดความเสียหายเนื่องจากพนักงานของบริษัทปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต เป็นต้น

5) ความเสี่ยงพื้นฐาน (Fundamental Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก เช่น เกิดภาวะสงคราม แผ่นดินไหว น้ำท่วม เป็นต้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถป้องกันได้เป็นบางส่วน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่สามารถป้องกันได้เป็นบางส่วน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้ได้ เพราะเมื่อความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นแล้ว คนในสังคมจะได้รับความเสี่ยงนี้ในระดับที่เท่าๆ กัน

6) ความเสี่ยงจำเพาะ (Particular Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับคนเฉพาะกลุ่ม เช่น ไฟไหม้จะทำให้เกิดความเสียหายเฉพาะบริษัทที่ได้รับความเสียหายเท่านั้น ไม่ได้เกี่ยวกับส่วนรวม เช่น บริษัทถูกไฟไหม้ บริษัทถูกจรรยาบรรณ เป็นต้น

จากการศึกษาสรุปได้ว่าความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
- 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ฯลฯ

### 2.1.3 การบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ การป้องกันเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร และก่อให้เกิดความล้มเหลวของงาน ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

วิลสัน และ ทิงเกิล (Wilson & Tingle, 2542, p.92) ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment) การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Treatment) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

นฤมล สะอาดโหม (2550, น.8) กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการลดความเสี่ยง ความล้มเหลวของหน่วยงาน ด้วยการค้นคว้าเทคนิค และวิธีการจัดการที่ดีที่สุดมาดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการมีระบบการเตือนภัยหรือการป้องกันความผิดพลาดหรือความสูญเสียล่วงหน้า โดยลดโอกาสการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่มีผลกระทบที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

อนุสรณ์ แสงนิ่มนวล (2550, น.40) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจของทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, น.25) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการวางแผนวิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตาม และควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น.111) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

กรรณิการ์ พงศ์กิตติชัย (2553, น.17) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ร่วมกับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อป้องกันหรือลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ฉัชริมา ปัทมทัตตานนท์ (2553, น.16) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการความเสี่ยงที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ สรุปได้ดังนี้ การจัดการ

ความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการป้องกัน คาดการณ์ ลดโอกาสและลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ, 2560) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทางหลัก คือ

1) Take (การยอมรับความเสี่ยง : Risk Acceptance) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ

2) Treat (การลดความเสี่ยง : Risk Reduction) หมายถึง การดำเนินงานปรับปรุงการทำงาน จัดกิจกรรมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) Terminate (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : Risk Avoidance) หมายถึง การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

4) Transfer (การถ่ายโอนความเสี่ยง : Risk Transfer) หมายถึง การจัดการความเสี่ยงหรือกระบวนการหรือยกหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนที่สามารถถ่ายโอนไปยังผู้อื่นหรือองค์กรอื่นได้

สรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการมีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) หมายถึง ความเสี่ยงเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาพร้อมทั้งมีการจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ความเสี่ยงในการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการระบุนความต้องการ บริการ และผลผลิต เพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา ในการจัดทำปฏิทินงานเพื่อกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ จัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่าย



ปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษา และรายงานผลการติดตามการประเมินผลกลยุทธ์ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากร ครู วิทยากร และผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา บุคลากร และครู ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Financial Risk : FR) หมายถึง ความเสี่ยงด้านการวางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูลกำกับ ดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการและธุรการ ความเสี่ยงด้านการวางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวมข้อมูลกำกับ ดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการและธุรการ และสถานศึกษาให้การสนับสนุนส่งเสริมการอบรมเพื่อให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน พัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น และการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดเรียน ความเสี่ยงในการอนุมัติแผนงานด้านวิชาการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ความเสี่ยงในการแนะแนวและจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง มีการประชุมเพื่อกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน ความเสี่ยงในการนิเทศ กำกับติดตามผล การดำเนินงานของบุคลากร และครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Operational Risk : OR) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวเป็นไปตามแผนการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านจัดทำบัญชีการเงินให้เป็นปัจจุบัน และรายงานการเงินทุกเดือนและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ และในการเบิกจ่ายต้องมีหลักฐานการการเบิกจ่าย การใช้จ่ายเงินยืม การจัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ มีการทำทะเบียน จดทะเบียน อย่างถูกต้อง ความเสี่ยงในการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ในการอนุมัติและเบิกจ่ายเงินต่างๆ มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา สถานศึกษามีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินตลอดเวลา และลดเวลาในการทำงาน การจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา เสนอแผนงบประมาณขอความช่วยเหลือเห็นชอบต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณในแต่ละแผนงาน โครงการต่างๆ อย่างครอบคลุม โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน งบประมาณ รวมทั้ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการบริหารงบประมาณเพื่อป้องกันความเสี่ยง

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR) หมายถึง ความเสี่ยงประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจวิธีการและกฎระเบียบในการตรวจสอบภายใน และมีการจัดทำหลักฐานเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการควบคุมภายในเป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมและการอบรมเพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัย เพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน และประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง และรับรู้การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/การดูแล และติดตาม กรณีมีบุคลากรของสถานศึกษาละเมิด หรือกระทำผิดระเบียบวินัย ส่งเสริมครูและบุคลากรขอรับและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และมีแนวทางในการป้องกันเหตุที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิดวินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด รวมทั้งนิเทศติดตามการดำเนินงานทางวินัยอย่างเป็นระบบภายในสถานศึกษา

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

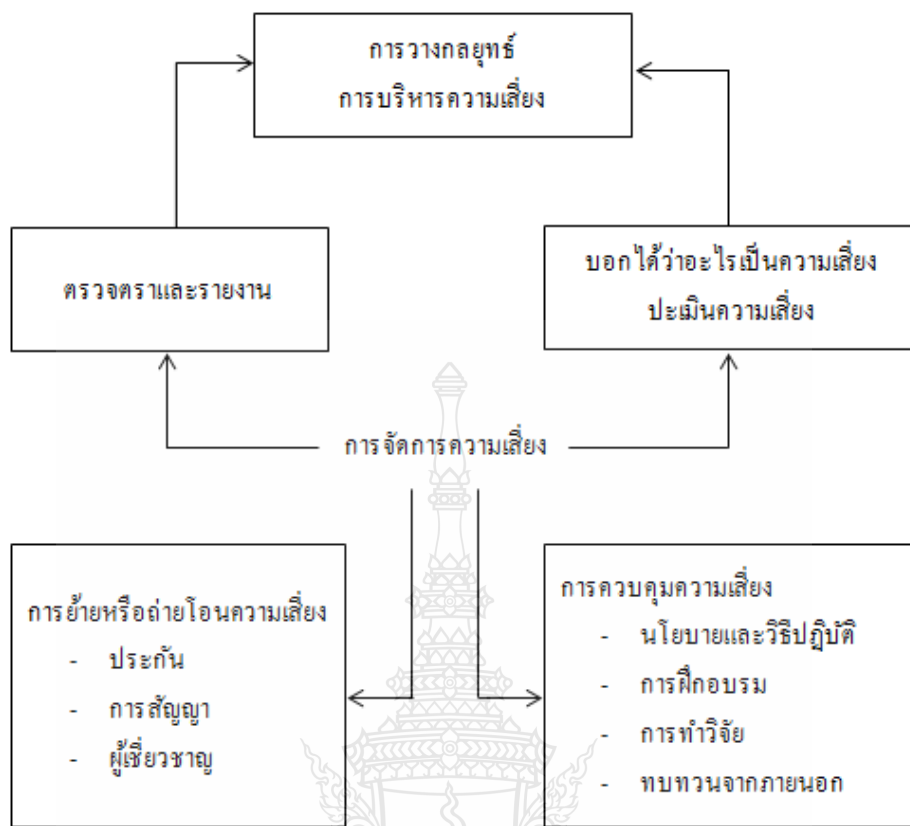
กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการตามขั้นตอน เพื่อลดความสูญเสียทั้งเรื่องของทรัพย์สิน เวลา หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติการ การปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ จะต้องคำนึงถึงความสำเร็จจลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เสมอ

ดร. สุนทรายุทธ (2550, น.196) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

1) การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องมีการร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อที่จะได้สนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ และการบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด รวมถึงการผนวกกระบวนการความเสี่ยงทั้งจากระดับล่างสู่ระดับบน และจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะต้องพยายามบอกให้ได้ว่าอะไรคือ ความเสี่ยง รู้จักระบุ คัดเลือกว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญหรือจำเป็น เพื่อที่จะได้มุ่งเน้นและทำแผนปฏิบัติการต่อไป

3) การควบคุมความเสี่ยง อาจจำเป็นต้องใช้งบประมาณ เพื่อจะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง ต้องมีระบบตรวจตราดูแลและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยง  
ที่มา : ทร สุทธราชูทศ, 2550, น.196)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายในหน่วยงานซึ่งต้องถือว่าเป็นกิจกรรมของทุกคนในองค์กร ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องสร้างความเข้าใจให้ทุกคนตระหนักถึงภัยวิกฤตความเสี่ยง ทุกคนต้องทำเป็นประจำและต่อเนื่องเป็นระบบมีรูปแบบที่ชัดเจนหลักการบริหารความเสี่ยงจะต้องมี

- 1) การวางแผนกลยุทธ์
- 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 3) การควบคุมความเสี่ยง

การดำเนินงานปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงจะได้มาจากฝ่ายและองค์กรช่วยกันประเมินความเสี่ยงต่างๆ แล้วจัดลำดับว่า อะไรเป็นความเสี่ยง ระดับมากน้อยเพียงใด รุนแรงแค่ไหน เพื่อนำความเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการก่อนหลัง การพิจารณาควบคุมความเสี่ยงทำให้เห็นสภาพการบริหารความเสี่ยงในองค์กรว่า มีการกำหนดอย่างไร การทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินงานปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง โดยเรียงลำดับวิกฤตว่าอะไรมาก่อนอะไรมาหลัง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีรายละเอียดในเชิงปฏิบัติการ สามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

นฤมล สะอาด โนม (2550, น.203) ได้พิจารณาถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ถ้าความเสี่ยงนั้นมันสูงเกินไปปรับไม่ไหวก็ควรหลีกเลี่ยง เช่น การเลือกลงทุนในภาคเอกชนโครงการใดโครงการหนึ่ง หลักทางการเงินก็มักจะดูมูลค่าเทียบเท่าปัจจุบัน (Net present value) และกระแสเงินสดในอนาคต (Future cash flow) ทั้งที่เป็นรายรับและรายจ่าย โดยคิดลด (Discount) กลับมาให้เป็นวันปัจจุบันแล้วดูว่าเป็นบวกหรือว่าเป็นลบ ถ้าเป็นบวกก็คุ้มที่จะลงทุนได้ แต่ถ้ามันเป็นลบก็ไม่คุ้มที่จะลงทุน ก็ควรหลีกเลี่ยงที่จะลงทุนใน โครงการนั้น

2) การป้องกันก่อนจะเกิด (Loss control) สามารถทำได้ 2 แบบกว้างๆ คือ Loss Prevention เช่น การติดตั้งยามเตือนอัคคีภัยกับ Loss Reduction ซึ่งเป็นการทำให้ความสูญเสียน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น ในกรณีไฟไหม้ การติดตั้งหัวฉีดน้ำ (Springer) ให้พรมน้ำลงมาก็สามารถหลีกเลี่ยงอัคคีภัย

3) การรับความเสี่ยง (Risk Retention) เป็นวิธีการเลือกที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง เช่น มีการตั้งกองทุนฉุกเฉิน (Emergency Fund) ไว้สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น Risk Retention มีอยู่ 2 แบบคือ Active Risk Retention (การรับความเสี่ยงแบบรู้ตัว) คือ เราคิด เราตัดสินใจเองว่าเราจะเก็บหรือรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง อีกแบบหนึ่งคือ Passive คือ เรารับไว้โดยที่เราไม่รู้ตัวอาจจะเป็นเพราะเราไม่ได้นึกถึงมันมาก่อน ไม่เคยคิดที่จะบริหารความเสี่ยงมาก่อน เรารับความเสี่ยงไว้ที่ตัวเราโดยที่เราไม่รู้ตัวซึ่งเป็นอันที่น่ากลัวที่สุด เราพลาดไปเพราะไม่ได้มองว่ามันอยู่กับเรา

4) การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นผ่านทางสัญญา (Non-insurance Transfer) เช่น อาจจะทำสัญญาว่าจะไม่รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งในทางธุรกิจการค้าจะเป็นเรื่องของสัญญาเช่า เพื่อที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาเช่าที่จะสูงขึ้น หรือว่าสัญญาก่อสร้างเพื่อประกันเรื่องราคาวัสดุคืบก่อสร้างที่จะสูงขึ้น

5) การประกันภัย (Insurance) มีการใช้ที่ง่ายที่สุด และเรานึกถึงเป็นอันดับแรกเมื่อพูดถึงความเสี่ยงว่าทำอย่างไร คือ การซื้อประกัน ทุกคนคุ้นเคยดีกับการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย ซึ่งข้อ 4 และ ข้อ 5 อาจรวมไว้ในข้อเดียวกันได้ เรียกว่าการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น แต่มีแยกไว้เพื่อให้เห็นว่ามันมีทั้งแบบที่ถ่ายโอนให้ประกันภัยใน ข้อ 5 หรือว่าถ่ายโอนให้ผู้อื่นด้วยวิธีการอื่นให้คู่สัญญาก็ได้ ในทางการเงินเราจะใช้กลยุทธ์การประกันความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือทางการเงินทั้งหลายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงของเราให้คู่สัญญาทางการเงินของเรา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2550, น.1) ได้ออกแบบขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) การจัดตั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรขั้นตอนแรกผู้อำนวยการสถานศึกษาพึงปฏิบัติ คือ การสร้างความรู้สึกร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อให้บุคคลทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและบุคลากรหลังจากองค์กรได้ทำการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆจากนั้นองค์กรควรจัดตั้งผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่จะต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อำนวยการสถานศึกษาในส่วนงานอื่นขององค์กรได้

2) การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงควรมีส่วนร่วมในการวางขอบข่ายของงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างแท้จริง

3) การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องระบุด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไรและทำไม

4) การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้วางไว้

5) การประเมินมาตรฐานการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่หรือปัจจัยเสี่ยงได้เพียงพอหรือไม่ เพียงใด

6) การบริหารความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่จะเกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยง

7) การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

8) การติดตามและทบทวน เป็นการติดตามของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมทั้งทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

ฉัชริมา ปัทมทัตตานนท์ (2553, น.40) กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ การยอมรับความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง

มีความสอดคล้องกัน ดังนั้น กระบวนการบริหารความเสี่ยงจึงนิยมใช้กัน 4 วิธี คือ 1) การยอมรับความเสี่ยง 2) การลดความเสี่ยง 3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 4) การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554, น.52-55) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถกำหนดเป็นขั้นตอน มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1) การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงหรือบริษัทจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดถึงความต้องการในการบริหารความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการบรรลุในการบริหารความเสี่ยง

#### 2) การระบุความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการ เป็นขั้นตอนที่ทำหน้าที่ในการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรหรือบริษัท องค์กรที่ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศจะมีปัจจัยเสี่ยงคือ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ไม่แน่นอน การขนส่งสินค้าอาจเกิดอันตราย ลูกค้าในประเทศอาจผิดนัดชำระ ฯลฯ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงในแต่ละองค์กรก็จะเกิดขึ้นแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร และขนาดขององค์กร เพราะประเภทขององค์กรที่แตกต่างกันจะมีลักษณะความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

#### 3) การประเมินความเสี่ยง

ในขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ เพราะการที่บริษัทหรือองค์กรใดๆ จะเลือกวิธีใดในการป้องกันความเสี่ยง บริษัทนั้นจะต้องทราบถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ว่ามีโอกาสในการเกิดขึ้นเท่าใด เพื่อที่จะได้เลือกใช้เครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยง ได้ถูกต้อง เพราะวิธีการแต่ละวิธีในการป้องกันความเสี่ยงนั้นมีต้นทุนและวิธีการที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการหรือแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่ถูกต้องจะทำให้บริษัทเกิดความสมดุล

#### 4) การศึกษาถึงผลกระทบ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากและสำคัญที่สุดของการบริหารความเสี่ยง เพราะบริษัทจะต้องทำการประเมินปัจจัยเสี่ยงที่ละปัจจัย ปัจจัยใดจะมีผลกระทบมากน้อยต่อองค์กรเพียงใด ปัจจัยที่มีผลกระทบมากจะได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยนั้นก็ไม่สามารถละเลยได้เช่นกัน แต่การศึกษาถึงผลกระทบนี้จะทำให้ธุรกิจทราบว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะมีผลกระทบต่อองค์กรร้ายแรงเพียงใด ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะนำขั้นตอนนี้ไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ

เพราะการบริหารความเสี่ยงนั้นบางครั้งมีต้นทุนสูง ถ้าหากนำมาใช้กับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจน้อย อาจเกิดความไม่คุ้มค่า

#### 5) การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการวางแผนในการบริหารความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง และการลงมือปฏิบัติอย่างแท้จริง เพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน ธุรกิจจะต้องมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดถึงแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอนว่าความเสี่ยงใดจะต้องทำการบริหารก่อนหลัง แต่การบริหารความเสี่ยงนั้นจะไม่สามารถกระทำแต่เพียงอย่างเดียวโดยลำพัง หรือการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่สามารถมองปัญหาเดียวได้ (Silo View) การบริหารความเสี่ยงจะต้องมองภาพรวมขององค์กร และลงมือแก้ไขอย่างพร้อมเพียงกัน แต่อาจกำหนดเป็นขั้นตอนก่อนหลังได้

#### 6) การรายงานและติดตามผล

เป็นการศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขและการป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าประสบความสำเร็จในการป้องกันความเสี่ยงเพียงใดและการป้องกันความเสี่ยงนั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่

#### 7) การประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยง

แก้ไขแผนในการป้องกันความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ต่อเนื่องจากการรายงานและติดตามผลว่าแผนที่ได้วางไว้นั้นเป็นไปตามขั้นตอน และประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าหากการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนในการป้องกันความเสี่ยงก็จะต้องมีการปรับแผนใหม่ เพื่อรองรับได้กับสถานการณ์จริง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554, น.56-58) ได้กล่าวต่อไปอีกว่าการแก้ไขป้องกันและจัดการความเสี่ยงของบริษัท มีกระบวนการดังนี้คือ

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Risk Avoidance) วิธีการนี้เป็นการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงในเบื้องต้น คือ เมื่อบริษัทพบว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจจะเกิดขึ้น บริษัทอาจทำการแก้ไขป้องกันในเบื้องต้นได้ คือ การหลีกเลี่ยงไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นได้

2) การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้แก่ผู้อื่น (Risk Transfer) เป็นอีกวิธีหนึ่งของการป้องกันความเสี่ยง คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลที่ 3 การถ่ายโอนความเสี่ยงประเภทนี้เป็นประเภทที่เรามักจะเป็นที่รู้จักกันดี คือ การประกันภัย เช่น หากบริษัทเกรงว่าจะเกิดอัคคีภัยแล้วทำให้บริษัทเกิดความสูญเสีย บริษัทจะถ่ายโอนความเสี่ยงดังกล่าวไปยังบริษัทประกันภัย ซึ่งการประกันภัยนั้นจะสามารถทำได้กับทรัพย์สินหลากหลายชนิด เช่น อาคาร รถยนต์ โรงงาน เครื่องจักร ฯลฯ และการ

ประกันภัยนั้นนอกจากจะกระทำกับสินทรัพย์แล้วยังอาจป้องกันความผิดพลาดของการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือพนักงานของบริษัทที่อาจผิดพลาดได้อีกด้วย

3) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) เป็นการควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดปัญหาคุกคาม ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดปัญหาต่อบริษัทในอนาคต โดยการควบคุมความเสี่ยงนี้อาจกระทำได้สองทาง คือ การกำจัดความเสี่ยงออกไป และการลดทอนความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

(3.1) การกำจัดความเสี่ยงออกไป (Risk Elimination) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปให้หมด โดยอาจทำได้โดยการยกเลิกกิจกรรมบางอย่างที่อาจเกิดความเสี่ยงต่อบริษัท หรืออาจเป็นการใช้เงินทุนทางการเงินเพื่อกำจัดความเสี่ยง เช่น การกำจัดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ หรือการกำจัดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนใด ๆ

(3.2) การลดทอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Risk Minimization) เป็นกิจกรรมที่คล้ายกับการกำจัดความเสี่ยงแต่แนวทางในการป้องกันความเสี่ยงนี้จะไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงทั้งหมดออกไปได้ ซึ่งจะยังคงเหลือความเสี่ยงอีกบางส่วนหลงเหลืออยู่ แต่จากการลดทอนความเสี่ยงต่างๆ แล้ว เช่น การผันผวนของราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต บริษัทอาจมีทางเลือกในการป้องกันความเสี่ยง คือ การกำจัดความเสี่ยง หรือการลดทอนความเสี่ยง ซึ่งบริษัทจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะใช้แนวทางใดในการป้องกันความเสี่ยง เพราะการกำจัดความเสี่ยงไปให้หมดนั้นอาจมีต้นทุนสูงมากกว่าการลดทอนความเสี่ยงเป็นบางส่วน ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการถูกกว่าซึ่งการตัดสินใจเลือกแนวทางป้องกันความเสี่ยงนั้นต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าด้วย

4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นทางเลือกที่บริษัทอาจเลือกในกรณีที่การแก้ไขหรือป้องกันความเสี่ยงนั้นมีต้นทุนสูงกว่าผลกระทบที่จะเกิดขึ้น บริษัทจึงต้องยอมให้ความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นโดยที่ไม่ทำการป้องกันใด

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงการลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการการไม่ทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าการความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น



2) การออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

#### 2.1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการ มีผู้วิจัยได้ให้ความหมายประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงหลายท่าน ดังนี้

สงวน ช้างฉัตร (2547, น.17) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงว่า นอกจากเกิดประโยชน์กับโครงการแล้วยังส่งผลถึงองค์กรและลูกค้าที่มาใช้หรือขอรับบริการอีกด้วย ซึ่งสรุปได้คือ

1) สามารถสร้างความเข้าใจโครงการและจัดทำแผนงานที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น ในแง่การประมาณค่าใช้จ่ายและระยะเวลาดำเนินการ

2) เพิ่มพูนความเข้าใจความเสี่ยงในโครงการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยงในโครงการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสมหรือละเลยการบริหารความเสี่ยงนั้น

3) มีอิสระในการพิจารณาความเสี่ยงของโครงการ ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ทำให้ยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้น และสามารถได้ประโยชน์จากการยอมรับความเสี่ยงนั้นได้มากขึ้นด้วย

สนั่น เถาซารี (2553, น.13) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์ที่สำคัญ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง คือ เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการดำเนินการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กร มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

#### 2.1.5 ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงใช้หลักแนวคิดทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยงต่างๆ มากมาย แต่เราต้องรู้จักความหมายของความเสี่ยงก่อน ความเสี่ยง (Risk) เราสามารถแบ่งคำว่า Risk ออกเป็น 4 ตัวอักษร คือ “R” “I” “S” และ “K” กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554, น.58-60) ได้กล่าวไว้ว่า “R” ใช้แทนคำว่า Return “I” ใช้แทนคำว่า Immunization “S” ใช้แทนคำว่า Systems และ “K” ใช้แทนคำว่า Knowledge Return หรือ ผลตอบแทน เป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของธุรกิจเพราะว่าธุรกิจทุกธุรกิจมีเป้าหมายเดียวกัน คือ ต้องมีผลตอบแทนหรือมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทให้มีมูลค่าสูงสุด (Stakeholders Value Creation Maximization) แต่การที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมใดแล้วเราไม่อาจมองแต่ผลตอบแทนได้แต่เพียงอย่างเดียว เพราะการที่ธุรกิจจะมีผลตอบแทนที่สูงนั้นธุรกิจก็จะเผชิญกับความเสี่ยงที่มากขึ้นตามมา ดังกล่าวไว้ว่า ความเสี่ยงในการลงทุนนั้นยิ่งสูงเท่าไร ผลตอบแทนก็ยิ่งมากตามมาด้วย แต่การที่ธุรกิจจะตัดสินใจลงทุนในโครงการใด หรือจะดำเนินตามธุรกรรมใดแล้วธุรกิจจะต้องประเมินผลตอบแทนที่จะได้รับนั้นคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นหรือไม่

Immunization หรือภูมิคุ้มกันความเสี่ยง ธุรกิจทุกธุรกิจจะต้องทำการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจว่า หากสถานการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นธุรกิจจะได้รับผลเสียหายเท่าใดพร้อมทั้งประเมินถึงภูมิคุ้มกันของบริษัทที่มีด้วยว่า สามารถช่วยในการลดทอนความเสี่ยงได้เพียงใด หากบริษัทที่มีภูมิคุ้มกันสูง โอกาสของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นก็ค่อนข้างต่ำ หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก็จะได้รับการบรรเทา

Systems หรือ ระบบในการควบคุมความเสี่ยง ธุรกิจจะต้องมีการจัดตั้งระบบเพื่อช่วยในการลดทอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยระบบดังกล่าวจะต้องเริ่มตั้งแต่มีการวัดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการระบุปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง รวมทั้งมีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบอย่างต่อเนื่อง เพราะความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของการดำเนินธุรกิจ เราจึงไม่สามารถที่จะละเลยได้เป็นบางช่วงเวลา และระบบจะรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเช่นเดียวกัน

Knowledge หรือ ความรู้ในการจัดการความเสี่ยง องค์ความรู้ในเรื่องของความเสี่ยงนี้เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องเรียนรู้และศึกษาไปพร้อมๆ กัน บุคลากรในบริษัทจะต้องมีทักษะทั่วไปที่จำเป็นในการจัดการกับความเสี่ยงเบื้องต้น และควรที่จะมีความรู้ในองค์กรรวมเพื่อที่จะบริหารจัดการกับความเสี่ยงของบริษัทที่จะเกิดขึ้นได้ บริษัทควรมีการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีการเรียนรู้ และมีความตระหนักในเรื่องของความเสี่ยง เพื่อเป็นการลดทอนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

วันเพ็ญ กฤตผล (2550, น.5 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2550, น.27) สืบเนื่องจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกและเหตุการณ์ความล้มเหลวของธุรกิจขนาดใหญ่ และหรือมีประวัติการก่อตั้งที่ยาวนานตามที่ทราบกันดี เช่น ธนาคารแบร็งก์จำกัด บริษัทเอนรอนจำกัด บริษัทเวิร์ลคอมจำกัด เป็นตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบควบคุมภายในขององค์กรเหล่านั้น และไม่มีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน อันเป็นบทเรียนให้กับองค์กรอื่นๆ ที่จะต้องป้องกันตนเองจากความล้มเหลวและสูญเสียทางธุรกิจ จึงมีการผลักดันให้กระบวนการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในมีความสำคัญเพิ่มสูงขึ้น โดยการออกกฎระเบียบจากหน่วยงานกำกับดูแลในองค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับปฏิบัติตาม ซึ่งในต่างประเทศหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับได้มีการประกาศให้องค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับนำหลักการและแนวปฏิบัติตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) (1994) มาใช้เป็นกรอบในการจัดการควบคุมภายใน

## 2.2 การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี

จากการศึกษางานวิจัยของ ฉวีธริมา ปัทมทัตตานนท์ (2553, น.55) ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยความล้มเหลวของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ไว้ดังนี้

### 2.2.1 แนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (รหัส SP 7) ไว้ว่า “ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล” เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มอบหมายให้กลุ่มอำนวยการฝ่ายเลขานุการ สพท.ปทุมธานี เขต 1 เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานการจัดกระทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี มีส่วนช่วยให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ตาม โครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ตลอดจนการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อกำหนดมาตรการหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตาม โครงการ/ภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดกระทำระบบบริหารความเสี่ยงยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ขององค์กรและภายในองค์กร อันจะนำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และความร่วมมือในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน

2.2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับสูงต้องให้การสนับสนุน มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมายังหน่วยงานระดับล่าง เห็นชอบให้มีการนำความเสี่ยงที่จะทำให้หน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด

2) การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการดำเนินงานองค์กร แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและมีเป้าหมายในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกัน

4) นำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในทุกๆ กิจกรรมการปฏิบัติงาน โดยกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5) การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างการปฏิบัติงานเดิม โดยถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในทุกๆ กิจกรรมภายใต้ภารกิจที่ส่วนราชการรับผิดชอบ

2.2.3 ปัจจัยแห่งความล้มเหลวในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความล้มเหลวในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีไว้ ดังนี้

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ให้การสนับสนุน โดยมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดการบริหารงานขององค์กร และไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของหน่วยงานมาไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2) ขาดการสื่อสารที่ดี ครูและบุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

3) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยง ไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่าหน่วยงานของตนไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนอยู่ในระดับต่ำทำให้ความเสี่ยงของหน่วยงานไม่ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี

4) การบริหารความเสี่ยง ไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่เห็นถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

2.2.3 คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)  
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

1) เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้บริหารงานทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

3) เพื่อให้ส่วนราชการกำกับดูแลตนเองที่ดีตามแนวพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับ

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.)

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐควมมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ยั่งยืน เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 12 กำหนดว่า เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับ การปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือ โดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมิน

อิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามเกณฑ์ วิธีการและระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด

3) ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม ภายใน พ.ศ.2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติประกอบ รัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน

4) เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้ง เศรษฐกิจสังคม การเมืองเทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขันทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต้องปรับตัวและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การดำเนินงานต่างๆ จึงต้องมีความระมัดระวังด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใสและนำทรัพยากรที่มีอยู่ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงนำหลักการบริหาร ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) มาเป็นกรอบในการดำเนินการเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความ ของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

(1.1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

(1.2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจาก การปฏิบัติงานต่างๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(1.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณ ถูกตัดงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

(1.4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตาม ศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

(1) ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาดที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

(2) ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

(3) ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมายระเบียบ และเหตุการณ์ที่ปิด หรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

(4) สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

(5) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้าง ต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

(1) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเงินทุน เพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐานการลดเวลาที่เครื่องจักรเสียและการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า



(2) พนักงาน (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุ สัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง และการหยุดผลิต

(3) กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

(4) เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศ ภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้ การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

### 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

(3.1) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

(3.2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

(3.3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

### 4) การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงานหรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

(4.1) การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือการปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

(4.2) มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญ หรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย (Trade-off between Cost and Benefit)

วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง จำแนกเป็น 4 ประเภท (4T of Risk Responses) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) คือ

1) Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2) Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)

(2.1) พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วน ของกิจกรรม หรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

(2.2) ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน

(2.3) ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรอง

3) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

(3.1) ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแปลงการก่อสร้างรถไฟฟ้าเป็นรถ BRT ในเส้นทางที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน

(3.2) ข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กร มากเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

4) Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing)

ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้ว องค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น

(4.1) การทำประกัน (Insurance) คือ การจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์ จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลกเปลี่ยน

(4.2) การทำสัญญา (Contracts) คือ การทำข้อตกลงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน

(4.3) การรับประกัน (Warranties) ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญาผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย

#### 5) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

#### 6) การควบคุม (Control)

คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระตบยอด การแบ่งแยกหน้าที่และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ

(6.1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

(6.2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

(6.3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

(6.4) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

#### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากลคือ กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ที่มอบหมายให้ไพรวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบการควบคุมภายในและกรอบการบริหารความเสี่ยงแนว COSO

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

COSO ประกาศใช้กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ปี พ.ศ.2547 (2004) โดยพัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในที่ประกาศใช้ในปี พ.ศ.2537 (1994) และได้เพิ่มแนวคิด หลักการและองค์ประกอบสำคัญเพื่อให้ตรงความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานยุคใหม่ในการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล

#### 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้อำนวยการสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

## 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

## 3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

## 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

## 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

## 6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ

## 7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

#### 8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึง ผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

วัตถุประสงค์ของความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่างๆ ขึ้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดี หรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร และการรายงานทางการเงิน

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายเป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานบริหารความเสี่ยงพร้อมบทบาทความรับผิดชอบ รวมถึงสายการบังคับบัญชา/รายงานในแต่ละระดับ

3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการติดตามและรายงานผล การดำเนินงานตามแผนดังกล่าว

4) ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/ เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง ดังตารางที่ 2.1 และ ภาพที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้อำนวยการสถานศึกษา ระดับสูง	1. กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงาน 2. กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
กรรมการอำนวยการ	1. อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง 2. ควบคุม และกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจการจัดตั้งองค์กร
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1. กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามคำของบประมาณ 2. อำนวยการเสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัด 3. ผลักดันติดตามประเมินผลและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบุปัจจัยเสี่ยงกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>2. ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายงานสรุปผลกสนดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการอำนวยการ และ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ระดับสูง</li> </ol>
ผู้อำนวยการสถานศึกษา ระดับสำนัก/กลุ่ม/หน่วย/ฝ่าย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>2. ให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ในหน่วยงาน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ</li> </ol>
สำนักตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร</li> <li>2. สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. ทบทวนความเสี่ยงที่สำคัญให้กับฝ่ายบริหาร</li> <li>4. สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based Auditing)</li> </ol>

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน 2 ระดับ ดังภาพที่ 2-3 และ ภาพที่ 2-6





ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- (3.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- (3.2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- (3.3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3.4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response)
- (3.5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)



ภาพที่ 2.4 การบริหารความเสี่ยงตามลำดับชั้น

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

วิธีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง คือ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การกำกับดูแลตนเองที่ดี ระบบบริหารความเสี่ยงต้องมีความ

สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนของส่วนราชการนั้นด้วย และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร กลุ่มตรวจสอบภายในจึงกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานในถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

จากแนวคิดและหลักการของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงที่ได้กล่าวไว้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับหน่วยงานเป็น 2 ระดับ ระดับองค์กร และระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ศึกษาเงื่อนไขและข้อมูลในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้นำระดับสูงในองค์กร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบแนวนโยบายมาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่

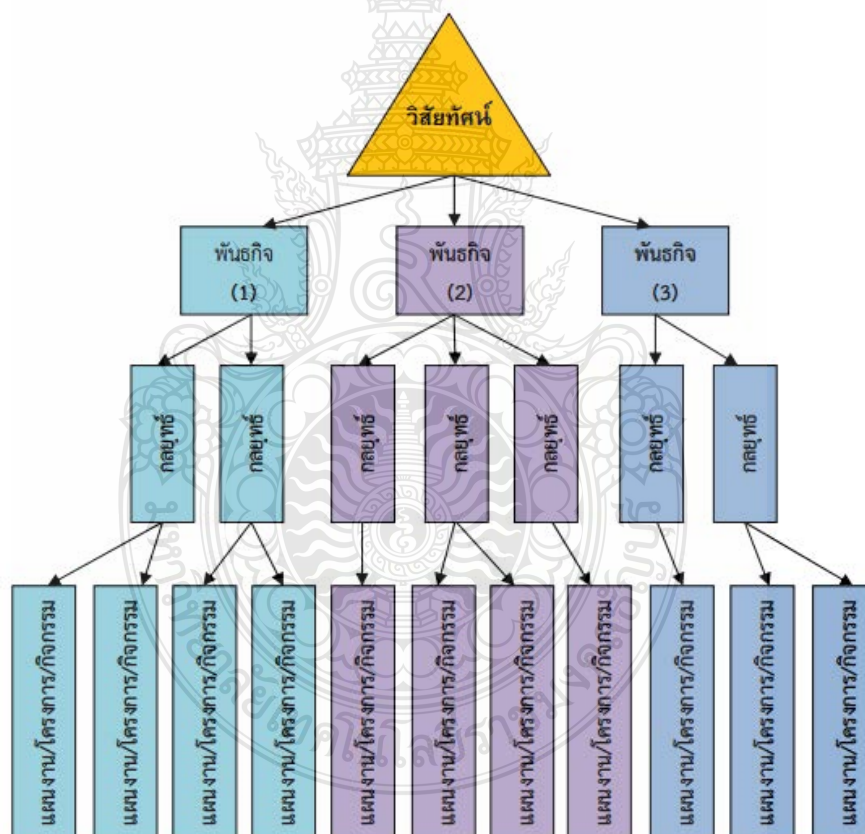
- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การระบุปัจจัยเสี่ยง
- 3) การประเมินความเสี่ยง
- 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 5) การรายงานและติดตามผล

ทั้ง 5 ขั้นตอน จะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน องค์กรต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

5 ขั้นตอน โดยมีกรอบแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานโครงการ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่างๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรประกอบด้วย ตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัววัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้



ภาพที่ 2.5 ความเชื่อมโยง : วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานในระดับต่างๆ  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

จากความหมายของความเสียหายที่ได้ทราบกันแล้วว่าหมายถึง สิ่งใดก็ตามที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในขั้นตอนแรกจึงควรที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดก่อน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะต้อง “SMART” ดังต่อไปนี้

Specific : (ชัดเจน) มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน

Measurable : (วัดได้) สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Achievable : (ปฏิบัติได้) สามารถทำให้บรรลุผลได้

Reasonable : (สมเหตุสมผล) มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

Time constrained : (มีกรอบเวลา) มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน

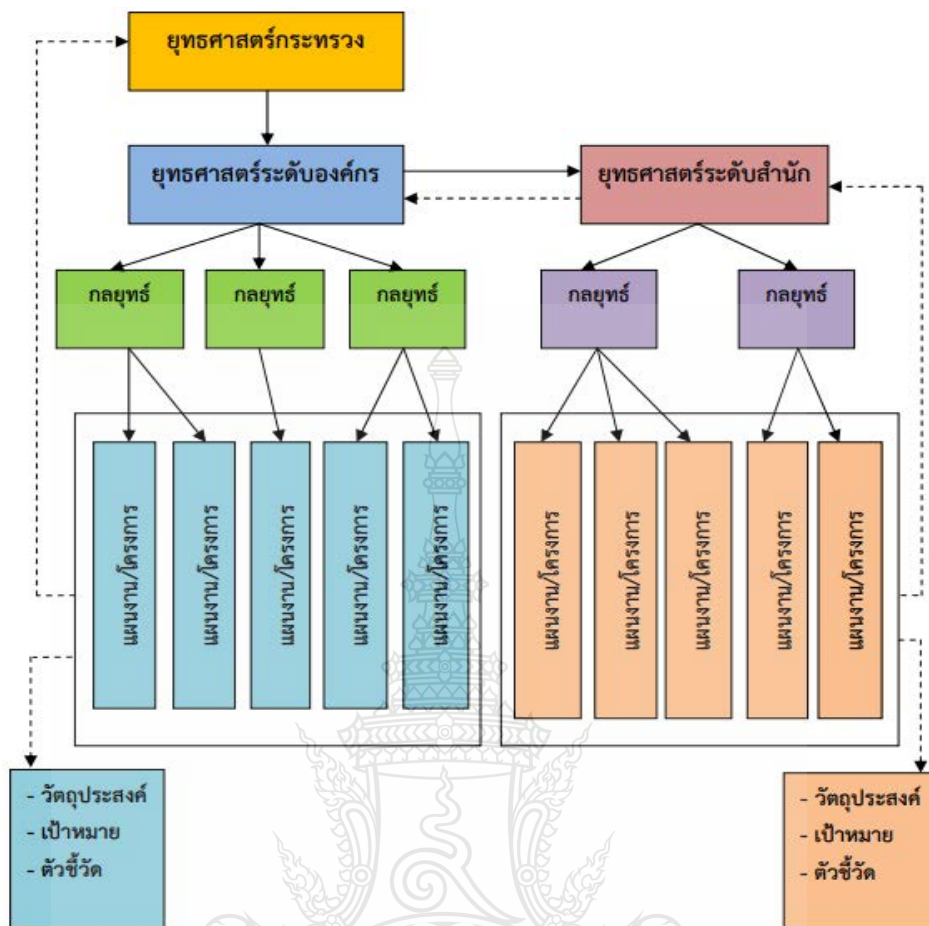
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แบ่งออกตามระดับได้ ดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานหลัก (แผนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันของการดำเนินงานตามเป้าหมาย เพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ

การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามพันธกิจของแต่ละสำนัก/กลุ่มภารกิจ และสถานะปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้พันธกิจของสำนัก/กลุ่มภารกิจไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีกรอบแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ ในระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ระดับสำนักงาน และระดับกิจกรรม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risks)

ในการระบุความเสี่ยงควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยง (Risk) และปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) ก่อนการค้นหาความเสี่ยง และสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงานโครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน/โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการที่มีความสำคัญ และเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้

1) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง

2) การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน

- 3) การจัดทำ Work shop ของบุคลากรในหน่วยงาน
- 4) การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก
- 5) การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน
- 6) วิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม

ในการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

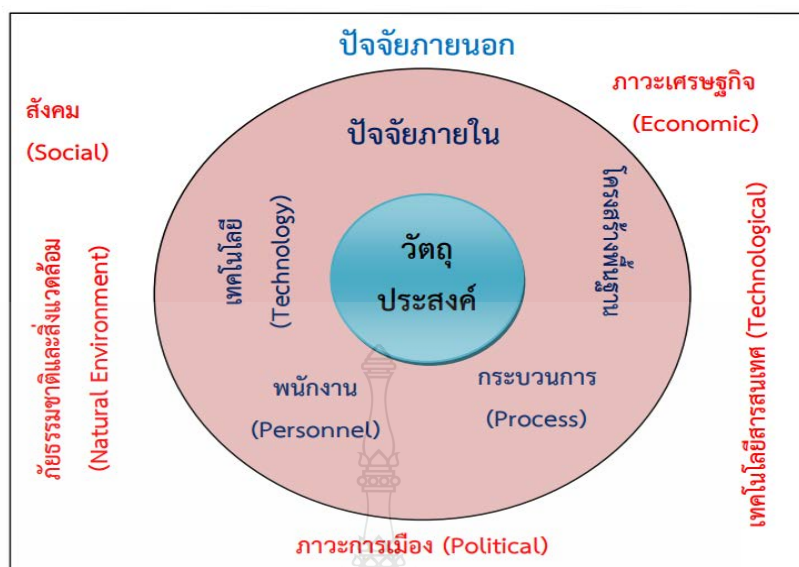
1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่างๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk : C) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ซึ่งความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์

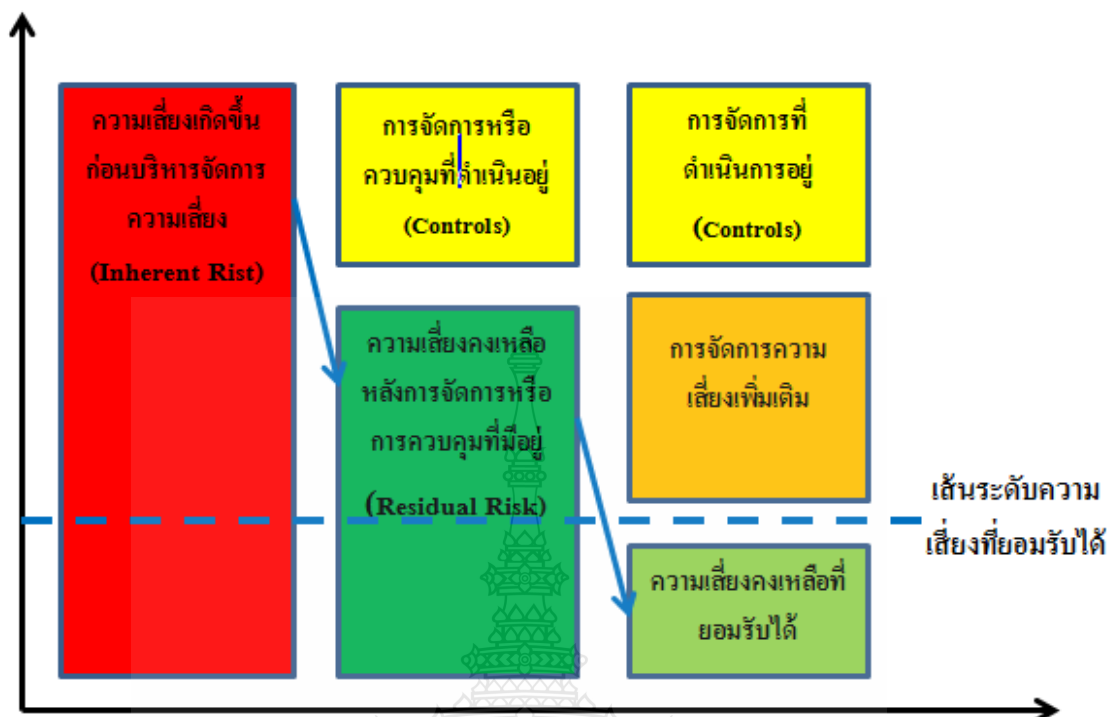


ภาพที่ 2.7 วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

### 3) การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนต่อไป คือ การประเมินความเสี่ยงซึ่งเป็นการคาดคะเน โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดเพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน





ภาพที่ 2.8 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้น ดังตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา

2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมาต้องครอบคลุมผลกระทบด้านต่างๆ ดังนี้ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้



$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำ หมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 2.2 และ ภาพที่ 2.9

ตารางที่ 2.2 ความหมายของระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
17 – 25	สูงมาก
10 – 16	สูง
4 – 9	ปานกลาง
1- 3	ต่ำ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)



ภาพที่ 2.9 ระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้วควรนำความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาเร่งจัดการก่อนข้ออื่นๆ ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงมีโอกาสดังกล่าวได้น้อยจะจัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใดๆ ในกรณีมีงบประมาณ กำลังคนหรือเวลาจำกัด

การจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อย

### 3) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Responses)

หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 3 และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือแผนการจัดการความเสี่ยง คือ การหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลงหรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกินระดับอันตราย เป็นต้น

กลยุทธ์ง่าย ๆ ง่าย ๆ สำหรับจัดการความเสี่ยง มี 4 แบบ รวมเรียกว่า 4 T'STRATEGIES

#### 1) Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

#### 2) Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสี่ยงหาย เช่น ดัดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

#### 3) Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

#### 4) Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อ โอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วน แทนการทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น จากนั้นทำการคิดแผนการจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น โดยดูว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุม เพิ่มเติมเพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยที่แผนการจัดการเพียงแผนเดียวอาจช่วยแก้ไขปัญหาก็ได้หลายสาเหตุหรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกันสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผนจัดการมากกว่า 1 แผนได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตามไม่มีกฎตายตัวว่าควรจะทำแผนใดบ้าง เพราะขึ้นกับความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก การเลือกแผนมาใช้ควรคำนึงถึงหลักต่างๆ ดังนี้

1) แผนการจัดการความเสี่ยงที่ดี ควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล

2) พึงระวังว่าแผนจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตาม หรือทำให้งานหยุดชะงัก การกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงจะเป็นการกำหนดวิธีการที่จัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นให้ลดลง โดยนำระดับความเสี่ยงมากำหนดลงในแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งแบ่งระดับของความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนน ระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนน

ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนน ระดับความเสี่ยง 10 – 16 คะแนน

ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนน ระดับความเสี่ยง 4 – 9 คะแนน

ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนน ระดับความเสี่ยง 1 = 3 คะแนน

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีแดง

(โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 17 – 25 คะแนน) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยทันที โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม

(โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 10 – 16 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยใช้กลยุทธ์การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer) หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณให้น้อยกว่าโซนสีแดง

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเหลือง

(โอกาส X ผลกระทบ คะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 4 – 9 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับพอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน (การจัดการ ความเสี่ยงปัจจุบัน) อย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้

ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีเขียว

(โอกาส X ผลกระทบคะแนนระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่างน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในทางกลับกันอาจมีการทบทวนระบบควบคุมภายในใหม่เพื่อให้ผ่อนคลายการควบคุมได้ระดับหนึ่ง

ทั้งนี้ สามารถนำผลการประเมินจากโอกาสและผลกระทบมากำหนดลงในแผนผัง Risk Matrix

ทั้งนี้ มาตรการจัดการกับความเสี่ยงนอกจากคำนึงถึงจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละโซนของ Risk Matrix แล้ว ยังอาจดูประกอบได้จากการจัดลำดับของระดับความเสี่ยงใน Risk Profile/ Ranking

#### 5) การรายงานและติดตามผล

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบวิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

(5.1) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

(5.2) เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาส หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยง เพราะจะทำให้ทราบว่า

- 1) แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด
- 2) ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
- 3) ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- 4) มีการรายงานต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการปฏิบัติงานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

#### 1) การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)

โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันทั่วถึง โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมดำเนินการเป็นรายไตรมาสและในกรณีพิเศษ หากพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษก็ได้

#### 2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)

เป็นการประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ หรือในกรณีพิเศษ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จะใช้หลักการประเมินตนเอง (Self Assessment) ตัวอย่างแบบประเมิน ภาคผนวก ค โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใด ส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง และผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่จะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของส่วนงาน หรืออาจจะทำการตรวจสอบตามคำสั่งของคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขอบเขต ความถี่ในการประเมินจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน

ในการประเมินคณะกรรมการจะประเมินผล ดังนี้

(2.1) มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่

(2.2) การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้นสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลหรือไม่

(2.3) มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไขหรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่

จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อกรรมการอำนวยการ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุ้มค่ายิ่งขึ้น และเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อทราบและพิจารณาสั่งการตามที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการ รวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการรายงาน การติดตามผล การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

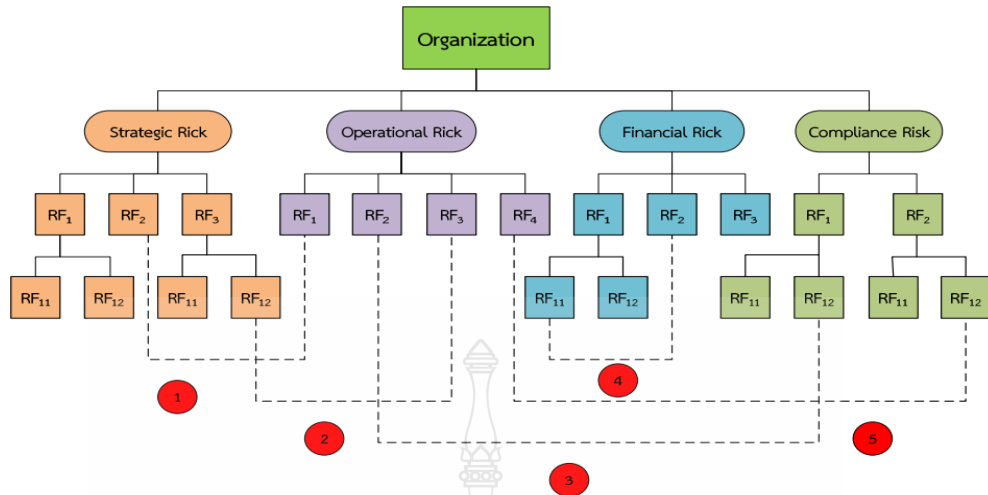
การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ เพื่อใช้ในการตรวจติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง โดยแกนตั้ง คือ ระดับผลกระทบ ส่วนแกนนอน คือ ระดับโอกาส และได้จัดกลุ่มของระดับออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) ระดับความเสี่ยงสูง (สีส้ม) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง)

การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยง

Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับของโอกาส X ผลกระทบในปัจจุบัน และระดับความเสี่ยงที่คาดหมายที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงในระดับองค์กร ตามแต่ละกลุ่มประเภทของความเสี่ยง S-O-P-C (Strategic-Operational-Financial-Compliance) แสดงตัวอย่าง Risk Map ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 ความเชื่อมโยงความเสี่ยงจำแนกตามประเภทความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ระบบในการรายงานเพื่อติดตามแนวทางในการจัดการความเสี่ยง สามารถติดตามโดยใช้แบบฟอร์มรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อใช้ในการติดตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เพิ่มเติม ตามช่วงเวลาเป็นรายเดือนหรือไตรมาสหรือตามความเหมาะสม โดยทำการระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง (ร้อยละความสำเร็จเทียบกับแผน) ปัญหาและแนวทางการแก้ไขและผู้ที่ทำกรสอบสวนเพื่อให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างสมบูรณ์

ซึ่งจะเห็นได้ว่า การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนั้น จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบและติดตามเป็นระยะๆ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว

- 1) ขาดการสนับสนุนจากผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับกลางและระดับสูง
  - 2) ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
  - 3) ขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
  - 4) ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจ ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง
  - 5) มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค หรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงาน ไปสู่วิสัยทัศน์
  - 6) การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบชัยชนะระยะสั้นล้มเหลวจะทำให้ระยะยาวล้มเหลว
- ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง
- 1) ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร
  - 2) ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
  - 3) นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

- 4) ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา
- ปัจจัยสำคัญที่การบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จ
  - 1) การได้รับการสนับสนุนจากผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับสูง
  - 2) การใช้คำที่ทำให้เข้าใจแบบเดียวกัน
  - 3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ
  - 4) การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
  - 6) การวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมทั้งการวัดความเสี่ยง
  - 7) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกรอบและความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง

- 8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม
- การจัดทำและแบบฟอร์มการรายงานการบริหารความเสี่ยง

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอนหลักข้างต้น นำมาสู่แบบฟอร์มการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM1–RM7) โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์ (แบบ RM-1)

เพื่อให้การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงยุทธศาสตร์ระดับกรม และยุทธศาสตร์ระดับสำนักคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานควรดำเนินการ ดังนี้

แบบ RM-1				
ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ (1)	กระบวนการ/กิจกรรมที่ สนับสนุนยุทธศาสตร์ (2)	วัตถุประสงค์ (3)	ตัวชี้วัด (4)	เป้าหมาย (5)
①				

ภาพที่ 2.11 การทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)



คอลัมน์ 1 ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานประชุมระดมสมองร่วมกันเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานรับผิดชอบ ว่ามีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์กรมหรือไม่

คอลัมน์ 2 กระบวนการงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ให้ร่วมกันพิจารณาเลือกกระบวนการงาน/กิจกรรมของแต่ละสำนัก/กลุ่มงาน ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ใน (คอลัมน์ 1)

คอลัมน์ 3 วัตถุประสงค์ให้ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการงาน/กิจกรรม คอลัมน์ 2 ให้ครบทุกกระบวนการงาน/กิจกรรม - คอลัมน์ 4-5 ตัวชี้วัด และเป้าหมายให้พิจารณาความเป็นไปได้ของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ว่าสามารถทำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับองค์กรหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ คอลัมน์ 1-4 (แบบ RM-2)

เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และความเสี่ยง และเชื่อมโยง จากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่างๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และสถานะปัจจุบันจะทำการระบุลงในแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) คอลัมน์ที่ 1-4 ดังนี้

แบบ RM-2			
งานหลักของฝ่าย	วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบจัดทำ แผน	สถานะปัจจุบัน
(1)	(2)	(3)	(4)

ภาพที่ 2.12 การระบุวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของ สำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

คอลัมน์ 1 ให้นำภารกิจหลักของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร (แบบ RM-1) คอลัมน์ 2 มาใส่ และนำภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัติเป็นการประจำตามประกาศหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

คอลัมน์ 2 ให้ระบุวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย ที่ระบุไว้ใน (แบบ RM-1) คอลัมน์ 3 และระบุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวควรเป็นเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจนหรือมีตัวชี้วัดพร้อมค่าเป้าหมายเป็นเครื่องกำกับ

คอลัมน์ 3 ให้ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแต่ละภารกิจหลักตามประเด็นยุทธศาสตร์ หรือภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัติเป็นการประจำ

คอลัมน์ 4 ให้ระบุสถานะปัจจุบันของตัวชี้วัดตามเป้าหมาย โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากสถานะปัจจุบันได้ผลดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ถือว่าบรรลุเป้าหมายแล้ว แต่ถ้าหากสถานะปัจจุบันด้อยกว่าเป้าหมายถือว่ายังไม่บรรลุเป้าหมาย ในกรณีที่ยังไม่มีข้อมูลให้มีการติดตามเพื่อนำมาใช้ประเมินสถานะต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (แบบ RM-2)

เป็นการค้นหาและระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจหลัก แผนงาน/โครงการของสำนัก/กลุ่ม/ฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุที่มาจากปัจจัยภายในและหรือปัจจัยภายนอก โดยแต่ละความเสี่ยงอาจจะมีปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุเพียงข้อเดียวหรือหลายข้อ คณะกรรมการฯ ควรระบุให้ครบถ้วนแล้วนำมาจำแนกประเภทของความเสี่ยงตามรูปแบบ SOFC และระบุรหัสของแต่ละความเสี่ยงที่พบเรียงเป็นลำดับตามประเภทความเสี่ยงลงในแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ใน (คอลัมน์ 5-9) ดังนี้

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)	
						S	F	O	C	ภายใน	ภายนอก	ภายใน	ภายนอก

ภาพที่ 2.13 การค้นหาและระบุความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

คอลัมน์ 5 ให้ระบุรหัสของความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic : S)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation : O)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial : F) และ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance : C)

คอลัมน์ 6 ให้ระบุความเสี่ยงที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์/เป้าหมายตามภารกิจหลักของ  
สำนัก/กลุ่ม/ฝ่ายไม่บรรลุผล

คอลัมน์ 7 ให้จำแนกว่าความเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงประเภทใด ตามรูปแบบ ดังนี้

S : Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

F : Financial Risk ความเสี่ยงด้านการเงิน

O : Operational Risk ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

C : Compliance Risk ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

คอลัมน์ 8-9 ให้นำความเสี่ยงแต่ละประเภทความเสี่ยง (คอลัมน์ 5-6) มาวิเคราะห์ความเสี่ยง  
ว่าเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก โดยแต่ละความเสี่ยงอาจจะมีปัจจัยเสี่ยง  
หรือสาเหตุเพียงข้อเดียวหรือหลายข้อ คณะกรรมการฯ ควรระบุให้ครบถ้วน และนำความเสี่ยงแต่ละ  
ปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น ว่าเป็นผลกระทบที่เกิดจากหน่วยงานโดยตรงหรือโดย  
ทางอ้อม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (แบบ RM-2)

ให้นำความเสี่ยง (คอลัมน์ 6) แต่ละความเสี่ยงมาประเมิน โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์กับผล  
กระทบต่อองค์กรหากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงนั้นขึ้นแล้ว ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงหากเกิด  
แล้วมีผลเสียหายต่อองค์กรมาก ความเสี่ยงนั้นจะมีระดับสูงหรือรุนแรง ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีโอกาส  
เกิดน้อยและถึงแม้จะเกิดขึ้นก็มีผลเสียหายน้อย ความเสี่ยงนี้จะมีระดับต่ำหรือไม่รุนแรง การจัดลำดับ  
ความสำคัญของแต่ละความเสี่ยงขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงจากการประเมิน โอกาสที่จะเกิดกับกระทบ  
ที่องค์กรได้รับ ทั้งนี้ความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องได้รับการจัดการก่อน  
ความเสี่ยงที่มีระดับต่ำกว่าลงในแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ช่อง 10-12 ดังภาพที่ 2.14

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง				ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)	
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน					ทางตรง
						(7)				(8)		(9)		(10)	(11)	(12)

ภาพที่ 2.14 การประเมินโอกาสและผลกระทบ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

คอลัมน์ 10 ให้ประเมินโอกาสของระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายใต้ได้มีการจัดการความเสี่ยงปัจจุบันแล้ว โดยระบุเป็นค่า 1-4 โดยค่า 1 หมายถึง น้อยที่สุด หรือ 4 หมายถึง มากที่สุด

คอลัมน์ 11 ให้ประเมินผลกระทบของระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายใต้ได้มีการจัดการความเสี่ยงปัจจุบันแล้ว โดยระบุเป็นค่า 1-4 โดยค่า 1 หมายถึง น้อยที่สุด หรือ 4 หมายถึง มากที่สุด

คอลัมน์ 12 ให้นำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (คอลัมน์ 10) คูณกับผลกระทบที่องค์กรได้รับ (คอลัมน์ 11) คะแนนความเสี่ยงที่ได้ให้เรียงลำดับคะแนนจากคะแนนสูงมากไปน้อยมาก โดยนำความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาเร่งจัดการก่อนข้ออื่นๆ ในกรณีเรามีงบประมาณกำลังคนหรือเวลาจำกัดการจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงและอาจเกิดขึ้นไม่บ่อย กรณีที่ปัจจัยเสี่ยงใดอยู่ในระดับความเสี่ยงเดียวกัน เช่น สูงมากให้พิจารณาจากผลคะแนนความเสี่ยง หากคะแนนความเสี่ยงเท่ากัน คือ 20 คะแนน ให้พิจารณาจากคะแนนผลกระทบที่องค์กรได้รับ

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง (แบบ RM 2-1)

เมื่อกรอกแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ครบทุกคอลัมน์แล้วให้นำประเภทความเสี่ยง (คอลัมน์ 5-6) และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (คอลัมน์ 10) ผลกระทบที่องค์กรได้รับ (คอลัมน์ 11) และระดับความเสี่ยง (คอลัมน์ 12) มารระบุใน (คอลัมน์ 1-4) ในแบบการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง (แบบ RM 2-1)

RM 2																
งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			

RM 2-1					
ประเภทความเสี่ยง (1)	L (2)	C (3)	ระดับความเสี่ยง (4)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (5)	การตอบสนองความเสี่ยง (6)

ภาพที่ 2.15 ประเภทความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

คอลัมน์ 5 เป็นระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้อำนวยการสถานศึกษายอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร

คอลัมน์ 6 การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการความเสี่ยง แต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย โดยวิธีจัดการมี 4 วิธี ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3)

ในการจัดการความเสี่ยงหน่วยงานต้องนำปัจจัยเสี่ยง (แบบ RM 2-1) มากำหนดกิจกรรมหรือมาตรการที่ใช้ปฏิบัติในหน่วยงานตามความจำเป็น เมื่อหน่วยงานประเมินมาตรการการจัดการความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุมที่ดำเนินการอยู่แล้ว พบว่า ยังไม่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไป หรือลดลงในระดับที่ยอมรับ หน่วยงานจะต้องเลือกใช้มาตรการ/วิธีการจัดการกับความเสี่ยง 4 วิธี ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง ซึ่งการเลือกใช้มาตรการดังกล่าวต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าและประหยัด เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับพร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง และระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อลดหรือป้องกันความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) ดังภาพที่ 2.16



ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทาง ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง	แผนงาน/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบ หลัก	ระยะเวลา ดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

**ภาพที่ 2.16** แนวทางตอบสนองความเสี่ยง

**ที่มา :** สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

คอลัมน์ 1-2 นำแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ประเภทความเสี่ยง คอลัมน์ 5-6 มาใส่ในแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) คอลัมน์ 1-2

คอลัมน์ 3 นำแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM-2) ปัจจัยเสี่ยงภายใน/ภายนอก คอลัมน์ 8 มาใส่ในแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) ในคอลัมน์ 3 ปัจจัยเสี่ยง

คอลัมน์ 4 นำแบบการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง (แบบ RM2-1) โดยเลือกวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (คอลัมน์ 6) มาใส่ในแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) ใน (คอลัมน์ 4) แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง

คอลัมน์ 5 ให้กำหนดแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการในการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้ใน (คอลัมน์ 4) และต้องคำนึงถึงประโยชน์จากกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งถ้าเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงด้วยการ โอน ลด หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องอธิบายกิจกรรม ขั้นตอน และกระบวนการที่จะใช้ในการโอนหรือลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อให้ปัจจัยเสี่ยงใน (คอลัมน์ 3) ลดลงสู่ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ แต่ถ้าเลือกยอมรับความเสี่ยงไม่ต้องใส่กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงในช่องนี้ แต่ต้องอธิบายถึงเหตุผลในการรับความเสี่ยงนั้นด้วย

คอลัมน์ 6 ให้กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (คอลัมน์ 5) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานต่อไป

คอลัมน์ 7 ระยะเวลาดำเนินการ เมื่อกำหนดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (คอลัมน์ 5) เสร็จแล้วให้กำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการดำเนินการด้วย เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานต่อไป

### ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำรายงานและติดตามผล (แบบ RM-4)

การจัดทำรายงานเป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการ ตามแผนการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ

การติดตามผล เป็นการติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น ดังภาพที่ 2.17

แบบ RM-4					
กิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	ปัญหา (6)

ภาพที่ 2.17 การจัดทำรายงานและติดตามผล

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

แบบการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ RM-4) เป็นการติดตามความก้าวหน้าหลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-3) ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกปี เพื่อดูว่าวิธีการหรือกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ และผลการดำเนินการเป็นไปตามผลที่คาดว่าจะได้รับใน (คอลัมน์ 4) หรือไม่ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-5) ดังภาพที่ 2.18

แบบ RM-5

ประเภทความเสี่ยง ( ) ด้านกลยุทธ์ ( ) ด้านการปฏิบัติงาน ( ) ด้านการเงิน ( ) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ							
ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง	แผน/กิจกรรม	รายละเอียดการจัดการ	ผลจากการใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงภายหลังการบริหารความเสี่ยง	แนวทาง/มาตรการสำหรับปีถัดไป
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

ภาพที่ 2.18 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

แบบสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-5) เป็นการสรุปผลการดำเนินงานการจัดการตามแผนบริหารความเสี่ยงเมื่อสิ้นปีงบประมาณ จำแนกตามประเภทความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยพิจารณาผลการประเมินระดับความเสี่ยง (คอลัมน์ 3) เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงภายหลังการบริหารความเสี่ยง (คอลัมน์ 7) หากผลการประเมินพบว่า ภายหลังใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงสามารถลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ไม่ต้องกำหนดแนวทาง/มาตรการสำหรับปีถัดไปใน (คอลัมน์ 8) อีก แต่ถ้าหากผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้หรือปรับปรุง แสดงว่าความเสี่ยงยังไม่อาจลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ โดยยังคงมีปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงเหลืออยู่ต้องนำปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุของความเสี่ยงมากำหนดแนวทาง/มาตรการสำหรับปีถัดไปใน (คอลัมน์ 8)

ทั้งนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่ โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการ รวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการรายงาน การติดตามผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 9 สรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-6) ดังภาพที่ 2.19



ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง						การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง	
	ก่อนการประเมิน			หลังการประเมิน				ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้
	โอกาส	ผล กระทบ	ลำดับ ความเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ลำดับ ความเสี่ยง			
①	②			③			④	⑤	

ภาพที่ 2.19 สรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

เป็นการสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยงขององค์กร โดยนำระดับความเสี่ยงหลังการประเมิน (คอลัมน์ 3) เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนการประเมิน (คอลัมน์ 2) หากผลการประเมินพบว่า ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แสดงว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ แต่หากผลการประเมินพบว่า ระดับความเสี่ยงยังไม่ลดลง หรือลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หน่วยงานต้องดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดไว้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไป (แบบ RM-7) ดังภาพที่ 2.20

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แนวทาง/มาตรการ ดำเนินงานในปีถัดไป
	หลังการประเมิน			
	โอกาส	ผล กระทบ	ลำดับ ความเสี่ยง	

ภาพที่ 2.20 ปัจจัยที่ต้องนำไปดำเนินการต่อไป

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559)

จากรายสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM-6) ให้นำความเสี่ยงที่ระดับความเสี่ยงสูงเกินกว่าจะยอมรับได้ (คอลัมน์ 5) ไปดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปใน (แบบ RM-7) เพื่อให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงยอมรับได้

## สรุปขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

### ขั้นตอนที่ 1

แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ โดยมี ผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับสูงและผู้แทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะกรรมการหรือ คณะทำงาน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือ แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

### ขั้นตอนที่ 2

การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจ สร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ เป้าหมายตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วน ราชการ พร้อมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยดำเนินการ ดังนี้

1) จัดประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยทำการวิเคราะห์และประเมิน บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้าง ความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และจัดลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยง

2) จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) หรือจัดให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีผลสำเร็จด้านการจัดทำระบบ การบริหารความเสี่ยง

### ขั้นตอนที่ 3

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้อำนวยการ สถานศึกษาระดับสูงของส่วนราชการ สื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงฯ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลและแจ้งเวียนให้กับทุกหน่วยงานในสังกัด รับทราบและถือปฏิบัติ

ทั้งนี้แผนบริหารความเสี่ยงควรกำหนดกิจกรรมหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะแก้ไข ลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

#### ขั้นตอนที่ 4

ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการ และนำเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับสูงของส่วนราชการอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

#### ขั้นตอนที่ 5

จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยระบุผลการประเมินความเสี่ยง และจากที่ได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผน เพื่อใช้ในการดำเนินงานในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับสูงของส่วนราชการ

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554, น.1-3) กล่าวถึง The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) ว่าเป็นหน่วยงานที่ได้เผยแพร่วิธีการและกรอบแนวคิดของการควบคุมภายในขององค์กร (Internal Control Framework) อย่างเป็นระบบ เมื่อช่วงต้นทศวรรษของปี ค.ศ. 1990 จนกระทั่งเป็นที่รู้จักและมีความนิยมอย่างแพร่หลาย หลังจากที่วิธีการและดำเนินการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเรื่องที่ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า การจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จำเป็นและเราต้องมีวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ดี แต่การจัดการความเสี่ยงนั้นก็ประสบกับปัญหาเดียวกับการเริ่มทำการควบคุมภายในในช่วงแรกๆ เพราะการจัดการความเสี่ยงนั้นยังไม่สามารถที่จะกำหนดค่านิยมได้อย่างชัดเจน องค์กรของการประกันภัยก็มีการกำหนดค่านิยมของการจัดการความเสี่ยงไว้แบบหนึ่ง แต่องค์กรที่ให้บริการสินเชื่อก็กำหนดค่านิยมและวิธีการของการจัดการความเสี่ยงไว้อีกแบบหนึ่งอย่างแตกต่างกัน จนทำให้หน่วยงานหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ต่างก็พยายามที่จะกำหนดค่านิยมและความหมายของการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนพยายามคิดถึงโครงสร้างของการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ เหล่านี้ หลังจากการพยายามหาข้อสรุปถึงค่านิยมความหมาย วิธีการในการจัดการความเสี่ยงและ การจัดทำโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยงมานาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) จึงพยายามที่จะ

กำหนด และกำหนดค่านิยมและรูปแบบต่างๆ ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยได้กำหนดออกมาเป็น COSO ERM (COSO Enterprise Risk Management) ซึ่ง COSO ได้กำหนดโครงสร้างและความหมาย ในการจัดการกับความเสี่ยง และนำเสนอต่อสาธารณะในปลายปี ค.ศ.2004 โดยให้บริษัทในทุกขนาด ไม่ว่าจะ เป็นบริษัทขนาดใหญ่ หรือบริษัท SMEs สามารถนำเอาแนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงไปใช้ได้ COSO Internal Control Framework เป็นกระบวนการที่ออกแบบให้กรรมการบริหาร ผู้อำนวยการสถานศึกษา บุคลากรต่างๆ ของหน่วยงาน ต้องมีความรับผิดชอบและพยายามที่จะให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีการรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ และ 3) การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย และระเบียบต่างๆ COSO Internal Control Framework จะมีลักษณะที่เชื่อมโยงต่อ COSO Enterprise Risk management ดังนั้นการเข้าใจใน COSO Internal Control Framework จึงเป็นการช่วยให้เข้าใจใน COSO ERM มากขึ้น

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ลุกลามไปสู่สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีความซับซ้อนและยากแก่การตรวจสอบ เช่นเดียวกับการคอร์รัปชันในสังคมอื่นๆ พฤติกรรมคอร์รัปชันที่นิยามในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การทำหรือใช้เอกสารปลอม การใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์แก่ตนเอง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ หรือโดยทุจริต การละทิ้งหรือการทอดทิ้งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบ ขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด การล่วงละเมิดสิทธิเด็ก การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน ฯลฯ ผลการวิจัยพบว่า การคอร์รัปชันยังมีปรากฏในสังคมไทย และในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทย และของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบต่างๆ คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ดัชนีชี้วัดรูปแบบ แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักประกอบด้วย แนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบโดยการจัดการสัมมนาจัดเทศกาลสาธารณะรูปแบบ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้น

พื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมืองนอกเมือง และในแต่ละภูมิภาค มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุม และหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารการจัดการความปลอดภัย ควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

กรณีการ พงศกิตติชัย (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

- 1) สภาพการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน
- 2) ปัญหาการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน
- 3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน
- 4) ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

5) ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

6) ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้นไม่แตกต่างกัน

ฉันทิชา ปัทมทัตตานนท์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า

1) การจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก

2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

3) การจัดการความเสี่ยงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ลดาวัลดี ศศิธร (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการจัดการเรียนร่วมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดกระบี่

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการจัดการเรียนร่วม ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านการบริหารการเงิน พัสดุ และทรัพย์สิน ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการจัดการเรียนร่วม ทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันตามตำแหน่งและลักษณะของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ แต่ไม่แตกต่างกันตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กโดยการจัดการเรียนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

### 2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษา ดังนี้

จง (Jong, 2006) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และการวิจัยในเนเธอร์แลนด์ การศึกษานี้เพื่อทดสอบความเสี่ยงในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และวิจัยพื้นฐานในการจัดประเภทความรู้ความเข้าใจ 3 ประเภท ประโยชน์ที่จะเกิดความรู้ความคิด ความสนใจ ที่ง่ายกว่าการมองเห็นความเสี่ยงในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย อะไรคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการพัฒนาสังคม (สังคมขนาดเล็ก) และอะไรคือ ความเสี่ยงต่อการสร้างพื้นฐานการศึกษาที่ไม่ได้เกิดจากความแตกต่างด้านปัจจัยองค์กรอื่น (การศึกษาภายในองค์กร) ผลลัพธ์จากการสำรวจด้วยการแจกแบบสอบถาม ประชุม สัมภาษณ์) พบว่า สถาบันทางการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นไปอย่าง ต่อเนื่องประจำ ยังมีนโยบายผสมผสานด้านความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และนักศึกษามี ขอบเขตจำกัดต่อการรับรู้ความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากที่สุด น้อยที่สุดต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ภายในสิ่งแวดล้อมโดยไม่มีกำบัง ในเวลาเดียวกันไม่มีการสร้างความมุ่งมั่นเพื่อแบ่งปัน ประสบการณ์ เกิดขึ้นเฉพาะภายในบุคคล ภายในสถาบัน เกิดปัญหาด้านผู้สวบ่อยๆ กับเจ้าหน้าที่และ นักศึกษา นโยบายด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย และสิ่งที่ทำให้เกิดผลนั้นยังไม่มี แน่นนอน

เวสเตอร์แมน (George Westerman, 2006, p.336) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี มี 6 ด้าน คือ

- 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย การบริหารองค์ประกอบต่างๆ เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานระดับมาตรฐาน อายุ และเทคโนโลยี
- 2) ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย ความสอดคล้องของข้อมูลระดับของข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงสร้าง
- 3) บุคคลและทักษะ ประกอบด้วย การหมุนเวียน การวางแผน ทางด้านทักษะการอบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่นๆ ประกอบด้วยวิธีการใช้/มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า

5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วย การควบคุม โครงสร้างระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบ

6) องค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย/ต้นทุน กระบวนการกองทุน

เฟนเซล และ โอ'เบรนนัน (Fenzel and O'Brennan) (อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, น.95) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความเสี่ยงของเด็กชาวอเมริกันที่อาศัยอยู่ในแอฟริกาต่อบรรยากาศแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่มีผลต่อโรงเรียน การวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยบรรยากาศในโรงเรียนกับแรงจูงใจ และการดำเนินการทางวิชาการเป็นสิ่งเปราะบาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนชาวอเมริกันที่อาศัยอยู่ในแอฟริกาที่อยู่ในเขตพื้นที่เสี่ยง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นเด็กนักเรียนชั้นประถมศึกษาตอนปลายชาวอเมริกันในแอฟริกา จำนวน 282 คน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน ข้อมูลจากการวิจัยสนับสนุน โมเดลที่กำหนดและเสนอแนะถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งนักเรียนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี น่าสนุกและเพลิดเพลิน และควรมีข้อตกลงทางวิชาการระหว่างนักเรียนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่เสี่ยงด้วย ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อบทบาทของครูในการสร้างบรรยากาศเช่นเดียวกัน

แม็คคาที (McCarthy, 2008) ศึกษา การประกันภัยการศึกษาความเสี่ยงต่อการบริหาร พบว่า การพัฒนาในการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยและแผนการประกันภัย โรงเรียนเป็นที่ปรับเปลี่ยนเพื่อประชุมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านอุตสาหกรรม การพัฒนาร่วมกันระหว่างนักศึกษาอเมริกา ที่มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น ด้านความเสี่ยงการบริหารจัดการ การประกันภัย และการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ การหาสถิติการประกันภัยและการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ การหาค่าสถิติประกันภัยในนิวยอร์ก นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาแล้ว 300 คน ที่ร่วมกันศึกษาและกำลังศึกษาอยู่และพัฒนาเพื่อความแน่นอนกว่า 5 ปีที่ผ่านมา โรงเรียน คือ องค์กรที่ต้องการการปรับเปลี่ยนและทันสมัยกับโปรแกรมการเรียนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอันดับหนึ่งในด้านอุตสาหกรรม และเปรียบเทียบนักศึกษาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายด้านการตลาด เพื่อความกล้าต่อการเสี่ยงในการจัดการแม้ว่าจะเริ่มหลักสูตรในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นโปรแกรมความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการ

สก๊อต และคณะ (Scott and Others, 2007, p.23 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, น.98) ได้ศึกษางานวิจัยการจัดกลุ่มเด็กนักเรียนมัธยมปลายที่ตกอยู่ในความเสี่ยง อิทธิพลที่แสดงออกอย่างรุนแรงต่อสังคม และปัจจัยป้องกันในสถานศึกษา จากการวิจัยเป็นรายกลุ่มของนักเรียนมัธยมปลาย



ในนักเรียนเชื้อสายลาตินอเมริกันและแอฟริกัน จำนวน 789 คน ซึ่งอาจเป็นเด็กที่ตกอยู่ในความเสี่ยง ได้หลายรูปแบบโดยการใช้ให้เด็กรายงานตนเอง ระดับความเชื่อมั่นในสถานศึกษาของตนเอง แรงจูงใจในการไปโรงเรียน ความรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่จากครอบครัว ความสัมพันธ์กับครูและเพื่อนๆ การแสดงออกถึงความรุนแรง และจากการจัดกลุ่มนักเรียนออกเป็น 6 กลุ่ม พบว่า ในจำนวนนี้ 5 กลุ่ม สามารถจัดเป็นกลุ่มที่ตกอยู่ในความเสี่ยงได้ คือ ในส่วนที่มีความเครียดในสถานศึกษาปัญหาสุขภาพ ระดับการเรียนและระยะเวลาที่ใช้ในโรงเรียน การแสดงออกซึ่งความรุนแรงเป็นลักษณะที่แตกแยกของเด็กที่อาจจำแนกได้เป็นกลุ่มที่เปราะบางที่สุด และการฟื้นฟูกลับสู่สภาพเดิมจะเป็นประเภทกลับตัวกลับใจจะมีผลการเรียนที่ดีกว่าเด็กที่โตมาจากชุมชน ผู้มีรายได้น้อยในเมืองจะมีการพัฒนาไปในทางบวก แม้ว่าจะต้องเผชิญกับพฤติกรรมและอุปสรรคที่ทำทลาย มีการศึกษาและวิจัยปรากฏการณ์ในลักษณะดังกล่าว กรณีมีการกลับตัวกลับใจแล้ว ปัจจัยป้องกันของแต่ละคนจะประกอบด้วย นิสัยชอบการแข่งขัน เช่น ความสามารถส่วนตัว ความยืดหยุ่นในการใช้ยุทธวิธีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยป้องกัน ได้แก่ ความเกื้อหนุนทางสังคมที่มีอยู่ อาทิ การที่มีผู้ใหญ่อย่างน้อยหนึ่งคนคอยควบคุมปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีกับครู อย่างไรก็ตามแม้ว่าปัจจัยป้องกันเหล่านี้จะสามารถทำให้เด็กจำนวนมากสามารถรักษาสุขภาพจิตที่ดีและความประพฤติที่ดีไว้ได้ แต่จะมีเด็กอีกจำนวนไม่น้อยที่ได้รับผลกระทบทางลบด้วย การต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ทำทลายในชีวิตที่ต้องเกี่ยวข้องกับชุมชนผู้มีรายได้น้อย มีอัตราการเกิดความรุนแรงสูง อัตราเด็กออกจากโรงเรียนกลางคันจะมีสูงถึง 300 เปอร์เซ็นต์ สำหรับกลุ่มเด็กยากจนและเด็กที่ใช้ชีวิตในชุมชนเมืองที่มีรายได้น้อยที่ต้องเผชิญกับปัญหาทางนิเวศน์ที่ต้องประสบกับความกดดันทางจิตวิทยาในอัตราสูง จึงต้องออกจากโรงเรียนก่อนจบปริญญา จะต้องใช้งานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากเพื่อหาเงินเลี้ยงชีพ เด็กจำนวนมากที่แสดงอาการทางจิตและเข้ากับคนอื่นไม่ได้ มักจะถูกบีบให้ออกจากโรงเรียนก่อนจบมัธยมปลาย วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ก็เพื่อประเมินผลแรงจูงใจในสถานศึกษาและการมั่นใจในความสามารถตนเอง ความสำนึกในการโอบอุ้มของครอบครัว ความสัมพันธ์กับครูและเพื่อน และการแสดงออกซึ่งความรุนแรง ซึ่งจะมีประโยชน์ในการจัดกลุ่มต่างๆ ของความเสี่ยงในสถานศึกษาปัจจัยปกป้องที่ใช้ในการวิจัยนี้มีการนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีความตั้งใจส่วนบุคคล ทฤษฎีความสามารถส่วนบุคคล และทฤษฎีแรงจูงใจภายใน

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งให้ความสำคัญแตกต่างกันออกไป เช่น ด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการ โปรแกรมทางการศึกษา ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย

เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา มีการใช้มาตรการการบริหารความเสี่ยงที่หลากหลายแตกต่างกัน ทั้งการบริหารความเสี่ยงแบบควบคุม การบริหารความเสี่ยงแบบป้องกัน การถ่ายโอนความเสี่ยง และจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และเชื่อต่อความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และยอมรับเทคนิคการทดสอบความเสี่ยง ซึ่งเรียกว่าการบริหารความเสี่ยง



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี
- 2) เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง ซึ่งได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.8 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

#### 3.1 ประชากร

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยแบ่งได้ดังนี้

	ประชากร			รวม
	สพป. เขต 1	สพป. เขต 2	สพม. เขต 4	
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	28	12	1	41
ครู	202	75	18	295
		รวม		336

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าและดัดแปลงจากหนังสือ เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 2 ตอน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในตำแหน่ง ปัจจุบัน การได้รับการอบรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา และการได้รับการอบรมทางการบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อบ่งชี้การบริหารความเสี่ยง ตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 10 ข้อ
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ 10 ข้อ
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 10 ข้อ
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ 10 ข้อ

แบบสอบถามเกี่ยวกับ ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) การประเมินแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามแบบลิเคอร์ (Likert Scale) โดยกำหนดค่าแต่ละระดับดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปฏิบัติมาก        |
| 3 | หมายถึง | การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปฏิบัติน้อย       |
| 1 | หมายถึง | การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปฏิบัติน้อยที่สุด |

### 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการสร้าง ดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2560)

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล กำหนดขอบเขตของเนื้อหาเพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบแนวคิดของการวิจัย

3.3.3 วิเคราะห์ข้อคำถาม เพื่อสร้างแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

3.3.4 เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ต่อไปเพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือต่อไป

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.4.1 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC ตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของเครื่องมือ และนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

<i>IOC</i>	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม
<i>R</i>	หมายถึง	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
$\sum R$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
<i>N</i>	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การให้คะแนน ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 0 เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจในคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกข้อคำถาม พิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ไม่ต่ำกว่า 0.60 และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคคลที่ไม่ใช่ประชากรในในการวิจัย จำนวน 30 คน

3.4.2 วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) มีค่าเท่ากับ 0.97

สูตรหาความเชื่อมั่นมีดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

- $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
- $n$  แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม
- $\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
- $S_t^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3.4.3 ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์

3.4.4 ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อที่จะนำไปเก็บข้อมูล

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.5.1 ติดต่อประสานงานกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นประชากร

3.5.2 นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นประชากร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 336 ฉบับ พร้อมทั้งกำหนดวันเวลาเพื่อเก็บแบบสอบถามคืน ใช้เวลาในการเก็บแบบสอบถาม 1 เดือน โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์

3.5.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและการทดสอบสมมติฐานของการศึกษาวิจัย ดังนี้

3.6.1 เมื่อได้แบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ให้คะแนนน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.2 ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.3 ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ที่มีต่อสภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) โดยใช้เกณฑ์สำหรับแปลผล (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, น.23-24) ดังนี้

4.51 – 5.00	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับปฏิบัติมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับปฏิบัติน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

3.6.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู โดยใช้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

### 3.7 สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) ค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) ค่าความถี่ (Frequency)
- 3) ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	$\mu$	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ย
	$\sum x$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
	F	หมายถึง	ค่าความถี่

#### 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	หมายถึง	คะแนนแต่ละตัว
	N	หมายถึง	จำนวนคะแนนในกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum$	หมายถึง	ผลรวม

### 3.8 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยเลือกวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

3.8.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ตามขอบข่ายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

3.8.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ตามขอบข่ายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) โดยใช้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ซึ่งการวิเคราะห์ผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกเป็นตำแหน่ง

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติเพื่อใช้ในการความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N แทน จำนวนประชากร

$\mu$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sigma$  แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูที่เป็นประชากร จำแนกตาม เพศ อายุ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การฝึกอบรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา การอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การฝึกอบรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา การอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	95	28.27
หญิง	241	71.73
รวม	336	100
<b>อายุ</b>		
21-30 ปี	81	24.10
31-40 ปี	98	29.20
41-50 ปี	66	19.60
50 ปีขึ้นไป	91	27.10
รวม	336	100
<b>คุณวุฒิทางการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	149	44.30
ปริญญาโท	158	47.00
ปริญญาเอก	29	8.60
รวม	336	100
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	41	12.20
ครู	295	87.80
รวม	336	100
<b>ประสบการณ์ในการสอน</b>		
1-5 ปี	51	15.20
6-10 ปี	51	15.20
11-15 ปี	97	28.90
มากกว่า 15 ปี	137	40.80
รวม	336	100

**ตารางที่ 4.1** จำนวนร้อยละของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง คุณวุฒิ  
ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน การฝึกอบรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา  
การอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>การฝึกอบรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา</b>		
ไม่เคยเลย	38	11.30
เคย 1 ครั้ง	108	32.10
เคย 2-3 ครั้ง	87	25.90
มากกว่า 3 ครั้ง	103	30.70
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>100</b>
<b>การอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง</b>		
ไม่เคยเลย	150	44.60
เคย 1 ครั้ง	107	31.80
เคย 2-3 ครั้ง	45	13.40
มากกว่า 3 ครั้ง	34	10.10
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 71.73 อายุ 31-39 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 และตำแหน่งครู จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 87.80 ประสบการณ์ในการสอนมากกว่า 15 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 ประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่เคยได้รับการฝึกอบรม 1 ครั้ง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 32.10 ประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ที่ไม่เคยอบรมเลย จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 44.60

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมและรายด้าน

ระดับการบริหารความเสี่ยง	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.79	0.80	มาก
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	3.62	0.70	มาก
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน	3.37	0.70	ปานกลาง
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	4.01	0.90	มาก
รวม	3.70	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ระดับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ( $\sigma=0.78$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ( $\sigma=0.78$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $\mu=4.01$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 ( $\sigma=0.90$ ) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ( $\mu=3.79$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ( $\sigma=0.80$ ) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ( $\mu=3.62$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ( $\sigma=0.70$ ) และความเสี่ยงด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ( $\mu=3.37$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ( $\sigma=0.70$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษา	3.56	0.67	มาก	9
2. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสถานศึกษา	3.99	0.79	มาก	2
3. สถานศึกษาของท่านติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง	3.57	0.79	มาก	8
4. สถานศึกษาของท่านระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการระบุความต้องการ บริการ และผลผลิต โดยแสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา	3.79	0.69	มาก	6
5. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำปฏิทินงานในสถานศึกษา เพื่อกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์	4.03	0.85	มาก	1
6. สถานศึกษาของท่านจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.96	0.84	มาก	4
7. บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน	3.73	0.81	มาก	7
8. สถานศึกษาของท่านแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติตามปฏิทินงานที่กำหนด	3.97	0.87	มาก	3
9. สถานศึกษามีการรายงานผลการติดตามการประเมินผลกลยุทธ์ให้บุคลากร ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาทราบ	3.80	0.84	มาก	5
10. ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหาร นโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์	3.50	0.79	ปานกลาง	10
รวม	3.79	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.79$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษามีการจัดทำปฏิทินงานในสถานศึกษาเพื่อกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ( $\mu=4.03$ ) รองลงมาคือ สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา ( $\mu=3.99$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ( $\mu=3.50$ )

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวมข้อมูลกำกับ ดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการและธุรการ	3.61	0.70	มาก	6
2. สถานศึกษาวางแผนออกแบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยลดภาระงาน	3.64	0.86	มาก	5
3. สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการพัฒนาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน	3.71	0.74	มาก	2
4. ผู้อำนวยการสถานศึกษาของท่านอนุมัติแผนงานด้านวิชาการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.67	0.76	มาก	3
5. สถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน	3.81	0.86	มาก	1
6. ครูและบุคลากรการจัดทำแผนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น	3.49	0.70	มาก	8
7. สถานศึกษามีการแนะแนวและจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง	3.49	0.69	มาก	9

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการดำเนินงาน (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
8. ครูและบุคลากรจัดทำกรวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนา การจัดเรียนการสอน	3.41	0.65	ปานกลาง	10
9. สถานศึกษาของท่านมีการประชุมเพื่อกำหนดมาตรฐาน การศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน	3.64	0.85	มาก	4
10. สถานศึกษาของท่านมีการนิเทศ กำกับ ติดตามผล การดำเนินงานของบุคลากร และครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง	3.60	0.76	มาก	7
รวม	3.62	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=3.62$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ( $\mu=3.81$ ) รองลงมาคือ สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการพัฒนาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน ( $\mu=3.71$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูและบุคลากรจัดทำกรวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ( $\mu=3.41$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษาของท่านมีการจัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย รายหัวเป็นไปตามแผนการดำเนินงาน	3.43	0.70	ปานกลาง	4
2. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จ รับเงิน ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	3.44	0.68	ปานกลาง	3
3. สถานศึกษาของท่านมีหลักฐานการเบิกจ่าย การใช้จ่าย เงินยืม การจัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ มีการทำทะเบียน จดทะเบียน อย่างถูกต้อง	3.26	0.51	ปานกลาง	9
4. สถานศึกษาของท่านมีการบริหารงานด้านพัสดุและ สินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ฯลฯ	3.48	1.55	ปานกลาง	1
5. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำรายงานการเงินทุกเดือน และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ	3.29	0.52	ปานกลาง	8
6. การอนุมัติและเบิกจ่ายเงินต่างๆ สอดคล้องกับแผน ปฏิบัติการของสถานศึกษา	3.35	0.56	ปานกลาง	6
7. สถานศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อประสิทธิภาพ การบริหารงานการเงินตลอดเวลา เพื่อลดภาระงานของ บุคลากรในโรงเรียนที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้	3.32	0.57	ปานกลาง	7
8. สถานศึกษาจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา	3.23	0.53	ปานกลาง	10
9. สถานศึกษาเสนอแผนงบประมาณขอความช่วยเหลือ เห็นชอบต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.43	0.67	ปานกลาง	5



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
10. สถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณในแต่ละ แผนงาน โครงการต่างๆ อย่างครอบคลุม โดยมีเจ้าหน้าที่ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน งบประมาณ รวมทั้ง ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการ บริหารงบประมาณ	3.45	0.70	ปานกลาง	2
รวม	3.37	0.70	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu=3.37$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย พบว่าสถานศึกษาของท่านมีการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ฯลฯ ( $\mu=3.48$ ) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณในแต่ละแผนงาน โครงการต่างๆ อย่างครอบคลุม โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน งบประมาณ รวมทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการบริหารงบประมาณ ( $\mu=3.45$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงานโครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา ( $\mu=3.25$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/  
กฎระเบียบ

การบริหารความเสี่ยง	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ				
1. สถานศึกษาของท่านจัดการประเมินคุณภาพภายใน โรงเรียน	4.19	0.86	มาก	1
2. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการ และกฎระเบียบในการตรวจสอบภายใน	4.16	0.92	มาก	2
3. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำหลักฐาน เอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการควบคุมภายในเป็นปัจจุบัน	3.93	0.87	มาก	8
4. สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทาง การศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัย เพื่อสร้างเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน	3.86	0.89	มาก	10
5. สถานศึกษาของท่านสนับสนุนอบรมการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติ ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณ ของวิชาชีพ การดำเนินการขอรับและขอต่อใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพ	4.08	0.93	มาก	3
6. สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษา วินัยอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.91	มาก	9
7. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านรับรู้การเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด จากต้นสังกัด	4.04	0.92	มาก	4
8. สถานศึกษาของท่านให้การดูแล และติดตามกรณีมี บุคลากรของสถานศึกษาละเมิด หรือกระทำผิดระเบียบ วินัย	4.01	0.91	มาก	6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/  
กฎระเบียบ (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
9. สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการป้องกันเหตุ ที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิดวินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ ข้อกำหนด	3.94	0.92	มาก	7
10. สถานศึกษาของท่านมีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงาน ทางวินัยอย่างเป็นระบบภายในสถานศึกษา	4.02	0.92	มาก	5
รวม	4.01	0.90	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/  
กฎระเบียบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.01$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก  
โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษาของท่านจัดการประเมินคุณภาพภายใน  
โรงเรียน ( $\mu=4.19$ ) รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการ และกฎ  
ระเบียบในการตรวจสอบภายใน ( $\mu=4.16$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านการ  
รักษาวินัย เพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน ( $\mu=3.89$ )

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู  
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม  
ตำแหน่ง

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารความเสี่ยง	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา N = 41		ครู N = 295	
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.64	0.78	3.94	0.82
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	3.51	0.68	3.72	0.72
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน	3.30	0.61	3.44	0.79
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	3.87	0.92	4.15	0.88
รวม	3.58	0.75	3.81	0.80

ตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้อำนวยการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ( $\mu=3.58$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 ( $\sigma=0.75$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ( $\mu=3.81$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ( $\sigma=0.80$ )

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษา มีผลดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ( $\mu=3.64$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ( $\sigma=0.78$ ) ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ( $\mu=3.51$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 ( $\sigma=0.68$ ) ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ( $\mu=3.30$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ( $\sigma=0.61$ ) ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ( $\mu=3.87$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 ( $\sigma=0.92$ ) ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก

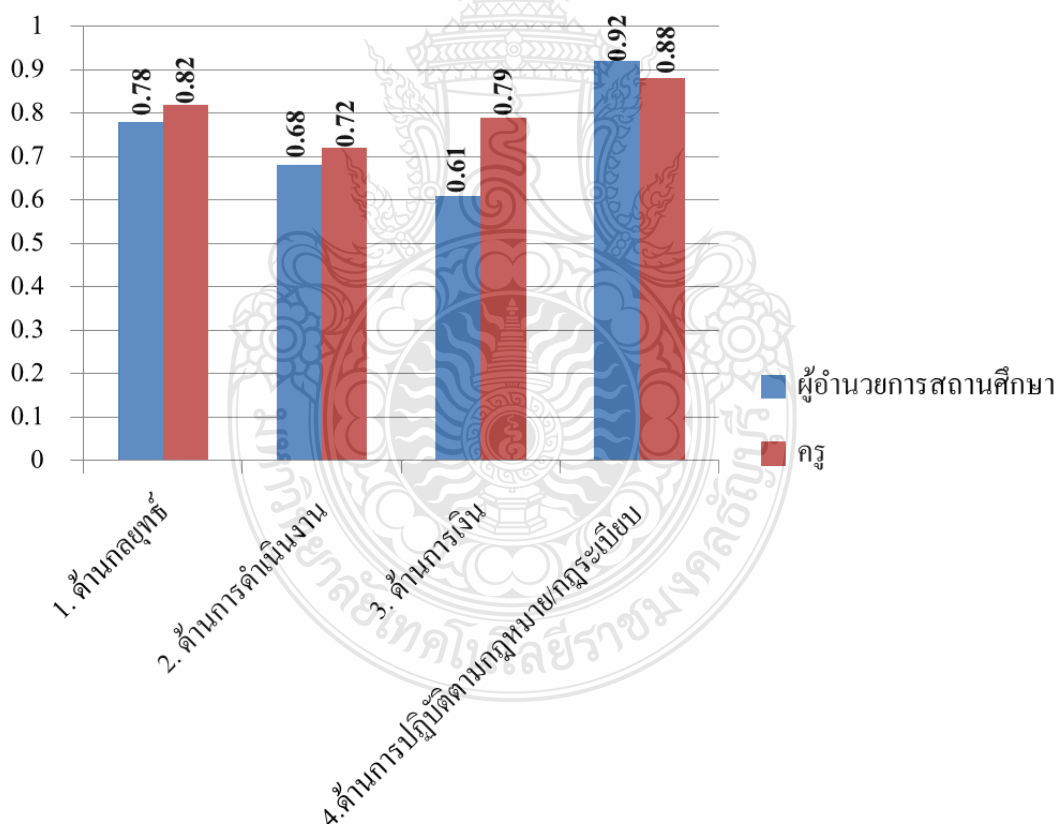
และจากผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของครู มีผลดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ( $\mu=3.94$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ( $\sigma=0.82$ ) ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ( $\mu=3.72$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 ( $\sigma=0.72$ ) ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ( $\mu=3.44$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ( $\sigma=0.79$ ) ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

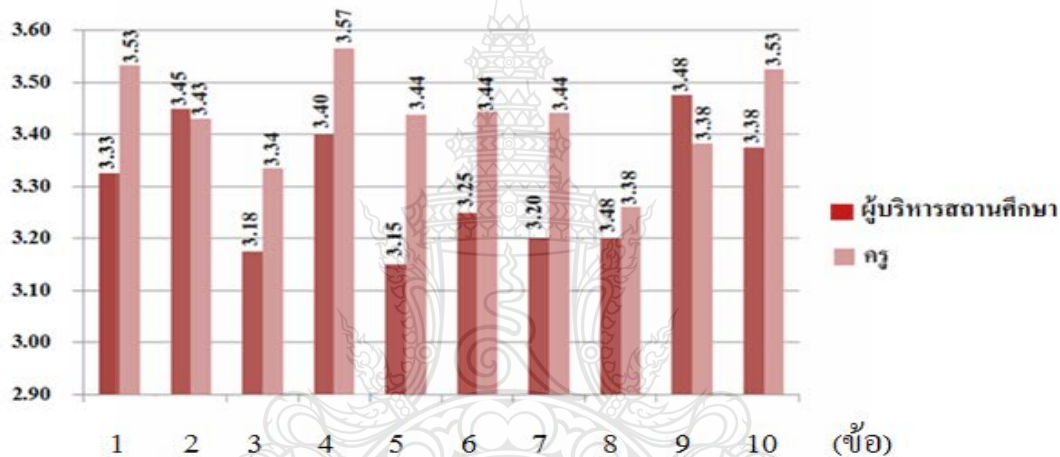
4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ( $\mu=4.15$ ) มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 ( $\sigma=0.88$ ) ระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก



ภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง

จากตารางที่ 4.7 และ ภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง ผู้วิจัยพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน จึงเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินเป็นรายข้อ เพื่อหาความแตกต่างระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ดังภาพที่ 4.2

**ตอนที่ 4 เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกเป็นตำแหน่ง**



ภาพที่ 4.2 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินเป็นรายข้อของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ที่เป็นประชากร จำแนกเป็นตำแหน่ง

จากภาพที่ 4.2 ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรก คือ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สูงกว่าครู รวมทั้งสิ้น 2 ข้อ คือ ข้อ 1 และ ข้อ 9

ประเด็นที่สอง คือ ความคิดเห็นของครูที่สูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 8 ข้อ คือ ข้อ 2 3 4 5 6 7 8 และ 10

โดยแบ่งออกเป็น 2 ตาราง ดังตารางที่ 4.8 - 4.9

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สูงกว่าครู การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน	$\mu$	
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ครู
1. สถานศึกษาของท่านการจัดทำบัญชีการเงิน ไบเซิร์ฟรับเงิน ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	3.45	3.43
2. สถานศึกษาจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา	3.20	3.26
รวม	3.33	3.35

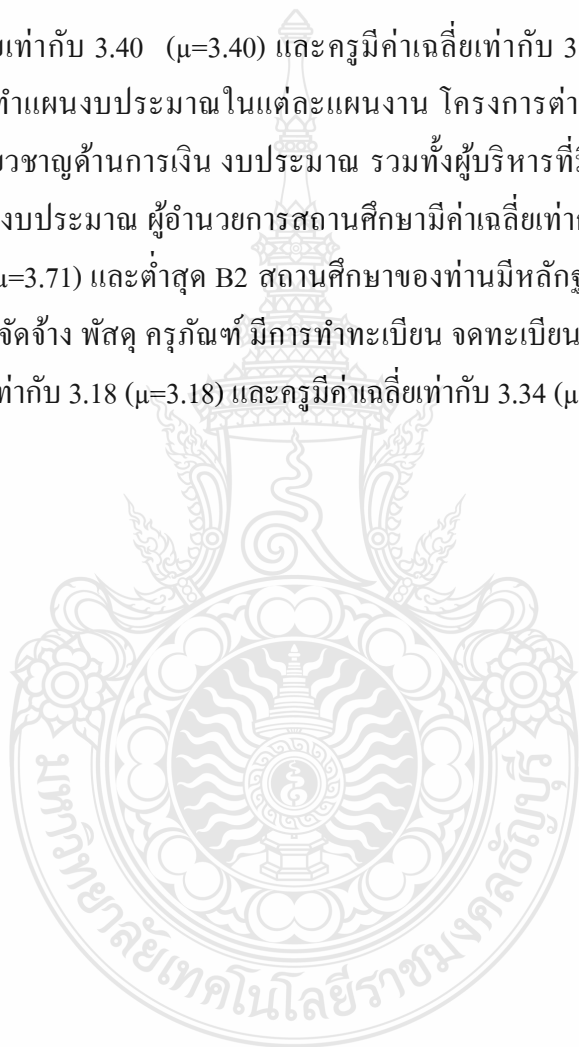
จากตารางที่ 4.8 พบว่า เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สูงกว่าครู การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน ที่เป็นประชากรจำแนกเป็นตำแหน่ง พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของผู้อำนวยการสถานศึกษาเท่ากับ 3.33 ( $\mu=3.33$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ( $\mu=3.35$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าเฉลี่ยระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่เรียงจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษาของท่านการจัดทำบัญชีการเงิน ไบเซิร์ฟรับเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ผู้อำนวยการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ( $\mu=3.45$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ( $\mu=3.35$ ) และสถานศึกษาจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ( $\mu=3.20$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ( $\mu=3.26$ )

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่สูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาการบริหารความเสี่ยง  
ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน	μ	
	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ครู
1. สถานศึกษาของท่านมีการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัว เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน	3.33	3.53
2. สถานศึกษาของท่านมีหลักฐานการเบิกจ่าย การใช้จ่ายเงินยืม การจัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ มีการทำทะเบียน จดทะเบียน อย่างถูกต้อง	3.18	3.34
3. สถานศึกษาของท่านมีการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ฯลฯ	3.40	3.57
4. สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำรายงานการเงินทุกเดือน และ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ	3.15	3.44
5. การอนุมัติและเบิกจ่ายเงินต่างๆ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ของสถานศึกษา	3.25	3.44
6. สถานศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อประสิทธิภาพการ บริหารงานการเงินตลอดเวลา เพื่อลดภาระงานของบุคลากร ในโรงเรียนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อ	3.20	3.44
7. สถานศึกษาเสนอแผนงบประมาณขอความช่วยเหลือเห็นชอบ ต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำขอตั้ง งบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.48	3.38
8. สถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณในแต่ละแผนงาน โครงการต่างๆ อย่างครอบคลุม โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการเงิน งบประมาณ รวมทั้งผู้บริหารที่มีความรู้และ ประสบการณ์เพียงพอในการบริหารงบประมาณ	3.38	3.53
รวม	3.30	3.43



จากตารางที่ 4.9 พบว่า เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่สูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการเงิน ที่เป็นประชากรจำแนกเป็นตำแหน่ง พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ( $\mu=3.30$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ( $\mu=3.43$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่เรียงจากมากไปน้อย ดังต่อไปนี้ B3 สถานศึกษาของท่านมีการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ฯลฯ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ( $\mu=3.40$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ( $\mu=3.57$ ) รองลงมา B8 สถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณในแต่ละแผนงาน โครงการต่างๆ อย่างครอบคลุม โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน งบประมาณ รวมทั้งผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการบริหารงบประมาณ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ( $\mu=3.68$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ( $\mu=3.71$ ) และต่ำสุด B2 สถานศึกษาของท่านมีหลักฐานการการเบิกจ่าย การใช้จ่ายเงินยืม การจัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ มีการทำทะเบียน จดทะเบียน อย่างถูกต้อง ผู้อำนวยการสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ( $\mu=3.18$ ) และครูมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ( $\mu=3.34$ )



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลดังต่อไปนี้

- 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.3 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน ( $\sigma$ )

#### 5.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลสรุปข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ  
ศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำนวน 41 โรงเรียน แบ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 41 คน และครู  
จำนวน 295 คน รวมทั้งสิ้น 336 คน และได้รับกลับคืนมา 336 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งจากการ  
วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ปทุมธานี สรุปได้ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหาร  
ความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผู้ตอบ  
แบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 71.73 อายุ 31-39 ปี จำนวน 98 คน  
คิดเป็นร้อยละ 29.20 ระดับการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาคือ  
ปริญญาตรี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 41 คน  
คิดเป็นร้อยละ 12.20 และตำแหน่ง ครู จำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 87.80 ประสบการณ์ในการสอน  
มากกว่า 15 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 ประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้

เคยได้รับการฝึกอบรม 1 ครั้ง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 32.10 ประสิทธิภาพด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ที่ไม่เคยอบรมเลย จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 44.60

5.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ( $\sigma=0.78$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านการเงิน

5.2.2.1 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ พบว่า การบริหารความเสี่ยงโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีการปฏิบัติงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $\mu=4.01$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 ( $\sigma=0.90$ )

5.2.2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีการปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ( $\mu=3.79$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ( $\sigma=0.80$ )

5.2.2.3 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ( $\mu=3.62$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ( $\sigma=0.70$ )

5.2.2.4 ความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีการปฏิบัติงานความเสี่ยงด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ( $\mu=3.37$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ( $\sigma=0.70$ )

5.2.2 การวิเคราะห์ เปรียบเทียบระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่ง ผู้วิจัยพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุด คือ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

### 5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ตามขอบข่ายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of

Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Financial Risk : FR) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Operational Risk : OR) 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : CR) มีระดับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบประเด็นสำคัญอภิปราย ดังต่อไปนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มอำนวยการฝ่ายเลขานุการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้ให้ความเห็นว่าสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมายังหน่วยงานระดับล่าง เห็นชอบให้มีการนำความเสี่ยงที่จะทำให้งานไม่บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด 2) การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นเรื่องที่บ่งบอกถึงความผิดพลาดในการดำเนินงานขององค์กร แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) การสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและมีเป้าหมายในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกัน 4) นำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กรในทุกๆ กิจกรรมการปฏิบัติงานโดยกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5) การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างการปฏิบัติงานเดิม โดยถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในทุกๆ กิจกรรมภายใต้ภารกิจที่ส่วนราชการรับผิดชอบ

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้อมแสดงให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการป้องกัน หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคหรือความสูญเสียโอกาส ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถานศึกษา และเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการบริหารที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้วางไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดของสถานศึกษา

### 5.3.1 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาและครุมีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารมากขึ้น การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk Management) สอดคล้องกับ ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550, น.73) ศึกษาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตจังหวัดอุดรธานี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมรายด้าน สุทัศน์ ลาหนองแคน (2550 อ้างถึงใน วรรณิกักร์ พงศ์กิตติชัย, 2553, น.106) ศึกษาการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความคิดเห็นในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณิกักร์ พงศ์กิตติชัย (2553, น.113) ศึกษาการบริหารวิชาการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก และจากการวิจัยพบว่า ด้านสถานศึกษามีการจัดทำปฏิทินงานในสถานศึกษาเพื่อกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่สูงที่สุด เนื่องจากผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเป็นผู้วางแผนร่วมกันจัดทำปฏิทินการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น จึงมีความตระหนักถึงการป้องกันการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด เนื่องจากครูพบว่า แรงขับเคลื่อนกลยุทธ์นั้นมาจากผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารนโยบายชัดเจน วิสัยทัศน์กว้างไกล พันธกิจ แผนกลยุทธ์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่ผู้อำนวยการสถานศึกษาในปัจจุบันมีงานประชุมนอกสถานที่ค่อนข้างมาก เมื่อมีงานในโรงเรียนมักจะมอบหมายให้ตัวแทนสั่งงาน แบ่งงาน หรือมอบหมายหน้าที่ให้ครูปฏิบัติ ดังนั้น งานจึงขับเคลื่อนไปได้ค่อนข้างช้า สอดคล้องกับ ฉัชริมา ปัทมทัตตานนท์ (2553, น.77) ได้ศึกษาการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย ระดับการจัดการความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และมีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับ จีระ พระสุพรรณ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์โรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัย

พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนา คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม มีความ เหมาะสมและความเป็นไปได้

### 5.3.2 การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี การบริหาร ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และจากการวิจัยพบว่า สถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อนำมา พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่สูงที่สุด เนื่องจาก โรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดปทุมธานี มีบุคลากรจำนวนน้อย ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงให้ การสนับสนุนให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนำความรู้มาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังพบว่า ครูและบุคลากรจัดทำการศึกษาวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยระดับการ ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด เนื่องจาก โรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนที่ประสบปัญหา จำนวนครูไม่ครบชั้น จึงพบปัญหาการจัดการเรียนการสอน การจัดทำวิจัยชั้นเรียน

เนื่องจากปัจจุบัน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด ปทุมธานี มีความตระหนักถึงการวางแผนตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ตี พ.ศ.2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 โดยส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการไว้เป็นการล่วงหน้า จะต้องมีการศึกษา รายละเอียด ระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน ส่วนราชการต้องจัดให้มีการ ติดตามและประเมินผล และแผนปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด จากแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนัก เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีปทุมธานี เขต 2 ซึ่งหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด และสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีปทุมธานี เขต 2 ยังเล็งเห็น ความสำคัญในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการ จัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อนักเรียนเป็นสำคัญ จึงได้ทำแผนพัฒนา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการแบ่งเบาภาระงานครูและบุคลากร ทางการศึกษา มีการสนับสนุนผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เข้ารับการ

อบรมพัฒนากระบวนการเรียนการสอนตลอด นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง เช่น สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีจัดเครือข่ายโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จัดโครงการการพัฒนาการใช้การศึกษาทางไกล DLIT, DLTV, ETV เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัด มีการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ รัชชธิมา ปัทมทัตตานนท์ (2553, น.77) ได้ศึกษาการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย ระดับการจัดการความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช (2553, น.113) ศึกษาการบริหารวิชาการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เมทนี แก้วอาษา (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

### 5.3.3 การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปทุมธานี มีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานของการวิจัย จากผลการศึกษามีวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเด็น คือ ประเด็น A คือ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สูงกว่าครู และ ประเด็น B คือ ความคิดเห็นของครูที่สูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประจำปีงบประมาณ 2560

ประเด็นแรก คือ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สูงกว่าครู

ข้อ 1 สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

เนื่องจากผู้อำนวยการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า การจัดทำบัญชีใบเสร็จรับเงิน ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน แสดงถึงความรับผิดชอบของการบริหารงาน รับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานในสถานศึกษา

ข้อ 2 สถานศึกษาจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา

เนื่องจากผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจในการดำเนินการจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา แสดงถึงการมีหลักฐานการใช้จ่ายจริงมีหลักฐานอย่างเพียงพอ แสดงถึงความสุจริตของการบริหารสถานศึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษา

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษามีระดับการบริหารความเล็งสูงกว่าครู ด้านการจัดทำเอกสารหลักฐาน การจัดทำบัญชี การเงิน โบนัสรับเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจ สามารถยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณของโรงเรียนได้เอง ภายใต้อำนาจชอบธรรมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานีและสถานศึกษาในสังกัด มีการดำเนินการจัดสรรงบประมาณ งบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ประจำปีงบประมาณ 2560 และดำเนินการจัดตั้งงบประมาณ รายการงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 แต่ละแผนจัดตั้งงบลงทุน 3 ปี (พ.ศ.2562-2564) เพื่อพัฒนาปรับปรุงอาคารเรียนให้มีความเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้ส่งเสริมสนับสนุนการใช้สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน (กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560)

ประเด็นที่สอง คือ ความคิดเห็นของครูสูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งหมด 8 ข้อ ในประเด็นต่อไปนี้

ข้อ 1 สถานศึกษาของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวเป็นไปตามแผนการดำเนินงาน

เนื่องจากครูมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการด้านงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวเด็ก เมื่อนักเรียนน้อยลงค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนก็ได้น้อยลงไปด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการงบประมาณใช้จ่ายจึงเป็นไปอย่างคุ้มค่าและพอเพียง

ข้อ 2 สถานศึกษาของท่านมีหลักฐานการเบิกจ่าย การใช้จ่ายเงินยืม การจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ มีการทำทะเบียน จดทะเบียน อย่างถูกต้อง

เนื่องจากครูมีความรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรมด้านการเงินและงบประมาณ ทำให้มีความรู้ความสามารถในการจัดทำหลักฐานการเบิกจ่าย การใช้จ่ายเงินยืม การจัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ การทำทะเบียน จดทะเบียน เป็นไปตามหลักการจัดทำเอกสารอย่างถูกต้อง

ข้อ 3 สถานศึกษาของท่านมีการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ฯลฯ



เนื่องจากครูเป็นผู้ดำเนินงานและครูได้รับการสนับสนุนเข้ารับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์ จึงทำให้ครูมีความเชี่ยวชาญงานด้านพัสดุและสินทรัพย์

ข้อ 4 สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำรายงานการเงินทุกเดือนและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

เนื่องจากครูเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินในสถานศึกษา จึงรับทราบถึงการปฏิบัติงานและแผนการดำเนินงานด้านรายงานการเงิน ทำให้มีระดับปฏิบัติความเสี่ยงสูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา

ข้อ 5 การอนุมัติและเบิกจ่ายเงินต่างๆ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา เนื่องจากครูเป็นผู้เขียนแผนงาน กิจกรรม และ โครงการต่างๆ ของสถานศึกษา รวมถึงเป็นผู้บริหารงานการเงิน จึงรับทราบถึงการอนุมัติและเบิกจ่ายเงินต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาทำให้ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา

ข้อ 6 สถานศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินตลอดเวลา เพื่อลดภาระงานของบุคลากรในโรงเรียนที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้

เนื่องจากปัจจุบัน โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยี ระบบฐานข้อมูล เข้ามาช่วยในการพัฒนางาน ลดภาระงาน ลดความผิดพลาดของงาน มีการส่งงานผ่านระบบออนไลน์ ทำให้ครูผู้รับผิดชอบการบริหารงานการเงินปฏิบัติงานด้วยความสะดวกและรวดเร็ว มีเวลาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น

ข้อ 7 สถานศึกษาเสนอแผนงบประมาณขอความช่วยเหลือเห็นชอบต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เนื่องจากครูเป็นผู้ดำเนินงานจัดทำแผนงานและ โครงการต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อเสนอแผนงบประมาณขอความช่วยเหลือเห็นชอบต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา

ข้อ 8 สถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณในแต่ละแผนงาน โครงการต่างๆ อย่างครอบคลุม โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน งบประมาณ รวมทั้งผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการบริหารงบประมาณ

จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมครมมีค่าเฉลี่ยระดับการบริหารความเสี่ยงมากกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจเป็นเพราะครูเป็นผู้ปฏิบัติงานจึงรับรู้ที่มาของความเสี่ยง และสามารถหาแนวทางในการแก้ไขหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งแตกต่างไปจากผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีภาระงานมากมายต้องไปประชุมนอกสถานที่บ่อยครั้ง เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานจึงไม่สามารถรู้ที่มาและแนวทางแก้ไข

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 กล่าวว่า งานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ เป็นงานที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายข้อบังคับ และมาตรฐานการภาครัฐ ดังนั้น เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณต่างๆ การปฏิบัติงานบัญชี และการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนถูกต้องตรงตามระเบียบและเป็นไปในทางเดียวกัน อีกทั้งพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และกฎกระทรวง เป็นความรู้ใหม่สำหรับครูและบุคลากร จำเป็นต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องศึกษาเพิ่มเติม ปัจจุบันมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุมากขึ้น เพื่อความสะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน การทำเอกสารหลักฐานด้านการเงิน และพัสดุ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการบริหารเงินงบประมาณ กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 จัดโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ เพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย สามารถเบิกจ่ายงบประมาณและปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างถูกต้องตรงตามระเบียบ ซึ่งสอดคล้องกับ สังกัด วังศัชมพู่ (2556, บทคัดย่อ) การวิจัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมพบว่า มีความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ มยุรฉัตร เงินทอง (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากมีปัญหาการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบและกลไกในการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม เงินรายหัวนักเรียนไม่เพียงพอเนื่องจากนักเรียนมีจำนวนน้อยจำนวนเงินที่ได้ก็น้อยลงตามไปด้วย ด้านอาคารสถานที่/ครุภัณฑ์/อุปกรณ์/สื่อวัสดุ สถานศึกษามีปัญหาในการบริหารจัดการห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอสำหรับการเรียนการสอนทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับ ช่อพกา บรรพะโก (2558, บทคัดย่อ)

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับ ตดาร์ตัน ศศิธร (2558, น.74) ศึกษาการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก โดยการจัดการเรียนร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการ สถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านงบประมาณระดับปานกลาง เนื่องจากมีปัญหาด้านการตรวจสอบ และการจัดทำบัญชีทรัพย์สิน งบประมาณ สิทธิ และการผูกพันยัง จัดทำไม่สมบูรณ์ และไม่มีแผนการใช้จ่ายที่ชัดเจน การบริหารเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียน ยังมีไม่การ กำหนดวิธีการปฏิบัติร่วมกัน การบริหารจัดการทรัพย์สินของ โรงเรียนจึงขาดการดูแลรักษา และยังไม่ สามารถนำครุภัณฑ์ทั้งหมดของโรงเรียนมารวมมาใช้ร่วมกันได้

#### 5.3.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีการบริหาร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (กลุ่ม อำนาจการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2) และจากการวิจัยพบว่า สถานศึกษาจัดการ ประเมินคุณภาพภายใน โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติตามการบริหารความเสี่ยงที่สูงที่สุด เนื่องจาก สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความ มั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ เพื่อการ ประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ยังพบว่า สถานศึกษาส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้ว การรักษาวินัย เพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติตาม บริหารความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด เนื่องจากข้อปฏิบัติและกฎหมายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ดังนั้น เมื่อเกิด การเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูจะต้องศึกษาทำความเข้าใจแนวทางเกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติ จนบางครั้งก่อให้เกิดความสับสนขึ้น

เนื่องจาก ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการ อบรมเกี่ยวกับกฎระเบียบ/กฎหมายและระเบียบวินัย ทำให้ครูและบุคลากรรับรู้การเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนดจากต้นสังกัด และหน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนการฝึกอบรม หลักสูตรการปฏิบัติงาน จัดการและจัดทำเอกสารเกี่ยวกับระเบียบการบัญชี เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกันภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และคำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้บุคลากรทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูปฏิบัติงานการเงินและพัสดุ อันอาจจะเป็นการเพิ่มพูน

ความรู้และประสบการณ์ ความเข้าใจให้ถูกต้อง และเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลอง นิมสุข (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาความพอใจของครูต่อการป้องกันการกระทำผิดวินัยข้าราชการครูของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความพอใจของครูต่อการป้องกันการกระทำผิดวินัยข้าราชการครูของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้านอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน สอดคล้องกับ กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช (2553, น.95) ศึกษาการบริหารวิชาการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด และสนับสนุนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ ณิชริมา ปัทมทัตตานนท์ (2553, น.79) ได้ศึกษาการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย ระดับการจัดการความเสี่ยงของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และจากการศึกษาข้อมูลจากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า มีการจัดทำหลักฐานเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างเป็นปัจจุบัน และยังสนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจวิธีการและกฎระเบียบในการตรวจสอบภายในสถานศึกษา โดยมีการส่งบุคลากรเข้าอบรมอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ ณิชฐะวัน ลี้มประสงค์ (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการกระทำผิดวินัยของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัย ระดับความรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการครูการกระทำผิดวินัยของข้าราชการด้านปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้ และในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้

5.4.1.1 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สถานศึกษาควรจัดอบรมเรื่องการบริหารสถานศึกษา ทักษะในการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ร่วมกัน เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญ การเพิ่มพูนความรู้ ให้กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู และเป็นแนวทางปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

5.4.1.2 การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน สถานศึกษาควรมีความเข้มงวดให้ครูและบุคลากรจัดทำกรวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดเรียนการสอน อย่างน้อย 1 เล่ม ต่อภาคเรียน

5.4.1.3 การบริหารความเสี่ยงด้านเงิน สถานศึกษาควรจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษาเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาสถานศึกษา

5.4.1.4 การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัยเพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน

### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

5.4.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่

5.4.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยง โดยจำแนกเป็น ตำแหน่ง เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการฝึกอบรมการบริหารความเสี่ยง

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช. (2553). สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุดรธานี).
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่น อิน โด โชน่า.
- จิระ พระสุพรรณ. (2554). ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ฉลอง นิยมสุข. (2540). ความพอใจของครูต่อการป้องกันการกระทำผิดวินัยข้าราชการครูของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร).
- ช่อผกา บรรเทา. (2558). การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้น  
พื้นฐานในเขตอำเภอธาตุพนมจังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยนครพนม).
- ณัชธินา ปัทมทัตตานนท์. (2553). การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ณัฐตะวัน ลิ่มประสงค์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการกระทำผิดวินัยของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์).
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ทรงศักดิ์ ศรีวงษา. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุดรธานี).
- ชร สุนทรายุทธ. (2550). การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นฤมล สะอาดโสม. (2550). การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (ฉบับปรับปรุงใหม่) (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2550). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- เฟื่องฟ้า เทียนประภาสทิธ. (2550). การบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. สืบค้นจาก <http://phdb.moph.go.th/newsdoc/files/9/39107477.ppt>.
- มยุรฉัตร เงินทอง. (2557). การศึกษาปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม).
- เมทนี แก้วอายุ. (2556). สภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี).
- ยุพิน โตสารเดช. (2549). สภาพการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ลพบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- รุจิรา วิริยะหิรัญ ไพบูลย์. (2559). สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเก้าเลี้ยว จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น).
- ลดารัตน์ ศศิธร. (2558). ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการจัดการเรียนร่วมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).
- วัฒน์ สุนทรชัย. (2553). ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดค่า Standard Error of Measurement: SEM. สืบค้นจาก <http://tulip.bu.ac.th/~wathna.s/reliability.htm>
- วันเพ็ญ กฤตผล. (2550). ในเอกสารประกอบการเสวนาบริหารจัดการความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วันที่ 3 พฤษภาคม 2550. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงวน ช่างฉัตร. (2547). การบริหารความเสี่ยงของโครงการ. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. สืบค้นจาก <http://www.psru.ac.th/research.php>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (เมษายน 2551). การบริหารความเสี่ยง. วารสาร  
วิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 165, ปักษ์แรก
- สนั่น เถาซารี. (2553). แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร จัดการความเสี่ยง. สืบค้นจาก  
[http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory\\_preview.php?id=11688&section=9](http://www.thailandindustry.com/home/FeatureStory_preview.php?id=11688&section=9)
- สังวาล วงศ์ชมพู. (2556). การวิจัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี  
ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วน  
ท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเนชั่น).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2552). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการ  
ระดับกรม. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.].
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวง  
ศึกษาธิการ. [เอกสารอัดสำเนา].
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวง  
ศึกษาธิการ. [เอกสารอัดสำเนา].
- สุทัศน์ ลาหนองแค. (2550). การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏมหาสารคาม).
- อนุสรณ์ แสงนิ่มนวล. (2550). การบริหารความเสี่ยง (Risk Management). วารสารนักบริหาร, 27(3),  
39-47.
- Bennis. (1989 October). Understanding the Marking-to-Model and Value- at – Risk. **The Market  
Risk Amendment**, 13, 254.
- Dorfman, S., M., & Ferguson, L.,W. & Ferguson, D., T. (2006). Curriculum design in rik manage-  
ment and insurance education. **Journal of Insuerance Issues Norhridge**, 29(2), 20,  
Retrieved from : <http://proquest.umi.com/pqdweb=PQD>.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- James Roth. (2010, October). **Categorizing risk : Risk categories help users identify, understand, and monitor their organizations' potential risks – Risk Watch**. Retrieved from : [http://findartictes.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_2\\_59/ai\\_80514799](http://findartictes.com/p/articles/mi_m4153/is_2_59/ai_80514799).
- George Westerman. (2006, December). **IT Risk Management : From IT Necessity to Strategic Business Value, Center for information systems research, Sloan School of Management**, 336. [n.p.].
- Mccarthy, C., (2008, February). Risk management education evolves. **Business InsuranceChicago**, 42(19),2. Retrieved from : <http://proquest.umi.com/pqdweb=PQD>.
- Scott, Solberg, V., and Others. (2007, June). Classifying at risk high school youth: the influence of exposure to community violence and protective factors on academic. **Career Development Quarterly, Hispanic Americans**.
- Wilson, J., & Tingle, J. (1999). **Clinical risk modification**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Young, L., C., & Hayne, A., R. (1988). **Nursing administration form concepts to practice**. Philadelphia: W. B. Saunders.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย



## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. ผศ.ดร.ปริญญา มีสุข       | อาจารย์ประจำสาขาเทคนิคศึกษา<br>คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี               |
| 2. ผศ.ดร.ต้องลักษณะ บุญธรรม | อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี         |
| 3. ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ | อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 4. ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง      | อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี         |
| 5. ดร.รสริน ใจมีไชยสง       | อาจารย์ประจำสาขาหลักสูตรและการสอน<br>คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี         |

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0578.02/



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี 12110

กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน


สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัยฯ (สำหรับผู้บริหารและครู)

เนื่องด้วย นางสาวธัญญารัตน์ สายใหม่ รหัสนักศึกษา ๑๑๕๗๗๐๒๐๘๐๒๓-๒ นักศึกษา  
ระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
อุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารความ  
เสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปทุมธานี โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวธัญญารัตน์ สายใหม่ นักศึกษา  
ระดับปริญญาโท เข้าเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุดมศึกษา

งานบัณฑิตศึกษา  
๐-๒๕๕๙-๓๒๐๙  
๐-๒๕๕๙-๓๒๐๙

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครู**  
**โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี**

---

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์
  - 2.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี
  - 2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยจำแนกตามตำแหน่ง
3. คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา และไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านและผู้ใดทั้งสิ้น จึงขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและใช้ในการวิจัยเท่านั้น และหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธัญญรัตน์ สายใหม่

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  เกี่ยวกับข้อมูลของท่าน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

50 ปี ขึ้นไป

3. คุณวุฒิทางการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร(ผอ./รอง ผอ.)

ครู

5. ประสบการณ์ในการสอน

1 – 5 ปี

6 – 10 ปี

11 – 15 ปี

มากกว่า 15 ปี

6. ท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมทางด้านการบริหารสถานศึกษา

ไม่เคยเลย

เคย 1 ครั้ง

เคย 2 – 3 ครั้ง

มากกว่า 3 ครั้ง

คำชี้แจง 1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงถึงการบริหารความเสี่ยง

2. ระดับปฏิบัติการ มีดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)</b>						
1	สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ / พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษา					
2	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษาโดยพิจารณาจากปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกสถานศึกษา					
3	สถานศึกษาของท่านติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย วิสัยทัศน์ / พันธกิจ แผนกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง					
4	สถานศึกษาของท่านระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการ ระบุความต้องการบริการ และผลผลิต โดยแสดงให้เห็นถึงเป้า ประสงค์ ที่ชัดเจนของสถานศึกษา					
5	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำปฏิทินงานในสถานศึกษาเพื่อกำหนด ระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์					
6	สถานศึกษาของท่านจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรมให้ เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
7	บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษา ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน					
8	สถานศึกษาของท่านแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล กลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติตามปฏิทินงานที่กำหนด					

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) (ต่อ)</b>						
9	สถานศึกษามีการแสดงผลการติดตามการประเมินผลกลยุทธ์ให้บุคลากร ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาทราบ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหาร นโยบาย วิสัยทัศน์ / พันธกิจ แผนกลยุทธ์					
<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ( Operational Risk : OR)</b>						
11	สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวม ข้อมูลกำกับ ดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการและธุรการ					
12	สถานศึกษาวางแผนออกแบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยลด ภาระงาน					
13	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการพัฒนาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการ อบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอนุมัติแผนงานด้านวิชาการ โดยความ เห็นชอบของคณะกรรมการสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน					
15	สถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการ พัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน					
16	ครูและบุคลากรจัดทำแผนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร สถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น					
17	สถานศึกษามีการแนะแนวและจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่าง ทั่วถึง					
18	ครูและบุคลากรจัดทำกรวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดเรียน การสอน					
19	สถานศึกษาของท่านมีการประชุมเพื่อกำหนดมาตรฐานการศึกษา เพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้น พื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของ ชุมชน					

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1
<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) (ต่อ)</b>						
20	สถานศึกษาของท่านมีการนิเทศ กำกับติดตามผล การดำเนินงาน ของบุคลากร และครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง					
21	สถานศึกษาของท่านการจัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่ายรายหัวเป็นไปตามแผนการดำเนินงาน					
22	สถานศึกษาของท่านการจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน					
23	สถานศึกษาของท่านมีหลักฐานการการเบิกจ่าย การใช้จ่ายเงินยืม การจัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ มีการทำทะเบียน จดทะเบียน อย่างถูกต้อง					
24	สถานศึกษาของท่านมีการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ฯลฯ					
25	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำรายงานการเงินทุกเดือนและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ					
26	การอนุมัติและเบิกจ่ายเงินต่างๆ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา					
27	สถานศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินตลอดเวลา					
28	สถานศึกษาจัดทำรายละเอียดทางการเงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของสถานศึกษา					
29	สถานศึกษาเสนอแผนงบประมาณขอความช่วยเหลือเห็นชอบต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
30	สถานศึกษามีการจัดทำแผนงบประมาณในแต่ละแผนงาน โครงการ ต่างๆอย่างครอบคลุม โดยมีเจ้าหน้าที่ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงินงบประมาณ รวมทั้งผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการบริหารงบประมาณ					

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ ฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)</b>						
31	สถานศึกษาของท่านจัดการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน					
32	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการและกฎระเบียบในการตรวจสอบภายใน					
33	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำหลักฐาน เอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการควบคุมภายในเป็นปัจจุบัน					
34	สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัยเพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน					
35	สถานศึกษาของท่านสนับสนุนอบรมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ การดำเนินการขอรับและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ					
36	สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง					
37	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านรับรู้การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/ มาตรการ /ข้อกำหนด จากต้นสังกัด					
38	สถานศึกษาของท่านให้การดูแล และติดตามกรณีมีบุคลากรของสถานศึกษาละเมิด หรือกระทำผิดระเบียบวินัย					
39	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการป้องกันเหตุที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิดวินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด					
40	สถานศึกษาของท่านมีการนิเทศ ติดตาม การดำเนินงานทางวินัยอย่างเป็นระบบภายในสถานศึกษา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

.....

.....

.....

.....

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อกำหนดกับเนื้อหา (IOC)



## ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (IOC)

### เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี

#### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>1. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>									
1	สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนา สถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษาของท่านมีการจัด ทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของ สถานศึกษาโดยพิจารณาจากปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	สถานศึกษาของท่านติดตามผลการ ดำเนินงานตามนโยบาย วิสัยทัศน์/ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
4	สถานศึกษาของท่านระดมความ คิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการระบุความต้องการบริการ และผลผลิต โดยแสดงให้เห็นถึง เป้าประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>1. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (ต่อ)</b>									
5	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำปฏิทินงานในสถานศึกษาเพื่อกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	สถานศึกษาของท่านจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	สถานศึกษาของท่านแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติตามปฏิทินงานที่กำหนด	0	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	สถานศึกษามีการแสดงผลการติดตามการประเมินผลกลยุทธ์ให้บุคลากรผู้บริหาร และ คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหาร นโยบาย วัสดุทัศน / พันธกิจ แผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>2. การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b>									
11	สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูลกำกับ ดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการและธุรการ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	สถานศึกษาวางแผนออกแบบงานธุรการโดยนำเทคโนโลยีมาช่วยลดภาระงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการพัฒนาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอนุมัติแผนงานด้านวิชาการ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	สถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ครูและบุคลากรการจัดทำแผนการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>2. การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (ต่อ)</b>									
17	สถานศึกษามีการแนะแนวและจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ครูและบุคลากรจัดทำการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	สถานศึกษาของท่านมีการประชุมเพื่อกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	สถานศึกษาของท่านมีการนิเทศกำกับติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากร และครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน</b>									
21	สถานศึกษาของท่านการจัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่ายรายหัวเป็นไปตามแผนการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	สถานศึกษาของท่านการจัดทำบัญชีการเงิน ไบเสรีรับเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>3. การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน (ต่อ)</b>									
23	สถานศึกษาของท่านมีหลักฐานการ การเบิกจ่าย การใช้จ่ายเงินยืม การ จัดซื้อ จัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ มีการ ทำทะเบียน จดทะเบียน อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	สถานศึกษาของท่านมีการบริหาร งานด้านพัสดุและสินทรัพย์ เช่น การลงทะเบียน การซ่อมแซม การ จำหน่าย ฯลฯ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำ รายงานการเงินทุกเดือนและเมื่อ สิ้นปีงบประมาณ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
26	การอนุมัติและเบิกจ่ายเงินต่างๆ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	สถานศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อประสิทธิภาพการบริหารงาน การเงินตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด ทาง เงิน แผนงาน โครงการ สอดคล้องกับกิจกรรมหลักของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>4. การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ</b>									
31	สถานศึกษาของท่านจัดการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการและกฎระเบียบในการตรวจสอบภายใน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำหลักฐาน เอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการควบคุมภายในเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัยเพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	สถานศึกษาของท่านสนับสนุนอบรมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ การดำเนินการขอรับและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>4. การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (ต่อ)</b>									
36	สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในด้านการรักษาวินัยอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านรับรู้การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ /ข้อกำหนด จากต้นสังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	สถานศึกษาของท่านให้การดูแลและติดตามกรณีมีบุคลากรของสถานศึกษาละเมิด หรือกระทำผิดระเบียบวินัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	สถานศึกษาของท่านมีแนวทางในการป้องกันเหตุที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิดวินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	สถานศึกษาของท่านมีการนิเทศติดตามการดำเนินงานทางวินัยอย่างเป็นระบบภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก จ  
รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี  
รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 1

จำนวน 28 โรงเรียน

1. โรงเรียนชุมชนวัดบางกะดี
2. โรงเรียนวัดโพธิ์เลื่อน
3. โรงเรียนวัดมงคลพุทธาราม
4. โรงเรียนถิ่นจู่ทิศ
5. โรงเรียนวัดจันทาราม
6. โรงเรียนสังฆรักษ์บำรุง
7. โรงเรียนวัดบัวขวัญ
8. โรงเรียนคลองลากค้อน
9. โรงเรียนโรงเรียนวัดบางนา
10. โรงเรียนคลองสระ(สภาวิทยายุทธ)
11. โรงเรียนวัดบ้านพร้าวใน
12. โรงเรียนสี่แยกบางเตย
13. โรงเรียนวัดสองพี่น้อง
14. โรงเรียนวัดถั่วทอง
15. โรงเรียนวัดโคก
16. โรงเรียนปากคลองสอง
17. โรงเรียนเจริญวิทยา
18. โรงเรียนคลองพระอุดม
19. โรงเรียนวัดลำหามม
20. โรงเรียนบ้านคลองขวางบน
21. โรงเรียนสว่างราษฎร์บำรุง
22. โรงเรียนสามวาวิทยา
23. โรงเรียนวัดสหราษฎร์บำรุง
24. โรงเรียนวัดเมตารังค์
25. โรงเรียนวัดเชิงท่า
26. โรงเรียนบางโพธิ์เหนือ
27. โรงเรียนวัดปทุมทอง
28. โรงเรียนวัดบางเตยใน



รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 2

จำนวน 12 โรงเรียน

1. โรงเรียนวัดนพรัตนาราม
2. โรงเรียนคลอง 11ศาลาครุ(เทียมอุปถัมภ์)
3. โรงเรียนศาลาลอย
4. โรงเรียนแสนจำหน่ายวิทยา
5. โรงเรียนนิกรราชกูร์บุรณะ
6. โรงเรียนวัดนิเทศน์
7. โรงเรียนสุนทโรเมตตาประชาสรรค์
7. โรงเรียนแสนชื่นปานนุกูล
8. โรงเรียนวัดจตุพิชราวาส
9. โรงเรียนวัดแสงมณี
10. โรงเรียนวัดธรรมราษฎร์เจริญผล
11. โรงเรียนวัดอคิศร
12. โรงเรียนวัดลานนา

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 4

จำนวน 1 โรงเรียน

1. โรงเรียนสุนทโรเมตตาประชาสรรค์

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวธัญญารัตน์ สายใหม่
วัน เดือน ปีเกิด	10 เมษายน 2530
ภูมิลำเนา	53 หมู่ 8 ตำบลวังหิน อำเภอโนนแดง จังหวัดนครราชสีมา 30360
การศึกษา	
พ.ศ. 2536-2541	ระดับประถมศึกษา โรงเรียนกุศุเตยราษฎร์สามัคคี ตำบลสำพะเนียง อำเภอโนนแดง จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2542-2547	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสีดาวิทยา ตำบลสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2549-2552	ระดับปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2557-2560	ระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ. 2553-2560	โรงเรียนอุดมวิทยา ตำบลประชาติปต์ย์ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน	โรงเรียนสาธิตนวัตกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตำบลคลองหก อำเภอกองหลวง จังหวัดปทุมธานี
โทรศัพท์	081 2393686
อีเมล	Kruaom99@gmail.com