ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

ประนอม ศรีดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ. 2562

The Risk Management System For School Academic Affair Administration

Pranom Sridee

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Education Management

Department of Education Management

College of Education Sciences Dhurakij Pundit University

2019

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

เสนอโดย นางสาวประนอม ศรีดี

หลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา การจัดการการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.สรรเสริญ สุวรรณ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ดร.สรรเสริญ สุวรรณ์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม้นโกศล)

วันที่ 25 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2562

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
ชื่อผู้เขียน ประนอม ศรีดี
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.สรรเสริญ สุวรรณ์
สาขาวิชา การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา 2) เพื่อเสนอระบบบริหารความเสี่ยง ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติ ในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยโดย การศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ ในการบริหารความเสี่ยงในองค์การต่างๆ และในสถานศึกษา และการศึกษาทบทวนในเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานและสถานศึกษา จากนั้นใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะจากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน แล้ว นำผลมาสรุปและนำเสนอเป็นระบบบริหารความเสี่ยงในงานด้านวิชาการในสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า

1) สถานศึกษาในปัจจุบันมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นเครื่องมือติดตามการดำเนินงานตามภารกิจ และมีการประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งเป็นส่วนควบของระบบการควบคุมภายในอยู่ส่วนหนึ่ง แต่มิได้เน้นการบริหารความเสี่ยงในงานการบริหารด้านวิชาการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาโดยตรง ทั้งๆที่การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา เป็นที่พิสูจน์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษา

2) ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา และ

2) กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ในด้านการจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา ครอบคลุมการจัดโครงสร้างการดำเนินงานเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงงานวิชาการในระดับสถานศึกษา ในด้าน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจัดตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ใน 4 กระบวนการคือ 1) การระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 2) การจัดทำแผนและการบริหารความเสี่ยง 3) การติดตาม และการรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง 4) การประเมินผลและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษา

DPU

Thesis Title	The Risk Management System For School Academic Affair Administration
Thesis Author	Pranom Sridee
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Uthai Boonprasert
Co-Thesis Advisor	Dr. Sanrasern Suwan
Department	Doctor of Philosophy Program in Education Management
Academic Year	2018

ABSTRACT

The objectives of this research are 1) to study principle concepts, practices, current conditions and problems of risk management in School Academic Affair Administration. 2) to propose an appropriate risk management system that is applicable in practice. The research is conducted by the study of principle concepts and guideline of risk management in various organizations and in schools. The In-depth study is through interviewing people whose work related to risk management in their organizations and in schools. Questionnaires are used to collect data of current situation, problem and suggestion from the Royal Award Schools. Then analyze the result, make conclusion and present the risk management system for school academic affair administration that is applicable in practice.

The findings of this research were as follows:

1) The current schools have only internal control system as a tool to track the operation mission. The risk assessment is the second component under the internal control evaluation standards. But there is no risk management in school academic affair administration although the school academic affair administration is the main task to prove the success or failure of the school.

2) The risk management system for School academic affair administration consists of 1) the risk management system in schools and 2) risk management processes of school academic affair administration covers the principles, objectives and structure of specific operations in risk management in the school academic affair administration. The risk management process of school academic affair administration framework consists of: 1) identification, analysis and risk

assessment 2) planning and risk management 3) monitoring and reporting the progress of Risk management 4) Evaluation and reporting of risk management results in school academic affair administration.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร. สรรเสิญ สุวรรณ์ ที่ได้เสียสละทั้งแรงกาย แรงใจ ให้คำสอน ให้คำปรึกษา ข้อคิด คำแนะนำตลอดจน ข้อเสนอแนะต่างๆ ด้วยความห่วงใยและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการวิจัย และจัดทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรังศรี ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก ดร. วรรณดี นาคสุขปาน และดร.มาโนช หวังตระกูล

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีประสบการณ์ทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชา ถ่ายทอดความรู้ อบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำ และคำปรึกษา ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตรจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ รองศาสตรจารย์ ดร. กล้า ทองขาว ดร.วาสนา วิสฤตาภา ตลอดจนคณาจารย์วิทยาลัยครุศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ทุกท่าน

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจและให้ความสนับสนุนอย่างมากมาโดยตลอดรวมทั้งขอขอบคุณ นายชุมพล ยอดเจริญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบุญคุ้มราษฎร์บำรุง นางสุรางค์ ประไพนพ ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญคุ้มราษฎร์บำรุง และคณะครูในโรงเรียนบุญคุ้มราษฎร์บำรุง ที่เป็นกำลังใจและให้ความสะดวกในการมาศึกษา และทำวิจัย ขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมรุ่น พี่ๆ น้องๆ ทุกคน รวมทั้งเจ้าหน้าที่วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี

คุณค่าประโยชน์ใดๆ ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสาทวิชาความรู้และสั่งสอนอบรม รวมทั้งผู้ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการวิจัย จนผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

ประนอม ศรีดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ฆ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 การบริหารและการจัดการ	7
2.2 การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยที่ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ	13
2.3 การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการและของสถานศึกษา	32
2.4 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	51
2.5 สถานศึกษารางวัลพระราชทาน	66
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบเพื่อการพัฒนาระบบ	69
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	76
2.8 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	82
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	83
ขั้นตอนที่ 1	83
ขั้นตอนที่ 2	84

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	ขั้นตอนที่ 3	87
	ขั้นตอนที่ 4	90
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในองค์การต่างๆและในสถานศึกษา	93
	ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานและสถานศึกษา	95
	ตอนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะจากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน	123
	ตอนที่ 4 ผลการดำนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ผลการประเมินและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา	123
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	133
	5.1 สรุปผลการวิจัย	133
	5.2 อภิปรายผล	135
	5.3 ข้อเสนอแนะ	138
บรรณานุกรม		141
ภาคผนวก		148
	ภาคผนวก ก	149
	ภาคผนวก ข	153
	ภาคผนวก ค	168
ประวัติผู้เขียน		182

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 แสดงจำนวนสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยม และระดับอาชีวศึกษา ในช่วงปีการศึกษา 2558 - 2560 69

3.1 แสดงจำนวนของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จากแต่ละกลุ่มจำแนกตามขนาดและตามระดับของสถานศึกษา 88

4.1 สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น 96

4.2 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในระดับก่อนประถมศึกษาประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา 99

4.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม 100

4.4 การปฏิบัติในการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ 103

4.5 การปฏิบัติในการเตรียมการการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ 105

4.6 ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา และการเตรียมการในสถานศึกษา 108

4.7 การระบุความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง 110

4.8 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง 113

4.9 การติดตามตรวจสอบผล การทบทวน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง 119

4.10 กรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษา 128

4.11 ตารางแสดงระดับความเสี่ยงและความหมายระดับความเสี่ยง 130

4.12 ตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง 130

4.13 แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) 130

4.14 ตารางแสดงลำดับการจัดการความเสี่ยง 131

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 แสดงขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ 37
2.2 วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง 38
2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย 82

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเรื่องใหม่ในวงการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา เป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงกันมากขึ้นและมีแนวโน้มว่าในที่สุดจะกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่ง สำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง ที่ก้าวหน้าในอนาคต เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงาน ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานที่สามารถบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งสามารถใช้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ช่วยให้อยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้ เป็นที่ยอมรับได้ ช่วยให้มั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารจัดการ ที่จะช่วยให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นสิ่งที่สถานศึกษาควรใส่ใจ นำไปใช้งานอย่างจริงจัง และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อลดการเกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษารับได้ ควบคุมและสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

สำหรับการบริหารงานในสถานศึกษา สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ได้วางระบบควบคุมภายใน การประเมินผลการควบคุมภายใน และได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในให้มีการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ไว้ในกระบวนการด้วย แต่ในปี พ.ศ. 2561 กระทรวงการคลัง ได้เปลี่ยนรูปแบบในรายงาน แต่การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ก็ยังมีอยู่เช่นเดิม ถ้าหากได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ ที่ชัดเจน และใช้ประกอบในการดำเนินงานในแต่ละเรื่อง ของการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาด้วย น่าจะช่วยให้การบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษา มีโอกาสประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มากขึ้น เป็นไปตามที่คาดหวัง และสามารถเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้นในการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

จากการศึกษาทบทวนผลการวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และเรื่องแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนธนบุรีวรเทพีเพลารักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ของกิตติ โสภาที (2558) และงานวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน

ประถมศึกษาด้านวิชาการ ของเจริญ ศรีแสนปาง (2556) ได้พบว่า สภาพด้านการวางแผนความเสี่ยงของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ขาดขอบข่ายงาน ขาดผู้รับผิดชอบที่แน่นอนชัดเจน และผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ไม่ได้มีสาระที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษาแต่ประการใด เมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเบื้องต้น พบว่า การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาเป็นเพียงองค์ประกอบในมาตรการของการควบคุมภายใน ซึ่งในอดีตจะเน้นหนักเฉพาะกับงานการเงิน งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพัสดุครุภัณฑ์เป็นสำคัญ

ผู้วิจัยมีความสนใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะกับการประยุกต์ใช้กับงานด้านการบริหารวิชาการของสถานศึกษา เมื่อได้ศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานวิชาการในสถานศึกษาก็ได้พบว่า โรงเรียนในโครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษารางวัลพระราชทาน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ได้ผ่านการประเมินปัจจัยและผลผลิตที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นโรงเรียนที่มีระบบบริหารจัดการงานวิชาการที่มีคุณภาพที่น่าสนใจ น่าศึกษาว่า มีแนวปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ดีในการจัดการศึกษาอย่างไร มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการอย่างไร จึงประสบความสำเร็จผ่านการประเมินรางวัลพระราชทาน สาระที่ได้อาจเป็นประโยชน์ สามารถนำมาใช้ประกอบในการพัฒนาระบบหรือรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาในปัจจุบัน เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบอยู่ในระบบบริหารงานควบคุมภายใน ซึ่งมีการดำเนินงานเป็นปกติอยู่แล้วในหน่วยงานภาครัฐทุกประเภทรวมทั้งในระดับสถานศึกษาด้วยแต่ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ที่เป็นระบบที่ชัดเจน จะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเป็นระบบที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานของสถานศึกษาโดยเฉพาะ มีระบบปฏิบัติการที่ช่วยให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความก้าวหน้า บรรลุผลตามเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบที่ได้จากการวิจัยนี้นอกจากจะได้ระบบที่เหมาะสมกับลักษณะงานของสถานศึกษาแล้ว ยังอาจเป็นทางเลือกสำหรับสถานศึกษาอื่น นำไปปรับใช้เป็นแนวทางพัฒนา ปรับปรุงและวางแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง หรือเสริมระบบที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และพัฒนาวิธีการทำงานของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

งานวิจัยนี้ ได้ประมวลสาระสำคัญที่เป็นองค์ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านงานวิชาการที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการในระดับสถานศึกษา ที่ช่วยให้ได้ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี ที่เหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ การบริหารงานด้านวิชาการจะมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น และสถานศึกษาอื่นๆอาจนำไปประยุกต์ใช้กับระบบบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานของสถานศึกษาของตนได้เหมาะสมยิ่งขึ้นด้วย

1.2 คำถามงานวิจัย

คำถามในงานวิจัย ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาปัจจุบันมีลักษณะเป็นอย่างไร

2. ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

2. เพื่อเสนอระบบบริหารความเสี่ยง ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเพื่อเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติ มีขอบเขตด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ขอบเขตด้านวิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นวิธีการแบบผสมผสาน(Mixed Method) มีการศึกษาวิเคราะห์จากตำรา เอกสาร คู่มือและแนวปฏิบัติในการบริหารงานควบคุมภายใน และการบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง จากการสัมภาษณ์ผู้รู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับ

ในวงการที่เกี่ยวกับการบริหารงานควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ในวงการศึกษา และในสถานศึกษา ซึ่งใช้วิธีเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยเทคนิควิธีแบบลูกโซ่ (Snowball Technique Sampling) เพื่อให้ได้สาระที่ครอบคลุมครบถ้วน รวมทั้งข้อเสนอแนะในขั้นต้น เพื่อใช้ในการพัฒนาให้ได้ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในสถานศึกษา และโดยเฉพาะกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

จากนั้นนำผลที่ได้มาใช้เป็นกรอบสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะจากโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปี 2558 – 2560 โดยการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ และผู้รับผิดชอบงานควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาแล้วนำผลรวมมายกร่างเป็นระบบและกระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา ที่แสดงหลักการ แนวคิด การจัดระบบการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา และกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษาโดยเฉพาะแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมแบบ Focus group รับข้อวิพากษ์วิจารณ์ ข้อเสนอแนะและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำสู่ภาคปฏิบัติ ในระดับสถานศึกษา แล้วนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาเป็นระบบที่สมบูรณ์ เพื่อเสนอสำหรับการดำเนินการในสถานศึกษาต่อไป

1.5 นิยามศัพท์

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาตามขอบข่ายงานวิชาการ ตามกฎกระทรวงว่าด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 เป็นหลัก ขอบข่ายงานวิชาการอาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันได้ แต่เนื้องานส่วนสำคัญจะครอบคลุมใกล้เคียงกัน ซึ่งในภาคปฏิบัติอาจมีการรวมกลุ่มในลักษณะที่แตกต่างได้ตามความเหมาะสม ตามสภาพของสถานศึกษา ตามบริบท หรือตามที่ขอบข่ายงานที่ต้นสังกัดกำหนด ทุกเรื่องมีความสำคัญในการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งขอบข่ายการบริหารวิชาการตามกฎกระทรวง มีความครอบคลุมที่ครอบคลุมครบถ้วนและกว้างขวางมากที่สุด มีรายละเอียดและแนวปฏิบัติที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ชัดเจน ใช้ครอบคลุมงานโดยรวมทั้งหมด 17 เรื่อง

ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา หมายถึง ระบบการการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วยไปด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ด้านการจัดระบบบริหารจัดการ เป็นการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุม การจัดองค์กรหรือโครงสร้างการดำเนินงาน โดยเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือทีมงานการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อรับผิดชอบดูแลและดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 2) การจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง 3) การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และการรายงานความก้าวหน้าของแผนการบริหารความเสี่ยง และ 4) การประเมินผลและการรายงานผลการบริหารการบริหารความเสี่ยง ของงานด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

สถานศึกษารางวัลพระราชทาน หมายถึง สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลจากการประเมินตามเกณฑ์รางวัลพระราชทานและมีผลผ่านเกณฑ์การประเมิน ในช่วงปีการศึกษา 2558–2560 ที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็น สถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สถานศึกษาระดับประถมศึกษา สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา และ สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ระบบหรือแนวทางการจัดระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาระดับการศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้ อาจนำไปประยุกต์ใช้ได้ในสถานศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภท โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา จะช่วยให้มีระบบการปฏิบัติที่เหมาะสม ชัดเจน ช่วยให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความก้าวหน้า มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานของสถานศึกษาโดยเฉพาะ

2. ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นทางเลือกสำหรับสถานศึกษาอื่น หรือการบริหารงานด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง นำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา หรือปรับปรุงและวางแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง หรือส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงได้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และทบทวนองค์ความรู้ ประมวลหลักการ แนวคิด แนวปฏิบัติ ทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ครอบคลุม แนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ การบริหารการจัดการ ระบบควบคุมภายในของสถานศึกษา การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยที่ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา และขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ สถานศึกษารางวัลพระราชทาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

2.1 การบริหารและการจัดการ

การบริหารและการจัดการมีความหมายตรงกับคำว่า Administration และ Management แต่นิยมใช้ต่างกัน Administration แปลว่า การบริหาร ส่วนใหญ่ใช้ในภาครัฐ ในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย (Policy) และการบริหารในระบบราชการ (Public Administration) การบริหารการศึกษา (Education Administration) เป็นต้น ส่วน Management ที่แปลว่า การจัดการ นิยมใช้ในการบริหารธุรกิจ ใช้ในภาคเอกชน หมายถึง การจัดการและการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ เป็นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ภายหลังได้มีวิวัฒนาการสู่ความเป็นศาสตร์มากยิ่งขึ้น เป็นสาขาของความรู้ที่สามารถอธิบายได้อย่างมีระบบว่าทำไมและอย่างไร การบริหารจัดการจึงจะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดเป็นหลักการ ทฤษฎี มีกฎเกณฑ์ที่ค่อนข้างแน่นอนชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้ โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายไว้ เช่น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, น. 36-38) กล่าวว่าการบริหารหรือการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หากเป็นหน่วยงานเอกชน หมายถึงหน่วยงานหรือบุคคล โดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น 1) การบริหารนโยบาย (policy) 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (authority) 3) การบริหารคุณธรรม (morality) 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการสังคม (society) 5) การวางแผน (planning) 6) การจัดองค์กร (organizing) 7) การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ (staffing) 8) การอำนวยการ (directing) 9) การประสานงาน (coordinating) 10) การรายงาน (reporting) และการงบประมาณ (budgeting)

Heinz Weihrich and Harold Koontz (2004, p.4) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการออกแบบ และการดำเนินการ เพื่อให้แต่ละคนทำงานร่วมกันได้ในสภาวะแวดล้อมนั้นๆ ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพบังเกิดผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

Kathryn M. Bartol and David C.Martin (1993, p. 5) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีงานที่เป็นหน้าที่หลักคือ การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติงาน และการควบคุม

Stoner and Wankel (1986, p. 7) กล่าวว่า บริหารหมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย

1. การวางแผนและวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งกำหนดทรัพยากรและกำลังคนที่ต้องใช้ และการวัดความก้าวหน้าของงาน

2. การจัดองค์กร โดยมีการออกแบบองค์กรและจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. การควบคุมกำกับดูแล เป็นงานในหน้าที่สุดท้ายของการบริหาร เพื่อให้กิจกรรมที่ทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) การตั้งมาตรฐาน 2) การวัดการทำงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และ 3) การแก้ไขปัญหา

Peter F. Drucker (1954, pp. 359-360) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Harold koontz (1980, p. 191) กล่าวว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยคน เงิน วัตถุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

Herbert A. Simon (1947, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน การบริหาร (management) จึงเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bateman and Snell, อ้างถึงใน ดิเรก วรรณเศียร, 2545, น. 46)

สรุปการบริหารงาน หมายถึง คนในองค์การร่วมมือกันวางแผนการดำเนินงานในโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์การและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม ที่กำหนดไว้

เสนาะ ติเยาว์ (2548, น.7) ได้นำเสนอแนวคิดทางการบริหารแบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั่งเดิม (classical approach) ประกอบด้วย 4 หลักการ คือหลักการวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารเชิงระบบ หลักการบริหารและราชการ

2. แนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (human relation approach) การบริหารตามแนวมนุษย์สัมพันธ์ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎีความต้องการของคนทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพและทฤษฎีผู้นำ

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (quantitative or management science approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณและอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์(contingence approach) ประกอบ 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (modern approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มีมาตรบานในการวัดที่ถูกต้อง มีการให้อำนาจแก่พนักงานและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดสมัยใหม่ยึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการไม่สิ้นสุด หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิด แนวคิดแบบดั้งเดิมกับแนวคิดเชิงสถานการณ์ เข้าด้วยกันและเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดสายป่านการบังคับบัญชาให้สั้นลง การเรียนรู้ การปรับรูปแบบองค์กรและการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

ทฤษฎีและหลักการบริหาร ทำให้ได้กฎเกณฑ์ที่ได้จากการสังเกต ค้นคว้าวิธีการทางตรรกเชิงวิทยาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์และการทดลอง โดยใช้เหตุผลเป็นพื้นฐานเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในความเป็นจริง และนำผลมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ เข้าสู่ทฤษฎีการบริหารได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละปัญหา สภาพการณ์ของสังคม และเวลาที่เกิดขึ้น (Fred E. Fiedler, 1965, pp. 115-122) ในทฤษฎีทางการบริหารนั้น ได้มีผู้กล่าวไว้หลายท่านนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยภาพรวมอาจแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบด้วยกัน สุนทร โคตรบรรเทา (2554, น.78-79) คือ

1. ทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม วิวัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (scientific management) เป็นการจัดการ (administrative management) กระบวนการบริหาร (administrative process) หน้าที่ของการจัดการ (management functions) ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงเหตุและผล (rational model)

1. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เป็นรูปแบบทางสังคมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (human relations social mode) เกิดขึ้นมาจากผลการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ ได้แก่ การทดลองและการวิเคราะห์ในด้านสังคมและด้านจิตวิทยาของบุคคลในที่ทำงาน การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม

2. ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นความพยายามประสานความไม่สอดคล้องกันของรูปแบบเชิงเหตุและผลกับรูปแบบทางสังคม หรือเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์และทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

สรุปการบริหารและจัดการนั้น ไม่มีทฤษฎีใดที่สมบูรณ์แบบ ที่จะสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกรณีการบริหารและการจัดการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาทุกแนวทางควบคู่กัน แบบเชิงรวม (Multiple approach) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ครอบคลุม และสมบูรณ์

Koontz (1978, P. 80) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีหรือหลักในการบริหารงานนั้นจะดีหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่ ควรคำนึงถึงลักษณะของทฤษฎีในเรื่องต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
2. การช่วยวิเคราะห์งานเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
3. การช่วยด้านวิจัยองค์การให้ก้าวหน้า
4. ตรงกับความต้องการของสังคม
5. ทันสมัยกับโลกที่กำลังพัฒนา

เสนาะ ติเยาว์ (2544, น.47-48) กล่าวถึง Henri Fayol ที่ได้เคยให้ความรู้เรื่องการบริหารและการจัดการไว้ว่า มี 2 เรื่องที่สำคัญคือ หน้าที่ทางการบริหารกับหลักการบริหาร หน้าที่ทางการบริหาร (management function) ประกอบด้วยคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การสั่งการ 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุม ซึ่งปัจจุบันก็ยังคงใช้ได้อยู่ ส่วนหลักการบริหารประกอบด้วย 14 เรื่อง(14 หลัก) ด้วยกันดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (division of labor) ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละคน
2. อำนาจสั่งการ (authority) ซึ่งเป็นสิทธิที่จะออกคำสั่งตามความรับผิดชอบ
3. ระเบียบวินัย (disciplinary) พนักงานต้องเชื่อฟังคำสั่ง และกฎข้อบังคับขององค์การ
4. คำสั่งเป็นอย่างเดียวกันหรือความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชา (unity of command) พนักงานทุกคนต้องรับคำสั่งมาจากผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน
5. ทิศทางการทำงานอย่างเดียวกัน (unity of direction) คนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน
6. ผลประโยชน์ของพนักงานเป็นรองประโยชน์ขององค์การ (subordination of individual interest to the general interest) ผลประโยชน์ขององค์การต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว

7. หลักการจ่ายค่าตอบแทน (remuneration) พนักงานต้องได้รับค่าจ้างตอบแทนที่เป็นธรรม

8. การรวบอำนาจ (centralization) ความเหมาะสมระหว่างการรวบอำนาจ และการกระจายอำนาจ

9. สายการบังคับบัญชา (scalar chain) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

10 ความมีระเบียบ (order) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

11. ความเท่าเทียมกัน (equity) ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

12. ความมั่นคงในการทำงาน (stability of tenure) กำหนดหลักในการบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งพนักงาน

13. หลักความคิดริเริ่ม (initiative) ส่งเสริมพนักงานให้มีความคิดในการทำงานด้วยตัวเอง

14. หลักความสามัคคี (esprit de corps) ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน

Rick W. Griffin (1996, P. 245) ก็ได้เคยกล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผนและการตัดสินใจ (planning and decision making) การจัดองค์กร (organization) การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร (leading) และการควบคุมกำกับ (controlling)

การบริหารและการจัดการจึงเป็นงานที่สำคัญขององค์การ ที่อำนวยประโยชน์ให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (effectiveness and efficiency) ทั้งในภาครัฐ เอกชน ธุรกิจการค้า และอุตสาหกรรม ต่างๆ ทุกขนาด ทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานโดยทั่วไปขององค์การ

แนวคิด หลักการ และทฤษฎีการบริหารและการจัดการตามที่กล่าวมาแล้ว เป็นการดำเนินกิจกรรมหรืองานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมหรืองานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารงานจะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ การพัฒนา ปรับปรุง เกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม

ในยุคนี้ แนวคิดการบริหารงานได้มีวิวัฒนาการสู่การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแนวคิดและหลักการในอดีต ไม่อาจให้คำตอบถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง และมีคุณภาพได้ดี ที่สมบูรณ์แบบในทุกเรื่องทุกกรณี จึงมีพัฒนาการในกลยุทธ์และแนวคิดการบริหารแบบใหม่ๆ และการปฏิบัติการที่เป็นแบบ Best Practice ซึ่งสามารถเลือกใช้ได้จากแนวคิดของ Modern Guru ต่างๆและหลักปฏิบัติเฉพาะเรื่อง เช่น TQM, TQA, Competitive Advantage, Bench – marking, Balanced–Score Card, 6-Sigma, CRM (Customer Relationship Management, CSR (Corporate Social Responsibility, Kaizen, Toyota Way, LO (Learning Organization) เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งในขั้นก้าวหน้า ที่ในยุคนี้จัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการที่เหมาะกับสภาพสังคมปัจจุบัน ที่มีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจกลายเป็นอุปสรรคหรือเป็นตัวขัดขวาง ทำให้งานไม่สามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจเกิดเป็นปัญหาขึ้นได้ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นเหตุผลอย่างหนึ่งของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมุ่งพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ ที่เป็นระบบที่ชัดเจน ซึ่งตามหลักการบริหารจัดการจะต้องมีการจัดระบบโครงสร้าง จัดระบบการทำงานและการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ให้ชัดเจน มีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบที่ชัดเจนและเป็นทางการ (Formal) โดยเฉพาะสำหรับสถานศึกษา

ระบบการบริหารจัดการที่ดี ต้องมีการจัดระบบ จัดองค์การและกำหนดการบริหารจัดการ (organization and management) ที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบข่ายงานและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการวางแผนและการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการที่ชัดเจนเหมาะสม โดยเฉพาะงานด้านการบริหารวิชาการของสถานศึกษา เมื่อได้ศึกค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิชาการในสถานศึกษาก็ได้พบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนประกอบอยู่ในระบบบริหารงานควบคุมภายใน ซึ่งมีการดำเนินงานเป็นปกติอยู่แล้วในหน่วยงานภาครัฐทุกประเภท รวมทั้งในระดับสถานศึกษาต่างๆ ซึ่งในการวิจัยนี้ได้พบว่า โรงเรียนในโครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษารางวัลพระราชทาน เป็นโรงเรียนที่มีระบบบริหารจัดการงานวิชาการที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ มีแนวปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ดี น่าสนใจว่า มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการอย่างไรบ้าง ที่อาจนำมาใช้ประกอบในการพัฒนาระบบหรือรูปแบบการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาได้

2.2 การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

2.2.1 ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

เรื่องการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) นับได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ในวงการบริหารจัดการการศึกษา ส่วนใหญ่มีปฏิบัติในวงการอื่นเฉพาะด้าน เช่น ด้านการเงิน วงการธนาคาร และธุรกิจประกันภัย แต่ปัจจุบันได้แพร่หลายเข้ามาในวงวิชาการและการศึกษา เจนเนตร มณีนาค, กรกนก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง, และดรุณรัตน์ พึ่งตน (2548, น.25-27) ได้เสนอสาระที่เกี่ยวข้องไว้ในหนังสือชื่อ การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งได้กล่าวถึงเรื่อง การบริหารความเสี่ยงจากอดีตถึงปัจจุบันไว้ว่า มีเรื่องเล่าของ Pharaoh ผู้เป็นกษัตริย์อียิปต์โบราณซึ่งฝันว่า วัวซึ่งสุขภาพดีทั้ง 7 ตัวกลายมาเป็น วัวป่วย 7 ตัว รวงข้าวที่อุดมสมบูรณ์ทั้ง 7รวง ก็กลายเป็นรวงข้าวแห้งเหี่ยว 7 รวง Pharaoh จึงเรียก Joseph ให้เข้ามาแปลความฝัน ซึ่ง Joseph ก็ตีความหมายของความฝันดังกล่าวว่า ในอียิปต์จะมีช่วงเวลาแห่งความอุดมสมบูรณ์อยู่ 7 ปี และอีก 7 ปีต่อไปก็จะเกิดความแห้งแล้งขาดแคลนขึ้นในแผ่นดิน Pharaoh จึงให้กว้านซื้อเมล็ดพันธ์ไว้มากมายเพื่อป้องกันความเสี่ยง ผลก็คือ Joseph กลายมาเป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองในอียิปต์ ในยุคต่อๆมาการป้องกันความเสี่ยงทำได้ง่ายขึ้นด้วยตลาดซื้อขายล่วงหน้า จากเดิมที่มีการซื้อขายข้าวโดยจ่ายเงินแล้วรับของไปทันที ก็จะกลายเป็นว่า ผู้ซื้อสามารถตกลงซื้อขายกับผู้ขายหรือผู้ผลิตไว้ล่วงหน้าว่า เราตกลงซื้อขายกันในราคานี้ แต่จะยังไม่รับของไปทันที การส่งมอบสินค้าและการจ่ายเงินจะมีในอนาคต โดยกำหนดวันเวลาส่งมอบและราคาที่แน่นอน ตั้งแต่วันตกลงกัน ฉะนั้น ถ้าราคาข้าวเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ผู้ซื้อก็ยังสามารถซื้อได้ในราคาเดิม ส่วนผู้ขายหรือผู้ผลิตก็มั่นใจได้ว่าข้าวที่ปลูกจะได้ราคาเดิม ตามที่ตกลงกันไว้แม้ว่าในอนาคตราคาข้าวจะตกลง ต่อมาบริษัทใหญ่ๆ เริ่มใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆเข้ามาช่วยในการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น และสินค้าทางการเงินเอง ก็เริ่มมีบทบาทและมีส่วนช่วยป้องกันความเสี่ยงให้กับบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเรื่อยๆ

จนถึงช่วงทศวรรษที่ 1970 นักลงทุนใน Dresser Industries ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมือง Dallas Texas, United States ดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาพลังงานและแหล่งพลังงานธรรมชาติ ไม่ต้องการเผชิญหน้ากับความเสี่ยงจากการที่ราคาน้ำมันเปลี่ยนแปลง ก็ยังสามารถทำการป้องกันความเสี่ยงได้ด้วยตัวเอง เช่น เพื่อป้องกันการขาดทุนจากการที่ราคาหุ้นของ Dresser Industries ลดลงจากการที่ราคาน้ำมันตกลง นักลงทุนเหล่านั้นอาจเลือกลงทุนในหุ้นของกิจการหรือบริษัทที่จะได้ประโยชน์จากการที่ราคาน้ำมันลดลง และใน 2 ทศวรรษที่ผ่านมา บรรดานักวิเคราะห์ทางการเงินและทฤษฎีทางการเงิน ก็เริ่มเห็นบทบาทของการบริหารความเสี่ยงและยอมรับมากขึ้น

ต่อมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มแพร่หลายไปสู่ธุรกิจอื่นๆ และในปี ค.ศ. 2001 เหตุการณ์ก่อการร้ายที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2001 ส่งผลให้ธุรกิจหลายประเภทเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง (Kloman H & Felix, 2001, p. 20) เมื่อมีการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ จึงเกิดประโยชน์ในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก เช่น การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (2553, น. 3) พบว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือ 1) การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ 2) ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ 3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

ประเด็นหลักที่แสดงถึงประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ซึ่ง นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551, น. 14) อังสนา ศรีประเสริฐ (2553, น.156-157) และ ชฎาภรณ์ เซ่งคลิ้ง (2554, น3-4) ระบุไว้มีดังนี้

1) เป็นการสร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารในองค์การ ให้มองเห็นความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์การ

2) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ

3) ช่วยให้การพัฒนาองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4) สร้างความตระหนักให้กับองค์กรและพนักงานทุกระดับ ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร และช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดการด้วยวิธีที่เหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ ยังใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผน ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

5) ช่วยให้การบริหารงานสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่มีอยู่และสร้างความเชื่อมโยงซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงทีมีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์การและจากปัจจัยภายนอกองค์การ

6) สร้างโอกาสให้กับองค์การ โดยผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7) ช่วยให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์การ มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

8) ช่วยให้เกิดการพัฒนาการด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรและบุคคลในการดำเนินการ เพราะสามารถทำให้องค์กรและบุคคลอยู่รอดได้ ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งอาจจะสร้างความเสียหาย เป็นปัญหาหรืออุปสรรค ช่วยให้องค์กรและบุคลดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ดีมากยิ่งขึ้น

ในประเทศไทย การบริหารความเสี่ยง นับเป็นพัฒนาการของศาสตร์การบริหารงานอีกส่วนหนึ่งที่กำลังขยายตัวเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน บริษัท อุตสาหกรรม นักลงทุน เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจและอุตสาหกรรม กับความสลับซับซ้อนทางสังคมเป็นปัจจัยใหม่ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้นได้ในสังคม องค์กรต่างๆจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งจากภายในและจากภายนอกองค์กรที่จะเกิดขึ้น ที่สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้การบริหารความเสี่ยงตื่นตัวมากยิ่งขึ้นในสังคมไทยปัจจุบัน

2.2.2 ความหมายการบริหารความเสี่ยง

คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) มีแตกต่างกันไปตามผู้ที่ให้คำจำกัดความ แต่แก่นของความหมายคำว่า ความเสี่ยง มีส่วนที่เหมือนกัน คือ ความไม่แน่นอน หรือโอกาสที่อาจนำไปสู่ความเสียหาย ความสูญเสีย หรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2552, น. 36) การบริหารความเสี่ยง จึงเป็น การบริหารจัดการที่วางแผนไปข้างหน้า และมีกิจกรรมป้องกันความล้มเหลวที่อาจเกิดกับโครงการ (Chester Simmon, 2007) หรือ วิธีการบริหารจัดการที่มีการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น (นฤมล สะอาดโฉม, 2550, น. 22)

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, น. 25) สรุปว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การจัดกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจติดตามและควบคุมให้เป็นแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในเอกสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552, น. 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในงานส่วนต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือเพื่อลดผลของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น อันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์การ

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต.ล.ท.) (2557, น.1) ก็ได้ให้ความหมายไว้ในเอกสารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการ ที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

แท้ที่จริงแล้วการบริหารความเสี่ยง เป็นวิธีการหนึ่ง ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นกระบวนการที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ คือ การคาดการณ์ถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้น ที่มีโอกาสทำให้องค์กรประสบกับความเสียหายหรือความสูญเสีย หรือประสบกับสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน เสียชื่อเสียง เกิดภาพลบขององค์กรและบุคลากร เกิดความไม่แน่นอนในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปหรือในการปฏิบัติการไม่พิทักษ์สิทธิหรือศักดิ์ศรี หรืออาจก่อให้เกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดใช้ค่าเสียหาย สิ่งที่ตามมาคือ ต้องมีการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยการร่วมมือกันค้นหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลเสียต่อองค์กร ที่จะนำไปสู่การออกแบบแผนงานและการป้องกัน ซึ่งเป็นการควบคุมเพื่อลด หรือกำจัดการเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลเสียต่อองค์กร หรืออุปสรรคที่มีอยู่เดิม ให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับได้ โดยองค์กรยังต้องคงบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการ

บริหารความเสี่ยง ตรวจติดตามและควบคุมให้เป็นแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, น.25)

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง คือ วิธีการอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นกระบวนการที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร หรืออาจก่อให้เกิดความเสียหาย สูญเสีย โดยจะมีการร่วมมือกันค้นหา และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่จะนำไปสู่การออกแบบแผนงานและการป้องกัน ซึ่งเป็นการควบคุม เพื่อการลด หรือกำจัดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลเสียต่อองค์กร

2.2.3 ประเภทของความเสี่ยง

โดยทั่วไปแล้ว ความเสี่ยงขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร จึงทำให้เราควรทำความเข้าใจประเภทของความเสี่ยง นฤมล สะอาดโฉม (2550, น.156-160) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงในบริบทของราชการไทยออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ความเสี่ยงเชิงนโยบายจะครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหาร ที่อาจส่งผลต่อทิศทางของหน่วยงาน ในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

3. ความเสี่ยงทางการเงิน การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพออาจทำให้โครงการหรือการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือสำเร็จลุล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด รวมไปถึงการขาดการจัดสรรเงิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

4. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ แต่อาจส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์ และไม่สามารถคาดการณ์ความสูญเสียได้อย่างแม่นยำ รวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ความเสี่ยงทางการเมือง การโยกย้ายผู้บริหาร และภัยธรรมชาติ

หทัยชนก จรณะ (2550, น.28,33-34) ได้เสนอในรายงานเรื่อง Global Risk 2007 ซึ่งเป็นรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง 23 ประการของโลกในทศวรรษหน้า เพื่อเสนอข้อเสนอแนะในการจัดการ หรือเตรียมการเพื่อลดความเสี่ยง หรือบรรเทาความเสียหายจากความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น 5

ด้านประกอบด้วย 1) ด้านเศรษฐกิจ 2) ด้านสิ่งแวดล้อม 3) ด้านภูมิศาสตร์การเมือง 4) ด้านสังคม และ 5) ด้านเทคโนโลยี และ 23 ประเด็นความเสี่ยง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ
   - ราคาน้ำมัน และภาวะอุปทานพลังงานที่ชะงักงัน
   - การขาดดุลบัญชีเดินสะพัดของสหรัฐฯ และค่าเงินดอลลาร์ที่อ่อนค่าลง
   - เศรษฐกิจจีนที่อาจชะลอตัวอย่างกะทันหันและรุนแรง (hard landing)
   - วิกฤติการเงินที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากร
   - ราคาทรัพย์สินและหนี้สิน ที่เพิ่มขึ้น
2. ด้านสิ่งแวดล้อม
   - สภาพอากาศแปรเปลี่ยนไป
   - บริการน้ำสะอาดลดน้อยลง
   - พายุโซนร้อน
   - แผ่นดินไหว
   - น้ำท่วมใหญ่
3. ด้านภูมิศาสตร์การเมือง
   - การก่อการร้ายข้ามชาติ
   - การแพร่ขยายอาวุธทำลายล้างสูง (WMD)
   - สงครามระหว่างรัฐและสงครมกลางเมือง
   - รัฐที่ล่มสลาย และกำลังจะถึงคราวล่มสลาย
   - อาชญากรรมข้ามชาติและการคอร์รัปชั่น
   - แรงกดดันจากกระแสโลกาภิวัตน์
   - ความไม่มีเสถียรในตะวันออกกลาง
4. ด้านสังคม
   - โรคระบาด
   - โรคติดต่อในประเทศที่กำลังพัฒนา
   - โรคเรื้อรังในประเทศพัฒนาแล้ว
   - ยุคของหนี้สิน
5. ด้านเทคโนโลยี
   - ความล้มเหลวของโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศที่สำคัญ (CII)
   - การก่อเกิดความเสี่ยงที่มาจากนาเทคโนโลยี

โดยความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ได้รับการจัดให้อยู่ในอันดับต้นๆ เพราะใน 5 ปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจนั้น ล้วนแล้วแต่มีความเสี่ยงโดยรวมเพิ่มขึ้นจากเดิม

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย(คปภ.) (2551, น. 4) ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงไว้ว่า ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงจากบุคลากร (People)

2) ความเสี่ยงจากกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk) 3) ความเสี่ยงจากเทคโนโลยี (Technology Risk) และ 4) ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายนอก (External)

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, น. 316) ได้สรุปประเภทความเสี่ยง ไว้ในงานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 ประเภท คือ

1) ความเสี่ยงทางด้านการเงิน

2) ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน

3) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธศาสตร์

4) ความเสี่ยงทางด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด

5) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร

6) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

7) ความเสี่ยงทางด้านร่างกาย

8) ความเสี่ยงทางด้านความมั่นใจทางการศึกษา

9) ความเสี่ยงทางด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยในสถานศึกษา

สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล (2554, น. 80-81) พิจารณาจากมุมมองของผู้รับความเสี่ยงในโรงพยาบาล พบว่า ความเสี่ยงในโรงพยาบาลแบ่งเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดกับผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกายภาพ ความเสี่ยงด้านอารมณ์ ความเสี่ยงด้านสังคม ความเสี่ยงด้านจิตวิญญาณ

2. ความเสี่ยงที่เกิดกับเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของโรงพยาบาลเอง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกายภาพ ความเสี่ยงด้านอารมณ์ ความเสี่ยงด้านสังคม ความเสี่ยงด้านจิตวิญญาณ

3. ความเสี่ยงที่เกิดกับโรงพยาบาล

4. ความเสี่ยงที่เกิดกับชุมชน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต.ล.ท.) (2557) ระบุไว้ในเอกสารเรื่องกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนงานดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ยังรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผล

การกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน(Financial Risk) โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอก โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในการบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

4. ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานกำกับดูแล (Compliance Risk) เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของตลาดหลักทรัพย์ ตลอดจนความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนดขึ้น ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

สรุปประเภทของความเสี่ยงอาจจัดเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ คือ 1) ความเสี่ยงจากแผนงาน 2) ความเสี่ยงจากบุคคล 3) ความเสี่ยงจากการเงิน 4) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน และ 5) ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมของการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการและหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ต่างก็ได้ระบุกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น Patterson, D., & Neailey, K (2002, น. 365-374) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงว่า ประกอบด้วย

1) การระบุความเสี่ยง (Risk identification) โดยหาข้อมูลความเสี่ยงเหตุของความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไป

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยหาข้อมูลความถี่ในการเกิดขึ้น ข้อมูลความรุนแรงของความเสี่ยง ผลกระทบต่อองค์กร และความสามารถในการตรวจจับความเสี่ยง

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) โดยการนำค่าที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงมาหาเป็นคะแนนความเสี่ยง ค่าปัจจัยเสี่ยง ค่าลำดับความเสี่ยง และตารางความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ถึงลำดับการแก้ไขและจัดการความเสี่ยงก่อนหลัง และผลกระทบต่อองค์กร

4) การลดความรุนแรงต่อความเสี่ยง (Risk Reduction and/or Mitigation) เป็นการจัดการและตัดสินใจต่อความเสี่ยง เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี ที่น่าจะไปใช้ต่อความเสี่ยง

5) การตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Monitoring) โดยการควบคุมหรือเฝ้าระวังไม่ให้ความเสี่ยงที่เกิดนั้น เกินค่าที่องค์การจะรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ Gary & Larson (2006, pp. 209-225) ได้เสนอกระบวนการการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า ประกอบด้วย

1) การระบุความเสี่ยง (risk identification)

2) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)

3) การรับมือกับความเสี่ยงมือ (risk response development)

4) การควบคุมความเสี่ยง (risk response control)

กระบวนการการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (AS/NZS 4360, 2004) อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น. 51-52) ประกอบด้วย

1) การกำหนดบริบทขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ ผู้มีส่วนได้เสียและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ

2) ระบุถึงความเสี่ยง อะไรที่สามารถเกิดขึ้นได้บ้าง และเกิดขึ้นได้อย่างไร

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการทบทวนการควบคุมที่มีอยู่ แนวโน้ม ผลลัพธ์ และระดับของความเสี่ยง

4) ประเมินความเสี่ยง โดยทำการประมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

5) การกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยการระบุถึงทางเลือกที่มี ทางเลือกที่ดีที่สุด พัฒนาแผนการบริหารความเสี่ยง และนำแผนนั้นไปปฏิบัติ

6) การติดตามและทบทวน

7) การสื่อสารและการปรึกษาหารือ

กระบวนการการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดตามแนวมาตรฐานสากล ISO/DIS 31000 : 2009 ซึ่งเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติ (Guideline) สำหรับการบริหารความเสี่ยง ที่ไม่ใช่ข้อกำหนด (Specification) ที่มีชื่อเต็มว่า Risk Management – Guidelines on Principles and Implementation of risk management ซึ่งมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ASAZS

4360204 (อ้างในแนวคิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กรของสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. น. 20-21) ประกอบด้วย

1) การสื่อสารและปรึกษาหารือ

2) การกำหนดบริบท

3) ประเมินความเสี่ยง

4) จัดการความเสี่ยง

5) การติดตามและการทบทวน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของประเทศแคนาดา ตามกรอบโครงสร้างของ Treasurey Board of Canada (อ้างในแนวคิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กรของสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. ม.ป.ป. น. 17)ได้ระบุถึงกระบวนการทั่วไปในการจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมที่สัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย

1) การแยกความเสี่ยง

2) การประเมินความเสี่ยง

3) การตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการการพัฒนาทางเลือก การเลือกกลยุทธ์ และการติดตั้งกลยุทธ์

4) การติดตามและการประเมิน ซึ่งครอบคลุมการติดตาม การประเมิน และการปรับเปลี่ยน

นฤมล สะอาดโฉม (2550, น. 169 - 184) ได้ระบุกระบวนการการบริหารความเสี่ยงขององค์การว่า ประกอบด้วย

1. การตั้งผู้บริหารด้านความเสี่ยงและทีมบริหารความเสี่ยงขององค์การ เพื่อให้ทำหน้าที่รับผิดชอบงาน ให้ความรู้พนักงานเรื่องความเสี่ยงขององค์การ ให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์การเผชิญ จากนั้นสร้างทีมงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยงขององค์การ เพื่อทำหน้าที่ในการวิจัยองค์การ ระบุความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้ความรู้ด้านความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ การวางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานบริหารความเสี่ยง เพื่อให้งานบริหารความเสี่ยงสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง

2. ระบุความเสี่ยงขององค์การ ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงนั้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์การ องค์การต้องระบุความเสี่ยงอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพราะหากความเสี่ยงไม่ได้รับการระบุอย่างถูกต้องชัดเจน อาจนำมาซึ่งความสูญเสียให้กับองค์การได้ เนื่องจากองค์การไม่มีการวิเคราะห์ สำหรับการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การระบุ

ความอาจเสี่ยงอาจใช้วิธีการประชุมร่วมกันกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสในแต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีการเก็บข้อมูลความสูญเสียที่เกิดในแต่ละหน่วยงานเพิ่มเติม ในรูปของความถี่ของการเกิดความสูญเสีย ความรุนแรงชองความสูญเสีย เพื่อประโยชน์ต่อทีมงานบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานขั้นตอนไป

3. การประเมินความเสี่ยงขององค์การ เป็นการประเมินความถี่และความรุนแรงการสูญเสีย ความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นการวัดจำนวนครั้งที่จะเกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภทที่ระบุไว้ ส่วนความรุนแรงของความสูญเสียเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพราะจะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า หากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดเป็นความสูญเสียขึ้นมา จะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด การวางแผนมาตรการจัดการความเสี่ยง จึงต้องอาศัยข้อมูลความถี่และความรุนแรง ในการเลือกวิธีการที่จะสามารถรองรับเสี่ยงได้อย่างเพียงพอเหมาะสม

4. การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงต้องอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปของความถี่และความรุนแรง ที่เก็บรวบรวมจากขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงขององค์การเพื่อให้เห็นภาพรวมว่า ความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงและความรุนแรงอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญก่อน

5. การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อผู้บริหารในการมองผลกระทบของความเสี่ยงจากแต่ละแหล่งที่มา เพื่อการเปรียบเทียบในภาพรวมขององค์การว่า ความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน ความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการในอันดับรองลงไป โดยส่วนมาก ในภาพขององค์การผู้บริหารยังสามารถเห็นการกระจายตัวของความสูญเสียว่า มาจากแหล่งที่มาใดเป็นหลัก จะได้เลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงนั้นได้

6. การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550, น. 8-16) ได้ระบุกระบวนการบริหารความเสี่ยงและสาระสำคัญไว้ในเอกสารคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน โครงการกิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย(อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Like hood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์การโดยรวม

4. การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้วว่า สามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงได้อย่างพอเพียงหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลหรือไม่

5. การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก ศูนย์ กอง หน่วยงานระดับกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงของงานหรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

6. การรายงาน การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชองการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

7. การติดตามผลและทบทวน การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงการทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2551) มีกระบวนการการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) การตอบสนอง (Risk Response) 4) การติดตามดูแลความเสี่ยง (Risk Motoring and Review) มีรายละเอียดประกอบดังต่อไปนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) บริษัทควรระบุความเสี่ยงและทบทวนความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีอยู่เป็นระยะ ๆ ซึ่งการระบุความเสี่ยงนั้น ควรดำเนินการในทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร โดยอย่างน้อยให้ครอบคลุม 6 กิจกรรมหลักของบริษัท ตามที่ระบุไว้ในการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันชีวิต พ.ศ. 2551 และประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันวินาศภัย พ.ศ. 2551

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)บริษัทควรประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามลำดับความสำคัญ โดยอ้างอิงจากมาตรฐานภายในที่กำหนดขึ้น บริษัทอาจประเมินระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ทั้งในเชิงปริมาณ และ/หรือเชิงคุณภาพ ในรูปแบบของตัวเลข สัญลักษณ์ หรือคำบรรยายระดับ โดยมีคำอธิบายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแบ่งระดับ และจัดลำดับความสำคัญของการควบคุมและลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ทั้งนี้การประเมินระดับความเสี่ยงความคำนึงถึงโอกาส และ/หรือความถี่ (Probability, Likelihood, และ/หรือ frequency) และผลกระทบ (Impact หรือ Severity) ของความเสี่ยง

นอกจากนี้ควรมีเครื่องมือเพื่อช่วยในการระบุ ประเมิน และแสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) และแผนผังขั้นตอนการทำงาน (Business Process Map) เป็นต้นทั้งนี้บริษัทอาจกำหนดรูปแบบและเงื่อนไขในการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามแนวทางที่เห็นสมควรนอกเหนือจากที่กล่าวไว้ เช่น การคำนวณเฉพาะตามหลักการทางคณิตศาสตร์ และค่าสัมพันธ์ทางสถิติต่าง ๆ หรือใช้ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทั้งนี้แนวทางและวิธีการคำนวณดังกล่าว ต้องสอดคล้องกับขอบเขต การดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงของบริษัท เป็นต้น

1. การตอบสนอง (Risk Response) เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการแล้ว ต้องคิดการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับควบคู่กัน โดยทางเลือกในการตอบสนองต่อความเสี่ยง เช่น 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การหยุดหรือเลือกที่จะไม่ทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยง 2) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การควบคุมกิจกรรมเพื่อลดโอกาสและ/หรือผลกระทบจากความเสี่ยง 3) การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยง โดยให้ผู้อื่นรับผิดชอบความเสียหายแทน

ผ่านทางกลไกต่าง ๆ 4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยง โดยให้ผู้อื่นรับผิดชอบความเสียหายโดยใช้แหล่งเงินทุนของตนเอง

2. การติดตามดูแลความเสี่ยง (Risk Motoring and Review) การติดตามความเคลื่อนไหวใด ๆ ที่เกิดขึ้นว่า ได้รับการอนุมัติอย่างถูกต้อง และมีการบันทึกไว้เป็นเอกสารมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานและขีดจำกัดต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะในกรณีที่มีการปฏิบัติงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ และมีระบบการประเมินประสิทธิภาพในการติดตามว่า ตอบสนองความเสี่ยง ได้ดำเนินไปตามกลไกที่กำหนดไว้หรือไม่ และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการส่วนที่เหลือ (Residual risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามที่กำหนดไว้

การไฟฟ้านครหลวง (ม.ป.ป.) ระบุไว้ในเอกสารการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฝน มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์การและในระดับหน่วยงาน จะมีการกำหนดตัวชี้วัดและภารกิจหลักของงาน ซึ่งสามารถใช้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

2. การระบุความเสี่ยง คือการพิจารณาว่า เหตุการณ์ที่อาจจะขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเทคนิคการระบุความเสี่ยงได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Faciltated workshops) การระดมสมอง (Brainstorming) การใช้ Prompt Lists การวิเคราะห์สมมติฐาน (Assumptions Analysis) และการใช้ Check Lists เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง “การประเมินความเสี่ยง” จะทำให้รู้ว่า จะกำหนดวิธีใดในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ ความเสี่ยง ที่ควรจะต้องรีบดำเนินการ หรือความเสี่ยงใดสามารถจะยอมรับให้เกิดขึ้นได้ โดยใช้ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งจะพิจารณาระดับของความเสี่ยง (Risk Score) ทั้งในระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Sacore) และ ระดับผลกระทบ (Impact Score) เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงนี้ เป็นการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitive Risk Assessment) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์และดุลยพินิจของผู้ประเมิน จึงอาจต้องใช้การประเมินร่วมกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานนั้น ๆ โดยตรง เพื่อให้เกิดความถ่วงดุลกับในการประเมิน

4. การบริหารจัดการและการบริหารความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงคือการดำเนินการเพื่อกำจัด โอน ย้าย หรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ วิธีการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย 1. การหลีกเลี่ยง (Avoid) : หยุดระทำกิจกรรมหรือหาวิธีการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 2. การแบ่ง (Share) : ในการจัดการความเสี่ยงกับผู้อื่น เช่น การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น 3. การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลด

โอกาสที่อาจเกิด ขึ้นหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และ 4. การยอมรับ (Accept) ยอมให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นได้ โดยไม่ทำอะไรเพิ่มเติม หลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม

จากนั้นจะเป็นการจัดทำเป็น “แผนบริหารความเสี่ยง” เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ ซึ่งจะแสดงวิธีการดำเนินงาน การกำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงตามแผน และกำหนดการแล้วเสร็จของแผน

5. การรายงานและติดตามผล หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการติดตามความคืบหน้าของแผนเป็นระยะๆ โดยผู้รับผิดชอบแผนจะจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนด รวมทั้งระบุปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนได้

6. การประเมินผลการจัดการและแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อแผนบริหารความเสี่ยงนั้นแล้วเสร็จ จะสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ในคู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร (2554) ก็ได้นำหลักของการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน โดยได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การค้นหาและระบุความเสี่ยง
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
4. การจัดลำดับความเสี่ยง
5. การประเมินผลควบคุม
6. การจัดการความเสี่ยง
7. การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556, น. 90) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพว่าประกอบด้วย

1) การกำหนดวัตถุประสงค์
2) การระบุความเสี่ยง
3) การประเมินความเสี่ยง
4) การจัดการความเสี่ยง
5) การติดตามประเมินผลและรายงาน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2557, น.1-10) มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรหมายถึงปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดร่วมกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting) มีการกำหนดที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงเปรียบเทียบระหว่างระดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องได้รับการจัดการทันที

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือ การกำหนดแผนการจัดการ

ความเสี่ยง การตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยง อาจมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ 1) การหลีกเสี่ยง (Avoid) 2) การจัดการ (Share) 3)การลด (Reduce) และ 4) การยอมรับ (Accept)

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) แบ่งได้เป็น 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน 2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ และ 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ในการประเมินและจัดการความเสี่ยง ข้อมูล

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านรูปแบบและการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

8. การติดตาม (Monitoring) ในการติดตามจำเป็นต้องคำนึงถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลคิดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง มีส่วนสำคัญที่คล้ายคลึงกันและต้องปฏิบัติในการดำเนินงาน คือ 1) การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง 2) การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง 3) การวางแผนและการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และ 4) การติดตามผลการประเมินและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

2.2.4 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นตามที่ระบุไว้ในเอกสารสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2551, น.13-15) ได้ระบุว่า มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการประสบผลสำเร็จ (Key Success Factors) ดังนี้

1. การบริหารระบบสารสนเทศ (Information system Management) การมีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพต้องให้มีความครอบคลุมเพียงพอที่จะรายงานระดับความเสี่ยง เพื่อการติดตาม ดูแล และควบคุมความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้เฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถที่จะตรวจสอบการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบและข้อบังคับ มีการติดตามตรวจสอบโดยผู้รับผิดชอบที่เป็นอิสระ และจัดให้มีระบบรองรับ (Backup system) และการนำระบบให้กลับมาทำงานใหม่ (Recovery) ได้ตามปกติในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินขึ้น ควรมีระบบการเก็บข้อมูลภายในที่เพียงพอ ครอบคลุมข้อมูลทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ และข้อมูลที่จัดเก็บจะต้องเป็นปัจจุบัน เชื่อถือๆได้ เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และเก็บในรูปแบบที่เหมาะสม

2. การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์การ (Risk Management Culture) การส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน เพื่อให้คณะทำงานทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติระดับล่างตระหนักถึงความเสี่ยง เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยง มีความเข้าใจในนิยามต่าง ๆ ที่ตรงกัน มีการวัด ติดตาม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ โดยวิธีการที่น่าเชื่อถือ และการทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวัน มีการฝึกอบรมและการสื่อสารทำความเข้าใจ

เพื่อให้พนักงานทุกคนในหน่วยงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกัน โดยมีผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (Role Model) และประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของหน่วยงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และผู้บริหารควรเป็นผู้นำ ผู้ตักเตือนให้พนักงานปฏิบัติตาม และให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติได้ถูกต้อง ให้วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงได้รับการดูแลเป็นพิเศษ

3. การสร้างแผนรองรับการดำเนินงานต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ในการสร้างแผนรองรับการดำเนินงานควรต่อเนื่อง หน่วยงานควรจัดทำทำแผนรองรับการดำเนินงานกระบวนการปฏิบัติงาน หรือมีระบบงานที่สำคัญเพื่อรองรับในด้านการปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนควรพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร หรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ (Business Infratrastruc) การก่อวินาศภัยและภัยพิบัติต่าง ๆ หลักการในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้ 1) กำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน 2) มีคู่มือกำหนดขั้นตอน และรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงานกำหนดผู้รับผิดชอบ และขอบเขตอำนาจการสั่งการในระดับต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้รายละเอียดในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมประเด็น แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Plan) แผนสำรองระบบงาน (Backup Plan) แผนฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) 3) กำหนดแนวทางการทดสอบแผนรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมและสม่ำเสมอ ซึ่งภายหลังการทดสอบแผนรองรับการดำเนินงานต่อเนื่องแล้ว ควรมีการประเมินผลการทดสอบโดยบุคคลหรือหน่วยงานอิสระ เพื่อนำผลการประเมินและข้อสังเกตที่ได้ไปปรับปรุงแผนฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) กำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในการทบทวนและปรับปรุงแผนรองรับในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบัน ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการทำงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ระบบงาน หรือโครงสร้างการบริหาร5) จัดการอบรม ชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะทำงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องตามแผนรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4. การสื่อสารความเสี่ยง (risk communication) สมิทธิ์ บุญชุติมา และเกริดา โคตรชารี (2559, น.2-6) กล่าวว่า การสื่อสารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล แต่การสื่อสารความเสี่ยงจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง โดยเป็นการสื่อสารถึงความเสี่ยงบางประการที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ของความเสี่ยง ข้อสำคัญอีกประการการสื่อสารความเสี่ยง คือ การสื่อสารแบบสองทาง (tow-way communications) องค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเป็นผู้ส่งสารแก่ผู้รับสาร ในขณะที่ผู้รับสารก็สามารถตอบโต้กับ

ผู้ส่งสารในระหว่างกระบวนการสื่อสารได้เช่นกัน การสื่อสารความเสี่ยงจำแนกได้ตามประเด็นและรูปแบบ ประเด็นที่นำมาสื่อสารความเสี่ยง ได้แก่ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพ และรูปแบบในการสื่อสารมี 3 แบบ คือ 1) การสื่อสารแบบเอาใจใส่ (care communication) เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ผู้ส่งสารทราบวิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้นแล้ว 2) การสื่อสารในภาวะวิกฤติ (crisis communication) เป็นการสื่อสารในขณะที่กำลังเผชิญกับอันตรายหรือความเสี่ยงในระดับสูง และ 3) การสื่อสารเพื่อความเป็นเอกฉันท์ (consensus communication) เป็นการสื่อสารความเสี่ยงเพื่อให้ข้อมูลและชักจูงให้กลุ่มคนต่างๆสามารถทำงานร่วมกันได้ ในการเลือกใช้การสื่อสารแต่ละแบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น เพื่อให้สามารถส่งสารไปยังผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

กระบวนการสื่อสารความเสี่ยงประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ภัยคุกคาม 2) การจัดการความเสี่ยง ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการสื่อสารความเสี่ยง ซึ่งมักจะเริ่มด้วยการจัดการประชุมเพื่อหารือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละฝ่ายให้ได้มากที่สุด เพื่อร่วมกันค้นหาประเด็น การประเมินและพิจารณา แต่เน้นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง มีการออกแบบสารเพื่อให้ข้อมูลพร้อมกับโน้มน้าวให้ผู้รับสารเกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ

โดยสรุปปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพประกอบไปด้วย

1) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงในองค์การ

2) การมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบเป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และจัดเก็บในรูปแบบที่เหมาะสม

3) การมีแผนและการดำเนินงานแบบต่อเนื่อง ในระบบและกลไกการบริหาร ความเสี่ยงขององค์การ

4) การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำติดตามกำกับและประเมินผลโดยตรง

5) มีการสื่อสารความเสี่ยง เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในงานการบริหารความเสี่ยงขององค์การ ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ภัยคุกคาม และการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบการบริหารจัดการเฉพาะด้าน และมีวิธีการดำเนินงานที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อองค์กร หรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายความสูญเสีย มีการร่วมมือกันค้นหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีการออกแบบแผนงานเพื่อการป้องกัน เพื่อการควบคุม เพื่อการลดหรือ

กำจัดแหตุการณ์ที่อาจส่งผลเสียต่อองค์กร ความเสี่ยงในองค์การ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงจากแผนงาน 2) ความเสี่ยงจากบุคคล 3) ความเสี่ยงจากการเงิน 4) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน และ 5) ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม ซึ่งระบบและกระบวนการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง

โดยภาพรวมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องจะประกอบด้วย

1) การกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยงเพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2) การค้นหาระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

3) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้กำหนดไว้ ให้เป็นผู้ควบคุมแผนการบริหารความเสี่ยง ติดตามกำกับและประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรมในแผน

4) การติดตามตรวจสอบผล การทบทวน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เริ่มจาก 1) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงในองค์การ 2) การมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบเป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และจัดเก็บในรูปแบบที่เหมาะสม 3) การมีแผนและการดำเนินงานแบบต่อเนื่องในระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงขององค์การ 4) การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำในการติดตามกำกับและประเมินผลโดยตรง

5) มีการสื่อสารความเสี่ยง เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในงานการบริหารความเสี่ยงขององค์การ ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ภัยคุกคาม และการจัดการความเสี่ยง

2.3 การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการและของสถานศึกษา

2.3.1 การบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการ

แนวคิดเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในระบบราชการของประเทศไทยเริ่มที่กระทรวงการคลัง ส่วนของกระทรวงศึกษาธิการมีการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามระบบของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ที่ได้มาจากคณะกรรมการสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในสหรัฐอเมริกา ได้ร่วมกันศึกษาวิจัยพัฒนาและพัฒนาแนวความคิดของการควบคุมภายในองค์การ (Internal Control Framework) (อ้างใน กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ณัฏฐ์ชัย สิริธนธานี ภัคสิริกาญจน์

สิริธนธานี 2014, น.10-15) ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการยังคงใช้หลักการควบคุมภายในดังกล่าวเป็นตัวกำกับการดำเนินงานการควบคุมภายใน

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ในช่วงแรกๆ เริ่มจากปัญหาการควบคุมภายใน จนถึงปี 2004 ได้ประกาศใช้ COSO (COSO Enterprise Risk Management) ซึ่งมีการกำหนดนิยามและรูปแบบในการจัดการกับความเสี่ยง โดยแนวทางนี้องค์กรขนาดเล็ก ขนาดใหญ่และขนาดย่อม (SMEs) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในยุคแรกเรียกว่า COSO1(Internal Control Integrated Framework) (อ้างใน กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ณัฏฐ์ชัย สิริธนธานี ภัคสิริกาญจน์ สิริธนธานี 2014, น.10-15) มีพื้นฐานจัดเป็นการควบคุมภายใน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การศึกษาสภาพแวดล้อมของการควบคุม(Control Components) เป็นขั้นตอนที่ศึกษาและระบุถึงกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน ขั้นตอนนี้สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ การยอมรับและการปฏิบัติการของผู้บริหาร ของคณะกรรมการและผู้ที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับหน่วยงานควบคุมภายในขององค์การ สะท้อนถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะครอบคลุมเรื่อง โครงสร้างองค์กร การสื่อสาร การพัฒนาภายในองค์กร เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการทำการประเมินความเสี่ยงต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยความเสี่ยงต่างๆ อาจเป็นไปได้ทั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเองภายในและจากภายนอก การประเมินความเสี่ยงนั้นอาจจะมีทั้งวิธีที่มีการประเมินอย่างเป็นรูปแบบในการประเมินเชิงปริมาณและวิธีการประเมินที่ไม่ต้องมีรูปแบบ เพียงแต่สามารถสื่อสารให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จะเป็นกระบวนการประเมินถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กร และควรจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงในทุกระดับการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น ระดับนโยบายของผู้บริหาร ระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการควบคุมการปฏิบัติงาน ผ่านทางนโยบายและกำหนดกิจกรรมการควบคุมไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมและเหมาะสม มีการเลือกและพัฒนาการควบคุมที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีมีความชัดเจน เพื่อบรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้เกณฑ์ที่ยอมรับได้ และให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุตามประสงค์

4. สารสนเทศและการติดต่อสาร (Information and Communication) เป็นการให้ข้อมูลและการเชื่อมต่อข้อมูลให้กับทุกคนในองค์กร เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปปฏิบัติ และเป็นการรายงานการบริหารจัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรให้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นกิจกรรมการติดตามตรวจสอบถึงผลการดำเนินการของกระบวนการ COSO ทั่วทั้งองค์กร ที่สามารถดัดแปลงจากผลการติดตามให้เป็นไปตามความเหมาะสม และมีการประเมินผลออกมาเป็นระยะๆ

ต่อมาได้พัฒนาเป็น COSO 2 หรือ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) เป็นการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (อ้างใน กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ณัฏฐ์ชัย สิริธนธานี ภัคสิริกาญจน์ สิริธนธานี 2014, น.10-15) ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในเป็นบรรยากาศที่เสริมสร้างให้เกิดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในองค์กร ที่ประกอบด้วย 1) การศึกษาเรื่องแนวคิด ความเชื่อและทัศนคติของคณะกรรมการและผู้บริหารองค์กร ที่มีต่อความเสี่ยง 2) การศึกษาบทบาทของคณะกรรมการฝ่ายบริหาร ที่มีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่เอื้ออำนวยการบริหารการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่กำกับดูแล การติดตามด้านกลยุทธ์ แผนงาน และผลการดำเนินงาน 3) การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรว่า มีพฤติกรรมที่ควรหรือไม่ เช่น ความโปร่งใสในงบประมาณ การทุจริตต่อหน้าที่ เป็นต้น และควรจัดให้มีการสื่อสารภายในองค์กรเรื่องจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพ 4) การศึกษาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงระดับสถานศึกษาและระดับโครงการหรือกิจกรรม ผู้บริหารต้องจัดสรรงานให้เหมาะกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน โดยกำหนดระดับความรู้ และทักษะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน 5) การศึกษาโครงสร้างองค์กร และ 6) การศึกษามาตรฐานการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติตน และมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้ผลตอบแทน ซึ่งผู้บริหารควรแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ เพื่อนำไปสู่ความโปร่งใสในองค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการศึกษาว่า ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงว่า ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของแผนงานองค์กรที่ชัดเจน เหมาะสม มีการระบุเหตุการณ์ มีการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดการตอบสนองความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่ โดยปกติแล้ววัตถุประสงค์มักจะแบ่งออกเป็น 1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ 2) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ 3) วัตถุประสงค์ด้านรายงาน และ 4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทั้งระดับองค์กร ที่ระดับผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และระดับโครงการหรือกิจกรรม ที่ผู้รับผิดชอบระดับโครงการหรือกิจกรรมกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ให้สอดคล้อง

กับกลยุทธ์ของงาน เช่นวัตถุประสงค์ของโครงการประกันคุณภาพภายในที่สอดคล้องกับกลยุทธ์งานวิชาการ เป็นต้น

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายนอกหรือภายในองค์กร เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งอาจมีผลกระทบในเชิงบวกหรือลบก็ได้ ซึ่งการระบุเหตุการณ์ดังกล่าวมีผลต่อการกำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในประเด็นต่างๆที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร ส่วนวิธีการประเมินความเสี่ยง อาจเป็นการผสมผสานกันระหว่างวิธีการเชิงคุณภาพและวิธีการเชิงปริมาณ

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง จะต้องนำความเสี่ยงมากำหนดการดำเนินการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและคุ้มค่า ซึ่งอาจเป็นการตอบสนองต่อความเสี่ยงโดย 1) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) 2) การลดความเสี่ยง (Reduction) 3) การหาผู้รับความเสี่ยง (Sharing) หรือ 4) การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและวิธีในการปฏิบัติงาน ที่นำไปปฏิบัติ โดยกิจกรรมการควบคุม อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) นโยบายกำหนดสิ่งที่ควรทำ 2) วิธีการปฏิบัติงานที่ทำให้นโยบายบังเกิดผล

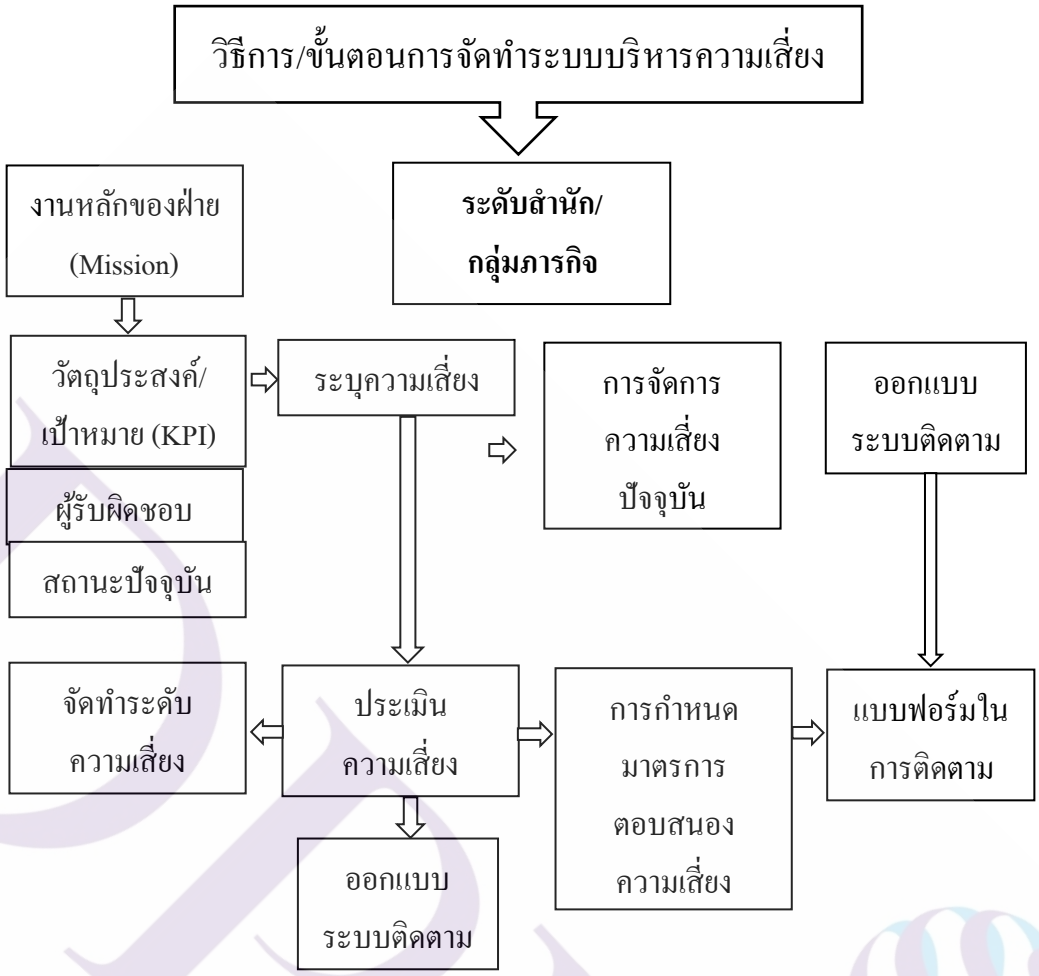
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communicate) ทุกคนในองค์กรในแต่ละระดับมีการให้ข้อมูลและการเชื่อมต่อข้อมูลให้กัน ซึ่งสารสนเทศที่ได้มาจากการปฏิบัติงานจากภายในและภายนอก ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการติดตามผลต่อข้อกำหนด ระเบียบและแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัดและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ถูกต้องอย่างเป็นระบบ ทั้งผลการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการหรือระดับกิจกรรม ที่ต้องรายงานต่อผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงระดับสถานศึกษาและต่อหน่วยงานต้นสังกัด มีการจัดโครงสร้างระบบการติดตามเรื่องความเสี่ยงที่มี 1) การมอบหมายผู้รับผิดชอบในการติดตามการบริหารความเสี่ยงและรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานความคืบหน้าของแผนการจัดการความเสี่ยง

เป็นระยะๆ 2) มีผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง 3) มีการนำเสนอผลที่เน้นภาพรวมสถานะความเสี่ยงที่สำคัญ ความคืบหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง ความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อระดับความเสี่ยง หรือทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ 4) ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรพิจารณาให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และ 5) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรมีการประชุมสม่ำเสมอ เพื่อติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขหรือควบคุมความเสี่ยงได้ทันการ

สิ่งที่ COSO 2 มีเพิ่มขึ้นจากเดิม คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ วิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง และในแต่ละองค์ประกอบ อาจมีการบูรณาการในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

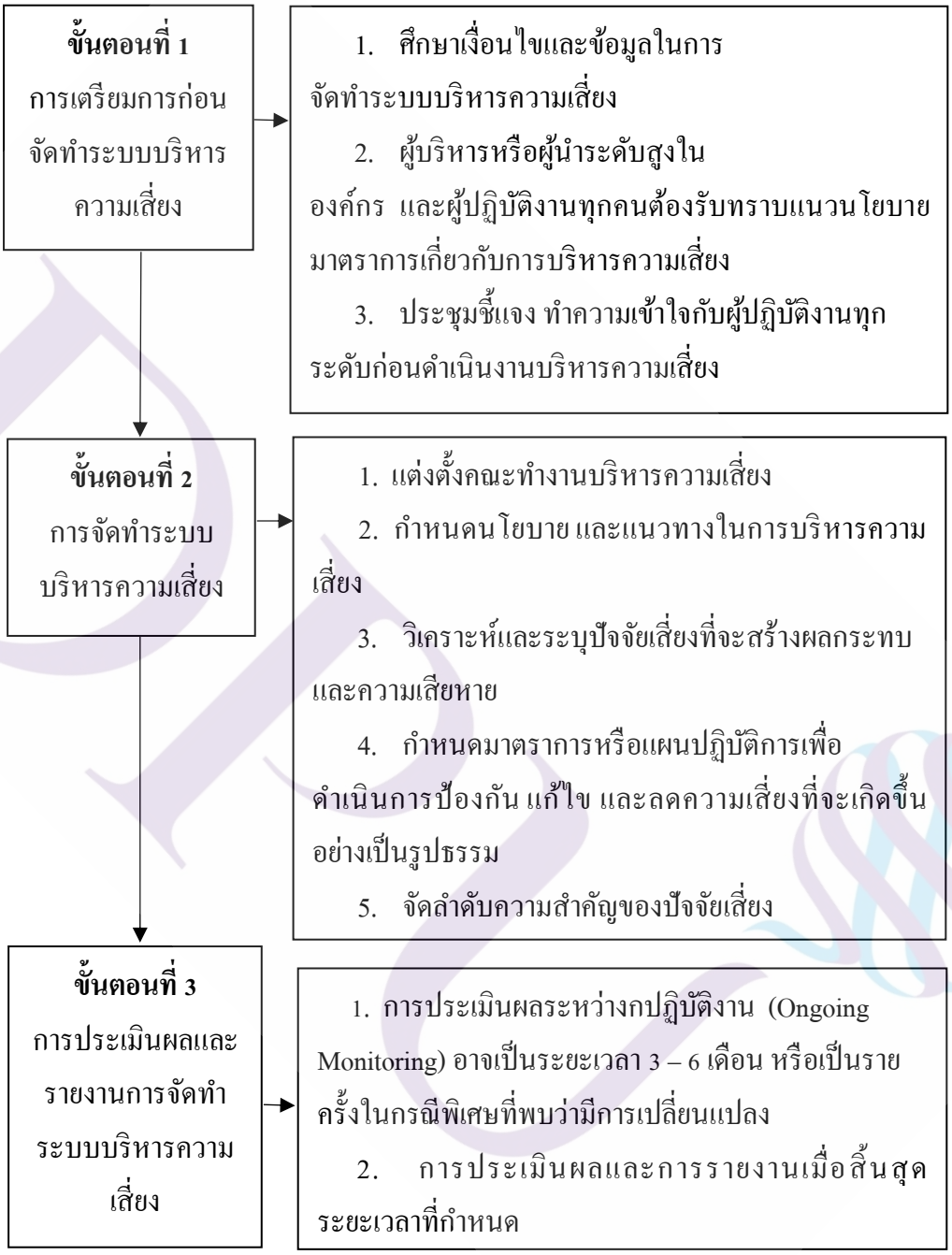
ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนี้ปรากฏว่าสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เริ่มดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต่อมาในปี 2556 กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางและสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหาร ครูและบุคลากรของส่วนของราชการและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยง กระทรวงศึกษาธิการนำได้นำระบบ COSO มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน โดยระบุวิธีการ ขั้นตอนการจัดระบบบริหารความเสี่ยง มีการปรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็น 5 องค์ประกอบ (กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ คู่มือการบริหารความเสี่ยง 2556, น.23-36) ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก/กลุ่มภารกิจ

ที่มา : กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ คู่มือการบริหารความเสี่ยง 2556, น.21)

ขั้นตอนในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2.2 วิธีการและขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ที่มา : กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ คู่มือการบริหารความเสี่ยง 2556, น.22)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่า มีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์จากแผนงานของหน่วยงาน เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบไปด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด ซึ่ง 1) ชัดเจน คือ มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน 2) วัดได้ คือ สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ 3) ปฏิบัติได้ คือสามารถทำให้บรรลุผลได้ 4) สมเหตุสมผล คือ มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง และ 5) มีกรอบเวลา คือ มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจนการกำหนดวัตถุประสงค์มี 2 ระดับ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงระดับสถานศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงตามแผนงานหลัก โดยระบุสถานะปัจจุบันของการดำเนินงานตามเป้าหมาย เพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในเรื่องที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย และ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับโครงการหรือกิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบในระดับโครงการหรือกิจกรรม จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เป็นสถานะปัจจุบันเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการหรือกิจกรรมไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงเป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ในการบริหารความเสี่ยงได้แบ่งความเสี่ยงออกได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ Event Risk ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน จากความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งในระดับหน่วยงานและระดับโครงการหรือกิจกรรม โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือการคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จาก 6 วิธีการดังนี้ 1) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่างๆของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง 2) การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน 3) การจัดทำ Work shop ของบุคลากรในหน่วยงาน 4) การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอก 5) การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน และ 6) วิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางนโยบายการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นจะมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมการบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) การประเมินลำดับความเสี่ยง จะพิจารณาจาก 1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) 2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้ความสำคัญของความเสี่ยงนั้น และ 3) ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) เมื่อได้รับความเสี่ยงแล้ว ควรนำความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาจัดการก่อน ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรง มีโอกาสเกิดได้น้อย จะจัดเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญลดลง หรือไม่ต้องดำเนินการใด ๆ

การจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อย

4. การจัดการและการจัดทำแผนความเสี่ยง (Risk Response) การจัดและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ต่อจากการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ก็จะมีการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงหรือแผนการจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง หาวิธีการที่เหมาะสมร่วมกันสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นให้น้อยลง หรือกำหนดการควบคุมไม่ให้เกินระดับอันตราย เป็นต้น ซึ่งมีกลยุทธ์สำหรับการจัดการ สำหรับจัดการความเสี่ยง มี 4 แบบ รวมเรียกว่า 4T' STRATEGIES 1) Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) 2) Treat – การลด ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction Control) 3) Terminate – การหลีกเลี่ยง (Risk Avoidance) และ 4) Transfer – การกระจาย โอนความเสี่ยง (Risk Sharing Spreading) การคิดแผนการจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้นไม่มีกฎตายตัวว่า ควรจะทำแผนใดบ้าง ขึ้นกับความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กรเป็นหลัก การเลือกแผนควรคำนึงถึงงานต่างๆ แผนการจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล ต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือ ทำให้งานหยุดชะงัก

5. การรายงานและการติดตาม (Reporting and Monitoring) เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารนั้นมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป้าหมายการติดตามผลของผู้บริหารและคณะกรรมการที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง มีการประเมินคุณภาพและความเหมาะสม

ของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ และเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมว่า แล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ทำให้ทราบว่า แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบว่าข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือ ในกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพจะมีการรายงานต่อผู้บริหาร

แนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการแบ่งออกเป็น 4 ส่วน (กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ. 2556, น.10-18) ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงสายการบังคับบัญชา/รายงานในแต่ละระดับ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

2) กรรมการอำนวยการ อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำการระบบบริหารความเสี่ยงควบคุม และกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจจัดตั้งองค์กร

3) คณะกรรมการความเสี่ยง กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและคำของบประมาณ อำนวยการเสนอแนะให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัด ผลักดัน ติดตาม ประเมินผลและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

4) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ระบุปัจจัยกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงจัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินตามแผนบริหารดำเนินการและรายงานสรุปผลการดำเนินผลความเสี่ยงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยงติดตามความก้าวหน้าของการดำเนิน และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการอำนวยการ และผู้บริหารระดับสูง

5) ผู้บริหารระดับสำนัก กลุ่ม หน่วย ฝ่าย ศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ในหน่วยงาน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และ

6) บุคลากรในหน่วยงาน ทำความเข้าใจระบบการบริหารว่า ได้มีการนำการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง ทบทวนความเสี่ยงที่สำคัญให้กับฝ่ายบริหาร สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based Auditing)

3. กระบวนดำเนินงานในการการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การระบุความเสี่ยง (Risk Indemnification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และการรายงานและการติดตามผล (Reporting and Motoring)

4. ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน เครื่องมือที่ใช้ในในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงที่ระบุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการได้ระบุไว้เป็น 3 ขั้นตอน (กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. 2556, น.21-36) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง เป็นการศึกษาเงื่อนไขและข้อมูลในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบนโยบาย มาตรการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์กระทรวง ผู้บริหารต้องจัดประชุมเพื่อชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอนได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุปัจจัยเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 5) การรายงานและติดตามผล ซึ่งจะมีลักษณะที่เกี่ยวเนื่องกัน และต้องดำเนินการตามกระบวนบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและรายงานผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง การรายงานการติดตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ระบบในการรายงานเพื่อติดตามโดยใช้แบบฟอร์มรายงานการติดตามแนวทางการจัดการจัดการความเสี่ยงตามช่วงเวลาเป็นรายเดือน หรือไตรมาส หรือตามความเหมาะสมโดยระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยง (ร้อยละความสำเร็จเทียบ

กับแผน) ปัญหาและแนวทางการแก้ไขและผู้ที่ทำการสอบทานเพื่อให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างสมบูรณ์

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการใช้แนวทางของการบริหารความเสี่ยงตามแนวของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและการจัดทำแผนความเสี่ยง และ 5) การรายงานและการติดตาม และในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานความเสี่ยง กำหนดโครงสร้างระบบงาน มีการระบุบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

2.3.2 การบริหารจัดการและระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษา

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหาร ที่ช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันและลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดหรือลด หรือระงับความเสียหาย ไม่ว่าจะในรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าในการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 2544, บทนำ)

การควบคุมภายในของหน่วยงานราชการจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 ซึ่งกำหนดให้ใช้มาตรการเพื่อส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่ง กำหนดแผนการสร้างความโปร่งใส และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในระบบราชการ และรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี ในส่วนรัฐวิสาหกิจก็ได้กำหนด ไว้ในหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจ (หน่วยงานภาครัฐ) นำมาตรฐานการควบคุมภายใน ที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายใน ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี และรายงานความคืบหน้าทุก 2 เดือน หลังจากนั้นให้ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการตรวจรับเงินแผ่นดินและผู้เกี่ยวข้องทุกปี มาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำจากผลการตรวจสอบและประสบการณ์การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งได้อนุมัติตามมาตรฐานสากล คือรายงาน

The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission หรือ COSO และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในของสถาบันการตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Supreme Audit Institutions-INTOSAI) มาปรับใช้ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมของไทย โดยมาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่

1) การศึกษาสภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) 5) การติดตามประเมินผล (Monitoring) ซึ่งฝ่ายบริหารเป็นผู้กำกับดูแลและจะต้องจัดให้มีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบมี ดังนี้

1. การศึกษาสภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) ตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งรวมกันส่งผลแล้วให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ดีขึ้น หรือทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้ ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจัดองค์การ การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี(กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. 2556, น.59)

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มาตรฐานการควบคุมภายในเรื่องที่เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินการฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) มาตรฐานการควบคุมภายในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่งาน เป็นต้น ในการดำเนินการฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อป้องกัน เพื่อลดความเสียหาย ความผิดพลาด ที่อาจเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้น จะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็น ให้กำหนดกิจกรรมควบคุมอื่นที่เหมาะสมแทน

4. การจัดสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ซึ่งเกี่ยวกับสารสนเทศการสื่อสาร สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือภายนอก ในการดำเนินการ ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอก หน่วยรับตรวจจึงจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

5. การติดตามประเมินผล (Monitoring) ตามมาตรฐานการควบคุมภายในเรื่องที่เกี่ยวกับการติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separated Evaluations) ซึ่งแยกเป็นการประเมินควบคุมด้วยตนเอง (Control Assessment) เช่น การประเมินการควบคุมโดยผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้นๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

การควบคุมภายในของสถานศึกษาก็ใช้ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และจาก คู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผล ที่กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ (2556, น.1) ได้จัดทำขึ้น ซึ่งตามระเบียบฯ ข้อ 5 ได้กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ (ผู้รับตรวจ) นำมาตรฐานการควบคุมภายใน ที่ออกตามระเบียบไปใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี นับแต่วันที่ระเบียบฯ มีผลบังคับใช้ (กลุ่มตรวจสอบภายในระดับ

กระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, น. 7) และข้อ 6 ให้จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ และสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. 2548 ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ กำหนดให้การปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เป็นตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลส่วนราชการ และต่อมา พ.ศ. 2561 ได้มีการกำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด (ตามคำสั่งเลขที่ กค 0409.3/ว 105 ประกาศเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2561 มีคำสั่งให้บังคำใช้ วันที่ 20 เมษายน 2561)

นอกจากสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามระเบียบราชการในการควบคุมภายใน ซึ่งหมายถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหาร ผู้กำกับ ดูแล และบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 1) ด้านประสิทธิผล 2) ด้านประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน และ 3) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี ตามแนวทางการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมภายในมี ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ มีรายละเอียด(สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. ม.ป.ป.น.1) ดังนี้

1. การดำเนินงาน เป็นการปฏิบัติงานตามปกติ มีกระบวนการ (Process) ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจำวันตามปกติของสถานศึกษา ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและจัดระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ด้วยการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม การควบคุม กำหนดทิศทาง กลไกการควบคุมและกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นๆในสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบโดยปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในโดยมีผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับโครงการหรือกิจกรรม ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับสถานศึกษา และผู้ตรวจสอบภายใน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ม.ป.ป.น. 22) กำหนดการควบคุมภายในไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับสถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ในระดับสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับโครงการหรือกิจกรรมเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับโครงการหรือกิจกรรม

2. ค้นคว้าความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในค้นคว้าความเสี่ยงต่างๆที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้ว ผู้รับการควบคุมภายในดำเนินการ พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่า สามารถจะป้องกันความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด

4. ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่ ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงที่เหลือ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5. ประมาณการต้นทุน ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการประมาณการต้นทุน ที่จะต้องใช้ต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

6. จัดทำแผนในการนำกิจกรรมควบคุมนั้นมาใช้ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการควบคุมภายเป็นผู้ดำเนินการ

7. นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติ และติดตามผล ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในนำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติ โดยมีผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับสถานศึกษาและผู้ตรวจสอบภายในคอยติดตามผล

2. การรายงาน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.(ม.ป.ป.น.47-48) ได้กำหนดการรายงานที่สถานต้องจัดทำไว้ 3 ส่วนได้แก่

2.1 รายงานระดับส่วนงานย่อย โดยผู้รับผิดชอบระดับโครงการหรือกิจกรรมจัดทำเสนอผู้บังคับบัญชาและผู้รับผิดชอบรายงานระดับสถานศึกษา ให้นำไปประมวลผลเป็นรายงานของสถานศึกษา เพื่อส่งต้นสังกัด ประกอบด้วย รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1 รายงานผลการประเมินหรือข้อสรุป) 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมการคควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 5) การติดตามประเมินผล รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน ตามแบบ ปย.1 เป็นรายงานที่มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ระบุกระบวนการปฏิบัติงาน โครงการกิจกรรม ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม 2) การควบคุมที่มีอยู่ 3) การประเมินผลการควบคุม ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ 4) การปรับปรุงการควบคุม 5) การปรับปรุงการควบคุม และ 6) กำหนดเสร็จและผู้รับผิดชอบ

2.2 รายงานระดับสถานศึกษา รายงานนี้ต้องผ่านการประมวลผลจาการรายงานของส่วนงานย่อย โดยผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับสถานศึกษา จะต้องจัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปอ.1และส่งให้กับต้นสังกัด รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปอ. 2 รายงานผลการประเมินหรือข้อสรุป ของ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 5) การติดตามประเมินผลและรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบ ปอ. 3 ซึ่งเป็นรายงานที่ 1) ระบุกระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม 2) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ 3) งวดหรือ เวลาที่พบจุดอ่อน 4) การปรับปรุงการควบคุม และ 5) กำหนดเวลาเสร็จและผู้รับผิดชอบ

2.3 รายงานผลการตรวจสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปส. ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินระบบควบคุมภายในของสถานศึกษาว่า ได้ดำเนินการตามวิธีการที่หน่วยงานกำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุง

3. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับโครงการหรือกิจกรรม ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในระดับสถานศึกษา และผู้ตรวจสอบภายใน ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษารวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่สถานศึกษากำหนดขึ้น

สรุปได้ว่า การควบคุมภายในของสถานศึกษา มีการดำเนินการ ดังนี้ 1)การศึกษาสภาพแวดล้อมของการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) การจัดสารสนเทศและการสื่อสาร และ 5) การติดตามประเมินผล ในการดำเนินการมีการกำหนดผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในซึ่งประกอบด้วย 1) คณะกรรมการการจัดทำรายงานส่งต้นสังกัดปีละ 2 ครั้ง รายงานจากการประเมินองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ 2) แต่งตั้งคณะกรรมการการควบคุมภายในระดับโครงการหรือกิจกรรม และ 3) แต่งตั้งคณะกรรมการระดับอำนวยการ

2.3.3 การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา

เนื่องจากในปัจจุบันมีเพียงการดำเนินการควบคุมภายในที่ถูกบังคับใช้ในสถานศึกษา และการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ปรากฏอยู่ในองค์ประกอบที่ 2 ที่ว่าด้วย**การประเมินความเสี่ยง** ซึ่งได้พบว่า ส่วนของการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

1. การประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงนี้ เพื่อทราบกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงว่าเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ เงื่อนไขสำคัญก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วหน่วยงานจำเป็นต้องระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม เมื่อมีการระบุความเสี่ยงแล้ว ควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น หลังจากนั้นผู้บริหารควรกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมภายในที่จำเป็นเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้น และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน รายงานการเงินและการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือ การปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ

2. กิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญ หรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การควบคุมโดยนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การอนุมัติ การมอบอำนาจ การตรวจสอบความถูกต้อง การสอบยันความถูกต้อง การสอบทานผลการดำเนินงาน การรักษาความปลอดภัย การจำกัดการเข้าถึงทรัพยากร การแบ่งแยกหน้าที่การงาน เป็นต้น

ผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย หรือผู้ประเมินกิจกรรมการควบคุมโดยพิจารณาจากเนื้อหาสาระของการสั่งการของผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของแต่ละกิจกรรม (หรือโครงการ หรือภารกิจ) ที่สำคัญ ดังนั้นผู้บริหารระดับส่วนงานย่อยหรือผู้ประเมิน ควรพิจารณาว่า กิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับกระ

บวนการประเมินความเสี่ยงหรือไม่ และการสั่งการของผู้บริหารได้รับการปฏิบัติตามหรือไม่ ในการประเมินความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรพิจารณาว่า กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่มีความเหมาะสม มีจำนวนกิจกรรมการควบคุมเพียงพอ และมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล การประเมินดังกล่าว ควรดำเนินการในแต่ละกิจกรรมที่สำคัญ การวิเคราะห์และการประเมินควรครอบคลุมถึงการควบคุมระบบสารสนเทศด้วย ผู้บริหารระดับ
ส่วนงานย่อยหรือผู้ประเมินไม่เพียงแต่พิจารณาว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงหรือไม่เท่านั้น แต่ควรพิจารณาด้วยว่า กิจกรรมการควบคุมดังกล่าวได้นำไปใช้อย่างถูกต้อง หรือไม่

กิจกรรมการควบคุมที่มีในสถานศึกษาอาจแตกต่างไป เนื่องจากปัจจัยต่างกัน เช่น 1) ความแตกต่างของพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 2) ความแตกต่างของสภาพแวดล้อม ขนาด และลักษณะการดำเนินงาน จำนวนค่าใช้จ่ายที่ยอมรับได้ 3) ความแตกต่างของระดับความซับซ้อนขององค์กร 4) ความแตกต่างของความเป็นมาและวัฒนธรรมขององค์กร และ 5) ความแตกต่างของความเสี่ยงซึ่งองค์กรเผชิญอยู่และพยายามลดความเสี่ยงนั้น ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว มีผลต่อกิจกรรมการควบคุมภายในสถานศึกษา

โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ วางกรอบตามแนว COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ซึ่งนำมาเป็นกรอบในการดำเนินงานการควบคุมภายในกับสถานศึกษาในสังกัด ประกอบด้วย 1) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร 8) การติดตามประเมินผล

ปัจจุบันการดำเนินงานในสถานศึกษาก็ยังคงใช้การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับดูแล ในการบริหารงานตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาในระดับปฏิบัติการ จึงมีการระบุและประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยง โดยสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามแนวทางการบริหารงานควบคุมภายในดังกล่าวโดย

1) กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
2) การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ของสถานศึกษา
3) การบริหารความเสี่ยงต้องปรากฏในแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา
4) มีการแต่งตั้งหรือกำหนดผู้รับผิดชอบในสถานศึกษาให้ชัดเจน

2.4 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4.1 หลักการ แนวคิด ความหมาย ความสำคัญและขอบเขตของการบริหารงานวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2550, น.58) เสนอหลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้1) ยึดหลักให้สถานศึกษาทำหลักสูตร สถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม 2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดการการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด 3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ 4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 5) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวถือได้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา เป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร คำว่า “งานวิชาการ” ในความหมายของคนทั่วไปจะนึกถึงวิชาการต่าง ๆ เช่น ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ คณิตศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งเน้นไปในทางหลักสูตรและทฤษฎี บางคนมักจะนึกถึงงานที่เกี่ยวกับตัวเลขและหนังสือในเชิงความรู้ที่ต้องการเล่าเรียน จะเห็นได้ว่า งานวิชาการจะเปลี่ยนไปตามความคิดความเข้าใจและตามลักษณะขอบเขตของงานในความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ และระดับขององค์กรทางการศึกษา หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมศรี มธุรสสุวรรณ (2541, น.14) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ เป็นการจัดกิจกรรมทุกด้านที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดการพัฒนาขึ้นในตัวเด็กตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารด้านวิชาการ

เรณู ครุฑไทย (2542, น.9) กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึงการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และได้รับประสบการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

กมล ภู่ประเสริฐ (2544,น.6) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาหมายถึงการบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจ ของสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545,น.2) กล่าวไว้ว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานในสถานศึกษา ที่มีผลเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา เปรียบเสมือนหัวใจของสถานศึกษา มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ความรู้ความสามารถของนักเรียน การบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องให้ความสนใจและใช้เวลามากกว่าอย่างอื่น ๆ โดยทั่วไปงานวิชาการจะประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนและสื่อการเรียนการสอนการส่งเสริมการสอน การวัดผลประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีการดำเนินงานวิชาการ รวมถึงการประชุมวิชาการ ฝึกอบรมผู้บริหาร ประมวลสาระทางวิชาการ (ศึกษาธิการ, กระทรวง. กรมวิชาการ. 2547, น.17)

สถานศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงานในการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน จึงต้องมีหน้าที่และภารกิจพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ นำไปใช้ต่อในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและมีคุณภาพในระดับเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารงานวิชาการจะดำเนินการตามภาระงานที่กฎกระทรวงกำหนด และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ยกเว้นภาระงานดังต่อไปนี้ 1) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 2) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน และ 3) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550, น.28,30)

สรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษา และถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา และเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารสถานศึกษา บุคคลทุกระดับของสถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของงานด้านวิชาการ ที่ส่งเสริมสนับสนุนประสิทธิภาพให้แก่นักเรียนเป็นสำคัญ

2.4.2 ขอบข่ายงานการบริหารวิชาการ

ในปี 2546 กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 32) จัดให้งานวิชาการเป็นงานหลักหรือให้เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่ต้องดำเนินการให้ตรงตามความต้องการและเต็มศักยภาพของผู้เรียน ซึ่งมีขอบข่ายงานและภารกิจ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการวิจัย
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการสถานศึกษาอื่น
12. การสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ในปี พ.ศ. 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น.29) ได้ออกหนังสือแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ไว้ว่าตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยได้กำหนดขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการ จำนวน 17 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9. การนิเทศการศึกษา

10. การแนะแนว

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

12. การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ในปีพ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2552, น. 18-33) ได้ระบุขอบข่ายงานการบริหารวิชาการไว้ ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ

2. การบริหารงานวิชาการ

3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

6. การแนะแนวการศึกษา

7. การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

ในปี พ.ศ. 2552 ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ฝ่ายวิชาการระบุไว้เป็นแผนกและงาน ดังนี้

1. แผนกวิชา

2. งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

3. งานวัดผลและประเมินผล

4. งานวิทยาบริการและห้องสมุด

5. งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

6. งานสื่อการเรียนการสอน

ขอบข่ายงานวิชาการถึงแม้จะมีชื่อแตกต่างกัน จำนวนก็แตกต่างกันนั้น ในเนื้องานแล้ว ส่วนสำคัญจะครอบคลุมใกล้เคียงกัน แต่ขอบข่ายงานที่ครอบคลุม ครบถ้วน กว้างขวางซึ่งในภาคปฏิบัติ อาจมีการรวมกลุ่มในในลักษณะที่แตกต่างไปได้ ตามความเหมาะสม ตามสภาพของสถานศึกษา ตามบริบท หรือตามที่ขอบข่ายงาน ที่ต้นสังกัดกำหนด ก็อาจดำเนินการได้

จากขอบข่ายงานด้านวิชาการข้างต้น ทุกเรื่องมีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งการบริหารวิชาการทั้ง 17 ด้านตามกฎกระทรวงมีความครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษาที่ครอบคลุมครบถ้วนและกว้างขวางมากที่สุด มีรายละเอียดและแนวปฏิบัติ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น.31) ระบุไว้ครอบคลุมขอบข่ายงานทั้งหมดดังต่อไปนี้

1. กำหนดสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.1 วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้

1.2 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา เพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ

1.3 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา เพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ประเมินผลและปรับปรุง

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ

2.1 วางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูล และกำกับ ดูแล นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2 จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้

3.4 จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3.5 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและช่วยเหลือนักเรียนพิการ ด้อย โอกาสและมีความสามารถพิเศษ

4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

4.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย 1) จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เอง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น 2) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข 3) จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ 4) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการและการศึกษาทางเลือก และ 5) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก

4.2 จัดทำหลักสูตร จัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ

4.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา

4.4 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

5.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

5.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

5.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

5.4 จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และการอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

5.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5.7 ศึกษาค้นคว้า พัฒนารูปแบบ หรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น

6. การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน

6.1 กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

6.2 จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

6.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน

6.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริม กรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

6.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล

6.6 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

6.7 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี รายภาค และตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.8 การเทียบโอนผลการเรียน เป็นอำนาจของสถานศึกษา ที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

7. การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

7.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้วิจัย ที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

7.2 พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

7.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

7.4 รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

8.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพทั้งในและนอกสถานศึกษา ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนสังกัด

8.2 จัดทำเอกสารรวบรวมเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู บุคลากร ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานศึกษาอื่น ๆ ที่จัดการศึกษาบริเวณใกล้เคียง

8.3 มีส่วนร่วมในการจัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้

8.4 ประสานความร่วมมือ วางแผนกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานที่จัดการศึกษา โดยส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่แต่ละแหล่งมี เพื่อใช้ประโยชน์ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

8.5 มีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนให้เพื่อนครูได้ใช้แหล่งเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ครอบคลุมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น

9. การนิเทศการศึกษา

9.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจ “กระบวนการนิเทศ” ภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ที่ใช้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่า ได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

9.2 จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ทั่วถึงและต่อเนื่อง เป็นระบบและกระบวนการ

9.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10. การแนะแนว

10.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยให้เชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน ตั้งคณะกรรมการแนะแนวภายในสถานศึกษา วางแผนจัดกิจกรรมแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา

10.2 แนะแนวและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับฝ่ายปกครอง ครูที่ปรึกษาและครูทุกคน เพื่อทำความ เข้าใจและการจัดกิจกรรมตามแผน จัดกิจกรรมแนะแนววิชาการและวิชาชีพ ตามแผนที่วางไว้

10.3 ติดตามและประเมินผลระบบและกระบวนการแนะแนวในสถานศึกษา จัดทำเครื่องมือประเมินผลระบบแนะแนว ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และ กิจกรรมแนะแนว ดำเนินการติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

10.4 ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวกับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา รวบรวมข้อมูลสถานศึกษาที่จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและแนะแนวดีเด่นเป็นแบบอย่างได้ ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการแนะแนวดีเด่น พัฒนาระบบแนะแนวภายในสถานศึกษา แนวทางการดำเนินงาน

11. การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

11.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน

11.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์ เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

11.3 จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

11.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษา ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันในวงจร PDCA

11.5 ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

11.6 ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

11.7 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

12. การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ

12.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

12.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

12.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

12.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

13.1 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

13.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

13.3 ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยง หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่นๆ

13.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

14.1 ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

14.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

14.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

14.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

14.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

15.1 ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.2 จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.3 ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง

15.4 นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

15.5 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

16.1 ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นหนังสือแบบเรียน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

16.2 จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

16.3 ตรวจพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ

17. การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

17.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผน ในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

17.2 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

17.3 พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

17.4 พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษา ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

17.5 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี

การบริหารตามขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการทั้ง 17 ด้าน ตามกฎกระทรวงนี้ เมื่อได้สำรวจถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงได้พบว่าปัจจุบันมีการใช้การบริหารความเสี่ยงที่ค่อนข้างชัดเจนใน 7 ด้าน คือ

1) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
5) การนิเทศการศึกษา

6) การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

7) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี

ส่วนสาระที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะปรากฏในรายละเอียดในการวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การติดตามตรวจสอบผล

ในด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา และในด้านการนิเทศการศึกษา เจริญ ศรีแสนปาง (2556) ได้กล่าวถึงไว้ในรายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษาว่า ประกอบด้วย

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารวิชาการและครูทุกคน เพื่อการสื่อสารให้เข้าใจทิศทางและจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง และกำหนดขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบงาน

3. การสำรวจและระบุความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการวิชาการทำการสำรวจ ร่วมกันศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อน วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคและข้อจำกัด และระบุความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและระบุความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการระบุค่าโอกาสความเสี่ยง และค่าผลกระทบ ตามคู่มือในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

5. การวางแผนและจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประชุมร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อแจ้งผลวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง รับฟังความคิดเห็น ระดมสมองเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้นทุนที่ต้องใช้ และผลประโยชน์ที่ได้รับ และ 3) พิจารณาเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยง

6. การติดตาม ตรวจสอบความเสี่ยง 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และสรุปผลการติดตาม 2) ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อรับทราบและพิจารณารายงานผลการจัดการความเสี่ยง และ 3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีมติ และข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการบริหารความเสี่ยง มาวางแผนต่อไป

ในด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี เธียรรัตน์ ไชยโรจน์ (2556) ได้กล่าวถึงไว้ในรายงานการงานวิจัยเรื่องการนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร ว่าประกอบด้วย

1. การระบุความเสี่ยง กำหนดนโยบายให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานงานเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน เช่น ผู้ควบคุมระบบ การใช้ ICT บุคลากรอื่นๆในโรงเรียน และนักเรียน ร่วมกันระบุความเสี่ยง ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การประเมินความเสี่ยง กำหนดนโยบายให้ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้องกับการใช้ ICT และบุคลากรรับผิดชอบงาน ร่วมกันประเมินความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และบันทึกข้อมูลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) มีนโยบายให้บุคลากรผู้ใช้ ICT ในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และ 2) มีแผนการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบการดำเนินการ

4. การจัดการความเสี่ยง ใช้การป้องกันความเสี่ยง โดย 1) กำหนดนโยบาย วางระบบโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การใช้เทคโนโลยีมีความคล่องตัว 2) มีมาตรการควบคุมการใช้อุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีและการเข้าถึงข้อมูล 3) คัดเลือกบุคลากรที่รับผิดชอบ ICT ที่มีความรู้ในเรื่องสื่อเทคโนโลยี และ 4) มีการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงในอนาคต

5. การกำกับและควบคุมความเสี่ยงโดย 1) มีการปรับปรุง 2) มีนโยบายชี้แจงให้ความรู้กับผู้ใช้สื่อเทคโนโลยี 3) สร้างความตระหนัก ความรู้สึกมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน รวมไปถึงนักเรียนเพื่อทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบต่อทุกสิ่งที่เกิดขึ้น

ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา พันธ์เทพ พัฒนจุรีพันธ์ (2557) ได้กล่าวไว้ในรายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาว่าประกอบด้วย

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

2. การสื่อสารให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจทิศทางและจุดมุ่งหมายที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา เกี่ยวกับ 1) การจัดทำ 2) การวางแผน 3)

ดำเนินการตามแผน 4) นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล 5) สรุปผลการดำเนินงานและเขียนรายงาน 6) นำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง

3. การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการดำเนินงานด้านวิชาการ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง และกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน

4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงร่วมกันคณะกรรมการดำเนินงานด้านวิชาการ กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่สามารถวัดและประเมินได้

5. การระบุความเสี่ยง การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของหลักสูตรสถานศึกษา วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค และระบุปัจจัยความเสี่ยง ที่อาจทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

6. การประเมินความเสี่ยง ตามแนวปฏิบัติที่กำหนดในคู่มือการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง กำหนดน้ำหนักความสำคัญของผลกระทบและเพดานความเสี่ยง กำหนดโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง แปลผลการประเมินความเสี่ยงออกมาเป็นรูปธรรม พิจารณาวิธีการที่จะจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ

7. การจัดการความเสี่ยง โดย 1) กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกัน ลด ความเสี่ยงที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในงานด้านวิชาการ 2) นำมาตรการจัดการความเสี่ยงมาใช้ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง และ 3) จัดการความเสี่ยงที่มีความรุนแรงและมีผลกระทบมากที่สุด

8. การติดตามตรวจสอบความเสี่ยง คือ 1) การรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และ 2) การติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อผู้บริหาร

ในด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ยุวดี ไชยนิจ (2557) ได้ระบุไว้ในรายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ว่าประกอบด้วย

1. ระบุปัญหาหรือความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง และสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 1) ด้านบุคลากรเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลกร และตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ 2) ด้านดำเนินการ ประกอบด้วย การวางแผนกการปฏิบัติงาน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน และ 3) ด้านรายงาน

2. การควบคุมความเสี่ยง โดยการควบคุม ปรับปรุง ออกแบบการทำงานใหม่ในเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ส่วนที่ยังไม่ปรากฏสาระที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในงานด้านวิชาการ คือ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ

3. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

4. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

5. การแนะแนว

6. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

7. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

8. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

9. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

10. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

2.5 สถานศึกษารางวัลพระราชทาน

2.5.1 ความเป็นมา

สถานศึกษารางวัลพระราชทาน เริ่มในปีการศึกษา 2506 เกิดจากการที่นักเรียนมีความประพฤติดีและมีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ผลดี รวมทั้งโรงเรียนที่จัดการศึกษาดีจนนักเรียนได้รับผลการเรียนดีเป็นส่วนรวม พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงพระราชปรารภว่า นักเรียนและโรงเรียนดังกล่าว สมควรได้รับรางวัลพระราชทาน และพระองค์ทรงยินดีจะพระราชทานรางวัลให้ โดยมอบให้กระทรวงศึกษาธิการ (โดยกรมวิชาการซึ่งเป็นหน่วยงานขณะนั้น) รับผิดชอบคัดเลือกนักเรียนและสถานศึกษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดงานแสดงศิลปหัตถกรรมนักเรียน และพระราชทานรางวัลให้แก่โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามซึ่งจัดการศึกษาดีเด่นเป็นแห่งแรก จนถึงขณะนี้มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับรางวัลพระราชทานไปแล้วกว่า 2,800 แห่ง รางวัลพระราชทานเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดการยกระดับและพัฒนามาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษาของชาติให้ดียิ่งขึ้น จึงเป็นที่ตระหนักชัดว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทรงเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาของชาติ พระราชทานขวัญกำลังใจแก่นักเรียน

ที่มีความประพฤติดี มีผลการเรียนดี ตลอดถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเยี่ยม (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2560. น. 1)

2.5.2 คุณสมบัติของสถานศึกษา

สถานศึกษาที่มีสิทธิ์สมัครเข้ารับการคัดเลือกรับรางวัลพระราชทาน ได้แก่โรงเรียนระดับก่อนประถม โรงเรียนระดับประถมศึกษา โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สถานศึกษาอาชีวศึกษา และสถานศึกษาการศึกษาวิชาชีพ ทั้งของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปัจจุบัน ทั้งสถานศึกษาที่ไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน หรือเคยได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้ว และเป็นสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านคุณภาพผู้เรียน

2) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและงานวิชาการ

3) ด้านการบริหารจัดการศึกษา

4) ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

5) ด้านความดีเด่นของสถานศึกษา

2.5.3 แนวปฏิบัติในการประเมินและคัดเลือก

การประเมินและคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานมีการดำเนินงาน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมประเมินและคัดเลือก ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการอำนวยการทำหน้าที่วางแผนการประเมิน กลั่นกรองผลการประเมินและเสนอผล เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้เลือกคณะกรรมการอำนวยการ และ 2) คณะกรรมการประเมินทำหน้าที่ประเมินสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้เลือกคณะกรรมการประเมิน

2. ขั้นตอนการคัดเลือกดำเนินการดังนี้

1) สถานศึกษาแจ้งความประสงค์ขอเข้ารับการประเมินต่อเขตพื้นที่การศึกษา

2) ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประเมิน คัดเลือกและเสนอผลให้ระดับจังหวัด

3) ระดับจังหวัดประเมิน คัดเลือกและเสนอผลต่อระดับกลุ่มจังหวัด

4) ระดับกลุ่มจังหวัดประเมิน คัดเลือกเสนอผลต่อระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคณะกรรมการตรวจสอบและรวบรวมผลการประเมินเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการเพื่อที่จะพิจารณาตัดสินการประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน และเสนอผลการคัดเลือกต่อกระทรวงศึกษาธิการ

6) กระทรวงศึกษาธิการประกาศผลการคัดเลือกเตรียมการเข้ารับรางวัล

2.5.4 ขอบเขตการประเมิน

การคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานนั้น แต่เดิมกระทรวงศึกษาธิการคัดเลือกนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่สอบไล่ได้ ลำดับที่ 1 – 50 ของประเทศและให้รางวัลแก่สถานศึกษา เริ่มแรกสถานศึกษาจะได้รับรางวัลพระราชทานเป็นโล่ชมเชย ต่อมามีการเพิ่มประเภทรางวัลและจำนวนรางวัลมากขึ้น ปัจจุบันมีรางวัลพระราชทาน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

1) ระดับก่อนประถมศึกษา
2) ระดับประถมศึกษา
3) ระดับมัธยมศึกษา
4) ระดับอาชีวศึกษา
5) ระดับการศึกษาวิชาชีพ

จำแนกรางวัลตามลำดับและขนาดของสถานศึกษา ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานต้องมีความดีเด่นในการบริหารงานทั้งในด้านปัจจัยกระบวนการและผลผลิต ที่สถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีมาตรฐานและคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การประเมินสถานศึกษาในด้าน 1. ด้านคุณภาพผู้เรียน 2. ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3. ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา 4. ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 5. ด้านความดีเด่นของสถานศึกษา ส่วนสถานศึกษาอาชีวศึกษามีส่วนเพิ่มเติมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน และด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร

2.5.5 รายการประเมินและวิธีการประเมิน

การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานมีรายการประเมิน 5 ด้านและ 6 ด้านในขอบเขตการประเมิน แนวทางการให้ระดับคุณภาพมี 4 ดับ คือ 1, 2, 3, และ 4 วิธีการประเมินและแหล่งข้อมูลจากการ พิจารณาจากหลักฐานและผลงานที่ปรากฏ สังเกตสัมภาษณ์นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยคณะกรรมการประเมินจะให้คะแนนตามรายการในแบบประเมินและรวมคะแนนแต่ละด้าน แล้วนำเสนอประธานและคณะกรรมการประเมิน อภิปรายร่วมกันให้ได้ข้อยุติ และสรุปผลการประเมิน จากนั้นนำผลการประเมินมาพิจารณาเพื่อตัดสินว่า สมควรเสนอให้สถานศึกษาใด เข้ารับรางวัลพระราชทานหรือได้รับรางวัลชมเชย ทั้งนี้คณะกรรมการต้องสรุปความคิดเห็นในภาพรวมว่า เหตุใดสถานศึกษาจึงสมควรได้รับรางวัลพระราชทานหรือรางวัลชมเชย สถานศึกษาที่มีสิทธิ์รับรางวัลพระราชทานจะต้องผ่านเกณฑ์ ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3.50 และมีคะแนนรวมเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนสถานศึกษาที่มีสิทธิ์รับรางวัลชมเชย จะต้องผ่านเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของ

คะแนนรวมการจัดการศึกษาทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3.00 และมีคะแนนรวมเป็นอันดับ 2 และ 3 ดังผลการพิจารณาที่แสดงในตารางแสดงจำนวนสถานศึกษารางวัลพระราชทาน (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องรายชื่อนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาที่ได้รางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2558-2560)

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอาชีวศึกษา ในช่วงปีการศึกษา 2558 – 2560

ปีการศึกษา	จำนวนสถานศึกษารับรางวัลพระราชทาน				
	ระดับก่อนประถมศึกษา	ระดับประถมศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา	ระดับอาชีวศึกษา	รวมทุกระดับ
2558	32	32	30	29	123
2559	29	33	30	27	119
2560	28	32	31	30	121
รวม	89	97	91	86	363

ที่มา : ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องรายชื่อนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาที่ได้รางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2558-2560

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบเพื่อการพัฒนาระบบ

2.6.1 ความหมายของระบบและองค์ประกอบของระบบ

ทฤษฎีระบบเริ่มต้นคิดและนำมาใช้ในองค์การต่างๆ เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1940 โดยนักชีววิทยา คือ Ludwing Von Bertalanffy ซึ่งได้พิจารณาแล้วว่า ในการดำรงชีวิต สิ่งสำคัญคือ **การที่ชีวิตทุกชีวิตต้องอยู่กับสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิต** และนิยมเรียกว่า General System Theory ซึ่งต่อมาในปี ค.ศ. 1968 Ross Ashbly ได้นำมาใช้กับวิทยาการที่ติดต่อเกี่ยวข้องกัน ทฤษฎีระบบนั้นแท้จริงแล้วเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบตัวมนุษย์เมื่อนำมาวิเคราะห์ให้กับสถานการณ์เรียกว่า System Approach และนำเอา System Approach มาบูรณาการกับ Analytic Approach ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ให้เข้ากับสถานการณ์อย่างใกล้ชิดกลายมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า General System Theory (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2551, น. 347)

ความหมายของระบบ มีนักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายคำว่า “ระบบ” ไว้ในลักษณะมี่ใกล้เคียงกันดังนี้

Von Bettatanffy (1968, p. 37) กล่าวว่า ระบบเป็นองค์ประกอบของส่วนต่างที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Semprevivo (1976, p. 1) กล่าวว่า ระบบหมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ้งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุอย่างใดอย่างหนึ่ง

บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ์ (2539, น. 20 อ้างอิงมาจาก Senn. 1990, p. 72-73) กล่าวถึงความหมายของระบบว่า ระบบคือ ชุดขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ระบบอาจมีลักษณะ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบไฟฟ้า

Lunenburg and Ornstern (1996, p. 14; citing Banathy) ได้ให้ความหมายของระบบว่าหมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งต่างก็ทำหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะระหว่างร่วมกัน

สรุประบบหมายถึง องค์ประกอบที่มีการดำเนินการร่วมกันนำ ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย องค์ประกอบที่มีการดำเนินการร่วมกันจะต้องขึ้นกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะทำให้การทำงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของระบบ ดังที่ได้กล่าวในข้างต้นว่า ระบบเกี่ยวข้องกับการรวมตัวกันขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย จึงมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบ ดังนี้

Bittel (1978, p. 1131) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบสามารถพิจารณาได้จากกรอบโครงสร้างพื้นฐานของระบบ (The Basic Systems Framework) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า
2. กระบวนการ หรือระบบย่อย (Process/Subsystem tent)
3. ผลผลิต (Output)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
5. สิ่งแวดล้อมของระบบ (Environment)

Lumenburg and Omstein (1996, p. 16) กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบไว้ว่า ระบบโดยทั่วไปมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า(Input)
2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process)

3. ผลผลิต (Output)

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

5. สิ่งแวดล้อมของระบบ (Environment)

เจริญผล สุวรรณโชติ (2551, น. 347) กล่าวว่า แนวความคิดของทฤษฎีระบบประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 องค์ประกอบ คือ

1. ขอบเขตของสภาวะสิ่งแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การ และมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยกัน

2. ปัจจัยนำเข้า

3. ผลผลิต

4. กระบวนการ

5. สถานภาพของการกำหนดให้ดำรงความเป็นอยู่ในองค์การ และการบริหารงาน

6. การบริหารงานและการดำเนินงานตามลำดับชั้น

7. เป้าหมายและทิศทางที่องค์การได้กำหนดไว้แล้ว

8. การสารสนเทศรวมถึงการสื่อความหมายด้วย

สรุประบบมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่มีอยู่เดิม ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ

2.6.2 การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบเป็นการดำเนินการที่สำคัญในการกระทำให้ระบบนั้นมีอยู่ ดีขึ้น เหมาะสมยิ่งขึ้นหรือเป็นการสร้างระบบขึ้นมาใช้ ให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงาน หรือการใช้งาน จะทำให้หน่วยงานและงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการพัฒนาระบบนั้นจะมีการประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงระบบ (System approach) เข้ามาในการดำเนินการซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ (2529, น.14) ได้กล่าวว่า จุดเน้นที่สำคัญของวิธีการเชิงระบบจะอยู่ที่การค้นหาปัญหาและการกำหนดวิธีแก้ปัญหาและพัฒนางานหรือระบบงานในปัจจุบัน และเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานหรือหน่วยงาน จุดเริ่มต้นของการประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงระบบ ซึ่งมักจะเน้นการศึกษา วิเคราะห์งาน เพื่อทราบถึงสภาพงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจุดที่ต้องการ คือ สภาพที่ต้องการจะให้เป็น คือให้มีการแก้ไขปัญหา

ในการวิจัยครั้งนี้มีความต้อง มีการศึกษาวิเคราะห์ระบบที่เป็นอยู่หรือที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาระบบ ที่จะมีการประเมินและการควบคุมความเสี่ยงทางการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ระบบดังกล่าวเป็นเครื่องมือทางการจัดการคุณภาพ เป็นสถานศึกษาที่มี

ประสิทธิภาพ และช่วยให้การดำเนินการประเมินและการควบคุมความเสี่ยงทางการศึกษาได้ผลอย่างจริงจัง ซึ่งการพัฒนาระบบตามหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบนั้น

Banghart (1969, pp.37-42) กล่าวถึง วงจรในการพัฒนาระบบว่า ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบ ว่าสามารถทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่ อย่างไร หากพบว่ามีความบกพร่องที่จะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 2 ของวงจร

2. ขั้นการออกแบบระบบ (System Design) เป็นการปรับจุดบกพร่องที่ปรากฏในระบบเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการนำระบบไปใช้งาน

3. ขั้นการประเมินระบบ (Systems Evaluation) หลังจากที่ได้มีการออกแบบระบบเพื่อนำไปใช้งานแล้ว จะต้องมีการประเมินว่า ระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์จริงมากน้อยเพียงไร ซึ่งในขั้นนี้จะต้องมีการดำเนินการกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถให้ความเห็นได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะมีการนำไปใช้ต่อไป

4. ขั้นการนำระบบไปใช้ (Systems Implementation) เป็นการนำระบบที่ผ่านการประเมินและปรับปรุงแล้ว ลงสู่การปฏิบัติจริง ตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นของระบบ

5. ขั้นการรักษาระบบ (Systems Maintenance) หลังจากมีการนำระบบใหม่ไปแล้ว จะต้องจัดให้มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าระบบใหม่นั้น สามารถทำหน้าที่ได้อย่างดีหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาระบบดังกล่าว ให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากพบข้อบกพร่อง อาจต้องย้อนกลับเข้าสู่วงจรของการพัฒนาในขั้นตอนต่างๆ ได้อีกเช่นเดียวกัน

Smith, William A. (1978: 1132) กล่าวถึงหลักการพัฒนาระบบไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนระบบ (Planning) ขั้นตอนการวางแผนระบบ เป็นความพยายามที่จะนิยามพฤติกรรมของระบบที่เราสนใจในอนาคต โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง และพยากรณ์ผลของทางเลือกตามที่เสนอขึ้นมา รวมทั้งประเมินโอกาสที่มีอยู่ การวิเคราะห์นี้จะนำไปสู่การนิยามขอบเขตและจำแนกประเภทวัตถุประสงค์ของระบบเสียใหม่ ให้แนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายและกำหนดวิธีการวัดประสิทธิผล

2. การออกแบบระบบ (Design) เป็นการให้รายละเอียดเฉพาะอย่าง เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของระบบใหม่ที่กำหนดขึ้น

3. การปรับปรุงและพัฒนาระบบ (Improvement and Development) เป็นขั้นตอนที่เปลี่ยนจากการออกแบบ ไปสู่สภาพที่พร้อมจะปฏิบัติงานจริง เพื่อการบรรลุพันธกิจของระบบเป็น

สำคัญ ดังนั้น ส่วนประกอบย่อยๆ ทุกส่วน จะต้องได้รับการประเมินเพื่อทำให้แน่ใจว่า สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่คาดหวังไว้ได้อย่างดี

4. การนำไปใช้จริง (Implementation) หลังจากที่ระบบได้รับการพัฒนาจนเป็นที่น่าพอใจในสภาพแวดล้อมที่ได้ทำการจำลอง แล้วนำไปใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริง (live circumstance) มีกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนในการผสมผสานแบบจำลองที่ได้รับจากการพัฒนาและระบบย่อยที่เราสนใจกับแผนที่ออกแบบไว้ เพื่อบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

5. การบริหารระบบ (Operation) เป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการระบบและการปฏิบัติการในด้านการกำกับติดตาม และควบคุมให้ระบบปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด

6. การประเมินผลระบบ (Evaluation) การประเมินผลระบบ มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนการออกแบบระบบ วัดประสิทธิผลด้วย เกณฑ์ทั้งในเชิงปริมาณและเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินระบบโดยทั่ว ๆ ไปจะมุ่งเน้นกระบวนการ และผลที่ได้รับจากการปฏิบัติกิจกรรมของระบบเป็นสำคัญ

Biggs and others (1980, pp. 45-46) กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาระบบไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนระบบ (Systems Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบโดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างเป็นทางการว่า ให้มีระบบใหม่ขึ้น ประกอบด้วย 1) การสำรวจเบื้องต้น และ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบ

2. การศึกษาความต้องการของระบบ (Systems Requirements) ซึ่งเป็นการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางพัฒนาที่ต้องการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ระบบและการปฏิบัติการ 2) การสำรวจความต้องการของผู้ใช้ระบบ 3) การใช้วิธีการสนับสนุนในด้านเทคนิค 4) การออกแบบและทบทวนเกี่ยวกับแนวความคิดที่ต้องการให้เป็นทางเลือกต่างๆ 5) การประเมินทางเลือกและการจัดทำแผนพัฒนา

3. การพัฒนาระบบ (Systems Development) ซึ่งเริ่มต้นด้วยการสร้างการยอมรับแนวคิดซึ่งได้มีการออกแบบและประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา และพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดลักษณะเฉพาะทางเทคนิคของระบบ 2) การพัฒนาเทคนิคที่ใช้ในการสนับสนุนระบบ 3) การประยุกต์ลักษณะเฉพาะให้เข้ากับโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ 4) การทดสอบโปรแกรม 5) การพัฒนาคู่มือการดำเนินการและการควบคุมระบบ 6) การฝึกฝนผู้ใช้ระบบ 7) การปฏิบัติตามแผน 8) การทดลองเปลี่ยนแปลงแผน 9) การทดสอบทั้งระบบ

4. การนำระบบไปปฏิบัติ (Systems Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญ หลังจากที่มีการทดสอบระบบแล้ว จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ในขั้นนี้จะต้องมีการปรับแต่งเพื่อให้ระบบมีความเหมาะสมกับการใช้งานจริง และจะต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติหลังจากที่ได้มีการนำเอาระบบไปสู่การดำเนินการจริงเป็นระยะๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ระบบที่มีการพัฒนาขึ้น มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบเป็นกระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของระบบเดิม ให้เป็นระบบที่ชัดเจนหรือปรับระบบเดิมให้มีเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไป เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการทำงาน และสามารถนำไปใช้ในการทำงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาระบบโดยสรุปประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ การปรับปรุงระบบ และการนำระบบไปใช้ ดังรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบปัจจุบัน พิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในระบบให้เข้าใจ และกำหนดหรือออกแบบการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติให้แนวทางการปฏิบัติเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบ

2. การสังเคราะห์ระบบ (System Synthesis) เป็นขั้นตอนการรวมองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องกันอย่างมีเหตุผล หรือกำหนดเป็นองค์ประกอบใหม่ ที่อาจรวมไปถึงวิธีการที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญ

3. การออกแบบระบบ (System Design) เป็นขั้นตอนการกำหนดโครงสร้างของระบบหรือสร้างรูปแบบจำลองของระบบขึ้นใหม่ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยแสดงให้เห็นเส้นทาง (flow-chart) รวมทั้งลำดับขั้นสำคัญในการปฏิบัติ ในลักษณะที่เป็นขั้นๆต่อเนื่องกัน หรือเป็นแบบ step by step โดยแสดงให้เชื่อมโยงกัน

4. การตรวจสอบระบบ (System Verification) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบดูว่า ระบบที่สร้างขึ้นใหม่นั้นมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้มากน้อยเพียงใด ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบ

5. การปรับปรุงระบบ (System Improvement) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการตรวจสอบระบบ โดยการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ในระบบที่ยังขาดความสมบูรณ์ ให้มีความ

สมบูรณ์มากที่สุด โดยส่วนประกอบย่อยทุกส่วน จะต้องได้รับการตรวจสอบและปรับหรือพัฒนาเพื่อให้แน่ใจว่า ระบบจะสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่คาดหวังไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การนำระบบไปใช้ (System Implementation) เป็นขั้นตอนการนำระบบไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง (live circumstance) ซึ่งเป็นขั้นตอนในการผสมผสานแบบจำลองที่ได้รับการพัฒนาตามที่ได้ออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบจะใช้ได้ดีในสถานการณ์จริง จากนั้นจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมของระบบที่ออกแบบขึ้นใหม่ ซึ่งโดยปกติแล้วการประเมินผลการใช้ระบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบของเกณฑ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2.6.3 การประเมินผลระบบ

การประเมินผลระบบเป็นการพิจารณาตัดสินคุณค่าของระบบที่ได้รับการพัฒนาแล้วว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสม โดยพิจารณาจากเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินซึ่ง

รัตนะ บัวสนธ์ (2545, น. 4) กล่าวว่า งานประเมินมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ การช่วยชี้แนะ ปรับแก้การดำเนินงานประเมินให้กับนักประเมิน และช่วยชี้แนะการตัดสินตีค่าหรือความเข้าใจผิด ๆ ต่อรายงานการประเมินโครงการที่ผิดหรือลำเอียงนั้น โดยการจัดทำรายงานจุดอ่อน จุดแข็งของการประเมินให้ได้รับรู้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, น. 174 - 175) กล่าวว่า รูปแบบการประเมิน พิจารณาใช้รูปแบบการประเมินต่อไปนี้

1. การติดตามตรวจสอบปฏิบัติการประเมิน
2. การวิพากษ์วิจารณ์

2.1 การวิพากษ์วิจารณ์อย่างเป็นทางการ เช่น รูปแบบ การวิจารณ์ทางปรัชญาศิลปะ บันเทิง เป็นต้น

2.2 การอภิปรายโดยผู้เชี่ยวชาญ

2.3 การสืบสวนทบทวนโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

2.4 การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

2.5 การประเมินซ้ำ

2.6 การวิเคราะห์และตีความใหม่

2.7 การศึกษาเปรียบเทียบกับผลการประเมินอื่น

Scriven (1969, pp. 36-38) ได้ให้แนวทางเกณฑ์การประเมิน ว่า การประเมินคุณค่าของการประเมิน ควรพิจารณาประเมินเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ในการประเมินเชิงทฤษฎี ควรมองในแง่ของการประเมินบทบาทของการประเมิน เช่น ความเหมาะสมของการกำหนดวัตถุประสงค์ของ

การประเมิน วิธีการและการออกแบบการประเมิน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ผลผลิตส่วนการประเมินเชิงปฏิบัติ ควรพิจารณาประเมินโดยเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ในแง่ของความสมเหตุผล และการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง

โดยสรุป การประเมินผลเป็นเครื่องมือควบคุมระบบให้มีคุณภาพ โดยดำเนินการอย่างมีรูปแบบ สามารถนำไปปฏิบัติจริง หรือความเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติ และความเหมาะสมของระบบ

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบเป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบที่ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบเพื่อกำหนดปัญหาหรือแนวทางพัฒนา 2) ขั้นตอนการออกแบบระบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ 3) ขั้นตอนการพัฒนาระบบ โดยเริ่มต้นจากผู้ใช้ เพื่อนำสิ่งที่ได้จากการออกแบบระบบมาสร้างตัวระบบใหม่ขึ้น เมื่อผู้ใช้ตระหนักในปัญหา ว่าระบบเดิมมีความไม่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ เพื่อตอบสนองปัญหาหรือความต้องการในปัจจุบัน มีการร้องขอที่จะพัฒนาปรับปรุงระบบเกิดขึ้น เมื่อพัฒนาระบบและนำมาใช้แล้ว และ 4) การประเมินเป็นขั้นตอนสำคัญเพื่อแสดงถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของระบบใหม่ ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิสันติ์ จันทร์เขียว (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในด้านระบบการจัดการและกระบวนการผลิตสื่อ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับครูผู้สอนนำไปวางแผนการจัดการเรียนรู้ สำหรับการบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคลผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบทางราชการอย่างเหมาะสม และด้านประกันคุณภาพ มีการประชุมวางแผนเกี่ยวกับการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมการอบรมเตรียมรับการประเมินการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก

สุภาพร ชมระกา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ การติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการประสานงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทุกหน่วยงาน

เธียรรัตน์ ไชยโรจน์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานครมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามลำดับ ดังนี้ 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) 4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) และ 5) การกำกับและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitor and Control)

กนกวรรณ จันทร (2555) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยง 1) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2) มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และมีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 3) ประเภทของความเสี่ยง พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 4) ปัญหาในการบริหาร พบว่า ประสบปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรไม่เพียงพอ

สุภาภรณ์ ศรีอั่ง (2555) ได้ศึกษาเรื่องข้อเสนอการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับระบบการโอนเงินชำระหนี้จากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ในด้านนโยบายควรกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในกาปฏิบัติงาน มีขั้นตอนของการวิเคราะห์งาน ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานแบบคู่ขนานของบุคลากร ในด้านทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมการจัดองค์ความรู้ภายในองค์กร การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ด้านสารสนเทศและการสื่อสารควรมีการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสื่อสารข้อมูลในด้านการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรมีการสร้างเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีภายในองค์กร

โนเรีย บินหะยีนิยิ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พบว่า การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 1) ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ 2) ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง 3) ประเมินความเสี่ยง 4) ประเมินมาตรการควบคุม 5) บริหารจัดการความเสี่ยง 6) รายงานผล 7) ติดตามและทบทวน โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและด้านกลยุทธ์ ในระดับมาก

ยุวดี ไชนิจ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดย มีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ควรมีการควบคุมความเสี่ยง โดยการควบคุม ปรับปรุงและการออกแบบการทำงานใหม่ ในการเตรียมการควรเน้นเกี่ยวกับ 1) การสร้างความตระหนัก และ 2) การสนับสนุนในการอบรม สัมมนา ด้านการดำเนินการ ควรเน้นเกี่ยวกับ 1) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้อง และ2) การนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางาน และในด้านการรายงานควรเน้นเกี่ยวกับ การรายงานผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ต่อสาธารณชน

นันทนิตย์ ท่าโพธิ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้านการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล จากการพิจารณาขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มงานบริหารวิชาการ กลุ่มงานบริหารงบประมาณ กลุ่มงานบริหารบุคคล และกลุ่มงานบริหารทั่วไป พบว่าขั้นตอนการติดตามประเมินผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกกลุ่มงาน ยกเว้นกลุ่มงานบริหารบุคคล พบว่าขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าขั้นตอนการสร้างแผนภูมิความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในทุกกลุ่มงาน

ประวัติ ยงบุตร (2555) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 6 ขั้น คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการกับแต่ละความเสี่ยง 5) การสื่อสารความเสี่ยง และ 6) การเฝ้าระวังและติดตามความเสี่ยง

พันธ์เทพ พัฒนจุรีพันธ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้าน

กลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) แผนการศึกษาชาติ 2) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 4) มาตรฐานวิชาชีพ 5) โครงสร้างองค์กรด้านปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นักเรียน ด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) งบประมาณ 2) วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย

องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ/แนวปฏิบัติ 2) การติดตามการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ ด้านวิชาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4) การนิเทศการศึกษา 5) การพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา ด้านงบประมาณ ประกอบด้วย 1) การอนุมัติการใช้งบประมาณ 2) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 3) การบริหารจัดการทรัพยากร ด้านการบริหารบุคคล ประกอบด้วย 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ 3) การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา 4) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา และด้านการบริหารงานทั่วไปประกอบด้วย 1) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร 2) การดูแลอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม

ส่วนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การติดตาม ตรวจสอบความเสี่ยง องค์ประกอบ ด้านผลผลิต ได้แก่ 1) ผู้บริหาร ครู มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา 2) ผู้บริหาร ครู ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 3) ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านข้อมูลย้อนกลับของระบบ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรายงานผล 2) การปรับปรุงแก้ไข

เจริญ ศรีแสนปาง (บทคัดย่อ : 2556) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษามีใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป กระบวนการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ 1) การสื่อสารและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การสำรวจและระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 4) การวางแผนและจัดการความเสี่ยง และ 5) การติดตามตรวจสอบความเสี่ยง

2. ระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา ส่วนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ 1) การสื่อสารและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การสำรวจและระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 4) การวางแผนและจัดการความเสี่ยง และ 5) การติดตามตรวจสอบความเสี่ยง

สุนทรีย์ วิพัฒครุฑ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง อยู่ในด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านภาวะผู้นำ และด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยด้าน 1) นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และ 4) ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

สมยศ ชี้แจง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยคือ ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงมีจุดเน้นคือ ความเสี่ยงทางด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ การวิจัย การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมายกฎระเบียบและสิ่งแวดล้อม ส่วนการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีจุดเน้นที่ 1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ 2) การพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัย 3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงง 4) การกำหนดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลเพื่อทำหน้าที่สอบทานประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ 5) การสอบทานเอกสารหรือหลักฐานอ้างอิงที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพบว่าประกอบด้วย

1) การกำหนดนโยบายและทิศทางหรือจุดเน้นในการบริหารความเสี่ยง ในระดับองค์กรและหน่วยงานในระดับต่างๆ

2) การกำหนดโครงสร้างระบบการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบ

3) กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

4) การระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

5) การบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนและการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่วางไว้

6) การติดตาม กำกับดูแล และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ส่วนปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จที่สำคัญๆ ได้แก่

1) การสร้างความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับสมาชิกในหน่วยงาน

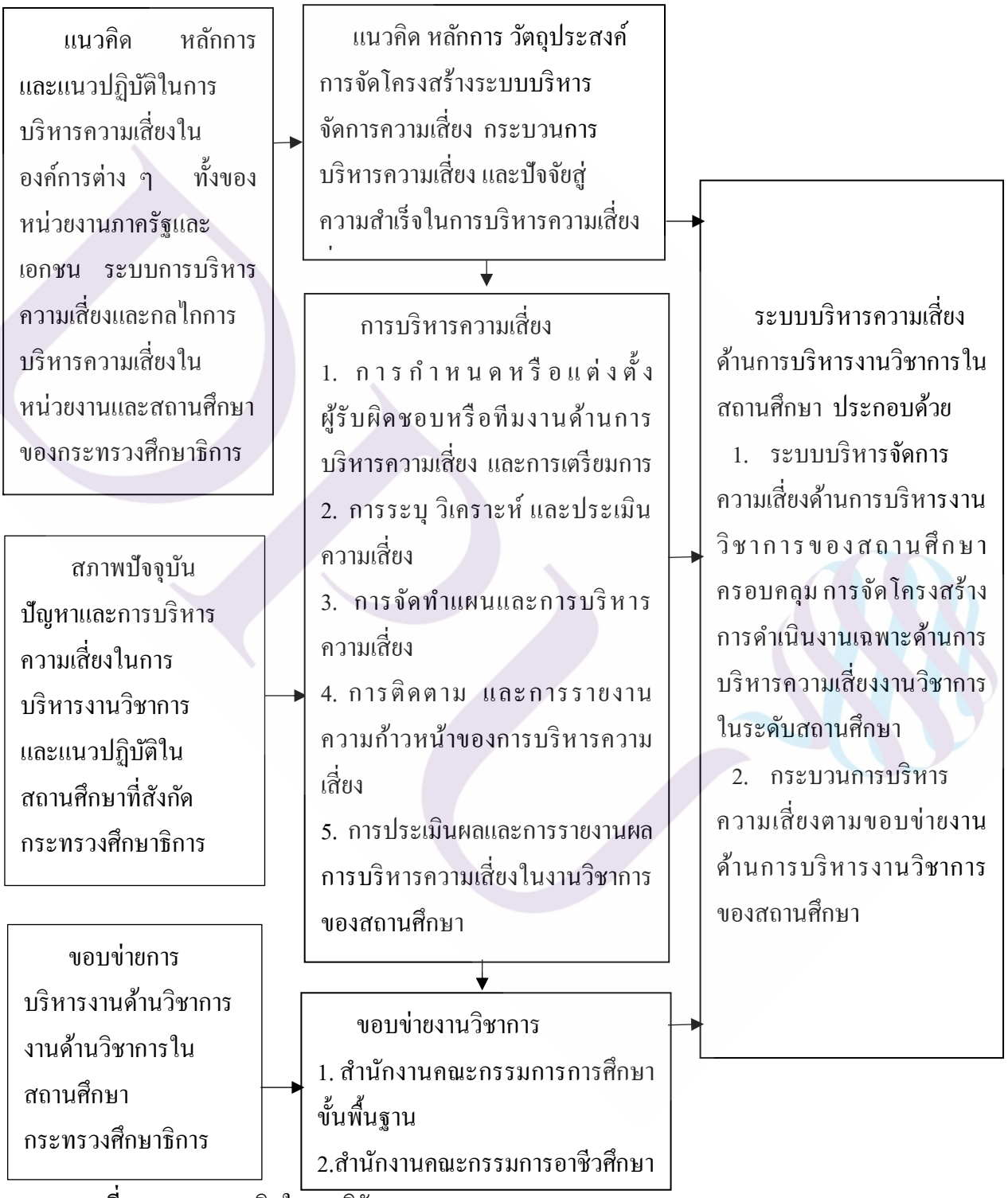
2) การติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง

3) มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร และการประสานงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทุกหน่วยงาน

4) การมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงที่ดีในสถานศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยและระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแผนภาพที่ 2.3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา มีวิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย

1) การศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติ ในการบริหารความเสี่ยงในองค์การต่างๆ และในสถานศึกษา

2) การศึกษาเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

3) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะจากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

4) การนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงในงานด้านวิชาการในสถานศึกษา ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติ ในการบริหารความเสี่ยงในองค์การต่างๆ และในสถานศึกษา

ขั้นตอนนี้ในขั้นต้นเป็นการศึกษาเนื้อหาเนื้อหาสาระ จากตำรา คู่มือ เอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติในการจัดระบบบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา แล้วนำมาสังเคราะห์แสดงประเด็นหรือสาระสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ใน 1) หลักการ แนวคิดการบริหารความเสี่ยง 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง 3) การจัดโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา 4) กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานในสถานศึกษา 6) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จในการนำไปใช้ในการบริหารจัดการงานวิชาการของสถานศึกษา

เครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือการวิจัยในส่วนนี้ เป็นแบบบันทึกเอกสาร ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเนื้อหาสาระที่สำคัญๆ จากเอกสาร ตำรา คู่มือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นประมวลหลักการ แนวคิด ความรู้ที่เกี่ยวข้อง และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง และการจัดระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปเป็นประเด็นและสาระที่แสดงถึงหลักการ แนวคิด แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง การจัดระบบบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาในขั้นต้น เพื่อใช้ในการวิจัยในตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาเชิงลึกจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

เนื่องจากในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานและสถานศึกษาไทยในปัจจุบันนั้น ปรากฏว่า ทั้งเอกสาร ตำรา องค์ความรู้ และผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญผู้ชำนาญการมีค่อนข้างจำกัดมาก จำกัดทั้งเอกสาร ตำรา แหล่งความรู้และผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้รู้ผู้เล่นที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์การทางการศึกษาและในระดับสถานศึกษา

ผู้วิจัยจึงนำผลจากการศึกษาวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 ไปปรึกษาหารือกับผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ที่เป็นที่ยอมรับกันในวงการ ในงานการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา ในลักษณะที่เป็นการศึกษาขั้นต้น โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เพื่อเฟ้นหาและกำหนดตัวผู้ให้ข้อมูล ด้วยวิธีที่ตัวอย่างแรกจะเป็นผู้ให้คำแนะนำในการเลือกตัวอย่างถัดไป และมีการแนะนำต่อๆ กันไป จนได้ตัวอย่างตามที่ต้องการ (สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, น.114-115) โดย

1. ผู้ให้ข้อมูลในขั้นเริ่มต้น ใช้การเริ่มจากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งแนะนำ อาจารย์บุญจันทร์ บัวหุ่ง อดีตผู้อำนวยการสำนักนโยบาย สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นางสุวิมล สาสิงห์ อดีตผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน ระดับชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี เป็นวิทยกรและผู้ตรวจสอบรายงาน การควบคุมภายในของสถานศึกษา เป็นวิทยกรหลักเรื่องการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จ.สิงห์บุรี โรงเรียนจุฬาภรณ์และโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย และ นายนิพนธ์ พูลศิลป์ นักจัดการงานทั่วไป ระดับชำนาญการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 ท่านดังกล่าว แนะนำผู้ ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์สูงในงานการบริหารความเสี่ยง ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา ท่านละ 3-5 ท่าน ได้รายชื่อผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ตามลำดับ 1- 10 ดังนี้

1. อาจารย์บุญจันทร์ บัวหุ่ง อดีตผู้อำนวยการสำนักนโยบายและสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. นางสุวิมล สาสิงห์ อดีตผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน ระดับชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี เป็นวิทยกรและผู้ตรวจสอบรายงาน การควบคุมภายในของสถานศึกษา เป็นวิทยกรหลักเรื่องการควบคุมภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จ.สิงห์บุรี โรงเรียนจุฬาภรณ์ และโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

3. นายนิพนธ์ พูลศิลป์ นักจัดการงานทั่วไป ระดับชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ดร.สมมาต คำวัจนัง อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

5. ดร. ณัฐติกานต์ รักนาค ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี

6. นางพิมพ์ฉวี จิตบรรพต ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสิงห์บุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี

7. นางสาวฐิติยา ฉิมบรรเทิง หัวหน้ากลุ่มอำนวยการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสิงห์บุรี (อดีตผู้รับผิดชอบเรื่องการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี)

8. นางสุรางค์ ประไพนพ ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญคุ้มราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

9. ดร.วรัท พฤกษากุลนันท์ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เป็นวิทยากรด้านความเสี่ยง และทำแผนความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการ)

10. นายมานะ ครุธาโรจน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมณีราษฎร์คณาลัย (ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2553,2557,2561)

เครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือดำเนินการวิจัยในส่วนนี้ ประกอบด้วยคำอธิบายโครงการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย และคำถามสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีความรู้หรือมีประสบการณ์ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษา ตามลำดับจากกระบวนการตามขั้นตอนแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) แล้วสรุปได้รายชื่อตามลำดับ ดังกล่าวในตอนต้น

จากนั้นผู้วิจัย ติดต่อประสานงาน ขอความอนุเคราะห์การสัมภาษณ์ เพื่อทบทวน ขอคำปรึกษา และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ระบบการดำเนินงานและกลไกการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษา โดยใช้แบบนำสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi – structured interview questions) เกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เป็นคำถามเกี่ยวกับ

1) หลักการสำคัญเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

2) วัตถุประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

3) การจัดโครงสร้างระบบการทำงานและการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา

4) กระบวนการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง

5) กรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเฉพาะด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

6) ปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงในงานด้านวิชาการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

7) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษาที่พึงคำนึงถึงหรือควรเตรียมการไว้ล่วงหน้า

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ตามที่ได้กำหนดนัดหมายกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ยินดีให้ความอนุเคราะห์จำนวน 9 ท่านแล้ววิเคราะห์ผลเชิงเนื้อหาสาระ (Content analysis) ตามประเด็นตามกรอบคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา แล้วสรุปเป็นระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาที่เหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในสถานศึกษา และใช้เป็นกรอบสำหรับการศึกษารวบรวมจากสถานศึกษารางวัลพระราชทานต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาสภาพ ปัญหา และข้อเสนอแนะ จากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

การศึกษาส่วนนี้เป็นการศึกษา จากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในช่วงปีการศึกษา 2558 – 2560 เพื่อประมวลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะจากสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในช่วง 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2560 ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอาชีวศึกษา จำนวนรวมทั้งสิ้น 363 แห่ง ไม่รวมระดับการศึกษาวิชาชีพ ซึ่งมีขอบข่ายงานวิชาการที่แตกต่างไป ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ และ3) ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง เป็นกลุ่มที่สุ่มได้จากรายชื่อสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในช่วง 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2560 จำแนกกลุ่มตามขนาดของสถานศึกษาและตามระดับการศึกษา (Stratified) โดยเลือกสุ่มมากลุ่มละ 30 % คือ จากระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 23 โรงเรียน ระดับประถมศึกษา จำนวนโรงเรียน 25 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 26 โรงเรียน ระดับอาชีวศึกษา จำนวน 24 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 98 โรงเรียน ใช้วิธีเลือกจากแต่ละกลุ่ม จากบัญชีรายชื่อโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในแต่ละปี โดยเลือกจากโรงเรียนหมายเลขคี่ มากลุ่มละ 30 % เป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2547, น.191-192) ได้จำนวนดังรายการในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จากแต่ละกลุ่ม จำแนกตามขนาดและตามระดับของสถานศึกษา

ระดับ	ปีการศึกษา	ขนาด (จำนวนสถานศึกษา)			รวม	รวมทั้งสิ้น
		เล็ก	กลาง	ใหญ่		
ก่อนประถมศึกษา	2558	3	3	2	8	23
	2559	3	3	2	8	
	2560	3	2	2	7	
ประถมศึกษา	2558	3	2	3	8	25
	2559	3	3	3	9	
	2560	3	2	3	8	
มัธยมศึกษา	2558	3	3	3	9	26
	2559	3	2	3	8	
	2560	3	3	3	9	
อาชีวศึกษา	2558	3	3	3	9	24
	2559	2	3	2	7	
	2560	3	2	3	8	
รวมทั้งสิ้น		35	31	32	98	98

เครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ 3) ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง ตามที่ระบุในตารางที่ 3.1 แล้ววิเคราะห์สรุปรวม แสดงสภาพ ปัญหา และข้อเสนอแนะ แล้วนำผลไปประกอบการจัดทำร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เพื่อดำเนินการในขั้นตอนที่ 4 ต่อไป

เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือการวิจัยในส่วนนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 3 ชุด ใช้สอบถามผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ และผู้รับผิดชอบงานควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา วิธีการพัฒนาเครื่องมือดำเนินการโดย

1. กำหนดประเด็นหัวข้อในการสอบถาม

2. จัดทำร่างแบบสอบถาม ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา

3. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาความถูกต้องของข้อความ ภาษา และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถามในแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยพิจารณาจากความสอดคล้อง IOC (Index of item Objective congruence) เป็นรายข้อ

การพิจารณาความสอดคล้องรายข้อ มีเกณฑ์ดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

สูตรที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/ จุดประสงค์ คือ

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

IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าค่า IOC $\geq$ 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ถ้าค่า IOC $<$ 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ได้ ไม่สอดคล้องตามเนื้อหา/จุดประสงค์

โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

1. ปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลจากการวิจัยในส่วนนี้ ผู้วิจัยจัดส่งเครื่องมือ 3 ชุด ทางไปรษณีย์ตามที่ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวน 98 แห่ง สิ่งที่จัดส่งประกอบไปด้วย แบบสอบถามที่เป็นเอกสารและแบบสอบถามแบบออนไลน์ ซึ่งแบบสอบถามออนไลน์จัดส่งเป็น Web Browser และ QR Code ให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง ในการตอบแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้จาก 3 ช่องทาง คือ 1) ผ่านเอกสารส่งทางไปรษณีย์ 2) ผ่านออนไลน์ Web Browser 3) ผ่านออนไลน์ QR Code ผลการตอบส่งออกไป 98 โรงเรียน ได้รับคืนและใช้ได้จำนวน 79 โรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่(Frequency) การหาค่าร้อยละ(Percentage) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงของงานด้านวิชาการในสถานศึกษา การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

การวิจัยในขั้นนี้ดำเนินการโดย

1. นำเสนอร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ในการประชุมแบบ Focus Group ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในวงการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษา (ดังรายนามในภาคผนวกหน้าที่ 172) และการประเมินร่างระบบโดย

1.1 นำเสนอร่างระบบการบริหารความเสี่ยงด้านงานวิชาการในสถานศึกษา

1.2 รับฟังข้อคิด ความเห็น ข้อวิพากษ์วิจารณ์ร่างระบบโดยทั่วไป

1.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

1.4 รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ และแนวทางในการนำสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อนำไปปรับปรุงระบบบริหาร(ฉบับร่าง) ต่อไป

2. จัดทำรายงานระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรายงานการวิจัย ต่อไป

เครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือดำเนินการวิจัยในส่วนนี้ ประกอบด้วย

1. เอกสารร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ

2. แบบประเมินตามความความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์แบบบันทึกข้อคิด ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากที่ประชุม Focus Group

แบบรวบรวมข้อมูล

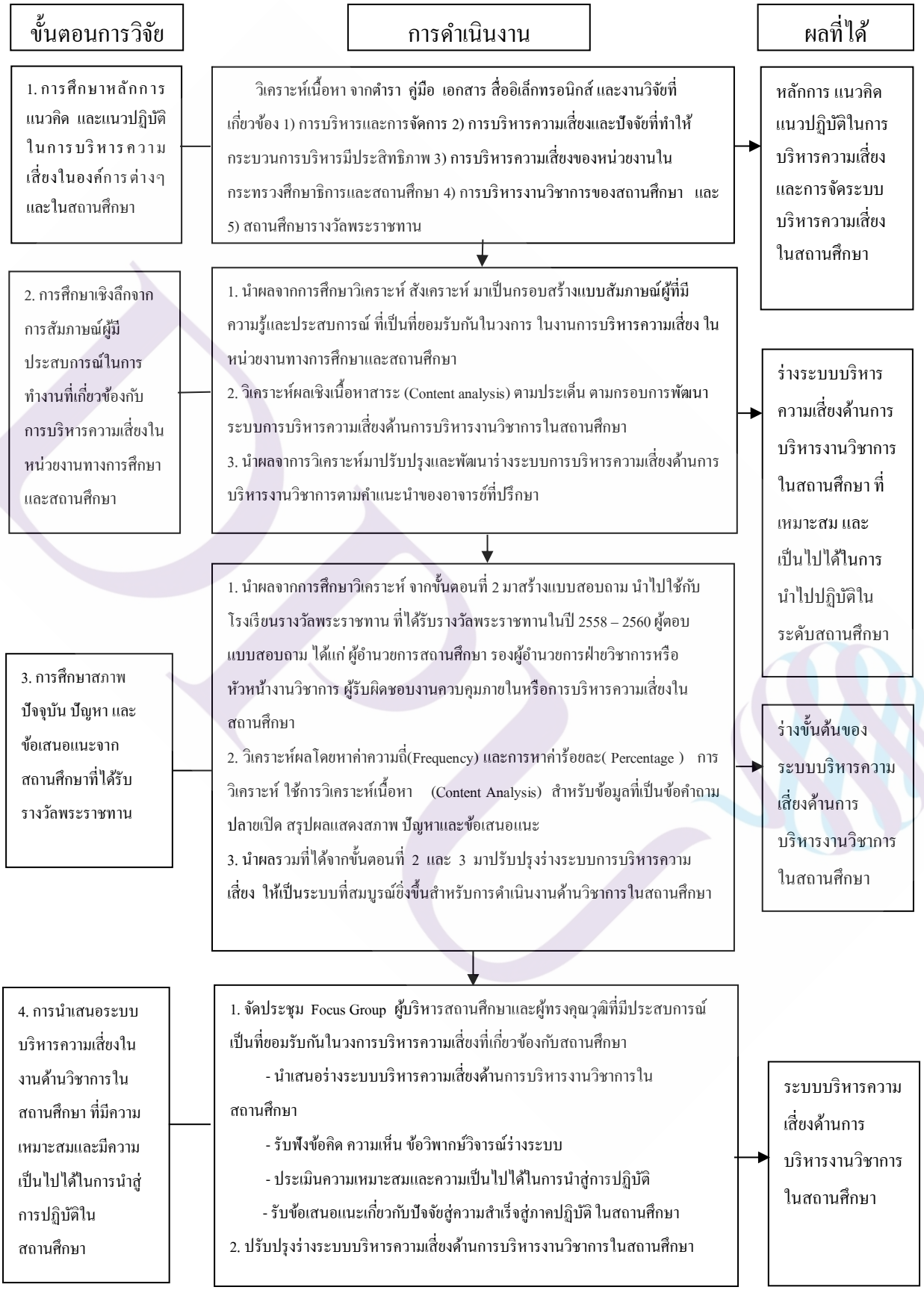
1. แบบบันทึกข้อคิด ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

2. แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของระบบบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการในสถานศึกษา

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย


ขั้นตอนการวิจัย
การดำเนินงาน
ผลที่ได้
1. การศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในองค์การต่างๆ และในสถานศึกษา
วิเคราะห์เนื้อหา จากตำรา คู่มือ เอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 1) การบริหารและการจัดการ 2) การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยที่ทำให้กระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพ 3) การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการและสถานศึกษา 4) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา และ 5) สถานศึกษารางวัลพระราชทาน
หลักการ แนวคิด แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง และการจัดระบบบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา
2. การศึกษาเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา
1. นำผลจากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ มาเป็นกรอบสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ที่เป็นที่ยอมรับกันในวงการ ในงานการบริหารความเสี่ยง ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา
2. วิเคราะห์ผลเชิงเนื้อหาสาระ (Content analysis) ตามประเด็น ตามกรอบการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
3. นำผลจากการวิเคราะห์มาปรับปรุงและพัฒนาร่างระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
ร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ที่เหมาะสม และเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในระดับสถานศึกษา
3. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะจากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
1. นำผลจากการศึกษาวิเคราะห์ จากขั้นตอนที่ 2 มาสร้างแบบสอบถาม นำไปใช้กับโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี 2558 – 2560 ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ ผู้รับผิดชอบงานควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา
2. วิเคราะห์ผลโดยหาค่าความถี่(Frequency) และการหาค่าร้อยละ(Percentage) การวิเคราะห์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลที่เป็นข้อคำถามปลายเปิด สรุปผลแสดงสภาพ ปัญหาและข้อเสนอแนะ
3. นำผลรวมที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 และ 3 มาปรับปรุงร่างระบบการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นสำหรับการดำเนินงานด้านวิชาการในสถานศึกษา
ร่างขั้นต้นของระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
4. การนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงในงานด้านวิชาการในสถานศึกษา ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา
1. จัดประชุม Focus Group ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับกันในวงการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
- นำเสนอร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
- รับฟังข้อคิด ความเห็น ข้อวิพากษ์วิจารณ์ร่างระบบ
- ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ
- รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จสู่ภาคปฏิบัติ ในสถานศึกษา
2. ปรับปรุงร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์และการออกแบบระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดย ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้ 1) ผลการศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติ ในการบริหารความเสี่ยงในองค์การต่าง ๆ และในสถานศึกษา 2) ผลการศึกษาเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานและสถานศึกษา 3) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะจากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน 4) ผลจากการนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา การประเมินและข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาระบบให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติ ในการบริหารความเสี่ยงในองค์การต่างๆ และในสถานศึกษา

การศึกษาส่วนแรกเป็นผลจากการศึกษาวิเคราะห์จากตำรา เอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นประเด็นและสาระที่แสดงถึงหลักการ แนวคิด แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง และการจัดระบบบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

แนวคิด หลักการ

การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบการบริหารจัดการเฉพาะด้าน ที่มีวิธีการดำเนินงานที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การ หรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือเกิดการสูญเสีย มีการร่วมมือกันค้นหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แล้วก่อให้เกิดผลกระทบในทางเสียหายหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินงานและองค์การ มีการออกแบบ มีแผนงานเพื่อการป้องกัน เพื่อการควบคุม เพื่อการลดหรือกำจัดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลเสียต่อองค์การ ซึ่งความเสี่ยงโดยทั่วๆ ไป ได้แก่ความเสี่ยงในด้าน 1) แผนงาน 2) จากบุคคล 3) จากการเงิน 4) จากการดำเนินงาน และ 5) จากสภาพแวดล้อม

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาปัจจุบัน เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นองค์ประกอบอยู่ในระบบบริหารงานควบคุมภายใน คือในการรายงานการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน มีการดำเนินงานการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นประเด็นสำคัญในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.1-3)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีแนวทางในการควบคุม ป้องกันความผิดพลาด ลดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือ ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เพิ่มผลลัพธ์และประสิทธิภาพของงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานมี 2 ระดับ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา และการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับโครงการหรือกิจกรรม

ระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา

การบริหารจัดการที่ดีควรกำหนดโครงสร้างและการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นระบบ มีกลไกและกระบวนการการดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา ต้องประกอบด้วย 1) การจัดระบบบริหารจัดการ เป็นการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ซึ่งจะครอบคลุม หลักการ วัตถุประสงค์ นโยบาย และการจัดองค์กร หรือโครงสร้างการดำเนินงานโดยเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือทีมงานการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับงานของสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อรับผิดชอบดูแลและดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของงานด้านวิชาการในสถานศึกษา และ 2) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 2) การจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง 3) การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และการรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง และ 4) การประเมินผลและการรายงานผลการบริหารการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาโดยรวม ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา
2. การเตรียมความพร้อมทรัพยากรการบริหารในหน่วยงานก่อนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา

3. การกำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ หรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามสายงานให้ครอบคลุมครบถ้วน

4. ดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงในงานแต่ละด้านตามขอบข่ายงานวิชาการ

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการงานวิชาการในสถานศึกษา

จากผลการศึกษาในขั้นต้น คือ ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบเป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และจัดเก็บในรูปแบบที่เหมาะสม

2. การมีแผนและการดำเนินงานแบบต่อเนื่อง ในระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา

3. การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำ ในการติดตามกำกับและประเมินผลโดยตรง

4. มีการสื่อสารความเสี่ยง เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในงานการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานและสถานศึกษา

ผลการศึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์จำนวน 9 ท่าน สรุปความเห็นได้ตามประเด็นต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น

คำถามการสัมภาษณ์	สรุปความเห็นผู้ให้สัมภาษณ์
หลักการสำคัญเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร	การบริหารความเสี่ยงเป็นการบริหารเชิงรุกเมื่อองค์การเผชิญกับความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เกิดปัญหาในการตัดสินใจการดำเนินงานไม่เหมาะสม ไม่ถูกต้อง สิ้นเปลืองทรัพยากร ผลงานไม่เป็นไปตามคาดหมาย ต้องมีการแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมาย และในปัจจุบันสถานศึกษามีการควบคุมภายในที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบ รวมทั้งงานวิชาการด้วย ซึ่งมีการประเมินความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่ง สถานศึกษาจึงควรกำหนดผู้รับผิดชอบงานในด้านการบริหารความเสี่ยงให้เป็นระบบเฉพาะ ให้ชัดเจนและจัดให้มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านงานวิชาการให้ชัดเจน
วัตถุประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร	เพื่อการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามขอบข่ายงานวิชาการ หรือเพื่อให้มีระบบบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาที่ชัดเจนเพื่อลดความผิดพลาดและทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี มีคุณภาพ รวมทั้งให้เกิดการใช้ทรัพยากรในการบริหารงานวิชาการอย่างคุ้มค่า
การจัดโครงสร้างระบบการทำงานและการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร	สถานศึกษาควรกำหนดผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงที่เป็นการเฉพาะให้ชัดเจน เช่น มีคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินงาน และคณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการโดยมีคณะต่างๆเต็มรูปแบบทั้ง 3 ระดับสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่หรือที่มีความพร้อม ส่วนในสถานศึกษาขนาดเล็ก อาจจัดในรูปแบบกลุ่มงานหรือคณะทำงานในเชิงบูรณาการ ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คำถามการสัมภาษณ์	สรุปความเห็นผู้ให้สัมภาษณ์
กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงควรประกอบด้วยอะไรอย่างไร	ควรมีกลุ่มหรือคณะทำงานตามขอบข่ายงานบริหารวิชาการของสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการ การประเมินความเสี่ยงทางวิชาการ ระบุความเสี่ยงวิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงทางวิชาการ แล้วดำเนินการหรือกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงนั้นในแผนปฏิบัติการประจำปีในด้านวิชาการของสถานศึกษา
กรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเฉพาะในด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาควรมีอะไรบ้าง	1. ประชุมชี้แจงให้หัวหน้างานต่างๆ ด้านวิชาการแต่ละระดับและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้รับทราบนโยบายแนวทางการดำเนินงานและมาตรการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา 2. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา 3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทางวิชาการเป็นการเฉพาะ ให้ชัดเจน
ปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงในงานด้านวิชาการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยอะไรบ้าง	1. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเชื่อถือ ๆ ได้ เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และจัดเก็บในรูปแบบที่เหมาะสม 2. การมีแผนและการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงแบบต่อเนื่อง ในระบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา 3. การจัดให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม 4. ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำ ติดตามกำกับ และ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คำถามการสัมภาษณ์	สรุปความเห็นผู้ให้สัมภาษณ์
	ประเมินผลโดยตรงในงานบริหารความเสี่ยงทางวิชาการของสถานศึกษา 5. จัดให้มีการสื่อสารที่เกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในงานการบริหารความเสี่ยง ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ภัยคุกคาม และการจัดการความเสี่ยง
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของที่พึงคำนึงถึงหรือควรเตรียมการไว้ล่วงหน้ามีอะไรอีกบ้าง	1. ควรเน้นการสร้างทีมงานวิชาการที่มีคุณภาพทำงานเข้มข้น มีจิตอาสาสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานวิชาการ 2. ทีมงานบริหารความเสี่ยงควรใช้วิธีการ การทบทวนหลังการทำงาน หรือหลังปฏิบัติงาน (AAR) ประกอบสม่ำเสมอ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำทางวิชาการที่เด่นชัด

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะจากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ผลการศึกษาสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2558-2560 โดยเฉพาะในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอาชีวศึกษา โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษากา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการและผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง ปรากฏผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา

ระดับ	จำนวนนร.ร. ปี2558-2560	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม			รวม
		ผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ	ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง	
ก่อนประถม	19	19	19	19	57
ประถม	22	22	22	22	66
มัธยม	21	21	21	21	63
อาชีวศึกษา	17	17	17	17	51
รวม	79	79	79	79	237

จากตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2558 -2560 จำนวน 98 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 98 แห่งได้รับตอบกลับมา 79 แห่ง เป็นระดับก่อนประถมศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม 57 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 19 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ 19 คน และผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง 19 คน

ระดับประถมศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม 66 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 22 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ 22 คน และผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง 22 คน

ระดับมัธยมศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม 63 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 21 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ 21 คน และผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง 21 คน

ระดับอาชีวะศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม 51 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 17 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ 17 คน และผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง 19 คน

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	30	37.97	38	48.10	20	25.32
หญิง	49	62.03	41	51.9	59	74.68
อายุ						
20-30 ปี	0	0	0	0	20	25.32
31-40 ปี	31	39.24	13	16.46	30	37.97
41-50 ปี	42	53.16	39	49.37	29	36.71
51-60 ปี	6	7.6	27	34.18	0	0
มากกว่า 60 ปี	0	0	0	0	0	0
วุฒิการศึกษาสูงสุด						
ปริญญาตรี	0	0	49	62.03	29	36.71
ปริญญาโท	75	94.94	30	37.97	47	59.49
ปริญญาเอก	4	5.06	0	0	3	3.8
อื่นๆ	0	0	0	0	0	0
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง						
ไม่เกิน 5 ปี	0	0	9	11.39	39	49.37
6-10 ปี	0	0	32	40.51	20	25.32

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11-15 ปี	19	24.05	0	0	10	12.66
16-20 ปี	11	13.92	18	22.78	0	0
21-25 ปี	49	62.03	20	25.32	10	12.66
มากกว่า 25 ปี	0	0	0	0	0	0

จากตารางที่ 4.3 ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่าง 21 - 25 ปี

ส่วนรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี ในด้านวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายวิชาการ ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 6 – 10 ปี

ส่วนผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโทและปริญญาตรี ในประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 ปี

ผลการสำรวจด้านการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา และการเตรียมการ สถานศึกษามีการปฏิบัติหรือการดำเนินงานตามลำดับต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 การปฏิบัติในการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการของสถานศึกษา ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานควบคุมภายใน ที่ครอบคลุมถึงงานวิชาการ	72	91.14	69	87.34	68	86.07	209	1
มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา	15	18.99	18	22.78	22	27.84	55	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีระบบบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการโดยเฉพาะ ได้ใช้คณะกรรมการควบคุมภายในที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านวิชาการ ในการดำเนินงาน	65	82.28	58	73.42	48	60.76	171	2

ผลจากตารางที่ 4.4 แสดงว่าในการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทางวิชาการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการของสถานศึกษา ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานควบคุมภายใน ที่ครอบคลุมถึงงานวิชาการเป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีระบบบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการโดยเฉพาะ ได้ใช้คณะกรรมการควบคุมภายในที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านวิชาการ ในการดำเนินงาน ที่ควรเพิ่มเติม คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา

ตารางที่ 4.5 การปฏิบัติในการเตรียมการการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายหรือจุดเน้นในการบริหารความเสี่ยงในระดับสถานศึกษาที่ชัดเจน	20	25.32	19	24.05	25	31.65	64	7
มีการสร้างความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายหรือจุดเน้นในการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือกลุ่มงาน กลุ่มปฏิบัติการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ	65	82.27	72	91.14	62	78.48	199	2
มีการเตรียมหรือให้ความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับคณะกรรมการหรือกลุ่มผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา	33	41.77	32	40.51	34	43.04	99	6

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการจัดหาเอกสารให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการคณะทำงานหรือกลุ่มงานที่ดำเนินการ ในด้านการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ	61	77.22	71	89.87	56	70.89	188	3
มีการนำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง หรือรายงานการควบคุมภายในของปีที่ผ่านมาพิจารณา เพื่อวางแผนปรับปรุงให้ดีขึ้น	75	94.93	75	94.93	65	82.28	215	1
มีการนำสื่อออนไลน์มาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการ	40	50.63	39	49.62	29	36.71	108	5

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการจัดทำคู่มือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ให้คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ	56	70.88	62	78.48	55	69.62	173	4

ผลจากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติการในการเตรียมการการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษามีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆตามลำดับต่อไปนี้

1. มีการนำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง หรือรายงานการควบคุมภายในของปีที่ผ่านมาพิจารณา เพื่อวางแผนปรับปรุงให้ดีขึ้น

2. มีการสร้างความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายหรือจุดเน้นในการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือกลุ่มงาน กลุ่มปฏิบัติการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

3. มีการจัดหาเอกสารให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการ คณะทำงานหรือกลุ่มงานที่ดำเนินการ ในด้านการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

4. มีการจัดทำคู่มือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ให้คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

5. มีการนำสื่อออนไลน์มาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการ

6. มีการเตรียมหรือให้ความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับคณะกรรมการหรือกลุ่มผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา

7. มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายหรือจุดเน้นในการบริหารความเสี่ยงในระดับสถานศึกษาที่ชัดเจน

ตารางที่ 4.6 ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา และการเตรียมการในสถานศึกษา

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง	55	69.62	67	84.81	49	62.03	171	1
ครูต้องมีภาระงานเพิ่มขึ้น	35	44.3	36	45.57	39	49.37	110	2
ขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารความเสี่ยง	15	18.99	16	20.25	29	36.71	60	3

ผลจากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องในการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา และการเตรียมการในสถานศึกษา ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ครูต้องมีภาระงานเพิ่มขึ้น และขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารความเสี่ยง

ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาในการเตรียมการการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ปรากฏว่าประกอบด้วยข้อเสนอให้

1. จัดการอบรมให้ความรู้การบริหารวิชาการ และการบริหารความเสี่ยง
2. เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ให้ความรู้และนิเทศการทำงานเป็นระยะ
3. จัดประชุมการทำงานอยู่สม่ำเสมอ
4. สร้างเอกสารความรู้
5. เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาให้ความรู้ ที่สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
6. สร้างความตระหนักกับครู
7. จัดประชุมเฉพาะผู้รับผิดชอบ
8. จัดให้มีการนิเทศกับทีมงานผู้รับผิดชอบ
9. ประเมินผลปรับกระบวนการทำงานผู้รับผิดชอบ
10. กำหนดนโยบายให้ชัดเจน
11. สร้างความเข้าใจร่วมกัน

ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.7 การระบุความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการจัดทำเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง	78	98.73	76	96.20	74	93.67	228	1
มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้อง	71	89.87	72	91.14	70	88.61	213	3
มีการระบุความเสี่ยงในงานวิชาการ	70	88.61	69	87.34	71	89.87	210	4
มีการระบุสาเหตุของความเสี่ยงในงานวิชาการ	68	86.08	69	87.34	65	82.28	202	6
มีการประเมินความเสี่ยง	71	89.87	72	91.13	72	91.13	215	2
มีการประชุมคณะกรรมการร่วมกันประเมินความเสี่ยง	71	89.87	59	74.68	62	78.48	192	7

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน	62	78.48	64	81.01	59	74.68	185	9
มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเกิดความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	65	82.28	63	79.75	58	73.41	186	10
มีการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง	43	54.43	35	44.3	27	50	105	11
มีการจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงในงานวิชาการ	65	82.28	62	78.48	62	78.48	189	8
วิเคราะห์ความเสี่ยงในงานวิชาการ	68	86.08	69	87.34	70	88.61	207	5

ผลจากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติในการระบุความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง สถานศึกษามีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ตามลำดับต่อไปนี้

1. มีการจัดทำเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง
2. มีการประเมินความเสี่ยง
3. มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้อง
4. มีการระบุความเสี่ยงในงานวิชาการ
5. วิเคราะห์ความเสี่ยงในงานวิชาการ
6. มีการระบุสาเหตุของความเสี่ยงในงานวิชาการ
7. มีการประชุมคณะกรรมการร่วมกันประเมินความเสี่ยง
8. มีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในงานวิชาการ
9. วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน
10. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจาการเกิดความเสี่ยง
11. มีการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ปัญหาในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้องและการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ผลการสำรวจในสถานศึกษา สรุปได้ว่าเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับ

1. การขาดความรู้และความชำนาญของผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
2. การมีภาระงานเพิ่ม
3. การมีข้อจำกัดในการแบ่งเวลางานสอนและการทำงานวิชาการ
4. มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในการปฏิบัติ

ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนา ผลจากการสำรวจในสถานศึกษา สรุปได้ว่าควรมีการ

1. จัดอบรม จัดประชุม
2. จัดปฐมนิเทศครูใหม่
3. จัดทีมช่วยเหลือ จัดกลุ่ม PLC
4. สร้างความรู้ให้เห็นผลจากความเสี่ยง
5. จัดการความเสี่ยงให้เป็นระบบ
6. มีการสรุปเป็นระยะ

ด้านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง การติดตามและประเมินความก้าวหน้าหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4.8 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการประชุมคณะกรรมการร่วมกันในการวางแผนและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	79	100	75	94.94	65	66.7	219	7
มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษาในด้านวิชาการ	61	77.21	62	78.48	58	73.42	181	15
มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการหรือกิจกรรมของงานวิชาการ	66	83.54	62	78.48	51	64.56	179	16
การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	62	78.48	68	86.08	58	73.42	188	14

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการบริหารความเสี่ยง	74	93.67	75	94.93	72	91.14	221	5
มีการระบุวิธีการจัดการกับความเสี่ยง	79	100	74	93.67	75	94.94	228	2
ยอมรับความเสี่ยงและนำมาแก้ไขปรับปรุง	75	94.94	77	97.47	71	89.87	223	4
ลด ควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงหรือไม่ให้เกิดขึ้น	78	98.73	68	86.08	70	88.61	216	8
หลีกเลี่ยง ความเสี่ยงแล้วหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า	42	53.16	41	51.9	52	65.82	135	21
กระจาย โอนความเสี่ยงให้หน่วยงานหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง	72	91.14	69	87.34	65	82.28	206	10
การจัดการความเสี่ยงดูที่สาเหตุของความเสี่ยงเป็นหลัก	72	91.14	75	94.94	73	92.41	220	6
การจัดการความเสี่ยงเน้นตามความเหมาะสมของสถานการณ์	71	89.87	68	86.08	65	82.28	204	11
การจัดการความเสี่ยงเน้นประหยัดทรัพยากรบริหาร	75	94.94	72	91.14	68	86.08	215	9

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมชัดเจน	79	100	79	100	79	100	237	1
แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง	65	82.27	68	86.08	70	88.61	203	12
แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดการงบประมาณไว้ครอบคลุมในกิจกรรมที่ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	79	100	77	97.47	71	89.87	227	3
ขออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงในขอบข่ายงานวิชาการบูรณาการอยู่ในโครงการหรือกิจกรรมในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน	52	65.82	59	74.68	53	67.09	164	18
มีการประชุมชี้แจงแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน	58	73.42	52	65.82	58	73.42	168	17

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการติดตามผลการดำเนินงานความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	62	78.48	52	65.82	48	60.76	162	19
มีการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการที่มีการดำเนินการไปแล้ว	51	64.55	45	56.96	48	60.76	144	20
มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหลังจากที่ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง	70	88.61	67	84.81	62	78.48	199	13

ผลจากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง สถานศึกษามีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ตามลำดับต่อไปนี้

1. แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมชัดเจน

2. มีการระบุวิธีการจัดการกับความเสี่ยง

3. แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดการงบประมาณไว้ครอบคลุมในกิจกรรมที่ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

4. ยอมรับความเสี่ยงและนำมาแก้ไขปรับปรุง

5. มีการบริหารความเสี่ยง

6. การจัดการความเสี่ยงดูที่สาเหตุของความเสี่ยงเป็นหลัก

7. มีการประชุมคณะกรรมการร่วมกันในการวางแผนและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

8. ลด ควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงหรือไม่ให้เกิดขึ้น

9. การจัดการความเสี่ยงเน้นประหยัดทรัพยากรบริหาร

10. กระจาย โอนความเสี่ยงให้หน่วยงานหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรงการจัดการความเสี่ยงเน้นตามความเหมาะสมของสถานการณ์

12. แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง

13. มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหลังจากที่ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง

14. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

15. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษาในด้านวิชาการ

16. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการหรือกิจกรรมของงานวิชาการ

17. มีการประชุมชี้แจง แผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

18. มีการประชุมชี้แจง แผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

19. มีการติดตามผลการดำเนินงานความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

20. มีการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการที่มีการดำเนินการไปแล้ว

21. หลีกเลี่ยง ความเสี่ยงแล้วหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่าปัญหาที่สำคัญในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ในสถานศึกษา ผลการสำรวจ สรุปได้ว่า

1. ขาดความรู้ในการจำทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
2. ขาดบุคลากร
3. มีเวลาไม่พอ
4. ผู้ที่ได้รับมอบหมายขาดความเข้าใจระบบบริหารความเสี่ยงในแต่ละงานที่เกี่ยวข้อง
5. ขาดความตระหนักไม่เห็นความสำคัญ
6. ไม่ต่อเนื่องในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
7. ขาดความร่วมมือของบุคลากร
8. แบ่งขอบข่ายงานไม่ชัดเจน
9. การนิเทศไม่เป็นระบบ

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ผลการสำรวจ สรุปได้ว่า

1. จัดประชุม จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. จัดทีมงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
3. จัดทำคู่มือ
4. พัฒนาความรู้เป็นระยะ
5. ติดตามแผนในช่วงการดำเนินงาน
6. นำผลการนิเทศไปปรับปรุงการทำงาน
7. สร้างความเข้าใจกับผู้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงล่วงหน้า
8. วิเคราะห์ผลจากปีที่ผ่านมา แล้วพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหา

ด้านการติดตามตรวจสอบผล การทบทวน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4.9 การติดตามตรวจสอบผล การทบทวน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการบริหารความเสี่ยง	64	81.01	63	79.75	59	74.68	186	2
แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	49	62.03	47	59.49	47	59.49	143	7
ติดตามตรวจสอบผล การบริหารความเสี่ยงว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้	59	74.68	55	69.62	57	72.15	171	5
ผลจากการประเมินระดับคุณภาพของการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการมีความสอดคล้องกับของสถานศึกษา	60	75.9	59	74.68	55	69.62	174	4
มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน	69	87.34	66	83.54	62	78.48	197	1

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รายการ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา		รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ		ผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในหรือการบริหารความเสี่ยง		รวม (N)	อันดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีการกำหนดระยะเวลาระหว่างปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	39	49.37	39	49.36	39	49.36	117	8
มีการกำหนดระยะเวลาหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนการบริหารความเสี่ยง	65	82.27	62	78.48	58	73.42	185	3
มีการกำหนดรูปแบบการรายงาน	34	43.04	28	35.44	25	31.65	87	9
รายงานบูรณาการใช้ร่วมกับรายงานการควบคุมภายใน	50	63.29	51	64.56	49	62.06	150	6
มีการจัดทำรายงานขึ้นมาเฉพาะการบริหารความเสี่ยง	26	32.91	34	43.04	25	31.65	85	10

ผลจากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติในการการติดตามตรวจสอบผล การทบทวน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สถานศึกษามีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ตามลำดับต่อไปนี้

1. มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน
2. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการบริหารความเสี่ยง
3. มีการกำหนดระยะเวลาหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนการบริหารความเสี่ยง
4. ผลจากการประเมินระดับคุณภาพของการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการมีความสอดคล้องกับของสถานศึกษา
5. ติดตามตรวจสอบผล การบริหารความเสี่ยงว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้
6. บูรณาการใช้ร่วมกับรายงานการควบคุมภายใน
7. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
8. มีการกำหนดระยะเวลาระหว่างปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
9. มีการกำหนดรูปแบบการรายงาน
10. จัดทำรายงานขึ้นมาเฉพาะการบริหารความเสี่ยง

ปัญหาในด้านการติดตามตรวจสอบผล การทบทวน การบริหารความเสี่ยง ผลการสำรวจ สรุปได้ว่า

1. เวลาไม่พอในการทำงาน
2. ขาดความชำนาญ
3. ขาดความน่าเชื่อถือในการติดตามตรวจสอบผล
4. ครูมีภาระงานอื่นมาก
5. ขาดโปรแกรมการจัดเก็บข้อมูลส่วนกลาง
6. ฝ่ายวิชาการขาดความรู้ในการกำกับติดตาม
7. ไม่มีรูปแบบการติดตามตรวจสอบที่ชัดเจน
8. ขาดความต่อเนื่องในการติดตามตรวจสอบ
9. ขาดการขยายผล

ปัญหาในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ผลการสำรวจ สรุปได้ว่า

1. มีภาระงานเพิ่มขึ้น
2. ขาดผู้มีความชำนาญในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
3. เวลาไม่พอในการทำงาน

4. ฝ่ายวิชาการมีปฏิทินชัดเจนในการทำงาน แต่บุคลากรในสถานศึกษา ปฏิบัติงานไม่ทันตามปฏิทินงาน

5. ครูขาดทักษะการจัดทำรายงาน

6. การรายงานไม่ชัดเจน

สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาในด้านการติดตามตรวจสอบผล การทบทวนการบริหารความเสี่ยง ผลการสำรวจ สรุปได้ว่า

1. ปรับรูปแบบการบริหารงาน

2. จัดทีมงาน

3. จัดเวลาให้มีการติดตามตรวจสอบผลการบริหารความเสี่ยง

4. สร้างความรู้ความเข้าใจ

5. สร้างความร่วมมือ

6. ติดตามตรวจสอบอย่างจริงจัง

7. เพิ่มระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการติดตามตรวจสอบผลการบริหารความเสี่ยง

8. จัดทำคู่มือหรือสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความรู้ในระบบการบริหารความเสี่ยงงานวิชาการ

9. ปรับระบบการติดตามตรวจสอบผลการบริหารความเสี่ยง

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ผลการสำรวจ สรุปได้ว่า

1. มีการนิเทศ

2. จัดการประชุมเพื่อประเมินผล

3. รูปแบบรายงานเข้าใจง่าย มีความกระชับ

4. พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบ

5. จัดทีมงานที่มีคุณภาพ

6. ปรับระบบการรายงาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ผลการสำรวจ สรุปได้ว่า

1. มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดอบรมให้สถานศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ผลการประเมินและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา

ในการประชุม Focus Group ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ท่าน และจากการนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการที่ แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับหลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง ระบบงาน ขอบข่ายงานวิชาการ กระบวนการ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในภาคผนวก หน้าที่ 173) สรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบให้เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาปรากฏผล ดังนี้

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ค่าคะแนนเฉลี่ยมีความเหมาะสมอยู่ที่ระดับ 4 และมีความเป็นไปได้มากในระดับ 4.37

ส่วนข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา คือ

1. วัตถุประสงค์ของระบบควรทำให้ชัดเจน จำเพาะเจาะจง และให้ปรับคำที่ซับซ้อน

2. โครงสร้างการบริหารจัดการระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการควรปรับให้กระชับขึ้น และให้คำนึงถึงความเหมาะกับสภาพของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันไว้ด้วย และถ้าเป็นไปได้ควรมี Flow Chart รวมทั้งแสดงบทบาทหน้าที่ของคณะผู้รับผิดชอบส่วนต่าง ๆ ให้ชัดเจน

3. หากเป็นไปได้ ควรเพิ่มตัวอย่างตามขอบข่ายงานวิชาการที่น่าจะมีความเสี่ยง แล้วนำมาระบุความเสี่ยง วิเคราะห์สาเหตุและระบุวิธีจัดการไว้เป็นตัวอย่างประกอบ

4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ควรจะเน้นเรื่องความตระหนักของบุคลากร การมีวัฒนธรรมคุณภาพ เพื่อจัดการบริหารความเสี่ยงให้ลดลง

5. ควรจัดทำคู่มือหรือแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน

6. ควรศึกษากรอบงานวิชาการอาชีวศึกษาประกอบให้ชัดไว้ด้วย

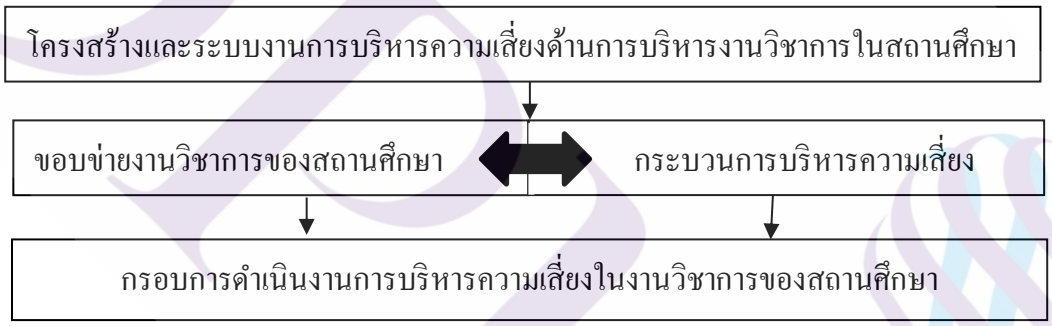
7. ปรับขอบข่ายงานวิชาการถ้าเปรียบเทียบต้องมีคำอธิบาย

8. กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนพระราชทานมีหลายสังกัด จึงควรใช้คำว่าสังกัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการแทน

9. องค์ประกอบของระบบมีอะไรบ้าง แยกให้เห็นว่าส่วนต่างๆเชื่อมโยงกันอย่างไร (แสดงหลักการ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง ระบบงาน ขอบข่ายงานวิชาการ กระบวนการ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ)

ผลการปรับปรุงร่างระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา



แนวคิด

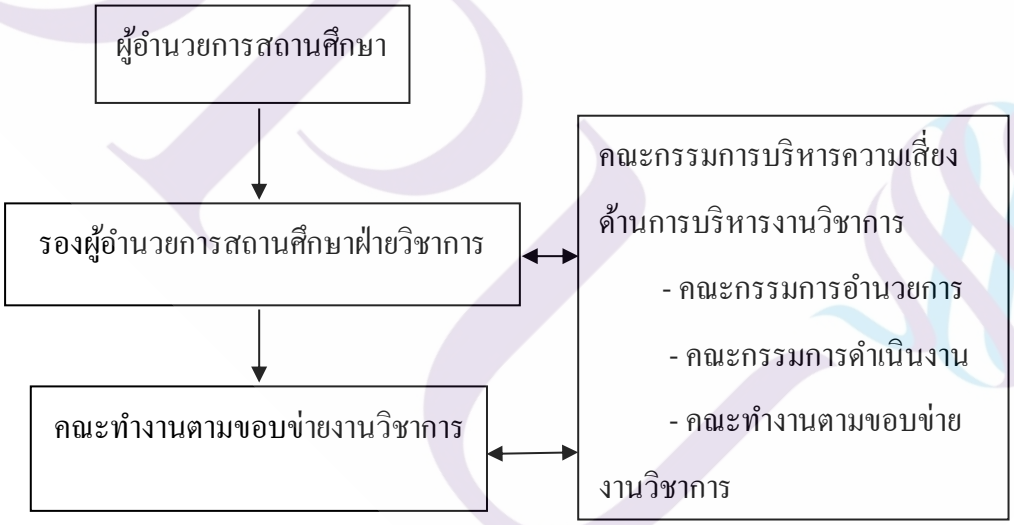
การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จัดได้ว่า เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการที่เหมาะกับสภาพสังคมปัจจุบัน ที่มีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากและค่อนข้างเร็ว องค์การต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความเสี่ยง ที่อาจกลายเป็นอุปสรรคหรือเป็นตัวขัดขวาง ทำให้งานไม่สามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ระบบบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ ที่เป็นระบบที่ชัดเจน โดยเฉพาะสำหรับสถานศึกษาตามหลักระบบบริหารจัดการที่ดี ต้องมีการจัดองค์การและการจัดการ (organization and management) ที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบข่ายงานและวิธีดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการวางแผนและการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการที่เหมาะสม โดยเฉพาะงานด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหาร

จัดการของสถานศึกษาโดยตรง ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษานี้ ประกอบด้วย 1) การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา และ 2) กระบวนการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

1. เพื่อการป้องกัน ลดความผิดพลาด กำจัดเหตุการณ์ที่ส่งผลเสียต่องานวิชาการในสถานศึกษา
2. เพื่อให้มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
3. เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา
4. เพื่อเพิ่มผลลัพธ์และประสิทธิภาพของงานวิชาการในสถานศึกษา รวมทั้งเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา



คณะกรรมการอำนวยการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการเป็นรองประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานอื่น เป็นกรรมการ และหัวหน้างานบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่

1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา
2. กำหนดนโยบาย เป้าหมายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

4. ควบคุม กำกับการดำเนินงาน นิเทศและให้คำปรึกษาในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจงานด้านวิชาการ

คณะกรรมการดำเนินงาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการเป็นประธาน หัวหน้างานวิชาการ (ระดับต่างๆ)ของสถานศึกษาเป็นกรรมการ หัวหน้าคณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่

1. เสนอนโยบาย เป้าหมายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการให้ได้รับการปฏิบัติในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

2. ระบุความเสี่ยง ระบุสาเหตุของความเสี่ยงในงานวิชาการ

3. ประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา

4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

5. ควบคุมกำกับ ทบทวน ประเมินผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา

6. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในด้านวิชาการของสถานศึกษา

คณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วย หัวหน้าคณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา คณะทำงานเฉพาะกิจตามขอบข่ายงานวิชาการ 1- 3 คน มีบทบาทหน้าที่

1. ระบุความเสี่ยง ระบุสาเหตุของความเสี่ยงในโครงการหรือกิจกรรมในงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการ

2. ประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในโครงการหรือกิจกรรมในงานวิชาการ

3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามรายโครงการหรือกิจกรรมในงานวิชาการ

4. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหลังจากที่ติดตามและประเมินผล

5. ติดตามตรวจสอบผล ทบทวนผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมในงานวิชาการหลังดำเนินการเสร็จสิ้น

ขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา

จากขอบข่ายงานด้านวิชาการที่หน่วยงานและนักวิชาการที่ให้ไว้ ทุกเรื่องมีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา แต่ขอบข่ายการบริหารวิชาการตามกฎกระทรวงมีความครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษากว้างขวางมากที่สุด การออกแบบโดยรวมจึงกำหนดในขั้นต้นในลักษณะที่ครอบคลุมของประเด็นทั้งหมด แต่ในการปฏิบัติจริง สถานศึกษาอาจปรับให้เหมาะกับสภาพของสถานศึกษา หรือกำหนดการตามที่หน่วยงานที่ต้นสังกัดกำหนดก็ได้ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการตามขอบข่ายด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา จะประกอบด้วย

1. การระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
2. การจัดทำแผนและการบริหารความเสี่ยง
3. การติดตาม และการรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง
4. การประเมินผลและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา

กรอบการดำเนินงาน

จากขอบข่ายงานวิชากาและกระบวนการดำเนินงานร่วมกันดังกรอบการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.10 กรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษา

กระบวนการบริหารความเสี่ยง / ขอบข่ายงานวิชาการ	I	II	III	IV
1. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น				
2. ……				
16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา				
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา				

I = การระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง

II = การจัดทำแผนและการบริหารความเสี่ยง

III = การติดตาม และการรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง

IV = การประเมินผลและการรายงานผลการบริหารการบริหารความเสี่ยง

การระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง (I)

ขั้นการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง จะครอบคลุมการดำเนินงานในเรื่องการระบุความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง ดำเนินการโดย การค้นหาความเสี่ยงและวิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้อง ว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรค ที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย อาจก่อให้เกิดผลเสียหายได้โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีตจากการสำรวจสภาพในปัจจุบัน คาดคะเนถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากการระดมความคิดของคณะทำงาน คณะกรรมการดำเนินงาน จากการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อ คาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นจะมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดเพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ และการประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปหลังจากที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงหรือจากการบริหารที่มีอยู่

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปกติจะพิจารณาจาก 1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น ความเสี่ยงนั้น และ 3) ระดับความสำคัญของความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจึงหมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา แต่ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนอาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ที่เป็นเหตุการณ์ลักษณะคล้ายกันกับที่เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น จากข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือบางส่วนอาจได้ประสบการณ์ของคณะผู้ประเมิน

ผลกระทบ หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นมูลค่าความเสียหาย ความสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหวต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผลกระทบด้านเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียง ผลกระทบด้านนักเรียน ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

ระดับความเสี่ยง คือ น้ำหนักหรือระดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยค่าระดับความเสี่ยง ซึ่งได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูง ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้นตามระดับและความหมายดังตัวอย่างในตารางแสดงระดับความเสี่ยงและความหมายระดับความเสี่ยงและแผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง ตามแนวทางของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงศึกษาธิการ, (2556. น.30-31) ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงระดับความเสี่ยงและความหมายระดับความเสี่ยง ที่มา : กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ คู่มือการบริหารความเสี่ยง 2556, น.30)

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

ตางรางที่ 4.12 ตารางวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง= ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง X ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น
10 = 2 x 5
10 คือ ระดับความเสี่ยงสูง

ตารางที่ 4.13 แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) ที่มา : กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ คู่มือการบริหารความเสี่ยง 2556, น.31)

ผลกระทบ / โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงลำดับการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	วิธีจัดการ
สูงมาก (17- 25)	ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับ 1. ยอมรับความเสี่ยงและนำมาแก้ไขปรับปรุง 2. ลด ควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงหรือไม่ให้เกิดขึ้น 3. หลีกเลี่ยง ความเสี่ยงแล้วหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า 4. กระจาย โอนความเสี่ยงให้หน่วยงานหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง
สูง (10-16)	ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับ 1. หลีกเลี่ยง ความเสี่ยงแล้วหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า 2. กระจาย โอนความเสี่ยงให้หน่วยงานหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง
ปานกลาง (4-9)	ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้
ต่ำ (1 -3)	ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการ

การจัดลำดับความเสี่ยงจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูงไปดำเนินการในกระบวนการบริหารความเสี่ยงก่อน

การจัดทำแผนและการบริหารความเสี่ยง (II)

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ได้วิธีการที่เหมาะสมสำหรับจัดการให้ลดความรุนแรงลง ให้เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดการควบคุมไม่ให้ได้เกินระดับอันตราย และกำหนดผู้รับผิดชอบ ติดตามดูแลการดำเนินงานให้ชัดเจน ดำเนินการดังนี้

1. ประชุมคณะกรรมการร่วมกันในการวางแผนและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
2. กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
3. กำหนดระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจนในแผนบริหารความเสี่ยง
4. กำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงในแผนบริหารความเสี่ยง
5. กำหนดการงบประมาณให้ครอบคลุมในกิจกรรมที่ดำเนินงาน

6. ขออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงในขอบข่ายงานวิชาการบูรณาการอยู่ในโครงการหรือกิจกรรมในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน

7. ประชุมชี้แจง แผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

8. ติดตามผลการดำเนินงานความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

9. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหลังจากที่ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง

การติดตาม และการรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง (III)

การติดตามความก้าวหน้าและการบริหารความเสี่ยงจะครอบคลุมการติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ประเมินผล และการรายงาน เป็นการติดตามผลและรายงานผลการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ติดตามผลตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงตามช่วงเวลาในระยะต่างๆ เช่น เป็นรายเดือน หรือตามที่กำหนดไว้โดยระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยงตามแผนและความสำเร็จเมื่อเทียบกับเป้าหมายในแผน ระบุปัญหาและแนวทางการแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างสมบูรณ์

การประเมินผลและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (IV)

ในขั้นนี้จะเป็นการประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระบุผลการดำเนินงานว่า มีความสำเร็จและมีประสิทธิภาพอย่างไร มีข้อเสนอแนะในการดำเนินงานต่อไปอย่างไร ตัวเอกสารการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาอาจ จัดทำขึ้นแบบเป็นการเฉพาะทั้งรายงานความเสี่ยงรายโครงการรายกิจกรรมหรือบูรณาการเป็นเอกสารรายงานทังระบบรวมทั้งการจัดทำรายงานสำหรับระบบควบคุมภายในได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดสำหรับแต่ละสถานศึกษา

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และ 2) เพื่อเสนอระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เป้าหมายปลายทางจะอยู่ที่การนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาที่เป็นระบบ ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติ ที่ระดับสถานศึกษา สาระและรายละเอียดในรายงานในส่วนนี้จะเป็นสรุปผลการวิจัยการอภิปราย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สถานศึกษาในปัจจุบันมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นเครื่องมือติดตามการดำเนินงานตามภารกิจ และมีการประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งเป็นส่วนควบของระบบการควบคุมภายในอยู่ส่วนหนึ่ง แต่มิได้เน้นการบริหารความเสี่ยงในงานการบริหารด้านวิชาการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาโดยตรง ทั้งๆที่การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา เป็นที่พิสูจน์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารความเสี่ยงตามที่นำเสนอในการวิจัยนี้ จะเป็นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นระบบที่ชัดเจน มีการดำเนินงานโดยเฉพาะ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานวิชาการประสบความสำเร็จ มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

5.1.2 ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา และ 2) กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ในด้านการจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา ครอบคลุมการจัดโครงสร้างการดำเนินงานเฉพาะด้านการบริหาร

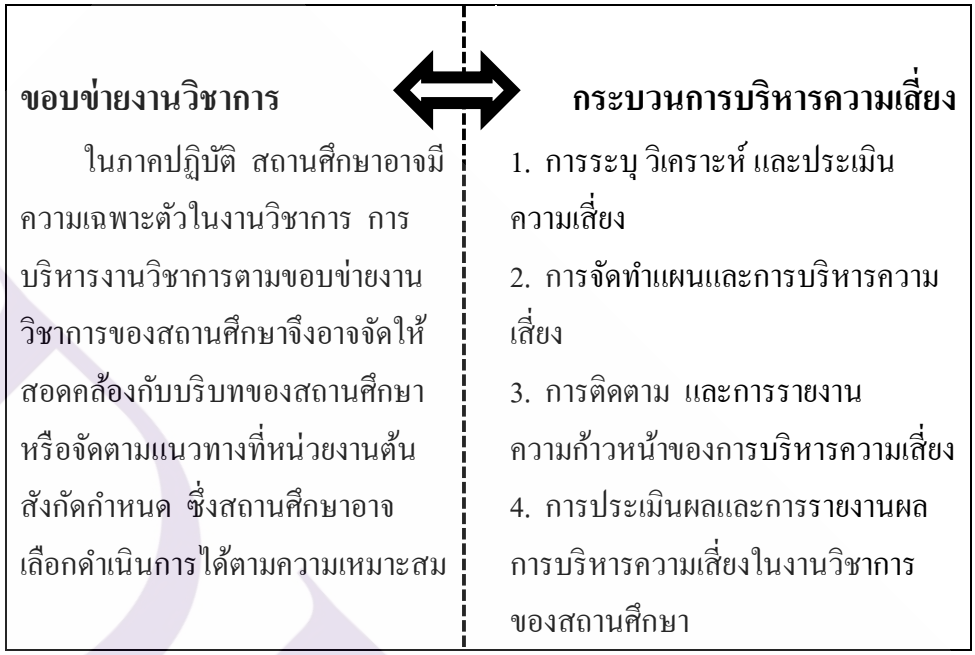
ความเสี่ยงงานวิชาการในระดับสถานศึกษา ในด้านการจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา จะครอบคลุมแนวคิด วัตถุประสงค์ และการจัดโครงสร้างการดำเนินงานเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยงในด้านการบริหารงานวิชาการในระดับสถานศึกษา การกำหนดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ การแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินงาน และคณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการการ กำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับงานของสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบดูแลและดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารของสถานศึกษา โดยในการจัดโครงสร้างและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง ที่มีจำนวนนักเรียนเป็นจำนวนมากไม่ต่ำกว่า 500 คน สถานศึกษาอาจจะให้มีหัวหน้าวิชาการในแต่ละระดับเพิ่มเติมเข้าช่วยในการดำเนินงานเพื่อความสะดวกคล่องตัว หากเป็นในสถานศึกษาขนาดเล็ก โครงสร้างและระบบการบริหารงานความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา อาจจัดในรูปแบบอื่น ที่เหมาะหรือสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือจัดตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดได้

ในด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาตามขอบข่ายงานวิชาการจากการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอในกรอบกว้างที่ครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษากำหนดไว้ก่อนหรือใช้กรอบขอบข่ายงานวิชาการทั้ง 17 เรื่อง ที่มีความครอบคลุมขอบข่ายด้านงานวิชาการในสถานศึกษาแบบครบถ้วนทั้งหมด ในภาคปฏิบัติสถานศึกษาบางแห่งอาจมีความเฉพาะตัวในงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาจึงอาจจัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือจัดตามแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด ซึ่งสถานศึกษาอาจเลือกดำเนินการได้ตามความเหมาะสม

ในด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา จะประกอบด้วย

1. การระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
2. การจัดทำแผนและการบริหารความเสี่ยง
3. การติดตาม และการรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง
4. การประเมินผลและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษา

5.1.3 กรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษาซึ่งเป็นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปดำเนินการกับงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาจะเป็นไปตามกรอบ ดังต่อไปนี้



5.1.4 ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในระดับสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารจัดการที่ดีซึ่งสถานศึกษาควรกำหนดโครงสร้างและการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นระบบ มีกลไกและกระบวนการการดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน มีการสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับสมาชิกในหน่วยงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในงานการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ การมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงที่ดี มีการสื่อสารที่ดีที่สามารถเข้าใจได้ง่าย รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และการใช้การทบทวนหลังการทำงาน หรือหลังปฏิบัติงานในทุกครั้ง (After Action Review) ประกอบในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน มีการติดตาม กำกับ นิเทศ และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกงานอย่างต่อเนื่อง

5.2 อภิปรายผล

ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ได้กำหนดประเด็นที่สำคัญในการอภิปราย คือ 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และ 2) ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในภาคปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษาปัจจุบันจากการสัมภาษณ์ และสำรวจ พบว่า มีเพียงระบบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือติดตามการดำเนินงานตามภารกิจ และมาตรฐานการประเมินผลการควบคุมภายใน จะมีการประเมินความเสี่ยง เป็นส่วนควบของระบบการควบคุมภายในและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินการกับงานด้านการเงินเป็นสำคัญ ยังไม่พบการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการโดยตรงที่เป็นระบบชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับรายงานสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (2560 น.7) ที่มีการรายงานการทำหน้าที่ตรวจสอบงานด้านงบประมาณของสถานศึกษา แต่ในงานด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไปยังไม่มีการตรวจสอบ สถานศึกษาส่วนใหญ่จึงยังไม่เห็นความสำคัญในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นระบบที่ชัดเจนโดยเฉพาะกับงานด้านวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสันต์ จันทร์เขียว (2555) เรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้พบว่า การบริหารความเสี่ยงจะเน้นในเรื่องด้านการบริหารจัดการโรงเรียนและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร ชมระกา (2557) เรื่องปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ได้พบว่า การบริหารความเสี่ยงจะเน้นเรื่องการติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง และงานวิจัยของ โนเรีย บินหะยีนิยิ (2555) เรื่องการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ที่ได้พบว่า การบริหารความเสี่ยงให้ความสำคัญกับด้านการดำเนินงานภายในหน่วยงาน จากการศึกษางานวิจัย ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของสถานศึกษา ยังไม่พบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการโดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของผู้วิจัยที่ได้พบว่า สถานศึกษาปัจจุบัน ยังไม่มีการบริหารความสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการเป็นระบบที่ชัดเจน

5.2.2 ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาที่นำเสนอจากการวิจัยประกอบด้วยสาระสำคัญใน 2 ส่วน คือ 1) การจัดระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา และ 2) กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ในเรื่องนี้ Semprevivo (1976, p. 1) ได้ระบุถึงระบบที่ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุอย่างใดอย่างหนึ่ง และ อุทัย บุญประเสริฐ (2529, น.14) ที่กล่าวถึงการพัฒนาระบบโดยการค้นหาปัญหาและการกำหนดวิธีแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน หรือระบบงานในปัจจุบัน ผลสุดท้ายอยู่ที่สภาพต้องการจะให้เป็น คือมีการแก้ไขปัญหา ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ที่ศึกษาในครั้งนี้ มาจากการสังเคราะห์แนวคิด หลักการ แนว

ปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงในองค์การต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ระบบการบริหารความเสี่ยงและกลไกการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ และสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

จากผลการศึกษาสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในเรื่องการปฏิบัติในการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ ที่ควรมีเพิ่มเติม คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา ดังนั้นโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ต้องมีการกำหนดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการขึ้นมาเป็นการเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ จันทร (2555) เรื่องการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ที่ได้พบว่าส่วนใหญ่ต้องมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนในทางปฏิบัติสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางควรดำเนินการตามที่งานวิจัยเสนอไว้ สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก โครงสร้างและระบบการบริหารงานความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา อาจจัดในรูปแบบอื่น หรือเป็นแบบบูรณาการที่เหมาะกับสถานศึกษา หรือจัดการให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนหรือสถานศึกษา หรือจัดตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดได้ ซึ่งเป็นตามดังที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม Focus Group เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษาเป็นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปดำเนินการกับงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา เพื่อความครอบคลุมงานวิชาการ ที่ได้กำหนดขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการ จำนวน 17 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวง ศึกษาธิการ. 2550, น.29) เชื่อว่ามีความครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษาในแบบที่ครบทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระพร อายุวัฒน์ (2552) เรื่องแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการ จำนวน 17 ด้าน เพื่อความครอบคลุมในการบริหารงานวิชาการ แต่ในภาคปฏิบัติจริง สถานศึกษาอาจจัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือจัดตามแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดก็ได้ ซึ่งสถานศึกษาอาจเลือกดำเนินการได้ตามความเหมาะสม สอดคล้อง

กับข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม Focus Group เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการกับงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา คือ มีการดำเนินการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนและการบริหารความเสี่ยง การติดตาม การรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง การประเมินผลและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษา กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความไม่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการมีความสำคัญ จึงทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2557, น.1-10) ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) และการติดตาม (Monitoring)

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานและสถานศึกษา การสำรวจสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน และการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม Focus Group ได้พบข้อเสนอแนะต่างๆ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำเรื่องระบบการบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงานวิชาการไปกำหนดเป็นนโยบายของสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัด

5.3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยงระดับสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

5.3.1.3 สถานศึกษาควรจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านงานวิชาการในระดับสถานศึกษาให้ชัดเจน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการ

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

5.3.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่ควรจัดทำคู่มือระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้ผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยงระดับสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

5.3.2.2 สถานศึกษาควรจัดทำคู่มือระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในส่วนต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

5.3.2.3 สถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง และจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยง เช่น นำโปรแกรม Google Form มาใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ระบุความสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

5.3.2.4 สถานศึกษาควรสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับสมาชิกในหน่วยงาน

5.3.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุน จนเกิดความร่วมมือร่วมใจในการประสานงานการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ

5.3.2.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในงานการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ

5.3.2.7 ควรใช้การทบทวนหลังการทำงาน หรือหลังปฏิบัติงานในทุกครั้ง (After Action Review) ประกอบในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในถานศึกษา

5.3.2.8 ฝ่ายบริหารมีการติดตาม กำกับ นิเทศ และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง

5.3.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.3.1 การวิจัยครั้งนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เพียงโรงเรียนรางวัลพระราชทานในการวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา

5.3.3.2 ควรศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาในสถานศึกษาประเภทอื่นๆทั้งสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และที่สังกัดหน่วยอื่นหรือนำองค์ความรู้มาปรับปรุงระบบของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.3.3.3 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาโดยเฉพาะโดยตรง เพื่อได้ข้อมูลมาพัฒนาติดตามผู้ที่รับผิดชอบได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

DPU

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กนกวรรณ จันทร. (2555). *การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิตติ โสภาที. (2558). แนวทางการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา,10*(3). สืบค้น 22 ตุลาคม 2560, จาก https://www.tcithaijo.org/ index.php/OJED/article/view/35563

กิติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ณัฏฐ์ชัย สิริธนธานี และภัคสิริกาญจน์ สิริธนธานี. (2557). *การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์.* กรุงเทพฯ: Mc Graw Hill Education.

เกสิณี ชิวปรีชา. (2540). *การศึกษาการดำเนินงานทางวิชาการในสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดกรมอาชีวศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *คู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผล*. สืบค้น 22 ตุลาคม 2559, จาก www.kpru.ac.th/th/internal-audit/manual56.pdf

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย. (2553). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. สืบค้น 24 กันยายน 2559 ,จาก https://www.mrta.co.th/th/images/ aboutMRTA/2553 RMManual.pdf

การไฟฟ้านครหลวง. (ม.ป.ป.). *การบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฝน*. สืบค้น15 ตุลาคม 2559, จาก www.mea.or.th/download/download_file/197.

คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย(คปภ.). (2551). *คู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทประกันภัย*. สืบค้น 24 กันยายน 2559, จาก http://www1.oic.or.th/downloads/rbc/news/Opt_nlife.pdf

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน. (2544). สืบค้น 10 กันยายน 2559, จาก https://www.etda.or.th/app/ webroot/files/1/files/L11.pdf

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556*). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

เจนเนตร มณีนาค และคณะ. (2548). *การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัทไฟนอล การพิมพ์ จำกัด.

เจริญ เจษฎาวัลย์. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: พอดี.

เจริญ ศรีแสนปาง. (2556). *การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เจริญผล สุวรรณโชติ. (2551). *ทฤษฎีบริหาร ฉบับปรับปรุง* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท เอก พิมพ์ไท จำกัด

ชฎาภรณ์ เซ่งคลิ้ง. (2554). *การบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร*. สืบค้น 12 กันยายน 2559, จาก http://www.busit.cpc.ac.th/sar/images/pdf/rm.pdf

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). *การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปกร.

นฤมล สะอาดโฉม.(2550). *การบริหารความเสี่ยง*. สืบค้น 24 กันยายน 2559, จาก http://www.auditddc.org/images/1148885564/rm.p1.ppt#262,8

นันทนิตย์ ท่าโพธิ์. (2556). *การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

เธียรรัตน์ ไชยโรจน์. (2556). *การนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. (2551). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ : สูตรไพศาล.

โนเรีย บินหะยีนิยิ. (2555). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บุญชม ศรีสะอาด. (2547). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ์. (2539). *การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประวัติ ยงบุตร. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2545). *การบริหารงานวิชาการ*.กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พรรณี ลีกิจวัฒนะ. (2553). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

พันธ์เทพ พัฒนจุรีพันธ์. (2557). *การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต.ล.ท.) . (2557). *กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร*. สืบค้น 10 กันยายน 2559, จาก http://www.set.or.th/th/about/overview/files/ERM_Framework_2016.pdf.

พิสันติ์ จันทร์เขียว. (2555). *การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ยุวดี ไชยนิจ. (2557). *การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เรณู ครุฑไทย. (2542). *การศึกษาการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มนวมินทรานุชิศสังกัดกรมสามัญศึกษา* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนะ บัวสนธ์. (2545). "*การประเมินอภิมาน*" ในเอกสารประกอบการบรรยาย. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2545). *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริก อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โฟร์เพซ.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมศรี มธุรสสุวรรณ. (2541). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจงหวัดปทุมธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ ชี้แจง. (2556). *การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมิทธิ์ บุญชุติมา. (2559). *การสื่อสารความเสี่ยง*. นนทบุรี : 21 เซ็นจูรี่ จำกัด

สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล. (2554). *คู่มือก้าวสู่ HA (Hospital Accreditation) Step by Step*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส.

สุภาภรณ์ ศรีอั่ง. (2555). *ข้อเสนอการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับระบบการโอนเงินชำระหนี้จากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบรายจ่ายเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น*,วิทยานิพนธ์ริญญามหาบัณฑิต, ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุภาพร ชมระกา. (2557). *ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุนทรีย์ วิพัฒเครุฑ. (2557). *ตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสยาม.

เสนาะ ติเยาว์. (2548). *รูปแบบการบริหารและจัดการวิจัยทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องขององค์กรระดับชาติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. (2560). *คู่มือควบคุมภายใน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *การบริหารความเสี่ยง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. (ม.ป.ป.). *แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร*. สืบค้น 20 ตุลาคม 2559, จาก webhost.cpd.go.th/css6/download/คู่มือการบริหาร risk.pdf. risk. International Journal of Project Management, 20(5), 365-374.

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย(คปภ.). (2551). *คู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทประกันภัย สำหรับบริษัทประกันวินาศภัย*. สืบค้น 15 ตุลาคม 2559, จาก www1.oic.or.th/downloads/rbc/news/Opt_nlife.pdf.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *หนังสือรับรองการประเมินผลควบคุมภายใน*: เอกสารอัดสำเนา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2552) *การปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2550). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. สืบค้น 20 ธันวาคม 2559, จาก http://www.audit.moi.go.th/pdf_new/sara-1- 1.pdf.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. กรมวิชาการ. (2547). เอกสารชุดฝึกอบรมผู้บริหารประมวลสาระ. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

หทัยชนก จรณะ. (2550). *บริหารกำไรให้ธุรกิจปิดตายทุกช่องทางความเสี่ยง* (พิมพ์ครั้งที่ 1). บริษัทด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด: บริษัท ไอ เอ็ม ปุ๊คส์ จำกัด

อังสนา ศรีประเสริฐ. (2553). การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 30*(1), 151 - 161

อุทัย บุญประเสริฐ. (2529). *วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบกับการบริหารโรงเรียน. เอกสารประกอบโครงการสัมมนาทางวิชาการเรื่องหลักและแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ (น.14)*. กรุงเทพฯ: (ม.ป.พ.)

ภาษาต่างประเทศ

Fred E. Fiedler. (1965). *Engineer the Job to Fit the Manager*. Harvard Business Review.

Harod Koontz and Weihrich Heinz. (1978). *Essentails of Management*, 4 ed. Singapore McGraw.

Heinz Weihrich and Harold Karold Koontz. (2004). *Management : A Global Perspective*, 11 Ed. NewYork : McGraw-Hill College.

Herbert A. Simon. (1947). *Administrative Behavior*. New York : Macmillian.

Hoffer, J. A., J. F. George and J. S. Valacich. (1996). *Modern Systems Analysis and Design* Menlo Park, CA: The Benjamin/Cummings Publishing.

Gary & Larson. (2006). *Project management – the managerial process* (3rd ed). Singapore: McG raw – H: ll.

Kathryn M. Bartol and David C. Martin. (1993). *Turnover among DP Personnel : a casul analysis*. University of New York: Colleage Pake, AVM Maryland.

Kloman H.Felix,Risk .(2001).*Mangement Milestones : 1900 – 1999*. Retrieved September 23, 2016, from htt://www.siliconrose.com.au/Articles/History Of RiskManagement.htm.

Koontz. (1978). *Essentials of Management* . 4th ed. Singapor: McGraw- Hill.

Lunenburg. F. C. and Omstein, A. C. (1996). *Educational Administration*: Concepts and ractices. 2 ed. Beimont, CA: Wadsworth Publishing.

Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education*. 6 ed. Boston: Allyn and Bacon.

Peter F. Drucker. (1954). *The Principle of Management*. New York : Harper & Row Olubishers.

Rick W. Griffin. (1996*). Management*, 5 ed. New Jersey : Illinois Palo Alto Princeton.

Semprevivo, P.C. (1976). *Systems Analysis: Definition, Process, and Design*. New York: Science Research Associates.

Smith, M. (1971). *Educational leadership: culture and diversity*. Gateshead: Athenaeum Press.

Stoner, James A. F. and Charles Wankel.(1986). *Management*, 3 ed. New Jersey : prentice Hall, Inc.

Scriven, M. (1969). "An Introduction to Meta-Evaluation". Educational Product Report.

Von Bettatanffy, Ludwig. (1968*). General System theory*. New York: George Braziller.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์

รายนามผู้มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

แบบนำสัมภาษณ์

เรื่องระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

เรื่อง ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

แบบนำสัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ / สกุล.....

ตำแหน่ง .....

สถานที่ทำงาน.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด ○ ปริญญาตรี ○ ปริญญาโท ○ ปริญญาเอก

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ..... สถานที่ .....

.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... โทรศัพท์ติดต่อ .....

ตอนที่ 2 ข้อมูลระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

1. หลักการสำคัญเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร **ผู้ให้สัภาษณ์มีความเห็นว่าอย่างไร**

2. เป้าหมายการมีระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาคืออะไร **ผู้ให้สัภาษณ์มีความเห็นว่าอย่างไร**

3. การจัดโครงสร้างระบบการทำงานและการบริหารจัดการความเสี่ยง ในสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร **ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าอย่างไร**

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยงควรประกอบด้วยอะไรอย่างไร **ผู้ให้สัภาษณ์มีความเห็นว่าอย่างไร**

5. ในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเฉพาะในด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาควรมีอะไรบ้าง **ผู้ให้สัภาษณ์มีความเห็นว่าอย่างไร**

6. ปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงในงานด้านวิชาการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสมควรประกอบด้วยอะไรบ้าง**ผู้ให้สัภาษณ์มีความเห็นว่าอย่างไร**

7. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษาที่พึงคำนึงถึงหรือควรเตรียมการไว้ล่วงหน้ามีอะไรอีกบ้าง **ผู้ให้สัภาษณ์มีความเห็นว่าอย่างไร**

รายนามผู้มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงใน
หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	อ.บุญจันทร์ บัวหุ่ง	ผู้ทรงคุณวุฒิสภาบุคลากรทางการศึกษาครุสภา และอดีตผู้อำนวยการสำนักนโยบายและสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2	นางสุวิมล สาสิงห์	อดีตผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในชำนาญการ สพป.สิงห์บุรีและเป็นวิทยกรและผู้ตรวจสอบรายงานการควบคุมภายในของสถานศึกษา (เป็นวิทยกร สพป.สพม.จ. สิงห์บุรีร.ร.จุฬาภรณ์ ร.ร.พิบูลวิทยาลัย
3	นายนิพนธ์ พูลศิลป์	นักจัดการงานทั่วไประดับชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4	ดร.สมมาต คำวัจนัง	ประสบการณ์ อดีตรอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
5	ดร. ณัฐติกานต์ รักนาค	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี
6	นางพิมพ์ฉวี จิตบรรพต	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสิงห์บุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี
7	นางสาวฐิติยา ฉิมบรรเทิง	หัวหน้ากลุ่มอำนวยการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสิงห์บุรี (อดีตผู้รับผิดชอบเรื่องการควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี)
8	นางสุรางค์ ประไพนพ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญคุ้มราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
9	ดร.วรัท พฤกษากุลนันท์	ผอ.สำนัก กพร.สป.(เป็นวิทยากรด้านความเสี่ยง และทำแผนความเสี่ยงของศธ.มาหลายปี)
10	นายมานะ ครุธาโรจน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมณีราษฎร์คณาลัย (ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2553,2557,2561)

ภาคผนวก ข.

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

แบบสอบถาม

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ช่วงปีการศึกษา 2558 - 2560

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร. วาสนา วิสฤตาภา
2. ดร.สุคนธา อรุณภู่
3. ดร. พิเชษฐ ยังตรง
4. ดร. สมชาย พววงโต
5. ดร. พาสนา ชลบุรพันธ์

DPU

แบบสอบถาม

เรื่อง ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

3. ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะเป็น

ความลับ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวประนอม ศรีดี
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา
วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 20- 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี

☐ 51- 60 ปี ☐ มากกว่า 60 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11-15 ปี

☐ 16-20 ปี ☐ 21-25 ปี ☐ มากกว่า 26 ปี

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

การสำรวจในส่วนนี้จะครอบคลุม 4 เรื่อง ดังรายละเอียดในกรอบต่อไปนี้

ก	***การกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ หรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของงานด้านวิชาการ และการเตรียมการ***
ข	***การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การประเมินและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้อง***
ค	***การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง การติดตามและการประเมินความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง***
ง	***การติดตามตรวจสอบผล การทบทวน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา***

ก. การกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. การกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ ตามความเป็นจริงในสถานศึกษาของท่าน
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการของสถานศึกษา ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบงานควบคุมภายใน ที่ครอบคลุมถึงงานวิชาการ

☐ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา

☐ ในกรณีที่สถานศึกษาไม่มีระบบบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการโดยเฉพาะ ได้ใช้คณะกรรมการควบคุมภายในที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านวิชาการ ในการดำเนินงาน

☐ อื่นโปรดระบุ.....

2. ในด้านการเตรียมการของสถานศึกษาของท่าน ได้ดำเนินการในเรื่องใดบ้าง

☐ มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายหรือจุดเน้นในการบริหารความเสี่ยงในระดับสถานศึกษาที่ชัดเจน

☐ มีการสร้างความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายหรือจุดเน้นในการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือกลุ่มงาน กลุ่มปฏิบัติการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

☐ มีการเตรียมหรือให้ความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาทักษะที่สำคัญและจำเป็น สำหรับคณะกรรมการหรือกลุ่มผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา

☐ มีการจัดหาเอกสารให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการ คณะทำงานหรือกลุ่มงานที่ดำเนินการ ในด้านการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

☐ มีการนำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง หรือรายงานการควบคุมภายในของปีที่ผ่านมาพิจารณา เพื่อวางแผนปรับปรุงให้ดีขึ้น

☐ มีการนำสื่อออนไลน์มาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการ

☐ มีการจัดทำคู่มือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ให้คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการ

3. ปัญหาที่เกี่ยวกับการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงาน เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

☐ ครูต้องมีภาระงานเพิ่มขึ้น

☐ ขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารความเสี่ยง

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องการกำหนดหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือทีมงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขอสถานศึกษา (โปรดระบุ 3 อย่าง)

1.....

2.....

3.....

5. การเตรียมการของสถานศึกษา เพื่อให้พร้อมสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการของสถานศึกษาของท่าน (โปรดระบุ 3 อย่าง)

1.....

2.....

3.....

ข. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

1. สถานศึกษาของท่านได้ปฏิบัติหรือการดำเนินการในเรื่องใดบ้าง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ ตามความเป็นจริงในสถานศึกษาของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ มีการจัดทำเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง
- ☐ มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้อง
  - ☐ มีการระบุความเสี่ยงในงานวิชาการ
  - ☐ มีการระบุสาเหตุของความเสี่ยงในงานวิชาการ
- ☐ มีการประเมินความเสี่ยงโดย
  - ☐ มีการประชุมคณะกรรมการร่วมกันประเมินความเสี่ยง
  - ☐ วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจาการปฏิบัติงาน
  - ☐ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจาการเกิดความเสี่ยง
  - ☐ มีการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง
  - ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) .....
    .....
- ☐ มีการจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงในงานวิชาการ
- ☐ มีการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (โปรดระบุ).....

2. ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง การประเมินและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในงานที่เกี่ยวข้อง (โปรดระบุ 3 อย่าง)

   1.....

   2.....

   3.....

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาในสถานศึกษาของท่าน (โปรดระบุ 3 อย่าง)

   1.....

   2.....

   3.....

ค. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง

1. มีการปฏิบัติหรือการดำเนินงานดังต่อไปนี้โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ ตามความเป็นจริงในสถานศึกษาของท่าน

☐ มีการประชุมคณะกรรมการร่วมกันในการวางแผนและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

☐ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษาในด้านวิชาการ

☐ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการหรือกิจกรรมของงานวิชาการ

☐ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

☐ มีการบริหารความเสี่ยงโดยดำเนินการดังนี้

☐ การระบุวิธีการจัดการกับความเสี่ยง ประกอบด้วย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ยอมรับความเสี่ยงและนำมาแก้ไขปรับปรุง

☐ ลด ควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงหรือไม่ให้เกิดขึ้น

☐ หลีกเลี่ยง ความเสี่ยงแล้วหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า

☐ กระจาย โอนความเสี่ยงให้หน่วยงานหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง

☐ อื่นๆ(โปรดระบุ).....

☐ การจัดการความเสี่ยงดูที่สาเหตุของความเสี่ยงเป็นหลัก

☐ การจัดการความเสี่ยงเน้นตามความเหมาะสมของสถานการณ์

☐ การจัดการความเสี่ยงเน้นประหยัดทรัพยากรบริหาร

☐ การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนของท่านมีการปฏิบัติอย่างอื่น (โปรดระบุ).....

☐ แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมชัดเจน

☐ แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง

☐ แผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดการงบประมาณไว้ครอบคลุมในกิจกรรมที่ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

☐ ขออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงในขอบข่ายงานวิชาการบูรณาการอยู่ในโครงการหรือกิจกรรมในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน

☐ มีการประชุมชี้แจง แผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้มีความเข้าใจที่ตรงกันผู้เข้าร่วมการประชุมประกอบด้วย

☐ มีการติดตามผลการดำเนินงานความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

☐ มีการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการที่มีการดำเนินการไปแล้ว

☐ มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหลังจากที่ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง

☐ มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ให้ควบคุมกำกับแผนการบริหารความเสี่ยงติดตามและประเมินความก้าวหน้ากิจกรรมในแผนอย่างอื่น (โปรดระบุ).....
.....

2. ปัญหาที่สำคัญในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ในสถานศึกษาของท่าน

(โปรดระบุ 3 อย่าง)

1.....

2.....

3.....

3. ปรับปรุงหรือพัฒนาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงสถานศึกษาของท่าน (โปรดระบุ 3 อย่าง)

1.....

2.....

3.....

ง. การติดตามตรวจสอบผล การทบทวน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1. มีการปฏิบัติหรือการดำเนินงานดังต่อไปนี้ โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ ตามความเป็นจริงในสถานศึกษาของท่าน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการบริหารความเสี่ยง

☐ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

☐ ติดตามตรวจสอบผล การบริหารความเสี่ยงว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้

☐ ผลจากการประเมินระดับคุณภาพของการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการมีความสอดคล้องกับของสถานศึกษา

☐ มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ ระหว่างปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

☐ หลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนการบริหารความเสี่ยง

☐ อื่นๆ(โปรดระบุ).....

☐ มีการกำหนดรูปแบบการรายงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ รายงานบูรณาการใช้ร่วมกับรายงานการควบคุมภายใน

☐ จัดมีการทำรายงานขึ้นมาเฉพาะการบริหารความเสี่ยง

อื่นๆ(โปรดระบุ).....

2. ปัญหาในการติดตามตรวจสอบผล การทบทวน การบริหารความเสี่ยงของท่าน (โปรดระบุ 3 อย่าง)

1.....

2.....

3.....

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการติดตามตรวจสอบผล การทบทวนการบริหารความเสี่ยงของท่าน(โปรดระบุ 3 อย่าง)

1.....

2.....

3.....

4. ปัญหาในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนของท่าน (โปรดระบุ 3 อย่าง)

1.....

2.....

3.....

5. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง(โปรดระบุ 3 อย่าง)

1. .....

2. .....

3.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

……

……

……

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ช่วงปีการศึกษา 2558 – 2560

รายชื่อโรงเรียนที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างระดับก่อนประถมศึกษา (ปี2558 – 2560)

ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ปี 58		
โรงเรียนอนุบาลจุติพร โรงเรียนระนองพัฒนามิตรภาพที่ 60 โรงเรียนวัดใหญ่ชัยมงคล (ภาวนารังสี)	โรงเรียนอนุบาลเคหะบางพลี (10 ปี สปช.) โรงเรียนอนุบาลควนขนุน โรงเรียนอรุณวิทยา	โรงเรียนโชคชัยรังสิต โรงเรียนเอกอโยธยา
ปี 59		
โรงเรียนวัดโคกสำโรง โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 2 โรงเรียนอนุบาลมโนรมย์	โรงเรียนเทศบาลวัดละหาร โรงเรียนคุระบุรี โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลเขาพระงาม	โรงเรียนอนุบาลนครปฐม โรงเรียนอนุบาลภูเก็ต
ปี 60		
โรงเรียนวัดจินดาราม โรงเรียนวัดดอนทราย(สุวรรณรัฐราษฎร์อุปถัมภ์) โรงเรียนอิมพีเรียลพิจิตร สองภาษา	โรงเรียนธัญญสิทธิ์ศิลป์ โรงเรียนวัดท่าไทร(ดิตถานุเคราะห์	โรงเรียนเทศบาล 6 (อนุบาลในฝัน) โรงเรียนปัญณวิชญ์

รายชื่อโรงเรียนที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างระดับประถมศึกษา (ปี2558 – 2560)

ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ปี 58		
โรงเรียนวัดโบกขรณี	โรงเรียนบ้านทอนตรน	โรงเรียนคลองสองพี่น้อง(ใจดีอุปถมภ์)
โรงเรียนบ้านคลองแรด	โรงเรียนวัดห้วยหมู(อมรธรรมรัตราษฎร์บำรุง)	โรงเรียนศรีสว่างวงศ์
โรงเรียนวัดโคกหม้อ		โรงเรียนวัดเขาวัง (แสง ช่วงสุวนิช
ปี 59		
โรงเรียนบ้านเกาะเสือ	โรงเรียนวัดธรรมเผด็จ	โรงเรียนอนุบาลเคหะบางพลี (10 ปี สปช.)
โรงเรียนบ้านวังใหญ่	โรงเรียนธรรมจารินีวิทยา	โรงเรียนชุมชนบ้านนาวา
โรงเรียนบ้านเขาพริกอนุสรณ์	โรงเรียนอนุบาลวังทรายพูน	โรงเรียนเอกอโยธยา
ปี 60		
โรงเรียนดีมากอุปถัมภ์	โรงเรียนวัดบางโปรง	โรงเรียนเมืองปัตตานี
วัดดอนทรายแก้ว	โรงเรียนบ้านพารา	โรงเรียนวิทยาสาธิต
โรงเรียนวัดหน่อสุวรรณ		โรงเรียนบรรจงรัตน์

รายชื่อโรงเรียนที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างระดับมัธยมศึกษา (ปี2558 – 2560)

ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ปี 58		
โรงเรียนทานตะวันไตรภาษา	โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ปทุมธานี	โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม
โรงเรียนชะอวดเคร่งธรรมวิทยา	โรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม	โรงเรียนนาทวีวิทยาคม
โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๗	โรงเรียนวัดสิงห์	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี
ปี 59		
โรงเรียนทุ่งยางแดงพิทยาคม	โรงเรียนโพธินิมิตวิทยาคม	โรงเรียนธัญบุรี
โรงเรียนเชิงทะเลวิทยาคม "จุติ-ก้อง อนุสรณ์"	โรงเรียนคุระบุรีชัยพัฒนาพิทยาคม	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ
โรงเรียนสัตยาไส		โรงเรียนสิงห์บุรี
ปี 60		
โรงเรียนสายบุรี "แจ้งประชาคาร"	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการนนทบุรี
โรงเรียนเทศบาล 1 (สังข์วิทย์)	โรงเรียนปากพะยูนพิทยาคาร	โรงเรียนปากพนัง
โรงเรียนเซนต์โยเซฟแม่ระมาด	โรงเรียนสุธีวิทยา	โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม

รายชื่อโรงเรียนที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างระดับอาชีวศึกษา (ปี2558 – 2560)

ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ปี 58		
วิทยาลัยเทคนิคสารภี	วิทยาลัยการอาชีพฝาง	วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์
วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสิงห์บุรี	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุพรรณบุรี	วิทยาลัยเทคนิคท่าหลวงซิเมนต์ไทยนุสรณ์
วิททยาลัยการอาชีพพระสมุททรเจดีย์	วิทยาลัยการอาชีพปราสาท	วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรี
ปี 59		
วิทยาลัยการอาชีพนวมินทราชินีแม่ฮ่องสอน	วิทยาลัยการอาชีพป๋าว	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่
วิทยาลัยเทคโนโลยีพณิชยการลพบุรี	วิทยาลัยเทคโนโลยีพงษ์สวัสดิ์	วิทยาลัยเทคนิคสระบุรี
	วิทยาลัยการอาชีพบางสะพาน	
ปี 60		
วิทยาลัยการอาชีพเถิน	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเชียงใหม่	วิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง
วิทยาลัยเทคนิคโคกสำโรง	วิทยาลัยเทคโนโลยีธีรภาดา	วิทยาลัยเทคนิคพระนครศรีอยุธยา
วิทยาลัยการอาชีพนครนายก		วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม

ภาคผนวก ค.

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ร่าง ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

แบบประเมิน สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. อ.บุญจันทร์ บัวหุ่ง	ผู้ทรงคุณวุฒิ อดีต ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. ดร.สมมาต คำวัจนัง	ผู้ทรงคุณวุฒิอดีตรอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
4. ดร.วรัท พฤกษากุลนันท์	ผู้อำนวยการสำนักการลูกเสือยุวกาชาดกิจการนักเรียนกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.ปิยสนธิ์ เชื้อทอง	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางโปรง
6. นางสุรางค์ ประไพนพ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญคุ้มราษฎร์บำรุง วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
7. ดร.ลัดดา อิ่มอกใจ	อดีตผู้อำนวการโรงเรียนสังข์อ่ำวิทยา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
8. นางสุวิมล สาสิงห์	ผู้ทรงคุณวุฒิ อดีตผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในระดับชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี เป็นวิทยกรและผู้ตรวจสอบรายงานการควบคุมภายในของสถานศึกษา เป็นวิทยกรหลักเรื่องการควบคุมภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จ.สิงห์บุรี โรงเรียนจุฬาภรณ์ และโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย

(ร่าง)

ระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ แนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
2. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ มีเครื่องมือในการควบคุมกำกับ การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานวิชาการมีแนวทาง กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่เหมาะกับสภาพสังคมปัจจุบัน ที่มีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากและค่อนข้างเร็ว องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความเสี่ยง ที่อาจกลายเป็นอุปสรรคหรือเป็นตัวขัดขวาง ทำให้งานไม่สามารถดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจเกิดเป็นปัญหาขึ้นได้ ระบบการบริหารจัดการที่ดี ต้องมีการจัดองค์การและโครงสร้างระบบการทำงานที่ชัดเจนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบข่ายงานและวิธีการดำเนินงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ที่ชัดเจน มีการวางแผนและการดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจนและเหมาะสม

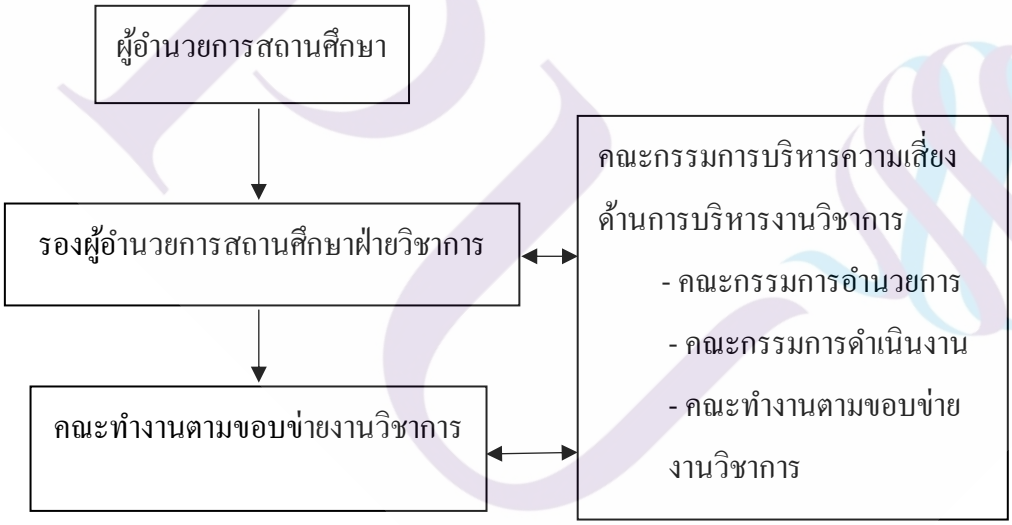
ระบบการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีลักษณะเฉพาะ จำเป็นจะต้องมีการจัดโครงสร้าง ระบบการทำงานและการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ให้ชัดเจน มีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบที่ชัดเจน มีการวางแผนและการดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการที่สมเหตุสมผล ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อการลดหรือกำจัดแหตุการณ์ที่อาจส่งผลเสีย เป็นความเสี่ยง

จาก 1) ความเสี่ยงจากแผนงาน 2) ความเสี่ยงจากบุคคล 3) ความเสี่ยงจากการเงิน 4) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน และ 5) ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม

การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

การมีระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ที่เป็นระบบเฉพาะ ที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน ที่สอดคล้องกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา จะช่วยให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้า สามารถลดหรือจำกัดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยง ที่อาจส่งผลเสียต่อการดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษา ช่วยให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี เป็นระบบบริหารความเสี่ยง ที่เหมาะสมกับลักษณะงานวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจหรือเป็นงานหลักของสถานศึกษาโดยเฉพาะ

โครงสร้างระบบงานการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา



คณะกรรมการอำนวยการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการเป็นรองประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานอื่น เป็นกรรมการ และหัวหน้างานบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่

1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

2. กำหนดนโยบาย เป้าหมายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

4. ควบคุม กำกับการดำเนินงาน นิเทศและให้คำปรึกษาในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจงานด้านวิชาการ

คณะกรรมการดำเนินงาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการเป็นประธาน หัวหน้างานวิชาการ (ระดับต่างๆ)ของสถานศึกษาเป็นกรรมการ หัวหน้าคณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่

1. กำหนดนโยบาย เป้าหมายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในงานวิชาการให้ได้รับการปฏิบัติในแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

2. ระบุความเสี่ยง ระบุสาเหตุของความเสี่ยงในงานวิชาการ

3. ประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในงานวิชาการ

4. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยง

5. ควบคุมกำกับแผนการบริหารความเสี่ยง ตีความและประเมินผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษา

6. ติดตามตรวจสอบผล ทบทวนผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในด้านวิชาการของสถานศึกษา

คณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วย หัวหน้าคณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา คณะทำงานเฉพาะกิจตามขอบข่ายงานวิชาการ 1- 3 คน มีบทบาทหน้าที่

1. ระบุความเสี่ยง ระบุสาเหตุของความเสี่ยงในโครงการหรือกิจกรรมในงานวิชาการ

2. ประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในโครงการหรือกิจกรรมในงานวิชาการ

3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามโครงการหรือกิจกรรมในงานวิชาการ

4. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหลังจากที่ติดตามและประเมินผล

5. ติดตามตรวจสอบผล ทบทวนผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมในงานวิชาการหลังดำเนินการเสร็จสิ้น

ขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา

จากขอบข่ายงานด้านวิชาการที่หน่วยงานและนักวิชาการที่ให้ไว้ ทุกเรื่องมีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา แต่ขอบข่ายการบริหารวิชาการ ตามกฎกระทรวงมีความครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษากว้างขวางมากที่สุด ดังนี้

1. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

ระบบและกระบวนการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมทั้งระบบประกอบด้วย 1)การกำหนดผู้รับผิดชอบและทีมงาน 2) การค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 3) การจัดทำแผนและดำเนินการตามแผน 4) การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ประเมินผล และการรายงาน โดยในระดับสถานศึกษาจะเน้นที่ระดับคณะทำงานตามขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา ดังนี้

1. **การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือทีมงาน** เป็นการกำหนดคณะกรรมการและทีมงานในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

2. การค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามขอบข่ายงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง *เป็นการค้นหาความเสี่ยงและวิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง* ในงานโครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีตจากการสำรวจสภาพในปัจจุบันหรือคาดคะเนถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากการระดมความคิดของคณะทำงาน คณะกรรมการดำเนินงาน จากการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อ คาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นจะมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ และการประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปหลังการควบคุมการบริหารจัดการที่มีอยู่

การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปกติจะพิจารณาจาก 1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น ความเสี่ยงนั้น และ 3) ระดับความสำคัญของความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้น

จะเกิดขึ้น ในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา แต่ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่มีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ที่เป็นเหตุการณ์ลักษณะคล้ายกันเที่คยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

ผลกระทบ หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นมูลค่าความเสียหาย ความสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว ต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผลกระทบด้านเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียง ผลกระทบด้านนักเรียน ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

ระดับความเสี่ยง คือ การกำหนดน้ำหนักหรือระดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยค่าระดับความเสี่ยง ซึ่งได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกันหากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูง ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น ตามระดับและความหมายของในตารางแสดงระดับความเสี่ยงและความหมายระดับความเสี่ยงและแผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง ตามแนวทางของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงศึกษาธิการ, (2556. น.30-31)

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

ตารางแสดงระดับความเสี่ยงและความหมายระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ / โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

ภาพแผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

การจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเลือกความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ไปดำเนินการในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขั้นที่ 3 ต่อไป

3. การจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง การจัดทำแผนความเสี่ยงต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง พิจารณากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ได้วิธีการที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง ให้เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดการควบคุมไม่ให้เกินระดับอันตราย และกำหนดผู้รับผิดชอบ ติดตามดูแลการดำเนินงานให้ชัดเจน

4. การติดตาม ตรวจสอบผล การทบทวน และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการติดตามผลและรายงานผลการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง ติดตามผลตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงตามช่วงเวลาในระยะต่างๆ เช่น เป็นรายเดือน หรือตามที่กำหนดไว้โดยระบุความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยงตามแผนและความสำเร็จเมื่อ

เทียบกับเป้าหมายในแผน ระบุปัญหาและแนวทางการแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างสมบูรณ์และเมื่อสิ้นสุดกระบวนการจะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารทั้งระบบโดยรวม

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับสมาชิกในหน่วยงาน
2. มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร และการประสานงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
3. การสร้างความตระหนัก การยอมรับ ในตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
4. ภาวะผู้นำการบริหารความเสี่ยงด้านการการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
5. การมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงที่ดีในสถานศึกษา เช่น การสื่อสารที่เข้าใจ รวดเร็วมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการทบทวนหลังการทำงานหรือหลังปฏิบัติงานในทุกครั้ง
6. การติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง

แบบประเมิน สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในขั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติในงานวิชาการของสถานศึกษา และขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และโปรดให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางและปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในด้านการบริหารงานวิชาการ หลังจากที่ท่านได้พิจารณาการนำเสนอระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาแล้ว

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใคร่ขอความคิดเห็นเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ความคิดเห็น ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของระบบที่เสนอในการนำไปใช้ได้จริงในระดับสถานศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการดำเนินการในระดับสถานศึกษา เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการ ดังต่อไปนี้

5 = มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ มากที่สุด

4 = มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ มาก

3 = มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ ปานกลาง

2 = มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ น้อย

1 = มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

โปรดระบุในตารางต่อไปนี้

รายการประเมิน	ระดับความเป็นไปได้ / ความเหมาะสม (ในการนำไปปฏิบัติในระดับสถานศึกษา)				
	5	4	3	2	1
ความเป็นไปได้					
ความเหมาะสม					
ความคิดเห็นอื่นๆ					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา **ให้เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น**

2.1 หลักการและแนวคิด

.....

.....

.....

.....

2.2 วัตถุประสงค์

.....

.....

.....

.....

2.3 โครงสร้างและระบบงาน

.....

.....

.....

.....

2.4 ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

2.5 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

1) การกำหนดผู้รับผิดชอบและทีมงาน

.....

.....

.....

.....

2) การค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

.....

.....

.....

.....

3) การจัดทำแผนและดำเนินการตามแผน

.....

.....

.....

.....

4) การติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน ประเมินผล และการรายงาน

.....

.....

.....

2.6 ปัจจัยสำคัญที่จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.7 ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	ประนอม ศรีดี
ประวัติการศึกษา	ปี พ.ศ. 2546 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปี พ.ศ. 2553 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม) หลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	ครูวิทยฐานะ ชำนาญการ โรงเรียนบุญคุ้มราษฎร์บำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ