

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการ
บริหารรูปแบบนิติบุคคล



นายพีรภัทร ฝอยทอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PROPOSED RISK MANAGEMENT STRATEGIES IN EDUCATIONAL QUALITY OF SCHOOLS
UNDER THE LEGAL ENTITY MODEL MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM

Mr. Peerapat Foithong



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ
การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหาร
รูปแบบนิติบุคคล

โดย

นายพีรภัทร ฝอยทอง

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.กมล รอดคล้าย)

พิรภัทร ฝอยทอง : การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (PROPOSED RISK MANAGEMENT STRATEGIES IN EDUCATIONAL QUALITY OF SCHOOLS UNDER THE LEGAL ENTITY MODEL MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ, 197 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ คือ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล จำนวน 89 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระและครูผู้สอน จำนวนรวมทั้งสิ้น 177 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย และ PNI_{modified}

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ประกอบด้วย กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมี 5 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การจัดการความเสี่ยง และ (5) การรายงานและติดตามผล และแนวคิดเรื่องคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และ (2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้าน โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การจัดการความเสี่ยง ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ การระบุความเสี่ยง รองลงมา คือ การรายงานและติดตามผล การประเมินความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง ตามลำดับ และปัจจัยภายนอกที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยทางเทคโนโลยี รองลงมา คือ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง และปัจจัยทางเศรษฐกิจตามลำดับ 3) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ (1) กลยุทธ์ปฏิรูประบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา (2) กลยุทธ์พัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา (3) กลยุทธ์ผลักดันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และ (4) กลยุทธ์สร้างภาคีเครือข่ายร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง	ลายมือชื่อนิสิต
	การศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม
ปีการศึกษา	2559	

5484262727 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: RISK MANAGEMENT / EDUCATIONAL QUALITY / SCHOOLS UNDER THE LEGAL ENTITY MODEL MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM

PEERAPAT FOITHONG: PROPOSED RISK MANAGEMENT STRATEGIES IN EDUCATIONAL QUALITY OF SCHOOLS UNDER THE LEGAL ENTITY MODEL MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM. ADVISOR: PROF.PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: PENVARA XUPRAVATI, Ph.D., 197 pp.

The purposes of this research were 1) to study the framework of the risk management in educational quality of schools under the legal entity model management development program; 2) to study the current state and the desirable state of the risk management in educational quality of schools under the legal entity model management development program; and 3) to develop the risk management strategies in education quality of schools under the legal entity model management development program. This study was conducted, using mixed method approach. The sampling group for the study comprised 177 people from 89 schools of the schools under the legal entity model management development program. Questionnaire, feasibility and appropriateness evaluation form, descriptive statistics and a Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) were applied as the research instruments.

The results demonstrated that: 1) The conceptual framework were 5 steps of enterprise risk management (ERM) process comprising: (1) objective setting; (2) risk identification; (3) risk assessment; (4) risk response; and (5) reporting and monitoring, and the educational quality in accordance with the student quality standard for basic education was composed of (1) academic achievement and (2) desirable characteristics; 2) the average figure of the desirable stage of the risk management was higher than the current state in all aspects. The risk management process in educational quality showed the highest needs was risk response followed by reporting and monitoring, risk assessment, objective setting and risk identification. The external factor showed the highest needs was technological factors; and 3) The four main risk management strategies were: (1) reforming the risk management system; (2) developing the standard of risk responses in educational quality; (3) enhancing report and monitor risk management in educational quality by the information and technology system; and (4) creating the networking partners to identify risks in educational quality.

Department: Educational Policy Management Student's Signature
and Leadership Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration Co-Advisor's Signature

Academic Year: 2016

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูของ ศ.ดร.พทุทธิ ศิริบรรณ พิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่คอยให้คำแนะนำกับศิษย์คนนี้เสมอมา แม้ว่าจะไปขอคำปรึกษาหลังเวลาเลิกงานจนมีค่าเพียงใดก็ตาม และขอขอบคุณ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ช่วยปรับแก้ในรายละเอียดและช่วยทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ฉบับนี้มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท ผศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ดร.กมล รอดคล้าย กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบแนวคิดการวิจัย เครื่องมือวิจัย ร่างกลยุทธ์ รวมถึงการมาร่วมสนทนากลุ่ม ซึ่งข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ และคำแนะนำของท่านนับว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยฉบับนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิชาบริหารการศึกษา เจ้าหน้าที่ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา เจ้าหน้าที่งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่คอยช่วยเหลือและช่วยอำนวยความสะดวกให้เสมอมา

ขอขอบคุณ รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ และ ผศ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล รวมถึงอาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาจนทำให้ศิษย์มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ด้านบริหารการศึกษาและสามารถนำความรู้มาต่อยอดเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขึ้นมาได้

และที่สำคัญที่สุดขอขอบคุณบิดา มารดาผู้ให้กำเนิด และครอบครัว ที่เป็นห่วงเป็นใยและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา

อนึ่ง งานวิจัยฉบับนี้ส่วนหนึ่งได้รับการสนับสนุนจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฆ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	4
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.6 ขอบเขตการวิจัย	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา.....	28
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่บริหารรูปแบบนิติบุคคล	36
2.4 การพัฒนากลยุทธ์	43
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	53

3.2 ขั้นตอนการวิจัย	53
3.3 การนำเสนอผลการวิจัย.....	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
4.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	63
4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	65
4.3 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการ บริหารรูปแบบนิติบุคคล	86
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	143
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	143
5.2 อภิปรายผล.....	150
5.3 ข้อเสนอแนะ	154
รายการอ้างอิง	157
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยและเครื่องมือวิจัย รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1) และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 2).....	161
ภาคผนวก ข แบบประเมินกรอบแนวคิดงานวิจัย.....	166
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม เรื่อง สภาพของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	170
ภาคผนวก ง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติ บุคคล	180
ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	188
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	197

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยง	26
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	27
ตารางที่ 2.3 กรอบมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2559 (ประเด็นพิจารณา ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน).....	35
ตารางที่ 2.4 กรอบมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2559 (ประเด็นพิจารณา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน).....	36
ตารางที่ 2.5 TOWS Matrix (พลุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552).....	47
ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการกำหนดโควต้า (Quota Sampling).....	55
ตารางที่ 4.1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	63
ตารางที่ 4.2 ผลการประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพศึกษา.....	64
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด.....	65
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา.....	66
ตารางที่ 4.5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเฉพาะหัวหน้ากลุ่มสาระและครูผู้สอน.....	67
ตารางที่ 4.6 ข้อมูลพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงภายในโรงเรียน	68
ตารางที่ 4.7 ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	69
ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	70
ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	73
ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	75
ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	77

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการรายงานและติดตามผลการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	79
ตารางที่ 4.13 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวม	82
ตารางที่ 4.14 ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	83
ตารางที่ 4.15 ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	84
ตารางที่ 4.16 ปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	85
ตารางที่ 4.17 ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	86
ตารางที่ 4.18 ความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยภาพรวม.....	87
ตารางที่ 4.19 ความต้องการจำเป็นของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	88
ตารางที่ 4.20 ความต้องการจำเป็นของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	89
ตารางที่ 4.21 ความต้องการจำเป็นของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	91
ตารางที่ 4.22 ความต้องการจำเป็นของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	92
ตารางที่ 4.23 ความต้องการจำเป็นของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	93
ตารางที่ 4.24 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยภาพรวม.....	94

ตารางที่ 4.25 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	95
ตารางที่ 4.26 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	95
ตารางที่ 4.27 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	96
ตารางที่ 4.28 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	96
ตารางที่ 4.29 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม	97
ตารางที่ 4.30 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	98
ตารางที่ 4.31 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	99
ตารางที่ 4.32 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	100
ตารางที่ 4.33 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	101
ตารางที่ 4.34 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล.....	102
ตารางที่ 4.35 โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม.....	104
ตารางที่ 4.36 โอกาส และภาวะคุกคาม จากปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการ บริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติ บุคคล.....	104
ตารางที่ 4.37 โอกาส และภาวะคุกคาม จากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	105

ตารางที่ 4.38 โอกาส และภาวะคุกคาม จากปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้าน
คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล..... 105

ตารางที่ 4.39 โอกาส และภาวะคุกคาม จากปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง
ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล..... 106

ตารางที่ 4.40 กลยุทธ์หลักที่ 1 (ฉบับร่างที่ 1)..... 108

ตารางที่ 4.41 จุดแข็งของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ
พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม 6 ลำดับแรกที่มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็น
(PNI_{modified}) น้อยที่สุด..... 109

ตารางที่ 4.42 จุดอ่อนของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ
พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม 6 ลำดับแรกที่มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็น
(PNI_{modified}) มากที่สุด 109

ตารางที่ 4.43 โอกาสของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ
พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม 6 ลำดับแรกที่มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็น
(PNI_{modified}) น้อยที่สุด..... 110

ตารางที่ 4.44 ภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน
โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม 6 ลำดับแรกที่มีดัชนีค่าความต้องการ
จำเป็น (PNI_{modified}) มากที่สุด..... 110

ตารางที่ 4.45 จับคู่ จุดแข็ง - โอกาส (SO) เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)..... 111

ตารางที่ 4.46 จับคู่ จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) 112

ตารางที่ 4.47 จับคู่ จุดอ่อน – โอกาส (WO) เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) 113

ตารางที่ 4.48 จับคู่ จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) เป็นกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)..... 114

ตารางที่ 4.49 สรุปกลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้จากการทำ TOWS Matrix..... 116

ตารางที่ 4.50 กลยุทธ์หลักที่ 2 (ฉบับร่างที่ 1)..... 117

ตารางที่ 4.51 กลยุทธ์หลักที่ 3 (ฉบับร่างที่ 1)..... 118

ตารางที่ 4.52 กลยุทธ์หลักที่ 4 (ฉบับร่างที่ 1)..... 119

ตารางที่ 4.53 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล.....	120
ตารางที่ 4.54 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล.....	121
ตารางที่ 4.55 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล.....	122
ตารางที่ 4.56 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล.....	123
ตารางที่ 4.57 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 4 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล.....	125
ตารางที่ 4.58 เปรียบเทียบกลยุทธ์หลักระหว่าง ฉบับร่างที่ 1 กับ ฉบับร่างที่ 2.....	126
ตารางที่ 4.59 กลยุทธ์หลักที่ 1 (ฉบับร่างที่ 2).....	127
ตารางที่ 4.60 กลยุทธ์หลักที่ 2 (ฉบับร่างที่ 2).....	128
ตารางที่ 4.61 กลยุทธ์หลักที่ 3 (ฉบับร่างที่ 2).....	129
ตารางที่ 4.62 กลยุทธ์หลักที่ 4 (ฉบับร่างที่ 2).....	131
ตารางที่ 4.63 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม.....	132
ตารางที่ 4.64 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม.....	133
ตารางที่ 4.65 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม.....	134
ตารางที่ 4.66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม.....	135
ตารางที่ 4.67 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 4 กลยุทธ์รอง และ วิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม.....	136

ตารางที่ 4.68 เปรียบเทียบกลยุทธ์หลักระหว่าง ฉบับร่างที่ 2 กับ ฉบับสมบูรณ์	138
ตารางที่ 4.69 กลยุทธ์หลักที่ 1 (ฉบับสมบูรณ์)	139
ตารางที่ 4.70 กลยุทธ์หลักที่ 2 (ฉบับสมบูรณ์)	140
ตารางที่ 4.71 กลยุทธ์หลักที่ 3 (ฉบับสมบูรณ์)	141
ตารางที่ 4.72 กลยุทธ์หลักที่ 4 (ฉบับสมบูรณ์)	142



สารบัญภาพ

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น	7
แผนภาพที่ 2.1 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบของ COSO – Enterprise Risk Management Framework (2004).....	13
แผนภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ISO 31000:2009 (2015)	17
แผนภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552).....	18
แผนภาพที่ 2.4 การประเมินความเสี่ยงและองค์ประกอบของความเสี่ยง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552).....	19
แผนภาพที่ 2.5 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบแผนภูมิความเสี่ยง Risk Matrix (2552) .	20
แผนภาพที่ 2.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556).....	21
แผนภาพที่ 2.7 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง	23
แผนภาพที่ 2.8 กรอบเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา (2004)	31
แผนภาพที่ 3.1 สรุปขั้นตอนการวิจัย	62
แผนภาพที่ 5.1 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	145

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ความเสี่ยงที่ใหญ่หลวงที่สุด คือ การไม่ยอมเสี่ยงอะไรเลย ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์เดียวที่จะรับประกันความล้มเหลวได้ คือ การไม่ยอมเสี่ยงอะไรเลย” (The biggest risk is not taking any risk. In a world that’s changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risk.) คำให้สัมภาษณ์ของ มาร์ก ซักเคอร์เบิร์ก (Mark Zuckerberg) ผู้ก่อตั้งและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร Facebook เครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก (Tobak, 2011) ที่กล่าวไว้ถึงมุมมองเรื่องความเสี่ยงเอาไว้ที่น่าสนใจ เพราะในอดีตผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานหลายแห่งมีความเข้าใจว่า ความเสี่ยงเป็นผลกระทบเชิงลบต่อการบริหารจัดการ และเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดหรือหลีกเลี่ยงให้ได้มากที่สุด แต่แท้จริงแล้ว มุมมองความเสี่ยงในปัจจุบันควรจะเปลี่ยนแปลงไป ความเสี่ยงอาจเป็นผลกระทบเชิงบวก หรือผลกระทบเชิงลบที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรก็ได้ แต่หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำหรับหน่วยงานภาครัฐ การบริหารความเสี่ยงอาจจะเป็นเรื่องของค่อนข้างใหม่ เพราะแต่เดิมเรามักจะคุ้นชินกับคำว่า การตรวจสอบ หรือการควบคุมภายใน มากกว่า โดยหน่วยงานที่เริ่มพูดถึงเรื่องการบริหารความเสี่ยงของภาครัฐเป็นแห่งแรก ๆ ก็คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้มีการบรรจุเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นหนึ่งในการบริหารราชการแนวใหม่ โดยระบุว่า การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ซึ่งคำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น มาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ที่ระบุว่า “การบริหารราชการ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การ

เปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้มีการมอบหมายให้กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยใช้หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) มาเป็นกรอบในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556) แต่คู่มือดังกล่าวก็เป็นเพียงแค่กรอบการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม ไม่ได้มีการระบุถึงความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของกระทรวงที่มีหน้าที่จัดการศึกษาของประเทศ ทั้งที่สัดส่วนงบประมาณด้านการศึกษาต้องประมาณแผ่นดินตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา กระทรวงศึกษาธิการได้รับการจัดสรรงบประมาณมากเป็นอันดับหนึ่ง ในสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 20 ของงบประมาณแผ่นดินทั้งหมด ซึ่งถือว่าใกล้เคียงกับประเทศสิงคโปร์ที่ได้รับการยอมรับว่ามีการคุณภาพการศึกษาดีหนึ่งในสามของโลก ในขณะที่เมื่อมีการจัดอันดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยแล้วพบว่า คุณภาพการศึกษาของประเทศไทยมักจะได้คะแนนอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์ หรืออยู่อันดับท้าย ๆ ของการจัดลำดับด้วย เช่น ผลการสอบในโครงการประเมินผลนักเรียนระดับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment) หรือ PISA ครั้งที่ล่าสุดเมื่อปี 2015 ซึ่งจัดโดยองค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development : OECD) ปรากฏว่าประเทศไทยมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการอ่าน ที่ประเทศไทยได้ 409 คะแนน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 493 คะแนน ด้านวิทยาศาสตร์ ประเทศไทยได้ 421 คะแนน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 493 คะแนน และด้านคณิตศาสตร์ที่ประเทศไทยได้ 415 คะแนน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 490 คะแนน (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ , 2560) หรือ ในการจัดอันดับความน่าสนใจการเข้ามาลงทุนของนักธุรกิจของ World Economic Forum (WEF) – The Global Information Technology Report 2015 ประเทศไทยก็ได้รับคะแนนการประเมินด้านคุณภาพของระบบการศึกษา (Quality of education system) อันดับที่ 74 จาก 139 ประเทศ ด้านคุณภาพการศึกษาด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (Quality of math & science education) ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 79 จาก 139 ประเทศ (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016)

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมุ่งหวังให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาแบบเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา เพื่อให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว และมี

ประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนของสถานศึกษามีอำนาจในการกระทำการแทนสถานศึกษาภายใต้กรอบการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (พิเชฐ โพธิ์ภักดี, 2553) ในลักษณะเดียวกันกับผู้แทนของนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ที่มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคลภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ นอกจากนี้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลยังมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษาได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ “หลักการกระจายอำนาจ” และ “หลักการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน” ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนจากการบริหารฐานกรม (Department Based Management) เป็นการบริหารฐานระบบโรงเรียน (School System Based Management) โดยใช้รูปแบบการบริหารโดยคณะบุคคล ซึ่งมาจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของสถานศึกษานั้น เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็ง (คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา, 2559)

อย่างไรก็ตามการที่สถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีอำนาจมากขึ้น ในทางกลับกันหน้าที่และความรับผิดชอบของสถานศึกษาก็ก่อเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน และที่สำคัญการบริหารในรูปแบบนิติบุคคลนั้นโรงเรียนควรจะต้องคำนึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาลในการบริหารงานด้วย เพราะเมื่อโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลแล้ว การสนับสนุนจากรัฐบาลหรือราชการส่วนกลางก็ย่อมจะลดลงไปด้วย ซึ่งอาจส่งผลให้การบริหารโรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการบริหารโรงเรียน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพราะการบริหารความเสี่ยงนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนเข้าใจถึงภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นและกระทบกับเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจมากยิ่งขึ้น (สรสุนทรายุทธ, 2550)

ทั้งนี้ ในปัจจุบัน มีโรงเรียนที่อยู่ภายใต้สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล 2 รุ่นรวม 114 โรงเรียน ที่จะถูกพัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบและกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป อย่างเต็มรูปแบบ แต่ก็ยังไม่แน่นอนว่าโรงเรียนที่อยู่ในโครงการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จหรือไม่ประการใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของคุณภาพการศึกษาที่ไม่

มีอะไรเป็นหลักประกันได้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นได้ตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 กรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลเป็นอย่างไร

1.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลเป็นอย่างไร

1.2.3 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

1.3.2 เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

1.3.3 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้

ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา (Risk in Educational Quality) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วอาจส่งผลกระทบต่อเชิงบวกหรือเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้านคุณภาพการศึกษา

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective

Setting) 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง วิธีการจัดการความเสี่ยงขององค์กรโดยการลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและสอดคล้องกับทรัพยากรขององค์กร

การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) หมายถึง การติดตามและรายงานผลการจัดการความเสี่ยงให้ โดยการสื่อสารให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจและรับรู้อย่างทั่วถึง

คุณภาพการศึกษา (Educational Quality) หมายถึง มาตรฐานคุณภาพของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ฉบับลงวันที่ 11 ตุลาคม 2559 ซึ่งประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น 2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา 3) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติ และ 6) ความพร้อมในการศึกษาต่อการฝึกงาน หรือการทำงาน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม 2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย 3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย และ 4) สุขภาวะทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคม

โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล หมายถึง โรงเรียนที่อัตราการแข่งขันสูงทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาจำนวน 114 แห่ง ในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นโรงเรียนนำร่องในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

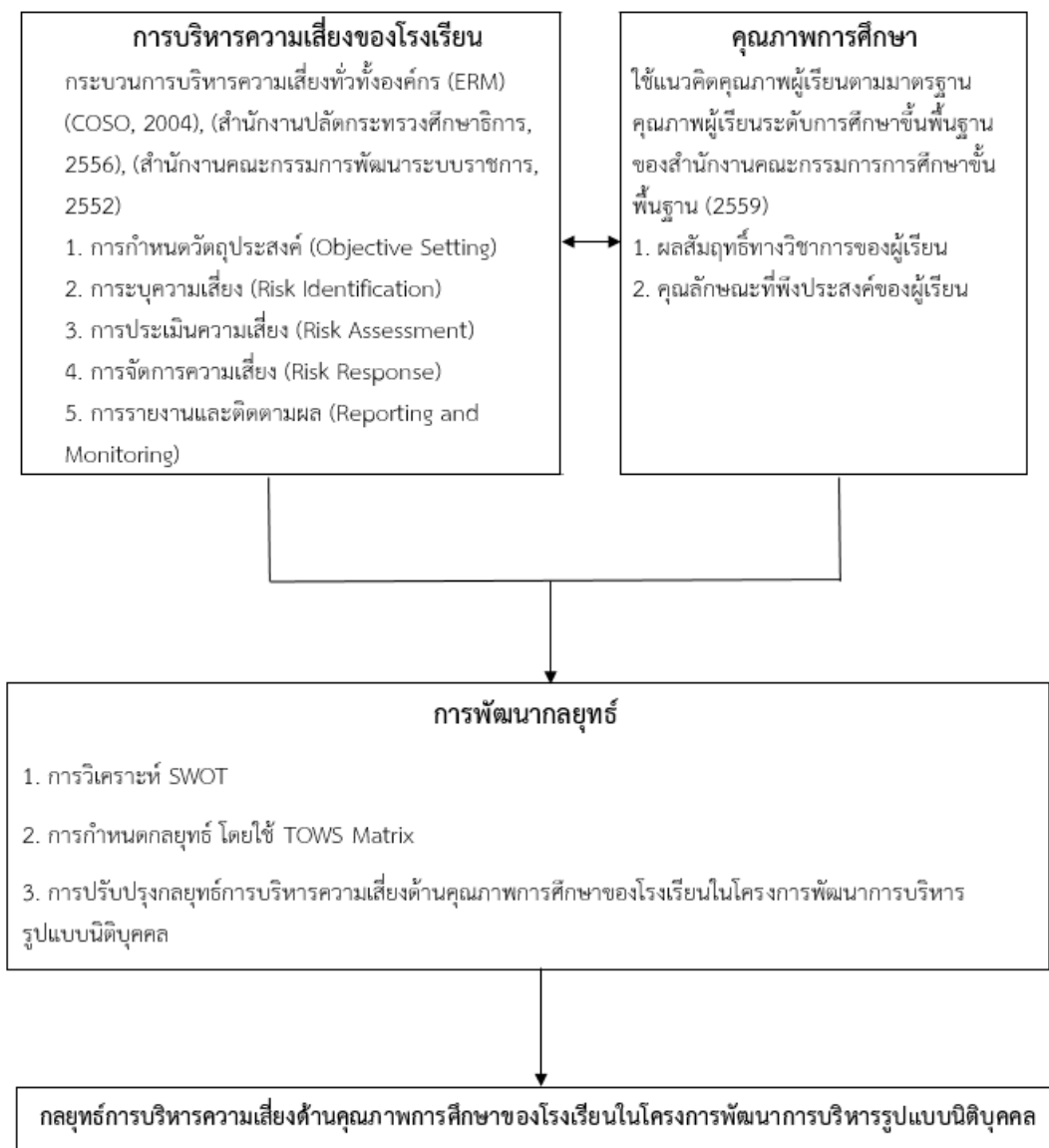
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลซึ่งได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง สังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (2004), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) ได้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management – ERM) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)

2. แนวคิดเรื่องคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ใช้กรอบแนวคิดเรื่องคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

กรอบแนวคิดการวิจัยสรุปดังแผนภาพที่ 1.1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น

1.6 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล” มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.6.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร: ได้แก่ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลรุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 จำนวน 114 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง: ได้แก่ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลรุ่นที่ 1 และ 2 จำนวน 89 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ และ ครูผู้สอน

1.6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยคุณภาพการศึกษาในที่นี้ หมายถึง คุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 ซึ่งประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1.6.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2557 – 2559

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลสามารถนำกลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่พัฒนาขึ้น จากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน เพื่อช่วยจัดการความเสี่ยงและสร้าง ความมั่นใจว่าผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

1.7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่ได้จากงานวิจัยนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการ จัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อมาตรฐานคุณภาพด้านผู้เรียนและทำให้โรงเรียนไม่สามารถ บรรลุเป้าหมายด้านจัดการศึกษาที่ตั้งไว้

1.7.3 กระทรวงศึกษาธิการสามารถนำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ไปจัดทำเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษาเพื่อเผยแพร่ให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความ เสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งจะนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่บริหารรูปแบบนิติบุคคล
- 2.4 การพัฒนากลยุทธ์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง

นักวิชาการและหน่วยงานได้ให้ความหมายของคำว่า “ความเสี่ยง” ไว้แตกต่างกันดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ระบุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ว่า ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอน (หรือโอกาส) ที่อาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกันกับ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2544) ที่ให้นิยามว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือ เหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

สมยศ ชีแจ่ง (2556) ระบุว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสของความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุความสำเร็จที่วางไว้

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) ระบุว่า ความเสี่ยง หมายถึง ภาวะหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จร สุนทรยุทธ์ (2550) ระบุว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว

หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

โดยนิยามที่กล่าวมาแล้วนั้น ส่วนใหญ่จะสอดคล้องและเป็นไปในทำนองเดียวกันกับนิยามของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission หรือ COSO (2004) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของสถาบันวิชาชีพด้านการบัญชีและตรวจสอบ 5 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วย American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) , American Accounting Association (AAA) , Financial Executives Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) และ Institute of Management Accountants (IMA) ที่ระบุว่า “ความเสี่ยง” คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

จะเห็นได้ว่านิยามของคำว่าความเสี่ยงจะเป็นไปในเชิงลบเพียงด้านเดียว แต่เมื่อพิจารณาถึงนิยามของคำว่าความเสี่ยงในปัจจุบัน ที่เปลี่ยนแปลงว่า ความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังที่เราเคยได้ยินกันว่า “ความเสี่ยงสูง ผลตอบแทนสูง” (High Risk, High Return) ดังนั้นในหลายหน่วยงานสมัยใหม่จึงได้เพิ่มเติมนิยามของความเสี่ยงให้รวมถึงผลกระทบต่อเชิงบวกด้วย อาทิ เช่น

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) ระบุว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในส่วนขององค์กรระดับนานาชาติที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลกอย่าง The International Organization for Standardization หรือ ISO ได้มีการระบุไว้ใน ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary ว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ผลกระทบของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งใน ISO Guide 73 ยังได้ระบุด้วยว่า ผลกระทบนั้นเป็นได้ทั้งเชิงบวก เชิงลบ หรือความคลาดเคลื่อนจากคาดไว้ ทำให้ในปัจจุบันความเสี่ยงไม่ได้ถูกมองในแง่ลบแต่เพียงอย่างเดียว

ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

สำหรับการบริหารความเสี่ยงนั้น ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) ได้นิยามว่า การจัดการกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนา

ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ธร สุนทรยุทธ (2550) ระบุว่า การบริหารความเสี่ยง คือ การเสริมสร้างป้องกันและขยายคุณค่าของผู้เกี่ยวข้อง โดยการบริหารจัดการความไม่แน่นอนเหล่านี้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางลบหรือทางบวกต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมยศ ชีแจ่ง (2556) กล่าวว่า ระบบความเสี่ยง หมายถึง องค์ประกอบย่อย ๆ ที่มีความเชื่อมโยงต่อกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันโดยมุ่งไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งมี 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวัดและประเมินความเสี่ยง 4) การตอบสนองความเสี่ยง และ 5) การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้ระบุว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในหน่วยงานต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของความเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อการสูญเสียขององค์การ

สำหรับนิยามของคำว่า บริหารความเสี่ยง ขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติจะมีอยู่ด้วยกันหลัก ๆ 2 องค์กร คือ The International Organization for Standardization หรือ ISO และ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission หรือ COSO

ISO (2009) ให้คำจำกัดความ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ว่า หมายถึง การประสานกิจกรรมเพื่อสั่งการและควบคุมองค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยง

COSO (2004) ให้คำจำกัดความของ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กรกำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งคำนิยามการบริหารความเสี่ยงของ COSO นี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้นำมาใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานด้วย (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556)

จากคำจัดการความ การบริหารความเสี่ยงของ COSO นี้ สะท้อนให้เห็นถึงแนวความคิด พื้นฐานบางประการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2551) กล่าวคือ

- เป็นกระบวนการที่ดำเนินอยู่และกระทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยบุคลากรทุกระดับขององค์กร
- ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
- นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร ทุกระดับและทุกหน่วยงาน และรวมถึงการจัดการความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวมด้วย
- ได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite)
- สามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการขององค์กร
- มุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือหลายประเภทที่อาจแยกจากกัน ทับซ้อนกัน หรือเชื่อมโยงกัน กล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ วิถีทางที่นำไปสู่ความสำเร็จแต่ตัวกระบวนการเองนั้นไม่ใช่ความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กร ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุ ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการความ เสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)

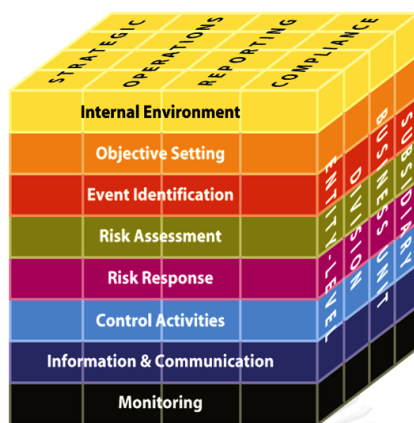
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

COSO (2004) ได้กำหนดรูปแบบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรือ Enterprise Risk Management : ERM ประกอบด้วย 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การ ระบุเหตุการณ์ การค้นหาความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม การให้ข้อมูล ข่าวสารและการสื่อสาร และการกำกับติดตาม

มิติที่ 2 ประกอบด้วย ความเสี่ยงระดับองค์กร ระดับหน่วยงานย่อยและระดับกิจการในเครือ

มิติที่ 3 ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์



แผนภาพที่ 2.1 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามกรอบของ COSO – Enterprise Risk Management Framework (2004)

สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO นั้นจะอยู่ในมิติที่ 1 ซึ่งมี 8 องค์ประกอบของ COSO โดยแต่ละองค์ประกอบนั้นมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อาจกล่าวได้ว่า “ปัจจัยภายในองค์กร” ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินภารกิจให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวม ๆ ก็คือวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง เพราะหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงก็จะทำให้องค์กรนั้น ๆ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

2) การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective Setting) สำหรับในองค์ประกอบนี้ก็เป็นเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร (Business unit) ระดับกลยุทธ์ (Strategic) หรือ การดำเนินงาน (Operations) เป็นต้น

3) การระบุเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event Identification) ซึ่งก็หมายถึง การระบุ ความเสี่ยงนั่นเอง สำหรับองค์ประกอบนี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ก็เหมือนกับการแก้ไขปัญหาทั่ว ๆ ไปนั่นแหละครับ ถ้าเราไม่ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง หรือแก้ไขปัญหาไม่ถูกจุดก็จะทำให้ปัญหาดังกล่าวไม่คลี่คลาย ในทำนองเดียวกันหากเราไม่สามารถระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างถูกต้องก็จะส่งผลให้องค์กรยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงนั้น ๆ อยู่ หรือ

อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็นวัตถุประสงค์ 4 ด้าน ดังนี้ คือ

ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) ซึ่งก็จะมองในเรื่องของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) อันนี้จะพิจารณาในเรื่องฐานะทางการเงิน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) สำหรับความเสี่ยงในด้านนี้จะ เป็นเรื่องของรายละเอียดเพราะจะมองในมิติของการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของเวลา ความสูญเสียต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ

ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) จะมองในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงของหน่วยงานต่อการถูกร้องเรียนจากประชาชน เป็นต้น

โดยการแบ่งความเสี่ยงออกเป็นทั้ง 4 ด้าน ก็จะช่วยในเรื่องของการกำหนดกรอบการพิจารณา ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในทุก ๆ ด้านทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของ ความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามผมมีหลักคิดง่าย ๆ ในการระบุถึงความเสี่ยงครับ ก็คือ การที่รู้ได้ว่าอะไร คือความเสี่ยงของเรา ก็เพียงต้องตอบคำถามให้ได้ว่า มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เกิดขึ้นแล้วหน่วยงานหรือ ผู้นำขององค์กรจะอยู่เฉยไม่ได้ เช่น ความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ก็คือ การดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดของกรมการปกครองไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ความเสี่ยงขององค์กรภาคธุรกิจ คือ การประสบภาวะขาดทุน อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วไม่ว่าผู้นำหรือผู้ปฏิบัติงาน ภายในองค์กรจะไม่สามารถอยู่เฉยได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงจะมีความแตกต่างกันตาม ลักษณะของงานอันเป็นภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานและในขณะเดียวกันความเสี่ยงก็ยังมีระดับที่ แตกต่างกันอีกด้วย เช่น ความเสี่ยงขององค์กร กับ ความเสี่ยงของหน่วยงานภายใน ก็จะมี ความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์และประเภทของความเสี่ยงเพียงแต่จะมีลักษณะที่ยังเชื่อมโยง ซ้ำกันและกันอยู่ (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556)

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) สำหรับองค์กรประกอบนี้มี วัตถุประสงค์อยู่ที่การแปลงข้อมูลดิบ (Data) ที่มีอยู่ให้อยู่ในรูปข้อมูลข่าวสาร (Information) ที่ สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้ หากยังจำตัวอย่างที่ผมได้กล่าวไว้เมื่อตอนแรกได้ เรื่องของ การตัดสินใจนำรถติดตัวไปทำงานด้วยในช่วงหน้าฝน โดยที่คนหนึ่งตัดสินใจเพราะอาศัยประสบการณ์ ของตัวเองโดยเห็นว่าช่วงหน้าฝนก็มีความเป็นไปได้ที่ฝนจะตก ในขณะที่อีกคนตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว ดังนั้น หากเราตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่มีความแน่นอนภายใต้

สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (ฝนจะตกหรือไม่ ?) ก็จะทำให้เราต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้หลักในการวิเคราะห์จะมีอยู่ 3 ประเด็น คือ

4.1) การวิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง ซึ่งก็จะประกอบไปด้วย 3 ประเด็นย่อย (Hopkin, 2013) คือ

โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Probability) โดยอาจจำแนกเป็นเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สูง ปานกลาง หรือ ต่ำ หรืออาจคิดเป็นค่าร้อยละของโอกาสที่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้น ซึ่งควรวิเคราะห์ทั้งจากข้อมูลในอดีตและข้อมูลภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (scenario analysis)

ผลกระทบ (Impact) หรือลักษณะของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากมีความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งผลกระทบก็จะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความเสี่ยงนั้น ๆ มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ควรจะพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งกับองค์กรและชุมชนที่อยู่รอบข้างด้วย

ระยะเวลา (Timeframe) หมายถึง ระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการสำหรับลดความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น ต้องดำเนินการเร่งด่วน หรือ ไม่เร่งด่วน เป็นต้น

4.2) การจำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง หมายถึงความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวเอาไว้ในข้างต้น คือ ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) และ ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

4.3) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาดูว่ามีความเสี่ยงในเรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญอยู่ในลำดับต้น ๆ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารขององค์กรมากกว่าความเสี่ยงด้านอื่น ๆ

5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) จะเป็นการระบุถึงวิธีการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วก็จะประกอบด้วย 4 วิธีการหลัก ๆ คือ

5.1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (avoidance) ซึ่งวิธีการนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เพราะเป็นการเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงเอาไว้เลย ยกตัวอย่างเช่น หากท่านผู้อ่านมีความคิดที่จะลงทุนทางการเงินในรูปแบบประเภทต่าง ๆ ท่านผู้อ่านเองก็จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ทั้งในเรื่องต้นทุนกับผลประโยชน์ (cost-benefit analysis) รวมถึงความเสี่ยงว่าควรเลือกลงทุนทางการเงินในรูปแบบใดที่จะมีผลตอบแทนและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น หากท่านมีต้นทุนทางการเงินค่อนข้างจำกัดอาจเลือกที่จะลงทุนกับกองทุนรวมต่าง ๆ มากกว่าที่จะเลือกลงทุนโดยการเก็งกำไรจากการซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งจะมีความเสี่ยงที่สูงมากกว่า

5.2) การควบคุมความสูญเสีย (reduction) หากท่านผู้อ่านยังจำได้ในตอนต้นที่ผมได้กล่าวถึงความเสี่ยงประเภทหนึ่ง คือ “ความเสี่ยงที่แท้จริง (pure risk)” ว่าเป็นความ

เสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ และเราก็ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น การตอบสนองความเสี่ยงในการเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (avoidance) ในความเป็นจริงแล้วอาจทำไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องมีการควบคุมความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็จะมียู่ 2 วิธีการในการควบคุมความสูญเสีย คือ (The Institute of Internal Auditors, 2004)

วิธีการแรก คือ “การป้องกันการเกิดความสูญเสีย” เป็นวิธีการลดความถี่ของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งระบบป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร หรือ การติดตั้งสายล่อฟ้า เป็นต้น

วิธีการที่สอง คือ “การควบคุมขนาดของความสูญเสีย” เป็นวิธีการควบคุมความรุนแรงของความเสียหายที่ได้เกิดขึ้นแล้ว ยกตัวอย่างเช่น กรณีใช้วัตถุดิบที่เกิดขึ้น วิธีการหนึ่งที่ใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ การจำกัดวงของการแพร่ระบาดโดยการกำจัดสัตว์ปีกในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้แพร่ระบาดไปยังพื้นที่อื่น ซึ่งนี่ก็ถือเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการควบคุมขนาดของความสูญเสีย

5.3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (sharing) สำหรับวิธีการนี้ตัวอย่างที่เรามักจะพบเห็นได้บ่อยที่สุดก็คือ กรณีบริษัทประกันภัย เช่น การทำประกันภัยรถยนต์ก็ถือเป็น การถ่ายโอนความเสี่ยงของเจ้าของรถยนต์ หากมีกรณีเกิดอุบัติเหตุแล้วต้องมีการชำระเสียหายให้กาคุ้มครอง โดยถ่ายโอนให้บริษัทประกันภัยเป็นผู้รับความเสี่ยงนี้เอาไว้แทน

5.4) การรับความเสี่ยงไว้เอง (acceptance) เป็นวิธีที่จะใช้เมื่อเราวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการใดเลยที่จะเหมาะสมนอกจากที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง อย่างเช่น หากท่านผู้อ่านเพิ่งซื้อรถยนต์มาใหม่ คิดว่าท่านคงเลือกที่จะทำประกันภัยชั้นหนึ่ง นั่นคือเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย หรือหากในชีวิตประจำวันท่านต้องใช้รถอยู่เป็นประจำในบริเวณเขตเมือง การถ่ายโอนความเสี่ยงก็อาจจะจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมแต่หากท่านรถที่ท่านซื้อมามีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างนานแล้วประกอบกับตัวท่านเองอาจจะไม่ค่อยได้ใช้รถคันนั้นสักเท่าไรในชีวิตประจำวัน อย่างนี้ท่านอาจเลือกที่จะรับความเสี่ยงเอาไว้เองเพราะอาจจะไม่คุ้มค่าหากท่านต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการประกันภัยรถยนต์ดังกล่าว

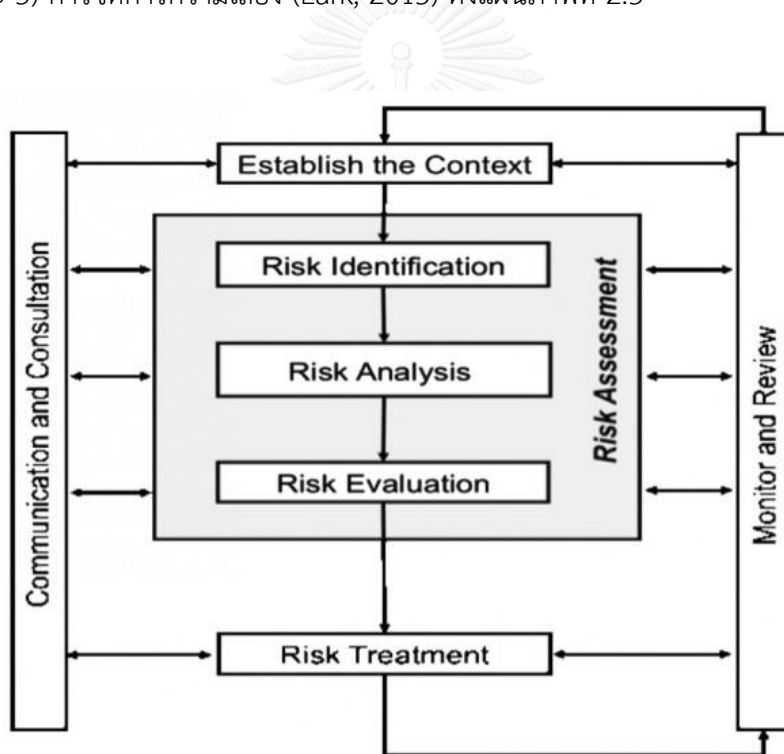
6) กิจกรรมของการควบคุม (Control Activities) หมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์ประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

7) การสื่อสารและการส่งข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) สำคัญขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร

(Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงตลอดจนถึงเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

8) การตรวจติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) จะเป็นการมองในภาพโดยรวมทั้งหมดของทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรได้นำมาใช้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ในส่วนของ ISO 31000 ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การสำรวจสภาพแวดล้อม 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง และ 5) การจัดการความเสี่ยง (Lark, 2015) ดังแผนภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ISO 31000:2009 (2015)

1) การสำรวจสภาพแวดล้อม (Establish the Context) คือ การกำหนดบริบทหรือสภาพแวดล้อมของหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการจัดการความเสี่ยง

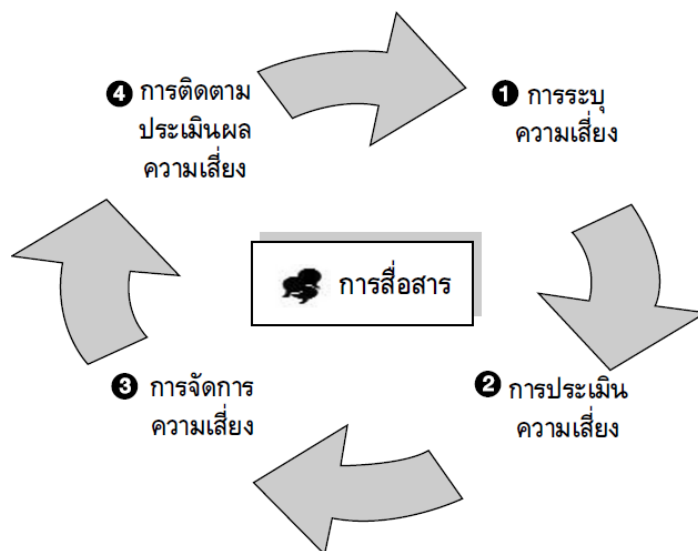
2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือ การค้นหาความเสี่ยง โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบสอบถาม การศึกษาเอกสารและตำราวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) คือ การพิจารณาถึงความถี่ ความรุนแรง และสำคัญของเหตุการณ์ในแต่ละเหตุการณ์ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ข้อมูลในอดีต และการคาดการณ์ เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) คือ การประเมินผลการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้การหาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) คือ การหาวิธีการเพื่อนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยวิธีการนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นด้วย

สำหรับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) จะมีอยู่ด้วยกัน 4 ขั้นตอน 1) การระบุความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การจัดการความเสี่ยง และ 4) การติดตามประเมินผลความเสี่ยง ดังแผนภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)

1) การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงซึ่งไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่กับองค์กรโดยไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนจัดการใด ๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรได้

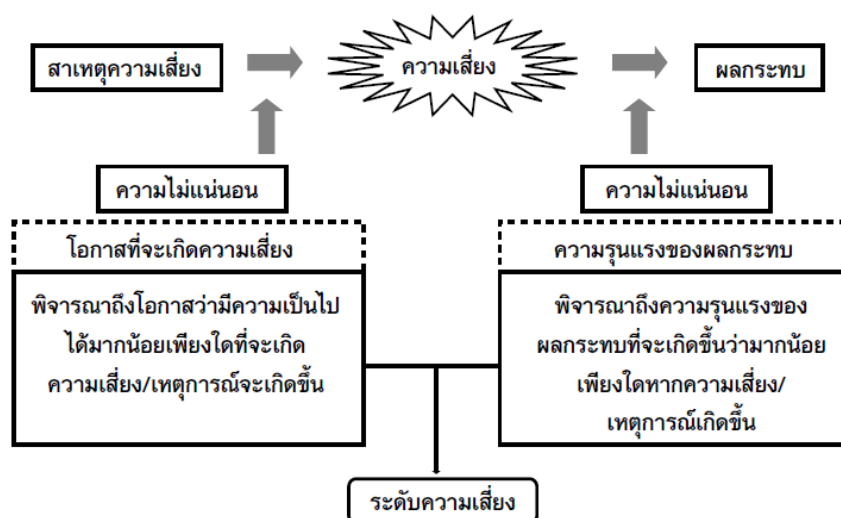
วิธีการที่นิยมใช้กันในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงขององค์กร คือ การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง

2) การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยง 2 ประการ คือ โอกาส และผลกระทบ

โอกาส (Probability) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จาก ความถี่ ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

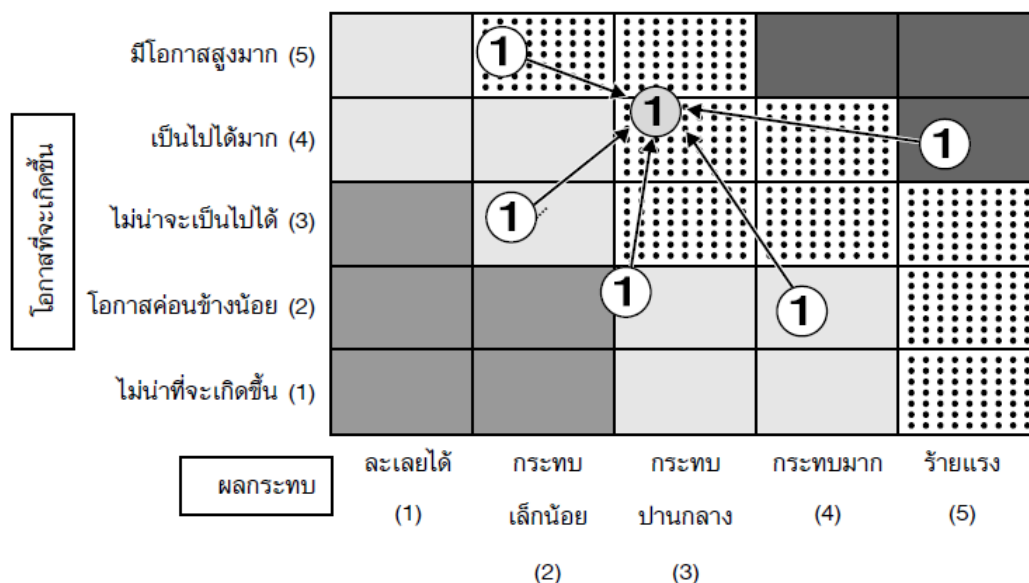
ผลกระทบ (Impact) ดูได้จากความรุนแรงหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก



แผนภาพที่ 2.4 การประเมินความเสี่ยงและองค์ประกอบของความเสี่ยง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

3) การจัดการความเสี่ยง

ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงนั้น ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งลำดับการจัดการความเสี่ยงตามแผนภาพที่ 2.5 ควรดำเนินการ ดังนี้



แผนภาพที่ 2.5 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบแผนภูมิความเสี่ยง Risk Matrix (2552)

- ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง” ที่มุมขวาบนสุดของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน
- ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง” ที่มุมซ้ายบนของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา
- ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ” ที่มุมซ้ายล่างของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

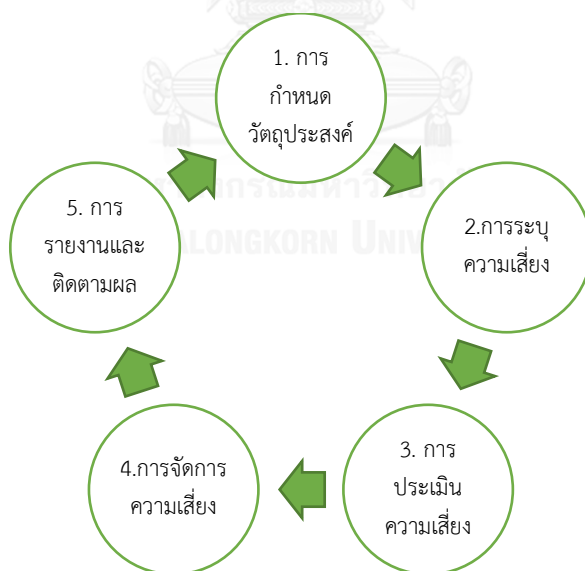
4) การติดตามประเมินผลความเสี่ยง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง ทีมผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิด การนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัย

ความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน การบริหารความเสี่ยงจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ (Six & Kowalski, 2005)

ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO มาปรับให้เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) ระบุความเสี่ยง 3) ประเมินความเสี่ยง 4) จัดการความเสี่ยง และ 5) รายงานและติดตามผล ดังแผนภาพที่ 2.6



แผนภาพที่ 2.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556)

1) กำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัววัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้

2) ระบุความเสี่ยง

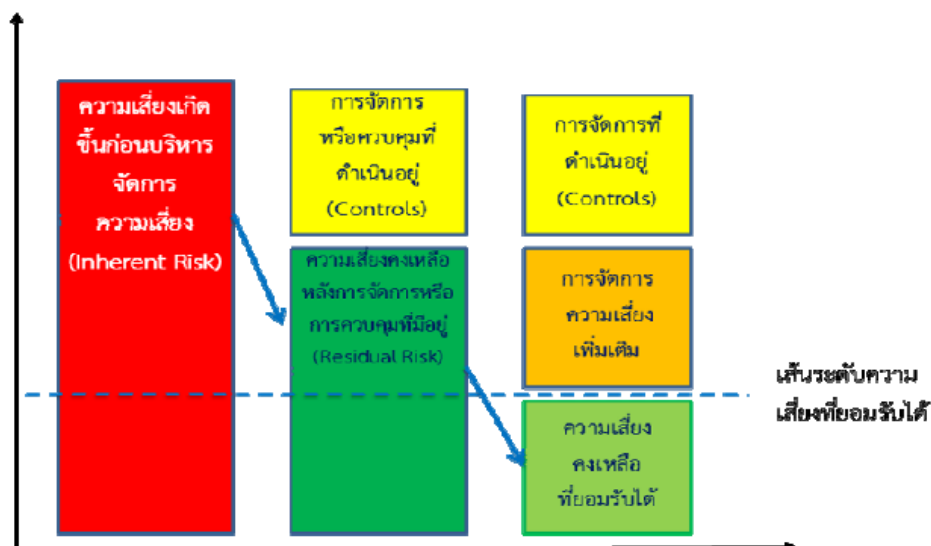
การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ กระบวนการที่มีความสำคัญ และเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้

- ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน
- การจัดทำ Work shop ของบุคลากรในหน่วยงาน
- การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก
- การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน
- วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

3) ประเมินความเสี่ยง

เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่

(Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแผนภาพที่ 2.7



แผนภาพที่ 2.7 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

(1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

(2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบด้านต่าง ๆ ดังนี้เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

4) จัดการความเสี่ยง

การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง หรือ แผนการจัดการความเสี่ยง คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย เป็นต้น

โดยทั่วไป การจัดการความเสี่ยง มี 4 วิธี (Six & Kowalski, 2005) ดังนี้

1. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วน แทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

จากนั้นทำการคิดแผนการจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น โดยดูว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยที่แผนการจัดการเพียงแผนเดียวอาจช่วยแก้ไขปัญหาได้หลายสาเหตุหรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผนจัดการมากกว่า 1 แผน ได้เช่นกัน

5) รายงานและติดตามผล

การติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

การรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า

- 1) แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด
- 2) ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
- 3) ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- 4) มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำสม่ำเสมอ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO (2004) ISO 31000 (2009) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) ข้างต้นสามารถนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง / หน่วยงาน / องค์กร	COSO II – ERM (2004)	ISO 31000 (2009)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2552)	สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ (2556)
1. การสำรวจบริบท (Establish the context)	✓	✓		
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	✓			✓
3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	✓	✓	✓	✓
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	✓	✓	✓	✓
5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)	✓	✓	✓	✓
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	✓			
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	✓	✓	✓	
8. การรายงานผล (Reporting)				✓
9. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	✓	✓	✓	✓
10. การทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง (Reviewing risk management framework)		✓		

จากแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละแนวคิดทฤษฎีนั้นมีส่วนที่เหมือนหรือคล้ายกัน ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ขั้นตอนการกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาสาระสำคัญของแต่ละขั้นตอนได้ โดยสรุปดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับ	ผลการสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
1. การสำรวจบริบท (Establish the context) 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 10. การทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง (Reviewing risk management framework)	1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) 6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) 8. การรายงานผล (Reporting) 9. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	5. การรายงานและติดตามประเมินผล (Reporting and Monitoring)

ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการจัดการบริหารความเสี่ยงได้เป็น 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการสำรวจบริบทจากแนวคิดของ COSO II และ ISO 31000 การกำหนดวัตถุประสงค์ จากแนวคิดของ COSO II และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงของ ISO 31000 มารวมเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอนสำคัญ ที่ทุกแนวคิดในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีเหมือนกัน และไม่สามารถจัดหมวดหมู่รวมกับกระบวนการอื่นได้

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนสำคัญ ที่ทุกแนวคิดในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีเหมือนกัน และไม่สามารถจัดหมวดหมู่รวมกับกระบวนการอื่นได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนสำคัญ ที่ทุกแนวคิดในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีเหมือนกัน แต่ในส่วนของ COSO II นั้นจะมีส่วนของกิจกรรมควบคุมเพิ่มมาด้วย แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของกิจกรรมควบคุมแล้ว พบว่าในส่วนของแนวคิดอื่นนั้น กิจกรรมควบคุมจะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความเสี่ยงแล้ว

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามประเมินผล (Reporting and Monitoring) ในกรอบแนวคิดของ COSO II ISO 31000 และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ระบุเป็นกระบวนการสารสนเทศและการสื่อสาร แต่ในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแม้จะระบุแตกต่างออกไปเป็นการรายงาน แต่เมื่อพิจารณาดูในรายละเอียดแล้วพบว่าเป็นการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงเหมือนกัน และในส่วนของ การติดตามประเมินผลนั้น ทุกแนวคิดมีเหมือนกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำมารวมจัดหมวดหมู่เป็นขั้นตอน การรายงานและติดตามประเมินผล

ซึ่งผลจากการสังเคราะห์นี้จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงของการวิจัยต่อไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา

ในการจัดการประชุมด้านการศึกษาของโลก (World Education Forum) ณ กรุงดakar ประเทศเซเนกัล เมื่อเดือนเมษายน ปี ค.ศ. 2000 ที่ประชุมได้บรรลุข้อตกลงให้ความเห็นชอบร่วมกันที่จะทำให้การศึกษาเป็นเรื่องสำหรับทุกคนบนโลกนี้ และกำหนดเป็นเป้าหมายที่ทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการร่วมกัน 6 ด้านด้วยกัน โดยหนึ่งในเป้าหมายภายใต้กรอบข้อตกลงดakar (The Dakar Framework) นี้ก็คือ “การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในทุกแง่มุม รวมถึงการรับรองความเป็นเลิศทุกด้าน ซึ่งคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ (literacy) การคิดคำนวณ (numeracy) และทักษะในการใช้ชีวิตที่จำเป็น (essential life skills)”

การที่จะให้คำจำกัดความที่ชัดเจนสำหรับคำว่า “คุณภาพการศึกษา” นั้น อาจจะเป็นเรื่องที่ยาก เพราะคำว่าคุณภาพการศึกษามีลักษณะที่เป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่สามารถระบุถึงนิยามที่ชัดเจนของคำว่าคุณภาพการศึกษาได้ แต่ก็มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญสองประการที่สามารถช่วยระบุถึงคุณลักษณะของคุณภาพการศึกษาได้ ก็คือ 1) การพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งถูกระบุว่าเป็นวัตถุประสงค์หลักที่ชัดเจนของระบบการศึกษาทั้งหมด และ 2) บทบาทของการศึกษาในการสนับสนุนผู้เรียนให้มีความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาทางอารมณ์ รวมถึงการความเป็นพลเมือง ความเท่าเทียม และการส่งต่อค่านิยมระดับโลกกับท้องถิ่น (UNESCO, 2004)

ทั้งนี้ องค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือยูเนสโก (UNESCO) ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับนานาชาติให้มีการศึกษาเรื่องการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งในรายงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวที่นำเสนอต่อยูเนสโกนั้นได้ให้สรุปประเด็นสำคัญและเขียนข้อเสนอแนะภายใต้กรอบแนวคิดเรื่องคุณภาพการศึกษา โดยมองว่าการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้นจะเปลี่ยนรูปแบบเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ทำให้วิธีการเรียนรู้ในอนาคตจะต้องเหนือกว่าวิธีการ

เรียนในรูปแบบเดิม และมีข้อสรุปว่าการเรียนรู้ที่จะช่วยให้พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้นั้น จะต้องประกอบด้วยเสาหลัก 4 ด้าน คือ

1) การเรียนรู้ที่จะรู้ (Learning to know) โดยผู้เรียนนั้นต้องสามารถรับรู้ได้ว่าความรู้ที่นั้นสามารถสร้างจากชีวิตประจำวัน ผสมผสานกับความรู้ในท้องถิ่นและ/หรือองค์ประกอบภายนอกอื่น ๆ ได้

2) การเรียนรู้ที่จะปฏิบัติ (Learning to do) โดยมุ่งเน้นไปที่การลงมือทำจริงจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา

3) การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน (Learning to live together) โดยใช้ทักษะสำคัญสำหรับการใช้ชีวิตอย่างไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งทุกคนจะได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมในการพัฒนาตนเอง ครอบครัว และชุมชนของพวกเขา

4) การเรียนรู้ที่จะอยู่ (Learning to be) โดยใช้ทักษะที่จำเป็นสำหรับปัจเจกบุคคลที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของพวกเขา (Delors et al., 1996)

อีกหนึ่งกรอบแนวคิดที่สำคัญในเรื่องคุณภาพการศึกษานั้น ก็คือกรอบแนวคิดตามอนุสัญญาว่าสิทธิของเด็ก (the Convention on the Rights of the Child) ข้อที่ 29 วรรคแรก ซึ่งได้บัญญัติไว้ว่าการศึกษาของเด็กนั้นรัฐภาคีจะต้องมุ่งเน้นไปที่

1) การพัฒนาบุคลิกภาพ ความสามารถพิเศษ จิตใจ และร่างกายของเด็กอย่างเต็มศักยภาพ

2) การพัฒนาในเรื่องของความเคารพสิทธิมนุษยชน เสรีภาพขั้นพื้นฐาน และหลักการที่บัญญัติไว้ในกฎบัตรของสหประชาชาติ

3) การพัฒนาในเรื่องของความเคารพบิดามารดา เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ภาษา และคุณค่า สำหรับค่านิยมของประเทศที่ตนอาศัยอยู่ ประเทศที่เป็นอาจเป็นถิ่นกำเนิดของตนเอง และความเป็นพลเมืองที่อาจแตกต่างกันออกไป

4) การเตรียมความพร้อมของเด็กสำหรับความรับผิดชอบชีวิตในสังคมเสรี ในจิตวิญญาณแห่งความเข้าใจ ความสงบ ความอดทน ความเสมอภาคทางเพศและมิตรภาพในประชาชนทุกหมู่เหล่า ทุกเชื้อชาติ ทุกสัญชาติ ทุกศาสนา ตลอดจนกลุ่มชนพื้นเมือง

5) การพัฒนาในเรื่องของความเคารพสำหรับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ

อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความของคำว่าคุณภาพการศึกษานั้นมีความเข้าใจที่หลากหลาย ซึ่งอาจจะเกิดจากความแตกต่างของจารีตประเพณีแต่ละแห่ง ดังนั้นภายใต้กรอบข้อตกลงดาการ์ (The Dakar Framework) จึงได้มีการออกแบบกรอบเพื่อทำความเข้าใจ ติดตาม และพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอาไว้ดังนี้

- 1) ข้อตกลงในภาพกว้างเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 2) กรอบสำหรับการวิเคราะห์คำว่าคุณภาพที่สามารถระบุในมิติต่าง ๆ ได้
- 3) วิธีการวัดผลที่สามารถระบุและประเมินผลตัวแปรที่สำคัญได้
- 4) กรอบสำหรับการปรับปรุงซึ่งครอบคลุมส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันของระบบการศึกษาและสามารถระบุถึงโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปได้

โดยกรอบดังกล่าวได้กำหนดมิติที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการหลักของการเรียนการสอนเอาไว้ ดังนี้

- มิติด้านคุณลักษณะของผู้เรียน (learner characteristics dimension)
- มิติด้านบริบท (contextual dimension)
- มิติของปัจจัยนำเข้า (enabling inputs dimension)
- มิติด้านการเรียนการสอน (teaching and learning dimension)
- มิติด้านผลลัพธ์ (outcomes dimension)



แผนภาพที่ 2.8 กรอบเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา (2004)

นอกจากนี้ ยังมีเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ซึ่งได้มีการนำเสนอในที่ประชุม คณะทำงานระดับนานาชาติด้านการศึกษาขององค์การทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติ หรือ ยูนิเซฟ (UNICEF) เมื่อเดือนมิถุนายน ปี ค.ศ. 2000 ณ ประเทศอิตาลี ได้กล่าวถึงสิทธิของเด็กในการเข้าถึง การศึกษาที่มีคุณภาพ โดยระบุว่าคุณภาพการศึกษานั้นหมายความรวมถึง (UNICEF, 2000)

1) **ผู้เรียนที่มีคุณภาพ (Quality Learners)** หมายถึง ผู้เรียนที่มีสุขภาพดี มีความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้จากครอบครัวและชุมชน

2) **สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ (Quality Learning Environments)** หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีสุขอนามัยดี ปลอดภัย ปราศจากการคุกคามทางเพศ โดยได้การจัดทรัพยากรและพื้นที่ในการเรียนรู้ได้อย่างเพียงพอ

3) **เนื้อหาที่มีคุณภาพ (Quality Content)** หมายถึง เนื้อหาที่ได้สะท้อนถึงความเกี่ยวข้องระหว่างเนื้อหาและอุปกรณ์การเรียนการสอนเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของ การรู้หนังสือ การคำนวณ และทักษะในการดำรงชีพ รวมถึงความรู้ในส่วนของ เพศ สุขอนามัย โภชนาการ การป้องกันเชื้อ HIV หรือเอดส์ และความสงบสุข

4) **กระบวนการที่มีคุณภาพ (Quality Processes)** หมายถึง กระบวนการที่ได้มีการฝึกอบรมครูผู้สอนในการสอนลักษณะของการให้เด็กเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ในชั้นเรียนและโรงเรียนที่มีการจัดการเป็นอย่างดี พร้อมทั้งได้รับการประเมินทักษะในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และสามารถลดความแตกต่างได้

5) **ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ (Quality Outcomes)** หมายถึง ผลลัพธ์ที่ผสมผสานระหว่างความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายของประเทศด้านการศึกษาและการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ในสังคม

สำหรับองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ โออีซีดี (OECD) ก็เป็นองค์การระหว่างประเทศอีกแห่งหนึ่งที่เล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา เพราะมองว่าคุณภาพการศึกษาของแต่ละประเทศนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่นักลงทุนควรจะต้องคำนึงถึงก่อนที่จะตัดสินใจเข้าไปลงทุนในแต่ละประเทศ

ดังนั้น OECD จึงได้จัดทำโครงการประเมินผลนักเรียนระดับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment หรือ PISA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคุณภาพระบบการศึกษาของแต่ละประเทศ ซึ่งข้อสอบในโครงการ PISA นี้จะมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากการสอบโดยทั่วไป ข้อสอบ PISA จะไม่ได้ออกตามหลักสูตรของโรงเรียน แต่ข้อสอบจะถูกออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของเด็กว่าสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ว่าสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ในชีวิตจริงได้หรือไม่ รวมถึงวัดความพร้อมของเด็กก่อนที่จะก้าวเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคมอย่างเต็มตัว

ซึ่งนายอังเคล กอร์เรีย (Angel Gurría) เลขาธิการองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ โออีซีดี (OECD) ได้กล่าวถึงโครงการสอบ PISA ไว้ว่า (*PISA – THE OECD PROGRAMME FOR INTERNATIONAL STUDENT ASSESSMENT*)

“คุณภาพการศึกษาเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดสำหรับยุคปัจจุบันและในอนาคต ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความมั่นใจสัญญาจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล ครูผู้สอน ผู้ปกครอง และตัวนักเรียนเอง ทั้งนี้ OECD จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายนี้ผ่านโครงการ PISA ซึ่งจะช่วยให้ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภายใต้กรอบที่ตกลงกันได้ พร้อมทั้งได้รับความยินยอมให้มีการเปรียบเทียบกันในระดับนานาชาติ โดยบางประเทศได้แสดงให้เห็นถึงการประสบ

ความสำเร็จในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงและมีความเท่าเทียม และช่วยให้
โครงการ PISA เป็นเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับประเทศอื่น ๆ อีกด้วย”

สำหรับแนวคิดในเรื่องคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยนั้น แม้ว่าจะไม่มีการกำหนดนิยาม
ของคำว่าคุณภาพการศึกษาเอาไว้ชัดเจน แต่กระทรวงศึกษาธิการก็ได้มีการระบุถึงแนวคิดในเรื่องของ
คุณภาพการศึกษาเอาไว้ในเรื่องของความสำเร็จประการหนึ่งของการกำหนดมาตรฐานการศึกษาว่า
“มาตรฐานทำให้สถานศึกษาเข้าใจชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางใด” (สำนักงาน
ทดสอบทางการศึกษา, 2554) และเมื่อวิเคราะห์ถึงลักษณะหรือกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว ก็จะสามารถ
จัดแบ่งปัจจัยที่สะท้อนคุณภาพการศึกษาได้เป็น 5 ด้าน คือ

1) **ด้านคุณภาพผู้เรียน** ซึ่งมีการระบุเอาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคน
ไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและ
วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”

นอกจากนี้ ในมาตรา 7 ยังได้ระบุเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ว่า “ในกระบวนการ
เรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมี
พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริม สิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย
ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษา
ผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้ง ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การ
กีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้
และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง”

ดังนั้น ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีการแบ่ง
ออกเป็น 6 ส่วน คือ

- มีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ
- มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ

สมเหตุสมผล

- มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
- มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่อ

อาชีพสุจริต

2) **ด้านการจัดการศึกษา** โดยพิจารณาที่ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง รวมถึงชุมชน

3) **ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้** โดยพิจารณาที่การร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

4) **ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา** โดยพิจารณาที่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และอุดมการณ์ของสถานศึกษา

5) **ด้านมาตรการส่งเสริม** โดยพิจารณาที่การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายตามอุดมการณ์ของสถานศึกษาและนโยบายของรัฐในขณะปัจจุบัน

ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้ ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พ.ศ. 2559 ซึ่งประกาศเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2559 ได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพของผู้เรียนโดยมีประเด็นที่จะพิจารณาหลัก 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.1) ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น

1.2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา

1.3) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.4) ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา

1.5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติ

1.6) ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงานหรือการทำงาน

ประเด็นที่ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

2.1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม

2.2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

2.3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย

2.4) สุขภาวะทางร่างกายและลักษณะจิตสังคม

ซึ่งในแต่ละประเด็นมีประเด็นพิจารณาย่อย และงานเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาดังที่ปรากฏในตารางที่ 2.3 และ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 กรอบมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2559 (ประเด็นพิจารณา ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน)

มาตรฐาน/ประเด็นที่พิจารณา	ประเด็นพิจารณาย่อย/ผลงานเชิงประจักษ์
1. ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน	
1.1 ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ ตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น	1) ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่านและเขียน ได้ เหมาะสมตามระดับชั้นในระดับดีเยี่ยม 2) ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้ง ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เหมาะสม ตาม ระดับชั้น ในระดับดีเยี่ยม 3) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดคำนวณ เหมาะสมตามระดับชั้น ในระดับดีเยี่ยม
1.2 ความสามารถในการวิเคราะห์และ คิดอย่างมี วิจารณ์ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ แก้ปัญหา	4) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิด วิจารณ์ญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น แก้ปัญหาและนำไปประยุกต์ใช้ ในสถานการณ์ ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
1.3 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร	5) ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ได้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ
1.4 ความก้าวหน้าทางการเรียน ตามหลักสูตร สถานศึกษา	6) ผู้เรียนมีความก้าวหน้าจากพื้นฐานเดิมในแต่ละปี ในด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะต่างๆ ตาม หลักสูตร อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง
1.5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการ สอบระดับชาติ	7) ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติของผู้เรียน มี พัฒนาการสูงขึ้น หรือคุณภาพเป็นไป ตาม เป้าหมาย
1.6 ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงานหรือการ ทำงาน	8) ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี พร้อมที่จะ ศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้น หรือมีคุณภาพะ ทาง อาชีพเหมาะสมกับช่วงวัย

ตารางที่ 2.4 กรอบมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2559 (ประเด็นพิจารณา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน)

มาตรฐาน/ประเด็นที่พิจารณา	ประเด็นพิจารณาย่อย/ผลงานเชิงประจักษ์
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	
2.1 การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมาย และวัฒนธรรมอันดีของสังคม	1) ผู้เรียนมีความประพฤติด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึก และจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดปรากฏชัดเจนโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม 2) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม
2.2 ความภูมิใจในท้องถิ่นและ ความเป็นไทย	3) ผู้เรียนมีความภาคภูมิใจในท้องถิ่น ในความเป็นไทย และเห็นคุณค่าเกี่ยวกับ ภูมิปัญญาไทยและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ในชีวิตประจำวัน
2.3 การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกัน บนความแตกต่างและหลากหลาย	4) ผู้เรียนยอมรับเหตุผลความคิดเห็น ของผู้อื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
2.4 สุขภาวะทางร่างกายและลักษณะ จิตสำนึก	5) ผู้เรียนมีวิธีการรักษาสุขภาพของตนเอง ให้แข็งแรงเสมอ 6) ผู้เรียนรักษาอารมณ์และสุขภาพจิตให้ดีอยู่เสมอ 7) ผู้เรียนรู้และมีวิธีการป้องกันตนเอง จากการ ล้อลวง ช่มเหง รักแก 8) ผู้เรียนไม่เพิกเฉยต่อการกระทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และอยู่ร่วมกันด้วยดีในครอบครัวและชุมชน และสังคม

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2559 มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมากที่สุด

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่บริหารรูปแบบนิติบุคคล

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีความสามารถและมีความสุขการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมี

ประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป้นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่

การศึกษาและสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า

“มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป้นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป้นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (รุ่ง แก้วแดง, 2550)

จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป้นนิติบุคคลโดยได้ บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพ.ศ.2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป้นนิติบุคคลเมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้มีความเป้นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

1. เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป้นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่โรงเรียนเป้นฐาน
2. เพื่อให้การจัดการศึกษาเป้นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป้นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

ความเป้นนิติบุคคลของสถานศึกษานอกจากจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษายังมีสิทธิและหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดทั้งกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น สถานศึกษาจะดำเนินการต่าง ๆ ใดต้องอยู่ในกรอบของอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมาย และวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้หน่วยงานที่ของสวนราชการนั้นๆ โดยได้กำหนดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก มาตรา 39 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในนามของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบหมาย หรือตามระเบียบบริหารการเงินของสถานศึกษาเป็นต้น (คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา, 2559)

ฉะนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงมีฐานะเป็นผู้แทนนิติบุคคลเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยที่กำหนดอำนาจหน้าที่อธิการบดีให้เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป ซึ่งมีฐานะเป็นผู้แทนนิติบุคคลตามสภาพที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้มาตรา 44 วรรคหนึ่งและมาตรา 45 วรรคหนึ่งแห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจและการมอบอำนาจของสวนราชการที่เกี่ยวข้องให้แก่สถานศึกษาเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษา ความอิสระและคล่องตัว

1. การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการฯได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

- การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- การนิเทศการศึกษา
- การแนะแนวการศึกษา
- การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอข้าย/ภารกิจ

1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ

- การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
- การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
- การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2) การจัดสรรงบประมาณ

- การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
- การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- การโอนเงินงบประมาณ

3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

- การจัดการทรัพยากร
- การระดมทรัพยากร
- การจัดหารายได้และผลประโยชน์
- กองทุนกั๊ยมเพื่อการศึกษา
- กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- การบริหารการเงิน
- การเบิกเงินจากคลัง
- การรับเงิน
- การเก็บรักษาเงิน
- การจ่ายเงิน
- การนำส่งเงิน
- การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี

5) การบริหารบัญชี

- การจัดทำบัญชีการเงิน

- การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 6) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 - การจัดหาพัสดุ
 - การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
 - การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องรวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

- การวางแผนอัตรากำลัง
- การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- วินัยและการรักษาวินัย

- การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

- การดำเนินงานธุรการ
- งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
- การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป
- การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- การรับนักเรียน
- การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.4 การพัฒนากลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์ มาจากภาษากรีก (Greek) ว่า “Strategos” โดยความหมายดั้งเดิม เป็นภาษาทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพ และเคลื่อนย้ายพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก ทั้งนี้ กลยุทธ์ (Strategy) จึงเป็นแนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย ใน 1 Strategy ประกอบด้วย Tactic คือ วิธีการเชิงรุกหลายๆ วิธีการ จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุกซึ่งวงการทหารเรียก Strategy ว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนวงการบริหารธุรกิจนิยมเรียก Strategy ว่า กลยุทธ์ (พจนานุกรมศัพท์, 2552)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการตัดสินใจและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2552) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบหรือเป็นการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ Hampton (1986) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ ว่าหมายถึง แผนรวม แผนสรุปหรือแผนบูรณาการแบบผสมผสานที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบของธุรกิจในการทำทายต่อสภาพแวดล้อม และเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือ แนวทางเชิงรุกหรือวิธีการที่มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับนโยบาย

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจะสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและเข้าใจในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารในทุกองค์กร (ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2552)

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulating) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementing) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluating) โดยเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ การตลาด การบัญชีและการเงิน การผลิต และการปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา และระบบสารสนเทศทางคอมพิวเตอร์ เพื่อให้องค์กร

บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม รวมทั้งต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนด้วย

ทั้งนี้ สมยศ นาวิการ (2543) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายในองค์กร รวมทั้งยังสอดคล้องกับความหมายของ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2554) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง วิธีจัดการแบบหนึ่ง ที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์กร โดยการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้าตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

จากความหมายที่กล่าวมาในข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่มีกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับองค์กร เพื่อนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร โดยประเมินจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และพิจารณาโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ขององค์กร โดย

ประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (Strengths-จุดแข็ง, Weaknesses-จุดอ่อน, Opportunities-โอกาส, Threats-ภาวะคุกคาม) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Wheelen & Hunger, 2004)

1. **จุดแข็ง (Strengths)** หมายถึง ลักษณะเด่นของการดำเนินงานหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร
2. **จุดอ่อน (Weaknesses)** หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
3. **โอกาส (Opportunities)** หมายถึง ช่องทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
4. **ภาวะคุกคาม (Threats)** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือ ภัยคุกคามการดำเนินงานจนทำให้เกิดเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับการวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์กรกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร (Internal environment analysis)

เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมได้ อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหารจะไม่สามารถบรรลุสำเร็จได้ หากปราศจากการทำความเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นข้อจำกัด หรือสิ่งสนับสนุนขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารโดยทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของการดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนต่างๆ ให้น้อยลงด้วยการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสมภายใต้สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร อันประกอบไปด้วย บุคลากร (Man) การเงินและงบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) (พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร (External environment analysis)

เป็นสิ่งที่ต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่ให้ผลลัพธ์แก่องค์กรเป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสม ซึ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

ในระยะยาวขององค์การ ได้แก่ การเมือง (Political) ที่ส่งผลการบริการสารสนเทศและนโยบายสารสนเทศ เศรษฐกิจ (Economic) โดยจะมองที่ระบบและสภาพทางเศรษฐกิจทั่วไป สังคม (Social) ที่รวมถึงบรรทัดฐานและค่านิยมที่อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมท้องถิ่น และเทคโนโลยี (Technological) เป็นเรื่องของการพัฒนาาระบบซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่อาจจะมีผลกระทบได้ ส่วนภาวะแวดล้อมของการดำเนินงานจะเป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์การ เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า สมาคมการค้า เป็นต้น

เนื่องจากภาวะแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเหมาะสมตามพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามขั้นตอนจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก เฮอร์นันด์ (2552) ได้จำแนกขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบ (Scanning) ผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์การในประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถบอกถึงสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และตรวจสอบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ยังไม่ทราบถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน ซึ่งจะแสดงภาพรวมของสภาพแวดล้อมและทิศทางในอนาคต
2. การติดตามและตรวจสอบ (monitoring) เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบอย่างไรต่อองค์การ
3. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบและติดตาม ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคตว่าเป็นอย่างไร
4. การประเมิน (Assessing) เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้น และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบนั้น

นอกจากจะทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำผลไปวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์การแล้ว องค์การบางแห่งยังได้มีการนำเอาผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือ SWOT Analysis ไปจัดทำกลยุทธ์ต่างๆ โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กัน และกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆขึ้นใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์การภายใต้กลยุทธ์ที่เรียกว่า “TOWS Matrix”

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นการจับคู่กันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ให้แก่องค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. **จุดแข็งกับโอกาส (S-O)** เป็นการข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้
2. **จุดแข็งกับภาวะคุกคาม (S-T)** เป็นการแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้
3. **จุดอ่อนกับโอกาส (W-O)** เป็นการแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยการพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร
4. **จุดอ่อนกับภาวะคุกคาม (W-T)** เป็นการแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์ S-O ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็ง	กลยุทธ์ W-O การลดจุดอ่อน โดยการสร้างโอกาส
ภาวะคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์ S-T การหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยอาศัยจุดแข็ง	กลยุทธ์ W-T การลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงจากอุปสรรค

ตารางที่ 2.5 TOWS Matrix (พฤษณี ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ อันเป็นรากฐานที่สำคัญของความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆรวมทั้งประเมินผลคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic

planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดหมายขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

การกำหนดกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลผลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์การโดยรวม (Corporate-level strategy) โดยถือว่าเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ซึ่งในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ได้แก่ ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์การโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ การติดต่อผู้รับบริการ และความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์จึงสามารถจำแนกได้ 4 ระดับ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategies) หรือกลยุทธ์หลัก (Grand strategies) เป็นกลยุทธ์ระดับองค์การโดยรวม ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงทิศทางของการดำเนินงานขององค์การ และเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้นจากผลิตภัณฑ์เดิม (same product) ตลาดเดิม (same market) อาจทำได้โดยการกำหนดกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน กลยุทธ์เจาะตลาด กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ กลยุทธ์การไม่ลงทุน กลยุทธ์การล้มละลาย กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน และกำหนดกลยุทธ์ผสมผสาน

2) การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategies) เป็นการกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์การ ซึ่งจะต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร มีอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่ กลยุทธ์ความแตกต่าง เช่น รูปร่างผลิตภัณฑ์ บริการหลังการขาย เป็นต้น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น ผลิตภัณฑ์มาตรฐาน การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว เช่น การพัฒนาสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้าเดิม การส่งมอบสินค้า เป็นต้น

3) การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategies) เป็นการดำเนินการ โดยมีการพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์การ ประกอบไปด้วย การตลาด การบัญชี การจัดซื้อ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4) การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategies) ประกอบด้วย กลยุทธ์การควบคุม กลยุทธ์การผลิตให้ทันเวลาพอดี และกลยุทธ์ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การกำหนดกลยุทธ์การสังเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การแล้ว ต่อมาเป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเน้นการวางแผนดำเนินการและการนำแผนงานต่างๆนั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุจะต้อง

เตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ อาทิเช่น ปัจจัยทางด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์การ ระบบงานต่างๆ เทคโนโลยีที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นบังเกิดผลซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบไปด้วยกระบวนการงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) เป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ กิจกรรม เวลา ผู้ปฏิบัติ และงบประมาณที่มีเป้าหมายของผลงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2) การปฏิบัติการ (Take action) เป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งานหรือโครงการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2557) ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยการประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 และ 2) ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้น ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การเตรียมการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 2) การประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความถูกต้อง

สมยศ ชี้แจ้ง (2556) ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผลการวิจัยพบว่า ระบบความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ ระบบบริหารความเสี่ยงแบบการระบุความเสี่ยงและการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงมีจุดเน้นคือ ความเสี่ยงทางด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ การวิจัย การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย กฎระเบียบและสิ่งแวดล้อม ส่วนการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีจุดเน้น คือ 1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยง

มาทบทวนกลยุทธ์ 2) การพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัย 3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยง 4) การกำหนดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลเพื่อทำหน้าที่สอบทานประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ 5) การสอบทานเอกสารหรือหลักฐานอ้างอิงที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

สาวิตรี วัฒนหอม (2556) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษา ประสิทธิผลของสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยเสี่ยงเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ปัจจัยความเสี่ยงด้านปัญหาเศรษฐกิจ เป็นต้น ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้ดังนี้ คุณภาพโดยทั่วไป ความพึงพอใจในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อทราบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยแนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ปัจจัยเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหา

มาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องคุณภาพการศึกษา

สุรดา ไชยสงคราม (2555) ทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2) กลยุทธ์การนำแผนสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และ 3) กลยุทธ์การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ทำวิจัยเรื่อง “แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติและมโนทัศน์ของผู้เกี่ยวข้อง” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติของสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติของสถานศึกษา และ 3) เพื่อวิเคราะห์มโนทัศน์เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากรระดับเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรระดับสถานศึกษา พบผลการวิจัยที่น่าสนใจ คือ การจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาของสถานศึกษาส่วนใหญ่จะดำเนินการตามมาตรฐานการศึกษา โดยศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาประกาศใช้มากที่สุด รองลงมาคือ การศึกษาวิเคราะห์จุดเน้น นโยบายของต้นสังกัด/เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อใช้ในการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องโรงเรียนที่บริหารรูปแบบนิติบุคคล

พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบ

กระจายอำนาจ ซึ่งมีจุดเด่น คือ โรงเรียนจะมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในงานบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ภายใต้กฎระเบียบที่กระทรวงศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด ซึ่งการบริหารรูปแบบนี้ กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากฎหมายเพื่อกระจายอำนาจให้โรงเรียน และ 2) รูปแบบองค์การมหาชน มีจุดเด่น คือ โรงเรียนจะสามารถบริหารงานทั้ง 4 ด้านอย่างอิสระและคล่องตัวภายใต้กฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่โรงเรียนกำหนดเอง ซึ่งการบริหารรูปแบบนี้ กระทรวงศึกษาธิการ จะต้องเสนอให้คณะรัฐมนตรีตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.2542 โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่จัดระบบและออกระเบียบข้อบังคับในการบริหารโรงเรียน

จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม (2545) ทำวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ควรกำหนดรูปแบบ โดยใช้หลักแนวคิด ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล ในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระในการบริหารและอิสระจากระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ หลักความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามกฎบัตร หลักการจัดการศึกษามุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะอธิบายเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานวิจัย 3 ส่วน ประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และการนำเสนอผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล” ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed methods research) ประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษารอบแนวคิดสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม แล้วพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

3.2 ขั้นตอนการวิจัย

มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม และจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ซึ่งประกอบด้วย กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง กรอบแนวคิดคุณภาพการศึกษา กรอบแนวคิดการพัฒนาหลักสูตร และกรอบแนวคิดการโรงเรียนนิติบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล: ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) อาจารย์/นักวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง 2) อาจารย์/นักวิชาการด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนิติบุคคล และ 3) อาจารย์/นักวิชาการทางด้านการวิจัยทางการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้: ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การเก็บรวบรวมข้อมูล: ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน การให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเข้าพบด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล: ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ดังนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

1) ประชากร หมายถึง หน่วยที่ต้องการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล 2 รุ่น จำนวน 114 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556) โดยโรงเรียนในโครงการรุ่นที่ 1 แบ่งเป็น โรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 28 โรงเรียน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 30 โรงเรียน และโรงเรียนในโครงการรุ่นที่ 2 แบ่งเป็น โรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 29 โรงเรียน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 27 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล จำนวน 89 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณของ (Yamane, 1967) โดยสมมติค่าสัดส่วนเท่ากับ 0.5 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$\text{สูตรการคำนวณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่าง } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย n = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

N = จำนวนประชากรที่ทราบค่า

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (allowable error)

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จะมีจำนวนทั้งสิ้น $\frac{114}{1+114(0.05)^2} = 89$ โรงเรียน

2.2) กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างใช้แบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยพิจารณาจากรุ่นโครงการและระดับชั้นการศึกษา ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการกำหนดโควตา (Quota Sampling)

ลำดับที่	โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	จำนวนประชากร (โรงเรียน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
1	ระดับประถมศึกษา รุ่นที่ 1	28	22
2	ระดับมัธยมศึกษา รุ่นที่ 1	30	23
3	ระดับประถมศึกษา รุ่นที่ 2	29	23
4	ระดับมัธยมศึกษา รุ่นที่ 2	27	21
รวม		114	89

2.3) ทำการสุ่มรายชื่อจากโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลทั้ง 4 กลุ่ม เพื่อนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Sample random sampling) ให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

3) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอน โรงเรียนละ 1 คน รวมโรงเรียนละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 267 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย: ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐานข้อมูลพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงภายในโรงเรียน โดยใช้ข้อคำถามแบบตรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยใช้ข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในปัจจุบัน

ระดับคะแนน 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับที่ มากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับที่ มาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับที่ ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับที่ น้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับที่ น้อยที่สุด

ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่พึงประสงค์

ระดับคะแนน 5 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติในอนาคต มากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติในอนาคต มาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติในอนาคต ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติในอนาคต น้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติในอนาคต น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยใช้ข้อคำถามแบบปลายเปิดให้ผู้ตอบมีอิสระในการตอบตามความคิดเห็น

การสร้างเครื่องมือ: ร่างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลจากกรอบแนวคิดการวิจัยที่สังเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ หลังจากนั้นขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความครอบคลุมกรอบแนวคิดและบริบทที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ: นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) อาจารย์/นักวิชาการด้านการบริหารความเสี่ยง 2) อาจารย์/นักวิชาการ

ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนิติบุคคล และ 3) อาจารย์/นักวิชาการทางด้านการวิจัยทางการศึกษา ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในเรื่องความครอบคลุมของคำถาม ความชัดเจนในการใช้ภาษา และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยทำการตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามรายข้อ ตามสูตรคำนวณของ (วรณิ แกมเกตุ, 2551) ดังนี้

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

โดย IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

N = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

+1 หมายถึง แนใจ ว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แนใจ ว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง แนใจ ว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ หรือ IOC ของแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ จะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามข้อนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แต่หากข้อใดมีค่าดัชนี IOC น้อยกว่า 0.5 ถือว่าแบบสอบถามข้อนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจะต้องตัดข้อสอบนั้นออกไปหรือทำการปรับปรุงข้อสอบนั้นใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ปรากฏว่าผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามทั้งฉบับได้ค่า IOC เท่ากับ 0.96 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การทดลองใช้เครื่องมือ: เมื่อได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ และผ่านความเห็นชอบจากที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 โรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามสูตรของ Cronbach'Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามในงานวิจัยนี้มีความเที่ยงตรง มีความเหมาะสมที่จะใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล: ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ด้วยวิธีส่งไปรษณีย์ถึงโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลจำนวน 89 แห่ง พร้อมแนบหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจาก

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และซองเปล่าที่ติดดวงตราไปรษณียากรเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้สามารถส่งแบบสอบถามกลับมาคืนมาได้ทันทีที่ตอบแบบสอบถามเสร็จ ปรากฏว่าในครั้งแรกได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 144 ฉบับ จาก 48 โรงเรียน หรือคิดเป็น 53.93% ซึ่งหากจากเป้าหมายที่คาดว่าจะให้ได้รับการตอบกลับมาประมาณ 70% ขึ้นไป ผู้วิจัยจึงได้โทรศัพท์ไปที่โรงเรียนต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ตอบกลับมาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและส่งกลับมาให้ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาเพิ่มอีก 33 ฉบับ จาก 11 โรงเรียน ส่งผลให้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมารวมทั้งสิ้น 177 ฉบับ จาก 59 โรงเรียน หรือคิดเป็น 66.29% จึงถือว่าอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ในการใช้วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล: ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อความแบบตรวจรายการ (Checklist) ผู้วิจัยจึงใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วจึงนำมาสรุปในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ซึ่งเป็นข้อความแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผู้วิจัยจึงใช้การประมวลผลหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพการปฏิบัติหรือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติหรือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในระดับมาก

ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติหรือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในระดับปานกลาง

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติหรือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในระดับน้อย

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติหรือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในระดับน้อยที่สุด

3) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม และจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม: ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) หรือ PNI ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ใช้ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นฉบับปรับปรุง หรือ PNI_{modified} ของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D)/D$$

โดย PNI_{modified} = ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
 I = ระดับสภาพที่พึงประสงค์ให้ปฏิบัติในอนาคต
 D = ระดับสภาพการปฏิบัติในปัจจุบัน

โดยสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงกว่าค่ากึ่งกลางพิสัยจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มของจุดอ่อน (Weaknesses-W) ส่วนสภาพแวดล้อมภายในที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำกว่าค่ากึ่งกลางพิสัยจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มของจุดแข็ง (Strengths-S)

สำหรับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงกว่าค่ากึ่งกลางพิสัยจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มของภาวะคุกคาม (Treats-T) ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำกว่าค่ากึ่งกลางพิสัยจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มของโอกาส (Opportunities-O)

การจัดทำร่างกลยุทธ์: หลังจากจัดทำได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามแล้วตามแนวคิด SWOT Analysis แล้วผู้วิจัยได้นำมาจัดทำตาราง TOWS Matrix โดยเลือกจุดแข็ง และโอกาส ที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำสุด 6 ลำดับแรก และเลือกจุดอ่อน และภาวะคุกคาม ที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงสุด 6 ลำดับแรก เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) จับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส (SO)

- 2) จับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส (WO)
- 3) จับคู่ระหว่างจุดแข็งกับภาวะคุกคาม (ST)
- 4) จับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับภาวะคุกคาม (SO)

เมื่อได้กลยุทธ์ในแต่ละด้านแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นร่างกลยุทธ์ กลยุทธ์รอง และแนวทางดำเนินการเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาให้คำแนะนำ และทำการปรับปรุงก่อนเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินร่างกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ 2 ครั้ง ดังนี้

- 1) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคลจำนวน 15 ท่าน (ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ก)
- 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2) โดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 8 ท่าน (ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ก)

โดยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ใช้ข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนน ดังนี้

- | | | |
|--------------|---------|--|
| ระดับคะแนน 5 | หมายถึง | กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสม/ความเป็นได้อยู่ในระดับที่ มากที่สุด |
| ระดับคะแนน 4 | หมายถึง | กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสม/ความเป็นได้อยู่ในระดับที่ มาก |
| ระดับคะแนน 3 | หมายถึง | กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสม/ความเป็นได้อยู่ในระดับที่ ปานกลาง |
| ระดับคะแนน 2 | หมายถึง | กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสม/ความเป็นได้อยู่ในระดับที่ น้อย |
| ระดับคะแนน 1 | หมายถึง | กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสม/ความเป็นได้อยู่ในระดับที่ น้อยที่สุด |

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยได้ตรวจทานรายละเอียดความถูกต้องสมบูรณ์ของกลยุทธ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาให้เห็น ข้อแนะนำ แล้วหลังจากนั้นทำการปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์การ
บริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล
ฉบับสมบูรณ์ เพื่อจัดทำเป็นการรายงานการวิจัยต่อไป

3.3 การนำเสนอผลการวิจัย

ดำเนินการเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการพรรณนา โดยแบ่งการนำเสนอเนื้อหาเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการบรรยายถึง ที่มาและความสำคัญของปัญหา คำถามการวิจัย
วัตถุประสงค์การวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดที่ใช้ในการ
วิจัย และประโยชน์ที่ได้รับ

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ได้จากการทบทวน
วรรณกรรม ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา
แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่บริหารในรูปแบบนิติบุคคล และการพัฒนากลยุทธ์ รวมถึงเอกสารและ
งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ขั้นตอนการวิจัย และ
การนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย เพื่อ
ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการบรรยายผลสรุปจากการ
วิจัย อภิปรายผลที่ได้จากการวิจัยโดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์การวิจัยตั้งแต่กรอบแนวคิดทฤษฎี
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เข้ากับกลยุทธ์ที่ต้องการนำเสนอ และข้อเสนอแนะเพื่อ
ประโยชน์ในการนำไปใช้และการวิจัยครั้งถัดไป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการ
วิจัย และผลที่ได้รับ ตามแผนภาพที่ 3.1 ดังนี้



แผนภาพที่ 3.1 สรุปขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล” ได้ทำการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น โดยในบทนี้จะนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย ดังต่อไปนี้

4.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง คุณภาพการศึกษา จำนวน 5 ท่าน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

(N = 5)

กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	\bar{x}	ความเหมาะสม
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	5.00	มากที่สุด
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	5.00	มากที่สุด
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	5.00	มากที่สุด
4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)	5.00	มากที่สุด
5. การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)	5.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	5.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) และ การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) ซึ่งกรอบแนวคิดทั้งหมดผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมกับงานวิจัยในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 5.00$)

ตารางที่ 4.2 ผลการประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพศึกษา

(N = 5)

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา	\bar{x}	ความเหมาะสม
1. ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน		
1.1 ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น	5.0	มากที่สุด
1.2 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา	5.0	มากที่สุด
1.3 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4.8	มากที่สุด
1.4 ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา	4.6	มากที่สุด
1.5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติ	5.0	มากที่สุด
1.6 ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงาน	5.0	มากที่สุด
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน		
2.1 การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม	4.8	มากที่สุด
2.2 ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย	5.0	มากที่สุด
2.3 การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย	5.0	มากที่สุด
2.4 สุขภาวะทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคม	4.6	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.88	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกกรอบแนวคิดคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มาเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินแล้วว่ามี ความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.88$) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นประกอบด้วยว่า เป้าหมายของการศึกษาคือคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น การเลือกใช้มาตรฐานคุณภาพผู้เรียนมาเป็นกรอบแนวคิดจึงมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง

4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้แบ่งออก 4 ตอน ดังนี้

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 ข้อมูลพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงภายในโรงเรียน

4.2.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

4.2.4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

(N = 177)

ข้อมูลพื้นฐาน			
เพศ		จำนวน (คน)	%
	ชาย	66	37.29
	หญิง	111	62.71
	รวม	177	100.00
อายุ		จำนวน (คน)	%
	ต่ำกว่า 25 ปี	2	1.13
	25 – 35 ปี	21	11.86
	36 – 45 ปี	33	18.64
	มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	121	68.36
	รวม	177	100.00
ระดับการศึกษา		จำนวน (คน)	%
	ปริญญาตรี	40	22.60
	ปริญญาโท	123	69.49
	ปริญญาเอก	14	7.91
	อื่น ๆ (โปรดระบุ)	0	0
	รวม	177	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 37.29 ส่วนใหญ่อายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 68.36 สำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาโท จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 69.49

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา

(N = 59)

ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา		
เพศ		จำนวน (คน) %
	ชาย	31 52.5
	หญิง	28 47.5
	รวม	59 100
อายุ		จำนวน (คน) %
	ต่ำกว่า 25 ปี	0 0
	25 – 35 ปี	0 0
	36 – 45 ปี	7 11.9
	มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	52 81.1
	รวม	59 100.00
ระดับการศึกษา		จำนวน (คน) %
	ปริญญาตรี	2 3.4
	ปริญญาโท	44 74.6
	ปริญญาเอก	13 22.0
	อื่น ๆ (ไปรตระนุ)	0 0
	รวม	59 100.00
ประสบการณ์ทำงานนำตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา		จำนวน (คน) %
	น้อยกว่า 1 ปี	0 0
	1 - 4 ปี	2 3.4
	5 - 8 ปี	5 8.5
	มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	52 88.10
	รวม	59 100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูลมีเพศชายมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย คือ มีผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 ในขณะที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 ทั้งหมดมีอายุมากกว่า 35 ปี โดยมีผู้ที่มีอายุเกินกว่า 45 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด 52 คน คิดเป็นร้อยละ 81.1 ที่เหลืออายุ 36 – 45 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 74.6 รองลงมาคือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 และเกือบทั้งหมดมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามากกว่า 8 ปีขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 88.10 รองลงมาคือมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 5 – 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.5 และมีผู้ที่มีประสบการณ์ 1 – 4 ปี เพียง 2 คนเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 3.4

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเฉพาะหัวหน้ากลุ่มสาระและครูผู้สอน

(N = 118)

ข้อมูลพื้นฐาน			
เพศ		จำนวน (คน)	%
	ชาย	35	29.7
	หญิง	83	70.3
	รวม	118	100.00
อายุ		จำนวน (คน)	%
	ต่ำกว่า 25 ปี	2	1.7
	25 – 35 ปี	21	17.8
	36 – 45 ปี	26	22.0
	มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	69	58.5
	รวม	118	100.00
ระดับการศึกษา		จำนวน (คน)	%
	ปริญญาตรี	38	32.2
	ปริญญาโท	79	66.9
	ปริญญาเอก	1	0.8
	อื่น ๆ (โปรดระบุ)	0	0
	รวม	118	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มของหัวหน้ากลุ่มสาระและครูผู้สอนนั้นมีเพศหญิงมากกว่าชายในสัดส่วนที่ค่อนข้างมาก คือ เพศหญิงจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 70.3 ส่วนเพศชายมีจำนวนเพียง 35 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 ในขณะที่อายุเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูล มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมา คืออายุเฉลี่ย 36 – 45 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 และอายุเฉลี่ย 25 – 36 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 ส่วนระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 66.9 รองลงมาคือจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และมีจบการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

4.2.2 ข้อมูลพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงภายในโรงเรียน

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงภายในโรงเรียน

(N = 59)

ข้อมูลพื้นฐานของการโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงภายในโรงเรียน			
การจัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง		จำนวน (คน)	%
	มี	15	25.42
	ไม่มี	44	74.58
รวม		59	100.00
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง		จำนวน (คน)	%
	มี	17	28.81
	ไม่มี	42	71.19
รวม		59	100.00
การมอบหมายให้บุคลากรหรือคณะกรรมการในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง		จำนวน (คน)	%
	มี	24	40.68
	ไม่มี	35	59.32
รวม		59	100.00

จากตารางที่ 4.6 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโรงเรียนมีการจัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยงเพียงร้อยละ 25.42 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพียงร้อยละ 28.81 และมีการมอบหมายให้บุคลากรหรือคณะกรรมการในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงร้อยละ 40.68

4.2.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ตารางที่ 4.7 ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติ บุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	3.96	0.686	มาก	3	4.46	0.849	มาก	3
2. การระบุความเสี่ยง	4.04	0.693	มาก	1	4.50	0.813	มาก	1
3. การประเมินความเสี่ยง	3.93	0.725	มาก	4	4.44	0.847	มาก	5
4. การจัดการความเสี่ยง	3.82	0.831	มาก	5	4.44	0.767	มาก	4
5. การรายงานและติดตามผล	3.97	0.727	มาก	2	4.49	0.764	มาก	2
เฉลี่ย	3.94	0.730	มาก		4.47	0.810	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ที่ 3.94 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การระบุความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมา คือ การรายงานและติดตามผล ($\bar{X} = 3.97$) การกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.96$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การจัดการความเสี่ยง ($\bar{X} = 3.82$) และถัดไป คือ การประเมินความเสี่ยง ($\bar{X} = 3.93$)

ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากค่อนข้างมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ที่ 4.47 โดยด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การระบุความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมา คือ การรายงานและติดตามผล ($\bar{X} = 4.49$) การกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.46$) ส่วนด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมีเท่ากันสองด้าน คือ การประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.44$)

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน	3.94	0.854	มาก	9	4.5	0.886	มาก	2
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้นในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	3.99	0.846	มาก	3	4.49	0.924	มาก	3
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ ญาณอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา ขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	3.93	0.833	มาก	10	4.46	0.905	มาก	5
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน ขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	3.98	0.780	มาก	4	4.46	0.904	มาก	4
5. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความก้าวหน้า	3.97	0.845	มาก	5	4.45	0.965	มาก	7

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง								
6. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	4.03	0.808	มาก	1	4.51	0.918	มากที่สุด	1
7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงานในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	3.92	0.910	มาก	9	4.44	0.922	มาก	8
8. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคมในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	3.97	0.856	มาก	6	4.45	0.910	มาก	6
9. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทยในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	4.01	0.869		2	4.41	0.944		11
10. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้าน	3.90	0.890	มาก	11	4.44	0.922	มาก	8

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลายในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง								
11. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน สุขภาวะทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคมในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	3.94	0.844	มาก	8	4.44	0.922	มาก	8
เฉลี่ย	3.96	0.686	มาก		4.46	0.849	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสภาพปัจจุบันของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{X}) 3.96 โดยสิ่งที่สภาพที่โรงเรียนปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.03$)

2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทยในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.01$)

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้นในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 3.99$)

ทั้งนี้ สภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก่อน

ไปทางมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$) โดยสภาพที่โรงเรียนต้องการให้มีการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.51$)

2) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.50$)

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ ตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้นในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.49$)

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เช่น แผนดำเนินงานไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และอาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจของโรงเรียนได้ เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	3.99	0.892	มาก	4	4.43	0.946	มาก	5
2. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.03	0.738	มาก	2	4.54	0.846	มากที่สุด	2
3. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เช่น	3.98	0.859	มาก	5	4.46	0.911	มาก	4

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{x}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ
งบประมาณไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง งบประมาณ ถูกตัด งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน								
4. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้าน กฎระเบียบ (Compliance Risk) เช่น การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่ เกี่ยวข้องไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรค ต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการระบุ ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน	4.02	0.879	มาก	3	4.50	0.854	มาก	3
5. การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสีย ของโรงเรียน เช่น คณะกรรมการ สถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู เป็นต้น เข้า ร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความ เสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน	4.18	0.777	มาก	1	4.56	0.878	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	4.04	0.693	มาก		4.50	0.813	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าสภาพปัจจุบันของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{x}) 4.04 โดยสิ่งที่สภาพที่โรงเรียนปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู เป็นต้น เข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (\bar{x} = 4.18)

2) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (\bar{x} = 4.03)

3) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) เช่น การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.02$)

ทั้งนี้ สภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากค่อนข้างไปทางมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) โดยสภาพที่โรงเรียนต้องการให้มีการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู เป็นต้น เข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.56$)

2) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.54$)

3) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) เช่น การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.50$)

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(N = 177)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การประเมินความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมหรือบริหารความเสี่ยง (Residual Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	3.95	0.771	มาก	2	4.46	0.911	มาก	2
2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	3.91	0.828	มาก	5	4.45	0.898	มาก	3

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการประเมินความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติ บุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{x}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ
3. การประเมินโอกาส (Likelihood) ที่ จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่ เหมาะสม โดยใช้ข้อมูลในอดีต หรือ ข้อมูลในลักษณะเดียวกันจาก หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียง กัน	3.91	0.800	มาก	4	4.44	0.890	มาก	4
4. การประเมินผลกระทบหรือความ เสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจาก เหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยการกำหนดระดับความรุนแรงของ แต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน	4.01	0.787	มาก	1	4.47	0.892	มาก	1
5. การนำระดับโอกาสที่จะเกิดความ เสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น (Impact) มาใช้ในการ จัดทำตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน	3.88	0.909	มาก	6	4.41	0.925	มาก	6
6. การทบทวนการประเมินความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้เป็น ปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	3.93	0.905	มาก	3	4.43	0.896	มาก	5
เฉลี่ย	3.93	0.725	มาก		4.44	0.847	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าสภาพปัจจุบันของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (\bar{x}) 3.93 โดยสิ่งที่สภาพที่โรงเรียนปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.01$)

2) การประเมินความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมหรือบริหารความเสี่ยง (Residual Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.95$)

3) การทบทวนการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X} = 3.93$)

ทั้งนี้ สภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากค่อนข้างไปทางมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$) โดยสภาพที่โรงเรียนต้องการให้มีการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.47$)

2) การประเมินความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมหรือบริหารความเสี่ยง (Residual Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.46$)

3) การทบทวนการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X} = 4.45$)

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อที่จะได้เรียงลำดับเหตุการณ์ความเสี่ยงควร	3.77	0.914	มาก	4	4.43	0.830	มาก	3

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการจัดการความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติ บุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ
จะต้องดำเนินการจัดการก่อนหลังได้ อย่างเหมาะสม								
2. การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ใน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อย่างครบถ้วน	3.86	0.890	มาก	1	4.40	0.807	มาก	4
3. การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ด้านคุณภาพ การศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้ อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการ จัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน	3.81	0.862	มาก	3	4.46	0.812	มาก	2
4. การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจใน การดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่าง เหมาะสมและทันเหตุการณ์	3.82	0.886	มาก	2	4.49	0.777	มาก	1
เฉลี่ย	3.82	0.831	มาก		4.44	0.767	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าสภาพปัจจุบันของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X} = 3.82$) โดยสิ่งที่สภาพที่โรงเรียนปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

- 1) การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเพื่อจัดการความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อย่างครบถ้วน ($\bar{X} = 4.49$)
- 2) การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ ($\bar{X} = 4.46$)
- 3) การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ด้านคุณภาพการศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.43$)

ทั้งนี้ สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากค่อนข้างไปทางมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$) โดยสภาพที่โรงเรียนต้องการให้มีการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ ($\bar{X} = 4.49$)

2) การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ด้านคุณภาพการศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.46$)

3) การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อที่จะได้เรียงลำดับเหตุการณ์ความเสี่ยงจะต้องดำเนินการจัดการก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.43$)

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง	4.07	0.823	มาก	2	4.51	0.847	มากที่สุด	4
2. การติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง	3.96	0.828	มาก	4	4.54	0.797	มากที่สุด	1
3. การประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	3.96	0.855	มาก	5	4.47	0.866	มาก	7
4. การติดตามความคืบหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยงว่าแล้วเสร็จ	3.89	0.914	มาก	9	4.45	0.859	มาก	8

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการรายงานและติดตามผลการ บริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{x}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปล ความ	ลำดับ
ตามกำหนด และตรวจสอบว่า มาตรการดังกล่าวสามารถลดโอกาส หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้								
5. การกำหนดรอบระยะเวลาการ รายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาให้ผู้บริหารและ บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.901	มาก	8	4.41	0.894	มาก	9
6. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงด้าน คุณภาพด้านการศึกษาให้ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องทราบอย่างเหมาะสม	3.93	0.833	มาก	6	4.50	0.820	มาก	6
7. การกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่ รายงาน และควรได้รับรายงานผลการ จัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการ ดำเนินการที่เหมาะสม	3.91	0.868	มาก	7	4.53	0.784	มากที่สุด	2
8. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย ในการรายงานและติดตามผลการ จัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษา เพื่อช่วยให้มั่นใจว่ามีการ ดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้	4.14	0.786	มาก	1	4.53	0.873	มากที่สุด	3
9. การนำข้อมูลความเสี่ยงและผลการ จัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ไปใช้ ในการทบทวนและปรับปรุงนโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสภา การณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.00	0.791	มาก	3	4.50	0.799	มาก	5
เฉลี่ย	3.97	0.727	มาก		4.49	0.764	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าสภาพปัจจุบันของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X} = 3.97$) โดยสิ่งที่สภาพที่โรงเรียนปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้ ($\bar{X} = 4.14$)

2) การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.07$)

3) การนำข้อมูลความเสี่ยงและผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X} = 4.00$)

ทั้งนี้ สภาพที่พึงประสงค์ของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากค่อนข้างไปทางมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$) โดยสภาพที่โรงเรียนต้องการให้มีการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่

1) การติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.54$)

2) การกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่รายงาน และควรได้รับรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินการที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.784)

3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.873)

4.2.4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ตารางที่ 4.13 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวม

(N = 177)

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง	3.93	0.829	มาก	2	4.06	1.146	มาก	2
2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	3.98	0.724	มาก	1	4.05	1.160	มาก	3
3. ปัจจัยทางสังคม	3.82	0.888	มาก	4	4.04	1.200	มาก	4
4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	3.87	0.872	มาก	3	4.13	1.126	มาก	1
เฉลี่ย	3.90	0.828	มาก		4.07	1.158	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ที่ 3.90 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.98$) ถัดมา คือ ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ($\bar{X} = 3.93$) ปัจจัยทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.87$) และ ปัจจัยทางสังคม ($\bar{X} = 3.82$) ตามลำดับ

ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ที่ 4.07 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ปัจจัยทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.13$) ถัดมา คือ ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ($\bar{X} = 4.06$) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.05$) และ ปัจจัยทางสังคม ($\bar{X} = 4.04$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ	3.93	0.923	มาก	2	4.08	1.180	มาก	1
2. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ	4.01	0.926	มาก	1	4.05	1.240	มาก	2
3. กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา	3.86	0.956	มาก	3	4.05	1.269	มาก	3
เฉลี่ย	3.93	0.829	มาก		4.06	1.146	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่าปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X} = 3.93$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ($\bar{X} = 4.01$)
- 2) นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ ($\bar{X} = 3.93$)
- 3) กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.86$)

ทั้งนี้ ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.06$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ ($\bar{X} = 4.08$)
- 2) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 1.240)
- 3) กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 1.269)

ตารางที่ 4.15 ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ	3.93	0.823	มาก	3	3.95	1.285	มาก	3
2. งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร	4.03	0.845	มาก	1	4.08	1.247	มาก	2
3. สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง	3.97	0.852	มาก	2	4.11	1.162	มาก	1
เฉลี่ย	3.98	0.724	มาก		4.05	1.160	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X} = 3.98$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร ($\bar{X} = 4.03$)
- 2) สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง ($\bar{X} = 3.97$)
- 3) สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ($\bar{X} = 3.93$)

ทั้งนี้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.05$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง ($\bar{X} = 4.11$)
- 2) งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร ($\bar{X} = 4.08$)
- 3) สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ($\bar{X} = 3.95$)

ตารางที่ 4.16 ปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

ปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	3.90	0.930	มาก	1	4.09	1.212	มาก	1
2. สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	3.87	0.942	มาก	2	4.02	1.292	มาก	3
3. วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	3.71	1.008	มาก	3	4.02	1.232	มาก	2
เฉลี่ย	3.82	0.888	มาก		4.04	1.200	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่าปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X} = 3.82$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.90$)
- 2) สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.87$)
- 3) วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.71$)

ทั้งนี้ ปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.04$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.09$)
- 2) วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 1.232)
- 3) สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 1.292)

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

(N = 177)

ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1. การพัฒนาเทคโนโลยี	3.92	0.907	มาก	1	4.12	1.142	มาก	2
2. การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา	3.80	0.931	มาก	3	4.12	1.151	มาก	3
3. ระบบสารสนเทศ	3.90	0.946	มาก	2	4.15	1.202	มาก	1
เฉลี่ย	3.87	0.872	มาก		4.13	1.126	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่าปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อสภาพปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{x} = 3.87$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) การพัฒนาเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.92$)
- 2) ระบบสารสนเทศ ($\bar{x} = 3.90$)
- 3) การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา ($\bar{x} = 3.80$)

ทั้งนี้ ปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{x} = 4.13$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติในอนาคตมากที่สุดเรียงตามลำดับได้ ดังนี้

- 1) ระบบสารสนเทศ ($\bar{x} = 4.15$)
- 2) การพัฒนาเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 1.142)
- 3) การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 1.151)

4.3 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้แบ่งออก 6 ตอน ดังนี้

4.3.1 ความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

4.3.2 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

4.3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

4.3.4 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1)

4.3.5 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2)

4.3.6 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลฉบับสมบูรณ์

4.3.1 ความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลนี้ เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.18 ความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยภาพรวม

กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	0.126	4
2. การระบุความเสี่ยง	0.114	5
3. การประเมินความเสี่ยง	0.130	3
4. การจัดการความเสี่ยง	0.162	1
5. การรายงานและติดตามผล	0.131	2
ค่าดัชนี PNI _{modified} เฉลี่ย	0.132	

จากตารางที่ 4.18 พบว่าความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.132 โดย การจัดการความเสี่ยง มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.162$) รองลงมา คือ การรายงานและติดตามผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.131$) และกระบวนการที่มีค่าความต้องการจำเป็น ต่ำที่สุด คือ การระบุความเสี่ยง ($PNI_{\text{modified}} = 0.114$)

ตารางที่ 4.19 ความต้องการจำเป็นของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI_{modified}	ลำดับ
1. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน	0.142	1
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ ตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้นในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.125	6
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ ถอด อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.135	3
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.121	7
5. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาในขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.121	7
6. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาการจากผลการสอบวัด ระดับชาติในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.119	10
7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้าน ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงานใน ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.133	4
8. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษา กำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยง	0.121	7
9. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทยในขั้นตอนการ กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.100	11

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
10. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและ หลากหลายในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.138	2
11. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน สุขภาวะทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคมในขั้นตอนการ กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.127	5
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.126	

จากตารางที่ 4.19 พบว่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหาร
ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดย
ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.126 โดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่

1) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและ
เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.142)

2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียน
มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและ
หลากหลายในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (PNI_{modified} = 0.138)

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียน
มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียนด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คติวิจารณ์ญาณ อภิปราย
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
(PNI_{modified} = 0.135)

และด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่
สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านความภูมิใจใน
ท้องถิ่นและความเป็นไทยในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
(PNI_{modified} = 0.100)

ตารางที่ 4.20 ความต้องการจำเป็นของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน
โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบ นิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เช่น แผนดำเนินงานไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และอาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุ	0.110	4

การระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบ นิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจของโรงเรียนได้ เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน		
2. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เช่น กระบวนการ ปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน	0.127	1
3. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เช่น งบประมาณไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง งบประมาณถูกตัด งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เป็นต้น ในการระบุ ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.121	2
4. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) เช่น การไม่สามารถปฏิบัติ ตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.119	3
5. การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู เป็นต้น เข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.091	5
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.114	

จากตารางที่ 4.20 พบว่าความต้องการจำเป็นของการระบุความเสี่ยงของการบริหารความ
เสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมี
ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.114 โดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่

1) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เช่น กระบวนการ
ปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียน (PNI_{modified} = 0.127)

2) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เช่น งบประมาณไม่สอดคล้อง
กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง งบประมาณถูกตัด งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เป็นต้น ในการระบุ
ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.121)

3) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) เช่น การไม่สามารถ
ปฏิบัติตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อ
การปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.119)

และด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของ
โรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู เป็นต้น เข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุ
ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.091)

ตารางที่ 4.21 ความต้องการจำเป็นของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การประเมินความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมหรือบริหารความเสี่ยง (Residual Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.129	4
2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.138	1
3. การประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่เหมาะสม โดยใช้ข้อมูลในอดีต หรือข้อมูลในลักษณะเดียวกันจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน	0.136	3
4. การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน	0.115	6
5. การนำระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) มาใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.137	2
6. การทบทวนการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	0.127	5
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.130	

จากตารางที่ 4.21 พบว่าความต้องการจำเป็นของการประเมินความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.130 โดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่

1) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.138)

2) การนำระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) มาใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.137)

3) การประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่เหมาะสม โดยใช้ข้อมูลในอดีต หรือข้อมูลในลักษณะเดียวกันจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน (PNI_{modified} = 0.136)

และด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างเหมาะสม

โดยการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.115$)

ตารางที่ 4.22 ความต้องการจำเป็นของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI_{modified}	ลำดับ
1. การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อที่จะได้เรียงลำดับเหตุการณ์ความเสี่ยงควรจะต้องดำเนินการจัดการก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม	0.175	1
2. การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อย่างครบถ้วน	0.140	4
3. การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ด้านคุณภาพการศึกษาแต่ละเหตุการณ์ ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน	0.171	3
4. การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์	0.175	1
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.162	

จากตารางที่ 4.22 พบว่าความต้องการจำเป็นของการจัดการความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.162 โดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่

1) ลำดับที่ 1 มีค่า PNI_{modified} เท่ากันสองด้าน คือ การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ และการจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อที่จะได้เรียงลำดับเหตุการณ์ความเสี่ยงควรจะต้องดำเนินการจัดการก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม ($PNI_{\text{modified}} = 0.175$)

2) การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ด้านคุณภาพการศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.170$)

และด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อย่างครบถ้วน ($PNI_{\text{modified}} = 0.140$)

ตารางที่ 4.23 ความต้องการจำเป็นของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง	0.108	8
2. การติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง	0.146	2
3. การประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	0.129	6
4. การติดตามความคืบหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยงว่าแล้วเสร็จตามกำหนด และตรวจสอบว่ามาตรการดังกล่าวสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	0.144	4
5. การกำหนดกรอบระยะเวลาการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอ	0.134	5
6. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพด้านการศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบอย่างเหมาะสม	0.145	3
7. การกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่รายงาน และควรได้รับรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินการที่เหมาะสม	0.159	1
8. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้	0.094	9
9. การนำข้อมูลความเสี่ยงและผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	0.125	7
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.131	

จากตารางที่ 4.23 พบว่าความต้องการจำเป็นของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.131 โดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่

1) การกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่รายงาน และควรได้รับรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเพื่อให้อุ่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินการที่เหมาะสม (PNI_{modified} = 0.159)

2) การติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง (PNI_{modified} = 0.146)

3) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพทางการศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบอย่างเหมาะสม ($PNI_{\text{modified}} = 0.145$)

และด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.094$)

4.3.2 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.24 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยภาพรวม

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI_{modified}	ลำดับ
1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง	0.033	3
2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	0.018	4
3. ปัจจัยทางสังคม	0.058	2
4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	0.067	1
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.044	

จากตารางที่ 4.24 พบว่าความต้องการจำเป็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.044 โดย ปัจจัยทางเทคโนโลยี มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.067$) รองลงมา คือ ปัจจัยทางสังคม ($PNI_{\text{modified}} = 0.058$) ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ($PNI_{\text{modified}} = 0.033$) และปัจจัยที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.018$)

ตารางที่ 4.25 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ	0.038	2
2. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ	0.010	3
3. กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา	0.049	1
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.033	

จากตารางที่ 4.25 พบว่าความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.033 โดย กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.049) รองลงมา คือ นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ (PNI_{modified} = 0.038) และ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (PNI_{modified} = 0.010) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ	0.005	3
2. งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร	0.012	2
3. สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง	0.035	1
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.018	

จากตารางที่ 4.26 พบว่าความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.018 โดย สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.035) รองลงมา คือ งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร (PNI_{modified} = 0.012) และ สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ (PNI_{modified} = 0.005) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.049	2
2. สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.039	3
3. วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.084	1
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.058	

จากตารางที่ 4.27 พบว่าความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.058 โดย วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.084) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.049) และ สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.039) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 ความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	ลำดับ
1. การพัฒนาเทคโนโลยี	0.051	3
2. การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา	0.084	1
3. ระบบสารสนเทศ	0.064	2
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.067	

จากตารางที่ 4.28 พบว่าความต้องการจำเป็นของปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.067 โดย การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI_{modified} = 0.084) รองลงมา คือ ระบบสารสนเทศ (PNI_{modified} = 0.064) และ การพัฒนาเทคโนโลยี (PNI_{modified} = 0.051) ตามลำดับ

4.3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

4.3.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน จากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวม โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) กับค่ากึ่งกลางพิสัย

เมื่อนำข้อมูลค่าความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลมาเรียงกันทั้งหมด พบว่าค่าความต้องการจำเป็นที่มากที่สุดเท่ากับ 0.175 และค่าความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุดเท่ากับ 0.091 ดังนั้นค่ากึ่งกลางพิสัยเท่ากับ $\frac{0.175 + 0.091}{2} = 0.133$

ดังนั้นหากการบริหารความเสี่ยงด้านใดมีค่าความต้องการจำเป็นตั้งแต่ 0.133 ขึ้นไป จะถือว่าเป็น จุดอ่อน และหากด้านใดมีค่าความต้องการจำเป็นต่ำกว่า 0.133 จะถือว่าเป็น จุดแข็ง

ตารางที่ 4.29 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม

การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	PNI _{modified}	เทียบค่ากึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	0.126	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
2. การระบุความเสี่ยง	0.114	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
3. การประเมินความเสี่ยง	0.130	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
4. การจัดการความเสี่ยง	0.162	สูงกว่า	จุดอ่อน
5. การรายงานและติดตามผล	0.131	ต่ำกว่า	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.29 พบว่า **จุดแข็ง** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลมี 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ (PNI_{modified} = 0.126) การระบุความเสี่ยง (PNI_{modified} = 0.114) การประเมินความเสี่ยง (PNI_{modified} = 0.130) และการรายงานและติดตามผล (PNI_{modified} = 0.131) ส่วน **จุดอ่อน** การบริหารความเสี่ยงด้าน

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลมีเพียงด้านเดียว ได้แก่ การจัดการความเสี่ยง ($PNI_{\text{modified}} = 0.162$)

ตารางที่ 4.30 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้าน

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI_{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
1. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน	0.142	สูงกว่า	จุดอ่อน
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้าน ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้นในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.125	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้าน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.135	สูงกว่า	จุดอ่อน
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้าน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.121	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
5. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้าน ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.121	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
6. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.119	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้าน ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงานในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.133	เท่ากับ	จุดอ่อน
8. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน การมีคุณลักษณะ และค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.121	ต่ำกว่า	จุดแข็ง

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
9. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้าน การทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน ความภูมิใจใน ท้องถิ่นและความเป็นไทยในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความ เสี่ยง	0.100	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
10. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้าน การทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน การยอมรับที่จะอยู่ ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลายในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยง	0.138	สูงกว่า	จุดอ่อน
11. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้าน การทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน สุขภาวะทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคมในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	0.127	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.126	ต่ำกว่า	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.30 พบว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโดยรวมเป็น **จุดแข็ง** ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยสภาพการปฏิบัติในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจุดแข็งมี 7 ด้าน ด้านที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด ได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทยในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (PNI_{modified} = 0.100) และมีสภาพการปฏิบัติในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจุดอ่อนทั้งสิ้น 4 ด้าน ทั้งนี้ ด้านที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุดได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.142)

ตารางที่ 4.31 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
1. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เช่น แผนดำเนินงาน ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และ อาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจของโรงเรียนได้ เป็นต้น ใน การระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.110	ต่ำกว่า	จุดแข็ง

การระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
2. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.127	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
3. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เช่น งบประมาณไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง งบประมาณถูกตัด งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.121	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
4. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) เช่น การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.119	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
5. การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู เป็นต้น เข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.091	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.114	ต่ำกว่า	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.31 พบว่าการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโดยรวมเป็น **จุดแข็ง** ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยสภาพการปฏิบัติในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาทั้ง 5 ด้านเป็นจุดแข็งทั้งหมด โดยด้านที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู เป็นต้น เข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.091)

ตารางที่ 4.32 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
1. การประเมินความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมหรือบริหารความเสี่ยง (Residual Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.129	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.138	สูงกว่า	จุดอ่อน
3. การประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่เหมาะสม โดยใช้ข้อมูลในอดีต หรือข้อมูลในลักษณะเดียวกันจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน	0.136	สูงกว่า	จุดอ่อน

การประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
4. การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน	0.115	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
5. การนำระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) มาใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.137	สูงกว่า	จุดอ่อน
6. การทบทวนการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	0.127	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.130	ต่ำกว่า	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.32 พบว่าการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโดยรวมเป็น **จุดแข็ง** ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยสภาพการปฏิบัติในการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเป็นจุดแข็ง 3 ด้าน และเป็นจุดอ่อน 3 ด้านเช่นเดียวกัน โดยด้านที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด ได้แก่ การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน (PNI_{modified} = 0.115) และด้านที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.138)

ตารางที่ 4.33 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
1. การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อที่จะได้เรียงลำดับเหตุการณ์ ความเสี่ยงควรจะต้องดำเนินการจัดการก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม	0.175	สูงกว่า	จุดอ่อน
2. การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อย่างครบถ้วน	0.140	สูงกว่า	จุดอ่อน

การจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
3. การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ด้านคุณภาพ การศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการ จัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน	0.171	สูงกว่า	จุดอ่อน
4. การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่าง เหมาะสมและทันเหตุการณ์	0.175	สูงกว่า	จุดอ่อน
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.162	สูงกว่า	จุดอ่อน

จากตารางที่ 4.33 พบว่าการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโดยรวมเป็น **จุดอ่อน** ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยสภาพการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดเป็นจุดอ่อน โดยด้านที่เป็นจุดอ่อนมากมีเท่ากัน 2 ด้าน (PNI_{modified} = 0.175) ได้แก่ การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อที่จะได้เรียงลำดับเหตุการณ์ความเสี่ยงควรจะต้องดำเนินการจัดการก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม และ การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์

ตารางที่ 4.34 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายใน
1. การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง	0.108	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
2. การติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนว่าบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง	0.146	สูงกว่า	จุดอ่อน
3. การประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงตาม วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	0.129	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
4. การติดตามความคืบหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จตาม กำหนด และตรวจสอบว่ามาตรการดังกล่าวสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบ ของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	0.144	สูงกว่า	จุดอ่อน
5. การกำหนดกรอบระยะเวลาการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาให้ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอ	0.134	สูงกว่า	จุดอ่อน
6. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพด้านการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทราบอย่างเหมาะสม	0.145	สูงกว่า	จุดอ่อน

การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่ากึ่งกลางพิสัย (0.133)	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
7. การกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่รายงาน และควรได้รับรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินการที่เหมาะสม	0.159	สูงกว่า	จุดอ่อน
8. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเพื่อช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้	0.094	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
9. การนำข้อมูลความเสี่ยงและผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	0.125	ต่ำกว่า	จุดแข็ง
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.131	ต่ำกว่า	จุดแข็ง

จากตารางที่ 4.34 พบว่าการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโดยรวมเป็น **จุดแข็ง** ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยสภาพการปฏิบัติในการรายงานและติดตามผลที่เป็นจุดแข็งมี 4 ด้าน ด้านที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด ได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเพื่อช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้ (PNI_{modified} = 0.094) และมีสภาพการปฏิบัติในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจุดอ่อนทั้งสิ้น 5 ด้าน ทั้งนี้ การกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่รายงาน และควรได้รับรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินการที่เหมาะสม (PNI_{modified} = 0.159)

4.3.3.2 การวิเคราะห์โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

วิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม จากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวม โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) กับค่ากึ่งกลางพิสัย

เมื่อนำข้อมูลค่าความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลมาเรียงกันทั้งหมด พบว่าค่าความต้องการจำเป็นที่มากที่สุดเท่ากับ .084 และค่าความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุดเท่ากับ 0.005 ดังนั้นค่ากึ่งกลางพิสัยเท่ากับ $\frac{0.084 + 0.005}{2} = 0.0445$

ดังนั้นหากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ด้านใดมีค่าความต้องการจำเป็นตั้งแต่ 0.0445 ขึ้นไป จะถือว่าเป็น **ภาวะคุกคาม** และหากด้านใดมีค่าความต้องการจำเป็นต่ำกว่า 0.0445 จะถือว่าเป็น **โอกาส**

ตารางที่ 4.35 โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.0445)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก
1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง	0.033	ต่ำกว่า	โอกาส
2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	0.018	ต่ำกว่า	โอกาส
3. ปัจจัยทางสังคม	0.058	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม
4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	0.067	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 4.35 พบว่า **โอกาส** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (PNI_{modified} = 0.018) และปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (PNI_{modified} = 0.033) ส่วนปัจจัยที่เป็น **ภาวะคุกคาม** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ได้แก่ ปัจจัยทางเทคโนโลยี (PNI_{modified} = 0.067) และปัจจัยทางสังคม (PNI_{modified} = 0.058)

ตารางที่ 4.36 โอกาส และภาวะคุกคาม จากปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI _{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.0445)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก
1. นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ	0.038	ต่ำกว่า	โอกาส
2. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ	0.010	ต่ำกว่า	โอกาส
3. กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา	0.049	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.033	ต่ำกว่า	โอกาส

จากตารางที่ 4.36 พบว่าปัจจัยทางนโยบายและการเมืองโดยภาพรวมเป็น **โอกาส** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

โดยปัจจัยที่เป็นโอกาสมากที่สุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.010$) อย่างไรก็ตาม มีปัจจัยทางนโยบายและการเมืองที่เป็นภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลด้วย ได้แก่ กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.049$)

ตารางที่ 4.37 โอกาส และภาวะคุกคาม จากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI_{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.0445)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก
1. สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ	0.005	ต่ำกว่า	โอกาส
2. งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร	0.012	ต่ำกว่า	โอกาส
3. สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง	0.035	ต่ำกว่า	โอกาส
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.018	ต่ำกว่า	โอกาส

จากตารางที่ 4.37 พบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจโดยภาพรวมเป็น **โอกาส** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล และปัจจัยทางเศรษฐกิจทุกด้านเป็นโอกาสของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยปัจจัยที่เป็นโอกาสมากที่สุด ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ($PNI_{\text{modified}} = 0.005$)

ตารางที่ 4.38 โอกาส และภาวะคุกคาม จากปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ปัจจัยทางสังคมที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI_{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.0445)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก
1. สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.049	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม
2. สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.039	ต่ำกว่า	โอกาส
3. วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.084	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.058	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 4.38 พบว่าปัจจัยทางสังคมโดยภาพรวมเป็น **ภาวะคุกคาม** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ปัจจัยที่เป็นภาวะคุกคามมากที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.084$) อย่างไรก็ตาม มีปัจจัยทางสังคมที่เป็นโอกาสของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลด้วย ได้แก่ สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.039$)

ตารางที่ 4.39 โอกาส และภาวะคุกคาม จากปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	PNI_{modified}	เทียบค่า กึ่งกลางพิสัย (0.0445)	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก
1. การพัฒนาเทคโนโลยี	0.051	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม
2. การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา	0.084	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม
3. ระบบสารสนเทศ	0.064	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.067	สูงกว่า	ภาวะคุกคาม

จากตารางที่ 4.39 พบว่าปัจจัยทางเทคโนโลยีโดยภาพรวมเป็น **ภาวะคุกคาม** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล และปัจจัยทางเทคโนโลยีทุกด้านเป็นภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยปัจจัยที่เป็นภาวะคุกคามมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.084$)

4.3.4 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1)

การร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1) ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำข้อมูลพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงภายในโรงเรียน ซึ่งจากการวิจัยพบว่าระบบการบริหารความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ต่ำ ควรแก้ไขโดยด่วนมาจัดทำเป็นกลยุทธ์เป็นลำดับแรก

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลจุดแข็ง และโอกาส ที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มากที่สุด 6 ลำดับแรก และข้อมูลจุดอ่อน และภาวะคุกคาม ที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) น้อยที่สุด

6 ลำดับแรก มาทำ TOWS Matrix เพื่อจับคู่ให้ได้กลยุทธ์หลัก 4 ประเภท คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้จากการจับคู่ จุดแข็ง - โอกาส 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้จากการจับคู่ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้จากการจับคู่ จุดอ่อน - โอกาส และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้จากการจับคู่ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม

ขั้นตอนที่ 3 นำผลจากการทำ TOWS Matrix ที่ได้มาเป็นพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1)

ขั้นตอนที่ 4 นำร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้ของกลยุทธ์เป็นรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 1 จากข้อมูลพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงภายในโรงเรียนในตารางที่ 4.6 ซึ่งพบว่าโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ ปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และไม่มีการมอบหมายให้บุคลากรหรือคณะกรรมการในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว เมื่อพิจารณาถึงแนวทางที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามแนวทางของ COSO II จะต้องประกอบด้วย 4 ส่วนที่สำคัญ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556) คือ

1. วัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง พร้อมบทบาทความรับผิดชอบ รวมถึงสายการบังคับบัญชา/รายงานในแต่ละระดับ
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว
4. ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงเสนอกลยุทธ์หลักให้โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนก่อนเป็นลำดับแรก

โดยในกลยุทธ์นั้นจะประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) พัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน เพื่อให้มีบุคลากร หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน และ 2) ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ดังตารางที่ 4.40

ตารางที่ 4.40 กลยุทธ์หลักที่ 1 (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลักที่ 1 – พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	1.1.1 โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยจัดตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และให้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา
	1.1.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้งรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
กลยุทธ์รองที่ 1.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	1.2.1 โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน บุคลากรของโรงเรียนเข้าร่วมในการระบุมูลเหตุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาด้วย	ผู้บริหารสถานศึกษา
	1.2.2 โรงเรียนเสนอนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติเป็นประจำก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่	ผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำ TOWS Matrix

ในขั้นตอนการจัดทำตาราง TOWS Matrix ทำโดยจัดเรียงข้อมูลจุดแข็ง และโอกาส ที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มากที่สุด 6 ลำดับแรก และข้อมูลจุดอ่อน และภาวะคุกคาม ที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) น้อยที่สุด 6 ลำดับแรก เพื่อนำไปจัดทำตาราง TOWS Matrix

ตารางที่ 4.41 จุดแข็งของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม 6 ลำดับแรกที่มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) น้อยที่สุด

จุดแข็ง (Strengths - S)	PNI _{modified}
S1 - การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียนเข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.091
S2 - การติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง	0.094
S3 - การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน ความภูมิใจในท้องถิ่นและและความเป็นไทย	0.100
S4 - การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาของผู้เรียน ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง	0.108
S5 - การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	0.110
S6 - การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.115

ตารางที่ 4.42 จุดอ่อนของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม 6 ลำดับแรกที่มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มากที่สุด

จุดอ่อน (Weaknesses - W)	PNI _{modified}
W1 - การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์	0.175
W2 - การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix)	0.175
W3 - การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน	0.171
W4 - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	0.159
W5 - การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพด้านการศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	0.146
W6 - การติดตามความคืบหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยงว่าแล้วเสร็จตามกำหนด และสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	0.145

ตารางที่ 4.43 โอกาสของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม 6 ลำดับแรกที่มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) น้อยที่สุด

โอกาส (Opportunities – O)	PNI _{modified}
O1 - สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ	0.005
O2 - การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ	0.010
O3 - งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร	0.012
O4 - สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง	0.035
O5 - นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ	0.038
O6 - สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.039

ตารางที่ 4.44 ภาวะคุกคามของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยภาพรวม 6 ลำดับแรกที่มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มากที่สุด

ภาวะคุกคาม (Treats – T)	PNI _{modified}
T1 - การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา	0.084
T2 - วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.084
T3 - ระบบสารสนเทศ	0.064
T4 - การพัฒนาเทคโนโลยี	0.051
T5 - กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา	0.049
T6 - สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา	0.039

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำร่างกลยุทธ์

เมื่อเรียงลำดับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม แล้วให้นำไปจัดทำตาราง TOWS Matrix เพื่อจับคู่กลยุทธ์เป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) จับคู่ จุดแข็ง - โอกาส (SO) เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)
- 2) จับคู่ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST) เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)
- 3) จับคู่ จุดอ่อน - โอกาส (WO) เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
- 4) จับคู่ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) เป็นกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ตารางที่ 4.45 จับคู่ จุดแข็ง - โอกาส (SO) เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)</p> <p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strengths)</p>	<p>O1 - สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ</p> <p>O2 - การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>O3 - งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร</p> <p>O4 - สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง</p> <p>O5 - นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ</p> <p>O6 - สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา</p>
<p>S1 - การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียนเข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>S2 - การติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง</p> <p>S3 - การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย</p> <p>S4 - การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียน ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง</p> <p>S5 - การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</p> <p>S6 - การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <p>S1S3O6 - ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสีย และตัวแทนชุมชนรอบสถานศึกษาเข้าร่วมระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย</p> <p>S4O3O4 - สนับสนุนงบประมาณในการจัดทำจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง</p> <p>S3O2O5 - ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในแต่ละเขตพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย</p>

ผู้วิจัยได้เลือกจับคู่ประเด็นที่จะนำมาพัฒนาต่อเป็นกลยุทธ์ 3 หัวข้อ คือ

- 1) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสีย และตัวแทนชุมชนรอบสถานศึกษาเข้าร่วมระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย
- 2) สนับสนุนงบประมาณในการจัดทำจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง
- 3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในแต่ละเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถ

บรรลุปเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านความภูมิใจในท้องถิ่น และและความเป็นไทย

ตารางที่ 4.46 จับคู่ จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

<p style="text-align: center;">ภาวะคุกคาม (Treats)</p> <p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strengths)</p>	<p>T1 - การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา</p> <p>T2 - วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา</p> <p>T3 - ระบบสารสนเทศ</p> <p>T4 - การพัฒนาเทคโนโลยี</p> <p>T5 - กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา</p> <p>T6 - สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา</p>
<p>S1 - การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียนเข้าร่วมในการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>S2 - การติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง</p> <p>S3 - การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้าน ความภูมิใจในท้องถิ่นและและความเป็นไทย</p> <p>S4 - การติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียน ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง</p> <p>S5 - การวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</p> <p>S6 - การประเมินผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)</p> <p>S6T1T4 - ผลักดันให้โรงเรียนใช้เทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาในมาช่วยประเมินผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียน</p> <p>S4T5 - ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งคณะทำงานภายในสถานศึกษาเพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียน ภายหลังจากจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา</p> <p>S2T6 - สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบสถานศึกษา เพื่อช่วยโรงเรียนในการการติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเพื่อใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>

ผู้วิจัยได้เลือกจับคู่ประเด็นที่จะนำมาพัฒนาต่อเป็นกลยุทธ์ 3 หัวข้อ คือ

1) ผลักดันให้โรงเรียนใช้เทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาในมาช่วยประเมินผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียน

2) ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งคณะทำงานภายในสถานศึกษาเพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนภายหลังจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

3) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบสถานศึกษาเพื่อช่วยโรงเรียนในการการติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเพื่อใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ 4.47 จับคู่ จุดอ่อน – โอกาส (WO) เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)</p> <p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weaknesses)</p>	<p>O1 - สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ</p> <p>O2 - การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>O3 - งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร</p> <p>O4 - สถานะทางการเงินของผู้ปกครอง</p> <p>O5 - นโยบายด้านการศึกษาของประเทศ</p> <p>O6 - สภาพสังคมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา</p>
<p>W1 - การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์</p> <p>W2 - การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix)</p> <p>W3 - การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน</p> <p>W4 - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา</p> <p>W5 - การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพด้านการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ</p> <p>W6 - การติดตามความคืบหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยงว่าแล้วเสร็จตามกำหนด และสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)</p> <p>W1O5 - ผลักดันให้มีการกำหนดให้มีบุคลากรผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน</p> <p>W4W5O3O4 - จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการให้ผู้เรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ</p> <p>W3O2O5 - ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติให้แต่ละโรงเรียนสามารถกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน</p>

ผู้วิจัยได้เลือกจับคู่ประเด็นที่จะนำมาพัฒนาต่อเป็นกลยุทธ์ 3 หัวข้อ คือ

- 1) ผลักดันให้มีการกำหนดให้มีบุคลากรผู้รับชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
- 2) จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการกรารายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ
- 3) ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติให้แต่ละโรงเรียนสามารถกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน

ตารางที่ 4.48 จับคู่ จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) เป็นกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

<p>ภาวะคุกคาม (Treats)</p> <p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p>	<p>T1 - การพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา</p> <p>T2 - วัฒนธรรมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา</p> <p>T3 - ระบบสารสนเทศ</p> <p>T4 - การพัฒนาเทคโนโลยี</p> <p>T5 - กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษา</p> <p>T6 - สภาพแวดล้อมของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษา</p>
<p>W1 - การกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์</p> <p>W2 - การจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix)</p> <p>W3 - การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน</p> <p>W4 - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา</p> <p>W5 - การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพด้านการศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ</p> <p>W6 - การติดตามความคืบหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยงว่าแล้วเสร็จตามกำหนด และสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)</p> <p>W1T5 - ผลักดันให้มีกฎหมายรองรับอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน</p> <p>W2T5 - ผลักดันให้มีการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่เป็นมาตรฐานทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เพื่อให้ทุกโรงเรียนนำไปใช้ร่วมกัน</p> <p>W5T3 - ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ หรือซอฟต์แวร์ทางการศึกษาเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา</p>

ผู้วิจัยได้เลือกจับคู่ประเด็นที่จะนำมาพัฒนาต่อเป็นกลยุทธ์ 3 หัวข้อ คือ

1) ผลักดันให้มีกฎหมายรองรับอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรที่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน

2) ผลักดันให้มีการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่เป็นมาตรฐานทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เพื่อให้ทุกโรงเรียนนำไปใช้ร่วมกัน

3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ หรือ ซอร์ฟแวร์ทางการศึกษาเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

โดยประเด็นที่ที่จะนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลทั้งหมดที่จากการทำ TOWS Matrix สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 4.49 ดังนี้



ตารางที่ 4.49 สรุปกลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้จากการทำ TOWS Matrix

		สภาพแวดล้อมภายใน	
		จุดแข็ง (Strengths - S)	จุดอ่อน (Weaknesses - W)
สภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส (Opportunities - O)	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <p>S1S3O6 - ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสีย และตัวแทนชุมชนรอบสถานศึกษาเข้ามาร่วมระดม และวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย</p> <p>S4O3O4 - สนับสนุนงบประมาณในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนภายหลังจากดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง</p> <p>S3O2O5 - ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในแต่ละเขตพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนด้านความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)</p> <p>W1O5 - ผลักดันให้มีการกำหนดให้มีบุคลากรผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน</p> <p>W4W5O3O4 - จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ</p> <p>W3O2O5 - ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติให้แก่แต่ละโรงเรียนสามารถกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน</p>
	ภาวะคุกคาม (Threats - T)	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)</p> <p>S6T1T4 - ผลักดันให้โรงเรียนใช้เทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาในมาช่วยประเมินผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียน</p> <p>S4T5 - ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งคณะทำงานภายในสถานศึกษาเพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียนภายหลังจากจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา</p> <p>S2T6 - สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบสถานศึกษาเพื่อช่วยโรงเรียนในการการติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเพื่อใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)</p> <p>W1T5 - ผลักดันให้มีกฎหมายรองรับอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรที่ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน</p> <p>W2T5 - ผลักดันให้มีการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่เป็นมาตรฐานทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเพื่อให้ทุกโรงเรียนนำไปใช้ร่วมกัน</p> <p>W5T3 - ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ หรือซอฟต์แวร์ทางการศึกษาเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา</p>

หลังจากได้กลยุทธ์ทั้งหมดแล้วได้นำกลยุทธ์ทั้งหมดมาจัดเป็นกลุ่มโดยให้กลยุทธ์ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันรวมกลุ่มกันเพื่อร่างเป็นกลยุทธ์หลัก ซึ่งสามารถจัดกลยุทธ์หลักที่ 2 – 4 พร้อมกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการได้ ดังตารางที่ 4.50 – 4.52

ตารางที่ 4.50 กลยุทธ์หลักที่ 2 (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลักที่ 2 – ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 2.1 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและกระทรวงศึกษาธิการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงานของผู้เรียน ไปใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	2.1.1 กำหนดให้โรงเรียนทุกแห่งมีหน้าที่ในการส่งข้อมูลการศึกษาต่อการฝึกงาน และการทำงานของผู้เรียนให้กับกระทรวงศึกษาธิการ	ผู้บริหารสถานศึกษา
	2.1.2 กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมผลข้อมูลการศึกษาต่อ การฝึกงาน และการทำงานของผู้เรียน และทำการวิเคราะห์และประเมินผลด้านคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมและส่งข้อมูลกลับไปยังโรงเรียน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	กระทรวงศึกษาธิการ
กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ หรือซอฟต์แวร์ทางการศึกษาเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	2.2.1 โรงเรียนแต่ละแห่งร่วมกันพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ หรือ ซอฟต์แวร์ทางการศึกษาเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาร่วมกันเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย	ผู้บริหารสถานศึกษา
	2.2.2 โรงเรียนแต่ละแห่งร่วมกันกำหนดมาตรฐานการรับส่งข้อมูลที่ใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาร่วมกัน เพื่อความเป็นมาตรฐานและสามารถใช้เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างโรงเรียนได้	ผู้บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 2.3 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบสถานศึกษา และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ of ชุมชนและโรงเรียนในการร่วมมือกันระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	2.3.1 โรงเรียนจัดการรณรงค์และขอเชิญชุมชนรอบสถานศึกษาในให้ข้อมูล ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้เรียนด้านคุณภาพการศึกษากับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปวิเคราะห์และหามาตรการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวได้	ผู้บริหารสถานศึกษา
	2.3.2 โรงเรียนอธิบายทำความเข้าใจให้ชุมชนทราบถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และเชิญชวนให้ชุมชนช่วยรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง	ผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4.51 กลยุทธ์หลักที่ 3 (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลักที่ 3 – พัฒนามาตรฐานและส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 3.1 สนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติให้แต่ละโรงเรียนสามารถกำหนด วิธีการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาได้ตามความเหมาะสม สอดคล้อง กับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	3.1.1 กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแนวนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่เป็น มาตรฐานขั้นต่ำในการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และจัดส่งให้ โรงเรียนทุกแห่งในสังกัด	กระทรวงศึกษา
	3.1.2 โรงเรียนนำนโยบายหรือแนวปฏิบัติขั้นต่ำที่ได้จากกระทรวงนั้นไปจัดทำ เป็นนโยบายบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 3.2 สนับสนุนให้มีการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่ เป็นมาตรฐานเพื่อให้ทุกโรงเรียนนำไปใช้ร่วมกัน		
วิธีดำเนินการ	3.2.1 กระทรวงศึกษาธิการเชิญตัวแทนจากโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงมาร่วมจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) มาตรฐาน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบด้านคุณภาพ การศึกษาแต่ละด้าน (Impact) และโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ร่วมกัน	กระทรวงศึกษา
	3.2.2 กระทรวงศึกษาธิการส่งแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) มาตรฐานให้กับ โรงเรียนทุกแห่ง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน	กระทรวงศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 3.3 พัฒนาเอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	3.3.1 โรงเรียนจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน และเสนอให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯของโรงเรียนอนุมัติ และเก็บบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	ผู้บริหารสถานศึกษา
	3.3.2 โรงเรียนดำเนินการทบทวนและปรับปรุงข้อมูลของคู่มือการบริหารความ เสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	ผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4.52 กลยุทธ์หลักที่ 4 (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลักที่ 4 – พัฒนามาตรฐานและส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 4.1 จัดสรรงบประมาณในการจัดทำจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการ ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	4.1.1 โรงเรียนจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลจาก ผู้เรียน โดยการข้อมูลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ทางการ ของผู้เรียนทั้งก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยงแล้ว	ผู้บริหารสถานศึกษา
	4.1.2 โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น ไปใช้ในการติดตาม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาในปีถัดไป	ผู้บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 4.2 จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการการรายงานและ ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องได้ทราบ		
วิธีดำเนินการ	4.2.1 โรงเรียนจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานผล และติดตาม ผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา
	4.2.2 โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น ไปใช้ในการติดตาม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะอนุกรรมการ บริหารความเสี่ยง คณะกรรมการศึกษา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ	ผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่1)

หลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้าน
คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1) ให้
ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้ของกลยุทธ์เป็นรายบุคคล

ผลการประเมินกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1) ทั้งชุด มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเท่ากับ 4.56 และค่า
ความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ปรากฏ ผลปรากฏดังตารางที่ 4.53

ตารางที่ 4.53 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมิน ของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

(N = 15)

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปล ความ	\bar{X}	แปล ความ
1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4.63	มากที่สุด	4.23	มาก
2. ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4.49	มาก	3.98	มาก
3. พัฒนามาตรฐานและส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4.56	มากที่สุด	3.78	มาก
4. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4.57	มากที่สุด	4.10	มาก
เฉลี่ย	4.56	มากที่สุด	4.02	มาก

จากตารางที่ 4.53 พบว่าภาพรวมกลยุทธ์การบริหารความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 1) อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยกลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด ส่วนกลยุทธ์ประสานความ ร่วมมือเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษามีค่าความเหมาะสมน้อย ที่สุด และกลยุทธ์พัฒนามาตรฐานและส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษามีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง วิธีดำเนินการ ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนา การบริหารรูปแบบนิติบุคคลเป็นรายด้าน ปรากฏดังตารางที่ 4.54 – 4.57

ตารางที่ 4.54 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

(N = 15)

กลยุทธ์หลักที่ 1 – พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{X}	แปล ความ	\bar{X}	แปลความ
กลยุทธ์รองที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน			4.8	มากที่สุด	4.6	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ	1.1.1 โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน โดยจัดตั้งคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และให้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.8	มากที่สุด	4.6	มาก
	1.1.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้งรอง ผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้มีหน้าที่ รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	4.2	มาก	4.0	มาก
กลยุทธ์รองที่ 1.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความ เสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน			4.8	มากที่สุด	4.4	มาก
วิธีดำเนินการ	1.2.1 โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ เสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน บุคลากรของโรงเรียนเข้า ร่วมในการระบุนโยบายด้านคุณภาพการศึกษาด้วย	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.6	มากที่สุด	4.0	มาก
	1.2.2 โรงเรียนเสนอนโยบายและแผนบริหารความ เสี่ยงของโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อ พิจารณาอนุมัติเป็นประจําก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.6	มากที่สุด	3.8	มาก
เฉลี่ย			4.63	มากที่สุด	4.23	มาก

จากตารางที่ 4.54 พบว่าในภาพรวมกลยุทธ์หลักที่ 1 มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ยที่ 4.63 และความเป็นไปได้ที่ 4.23 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับที่มากที่สุด และมากตามลำดับ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ในการแต่งตั้งรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงนั้นอาจทำไม่ได้ในทางปฏิบัติ เนื่องจากอำนาจดังกล่าวเป็นของผู้อำนวยการโรงเรียน และการเสนอนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติเป็นประจําก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่อาจทำได้ยากในทางปฏิบัติ

ตารางที่ 4.55 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

(N = 15)

กลยุทธ์หลักที่ 2 – ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปล ความ	\bar{x}	แปล ความ
กลยุทธ์รองที่ 2.1 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและ กระทรวงศึกษาธิการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการ ทำงานของผู้เรียน ไปใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา			4.20	มาก	3.80	มาก
วิธีดำเนินการ	2.1.1 กำหนดให้โรงเรียนทุกแห่งมีหน้าที่ในการส่ง ข้อมูลการศึกษาต่อการฝึกงาน และการทำงานของผู้ เรียนให้กับกระทรวงศึกษาธิการ	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.20	มาก	3.40	มาก
	2.1.2 กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่เป็นศูนย์การใน การรวบรวมผลข้อมูลการศึกษาต่อ การฝึกงาน และ การทำงานของผู้เรียน และทำการวิเคราะห์และ ประเมินผลด้านคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมและส่ง ข้อมูลกลับไปยังโรงเรียนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความ เสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	กระทรวงศึกษา ธิการ	4.20	มาก	4.20	มาก
กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ หรือซอฟต์แวร์ทางการศึกษาเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผล การจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา			4.80	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	2.2.1 โรงเรียนแต่ละแห่งร่วมกันพัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ หรือซอฟต์แวร์ทางการศึกษา เพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความ เสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาร่วมกันเพื่อเป็นการ ประหยัดค่าใช้จ่าย	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
	2.2.2 โรงเรียนแต่ละแห่งร่วมกันกำหนดมาตรฐานการ รับส่งข้อมูลที่ใช้ในการรายงานและติดตามผลการ จัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาร่วมกัน เพื่อ ความเป็นมาตรฐานและสามารถใช้เปรียบเทียบข้อมูล ระหว่างโรงเรียนได้	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.80	มากที่สุด	4.40	มาก
กลยุทธ์รองที่ 2.3 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบสถานศึกษา และแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของชุมชนและโรงเรียนในการร่วมมือกันระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน			4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
วิธีดำเนินการ	2.3.1 โรงเรียนจัดการรณรงค์และขอเชิญชุมชนรอบ สถานศึกษาในให้ข้อมูลความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อผู้เรียน ด้านคุณภาพการศึกษากับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก

กลยุทธ์หลักที่ 2 – ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปล ความ	\bar{x}	แปล ความ
	สามารถนำไปวิเคราะห์และหามาตรการจัดการความ เสี่ยงดังกล่าวได้					
	2.3.2 โรงเรียนอธิบายทำความเข้าใจให้ชุมชนทราบถึง ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และเชิญชวนให้ ชุมชนช่วยรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาให้กับโรงเรียนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และ จัดการความเสี่ยง	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.40	มาก	3.80	มาก
		เฉลี่ย	4.49	มาก	3.98	มาก

จากตารางที่ 4.55 พบว่าในภาพรวมกลยุทธ์หลักที่ 2 มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ยที่ 4.49 และความเป็นไปได้ที่ 3.98 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับที่มากที่สุดสองด้าน โดยด้านที่ได้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ หรือซอฟต์แวร์ทางการศึกษาเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษา ($\bar{x} = 4.80$) และยังเป็นด้านที่มีความเป็นได้มากที่สุดอีกด้วย ($\bar{x} = 4.20$) โดยด้านที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์รองที่ 2.1 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและ กระทรวงศึกษาธิการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงานของผู้เรียน ไปใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ($\bar{x} = 4.20$) และด้านที่มีความเป็นไปได้น้อย ที่สุด คือ กำหนดให้โรงเรียนทุกแห่งมีหน้าที่ในการส่งข้อมูลการศึกษาต่อการฝึกงาน และการทำงาน ของผู้เรียนให้กับกระทรวงศึกษาธิการ ($\bar{x} = 3.40$) ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินการตามกลยุทธ์รองที่ 2.1

ตารางที่ 4.56 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

(N = 15)

กลยุทธ์หลักที่ 3 – พัฒนามาตรฐานและส่งเสริมการจัดการ ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปล ความ	\bar{x}	แปล ความ
	กลยุทธ์รองที่ 3.1 สนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติให้แต่ละ โรงเรียนสามารถกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาได้ตาม ความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน		4.80	มากที่สุด	3.60	มาก
วิธีดำเนินการ	3.1.1 กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแนวนโยบายหรือ แนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการจัดการความ	กระทรวงศึกษา ธิการ	4.60	มากที่สุด	3.60	มาก

กลยุทธ์หลักที่ 3 – พัฒนามาตรฐานและส่งเสริมการจัดการ ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปล ความ	\bar{x}	แปล ความ
	เสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และจัดส่งให้โรงเรียนทุก แห่งในสังกัด					
	3.1.2 โรงเรียนนำนโยบายหรือแนวปฏิบัติขั้นต่ำที่ได้ จากกระทรวงนั้นไปจัดทำเป็นนโยบายบริหารความ เสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรของ โรงเรียน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.80	มากที่สุด	3.80	มาก
กลยุทธ์รองที่ 3.2 สนับสนุนให้มีการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้าน คุณภาพการศึกษาที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้ทุกโรงเรียนนำไปใช้ร่วมกัน			4.80	มากที่สุด	3.80	มาก
วิธีดำเนินการ	3.2.1 กระทรวงศึกษาธิการเชิญตัวแทนจากโรงเรียน ผู้ มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความ เสี่ยงมาร่วมจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) มาตรฐาน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบ ด้านคุณภาพการศึกษาแต่ละด้าน (Impact) และโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ร่วมกัน	กระทรวงศึกษา ธิการ	4.80	มากที่สุด	3.60	มาก
	3.2.2 กระทรวงศึกษาธิการส่งแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) มาตรฐานให้กับโรงเรียนทุกแห่ง เพื่อใช้ในการ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน	กระทรวงศึกษา ธิการ	4.60	มากที่สุด	3.80	มาก
กลยุทธ์รองที่ 3.3 พัฒนาเอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง การติดตามผล การจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน			4.20	มาก	4.00	มาก
วิธีดำเนินการ	3.3.1 โรงเรียนจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้าน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และเสนอให้ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯของโรงเรียน อนุมัติ และเก็บบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.20	มาก	3.80	มาก
	3.3.2 โรงเรียนดำเนินการทบทวนและปรับปรุงข้อมูล ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.20	มาก	4.00	มาก
เฉลี่ย			4.56	มากที่สุด	3.78	มาก

จากตารางที่ 4.56 พบว่าในภาพรวมกลยุทธ์หลักที่ 3 มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ยที่ 4.56 และ
ความเป็นไปได้ที่ 3.78 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับที่มากที่สุด และมาก ตามลำดับ โดยด้านที่มีความเหมาะสม
มากที่สุดมีสองด้าน ($\bar{x} = 4.80$) คือ กลยุทธ์รองที่ 3.1 สนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบายหรือแนว

ปฏิบัติให้แต่ละโรงเรียนสามารถกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาได้ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน และกลยุทธ์รองที่ 3.2 สนับสนุนให้มีการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้ทุกโรงเรียนนำไปใช้ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์รองที่ 3.1 แม้จะเป็นด้านที่มีความเหมาะสมมากที่สุด แต่กลับมีความเป็นไปได้ต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.60$) โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า การให้กระทรวงศึกษาธิการจัดทำแนวปฏิบัติกลางเพื่อให้โรงเรียนนำไปใช้นั้นแม้จะมีความเหมาะสม แต่ก็เกิดขึ้นได้ยากในทางปฏิบัติ

ตารางที่ 4.57 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 4 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 1) จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

(N = 15)

กลยุทธ์หลักที่ 4 – ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปลความ	\bar{x}	แปลความ
กลยุทธ์รองที่ 4.1 จัดสรรงบประมาณในการจัดทำจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา			4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	4.1.1 โรงเรียนจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลจากผู้เรียน โดยการขอข้อมูลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนทั้งก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยงแล้ว	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
	4.1.2 โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น ไปใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาในปีถัดไป	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
กลยุทธ์รองที่ 4.2 จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ			4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	4.2.1 ให้โรงเรียนจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานผล และติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
	4.2.2 ให้โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น ไปใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการศึกษา รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	มาก	3.80	มาก
เฉลี่ย			4.57	มากที่สุด	4.10	มาก

จากตารางที่ 4.57 พบว่าในภาพรวมกลยุทธ์หลักที่ 4 มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ยที่ 4.57 และความเป็นไปได้ที่ 4.10 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับที่มากที่สุด และมาก ตามลำดับ โดยด้านที่มีความเหมาะสมมากที่สุดมีสองด้าน ($\bar{x} = 4.60$) คือ กลยุทธ์รองที่ 4.1 จัดสรรงบประมาณในการจัดทำจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และกลยุทธ์รองที่ 4.2 จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ผู้ใช้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ

4.3.5 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2)

การร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2) ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2)

ขั้นตอนที่ 2 จัดการสนทนากลุ่มและเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2)

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 2)

หลังจากได้ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2) โดยกลยุทธ์หลักของฉบับร่างที่ 1 และฉบับร่างที่ 2 มีข้อแตกต่างกันดังตารางที่ 4.58

ตารางที่ 4.58 เปรียบเทียบกลยุทธ์หลักระหว่าง ฉบับร่างที่ 1 กับ ฉบับร่างที่ 2

กลยุทธ์หลัก (ฉบับร่างที่ 1)	กลยุทธ์หลัก (ฉบับร่างที่ 2)
1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา
2. ประสานความร่วมมือเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	2. ประสานความร่วมมือเพื่อร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์หลัก (ฉบับร่างที่ 1)	กลยุทธ์หลัก (ฉบับร่างที่ 2)
3. พัฒนามาตรฐานและส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	3. ปฏิรูปมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา
4. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

โดยประเด็นหลักที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการปรับกลยุทธ์ใหม่ก็คือ ควรจัดกลุ่มกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดเรียงกลยุทธ์รองที่มาจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน ซึ่งในกลยุทธ์หลัก (ฉบับร่างที่ 2) จะประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

- 1) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา
- 2) ประสานความร่วมมือเพื่อร่วมระบุงความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา
- 3) ปฏิรูปมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา
- 4) ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ปรับกลยุทธ์รองและวิธีการดำเนินการของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลใหม่ ดังตารางที่ 4.59 – 4.62 ดังนี้

ตารางที่ 4.59 กลยุทธ์หลักที่ 1 (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลักที่ 1 – พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	1.1.1 โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและให้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา
	1.1.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้งรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

กลยุทธ์หลักที่ 1 – พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 1.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	1.2.1 โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน บุคลากรของโรงเรียน เข้าร่วมในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาด้วย	ผู้บริหารสถานศึกษา
	1.2.2 โรงเรียนเสนอนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนต่อ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติเป็นประจํา ก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่	ผู้บริหารสถานศึกษา

จากตารางที่ 4.59 ในส่วนของกลยุทธ์หลักที่ 1 นั้น ผู้วิจัยไม่ได้ทำการปรับเปลี่ยนมากนัก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เสนอให้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการแก้ไข

ตารางที่ 4.60 กลยุทธ์หลักที่ 2 (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลักที่ 2 – ประสานความร่วมมือเพื่อร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสีย และตัวแทนชุมชนรอบสถานศึกษาเข้ามาร่วมระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	2.1.1 โรงเรียนเชิญชวนชุมชนรอบสถานศึกษาในให้ข้อมูลความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปวิเคราะห์และหามาตรการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวได้	ผู้บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 2.2 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบสถานศึกษาเพื่อช่วยโรงเรียนในการการติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเพื่อใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป		
วิธีดำเนินการ	2.2.1 โรงเรียนขอความร่วมมือกับชุมชนรอบสถานศึกษา เพื่อช่วยให้ข้อมูลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในเวลาที่ดำเนินกิจกรรมประจำวันตามปกติในชุมชน	ผู้บริหารสถานศึกษา
	2.2.2 โรงเรียนนำผลที่ได้จากชุมชนมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	ผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 2 – ประสานความร่วมมือเพื่อร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 2.3 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์		
วิธีดำเนินการ	2.3.1 โรงเรียนจัดเสวนากลุ่มร่วมกันระหว่างโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	ผู้บริหารสถานศึกษา
	2.3.2 โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการจัดเสวนามาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการระบุความเสี่ยงด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	ผู้บริหารสถานศึกษา

จากตารางที่ 4.60 ในส่วนของกลยุทธ์หลักที่ 2 ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ การระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็น **จุดแข็ง** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลให้มาอยู่ด้วยกัน โดยประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์รองที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสีย และตัวแทนชุมชนรอบสถานศึกษาเข้ามาร่วมระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 2.2 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบสถานศึกษาเพื่อช่วยโรงเรียนในการติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเพื่อใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์รองที่ 2.3 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ตารางที่ 4.61 กลยุทธ์หลักที่ 3 (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลักที่ 3 – ปฏิรูปมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 3.1 ส่งเสริมให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่ใช้เป็นมาตรฐานร่วมกัน		
วิธีดำเนินการ	3.2.1 โรงเรียนจัดการเสวนากลุ่มร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนที่ใช้เป็นมาตรฐานร่วมกันของทุกโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 3 – ปฏิรูปมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
	3.1.2 โรงเรียนนำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่จัดทำร่วมกันนั้น มาปรับใช้ในการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 3.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามด้านคุณภาพการศึกษาภายหลังจัดการความเสี่ยง		
วิธีดำเนินการ	3.2.1 โรงเรียนจัดการเสวนากลุ่มร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนที่ใช้เป็นมาตรฐานร่วมกันของทุกโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา
	3.2.2 โรงเรียนนำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่จัดทำร่วมกันนั้น มาปรับใช้ในการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 3.3 ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	3.3.1 โรงเรียนจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนที่สอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา
	3.3.2 โรงเรียนทำการปรับปรุงคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนให้เป็นปัจจุบันทุกปีการศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา

จากตารางที่ 4.61 ในส่วนของกลยุทธ์หลักที่ 3 ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็น จุดอ่อน ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลให้มาอยู่ด้วยกัน โดยประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์รองที่ 3.1 ส่งเสริมให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่ใช้เป็นมาตรฐานร่วมกัน

กลยุทธ์รองที่ 3.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามด้านคุณภาพการศึกษาภายหลังจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์รองที่ 3.3 ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 4.62 กลยุทธ์หลักที่ 4 (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลักที่ 4 – ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 4.1 พัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียน		
วิธีดำเนินการ	4.1.1 โรงเรียนพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียนทั้งก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยงแล้ว	ผู้บริหารสถานศึกษา
	4.1.2 โรงเรียนนำซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา ไปใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียน และนำผลที่ได้มาปรับปรุงในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาในปีถัดไป	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
กลยุทธ์รองที่ 4.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ		
วิธีดำเนินการ	4.2.1 โรงเรียนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหารสถานศึกษา
	4.2.2 โรงเรียนนำระบบสารสนเทศในการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการของผู้เรียนให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการศึกษา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน

จากตารางที่ 4.62 ในส่วนของกลยุทธ์หลักที่ 4 ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการรายงานและการติดตาม ให้มาอยู่ด้วยกัน ซึ่งแม้ว่าการรายงานและการติดตามจะเป็น **จุดแข็ง** ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล แต่ก็ยังเป็นจุดแข็งที่มีค่าใกล้เคียงไปในทางจุดอ่อนมากที่สุด โดยประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์รองที่ 4.1 พัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียน

กลยุทธ์รองที่ 4.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 2)

หลังจากที่ได้ร่างกลยุทธ์หลักการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2) แล้ว ผู้วิจัยได้จัดให้มีการสนทนากลุ่มขึ้นโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมทำการสนทนากลุ่มจำนวน 8 คน สรุปผลการประเมินได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.63 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม

(N = 8)

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลความ	\bar{X}	แปลความ
1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4.73	มากที่สุด	4.37	มาก
2. ประสานความร่วมมือเพื่อร่วมระบุมความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4.53	มากที่สุด	4.10	มาก
3. ปฏิรูปมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4.64	มากที่สุด	4.20	มาก
4. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4.63	มากที่สุด	4.13	มาก
เฉลี่ย	4.63	มากที่สุด	4.20	มาก

จากตารางที่ 4.63 พบว่าค่าเฉลี่ยภาพรวมกลยุทธ์หลัก (ฉบับร่างที่ 2) มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมระดับ มากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ระดับ มาก โดยกลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่มีค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงที่สุดในขณะที่กลยุทธ์ประสานความร่วมมือเพื่อร่วมระบุมความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษามีค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่ำที่สุด

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำการใช้ค่าให้เรียงจากความรุนแรงมากไปน้อย และให้เรียงลำดับกลยุทธ์ใหม่ โดยให้เรียงลำดับกลยุทธ์ที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) จากมากไปหาน้อย โดยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละกลยุทธ์เป็นไปดังตารางที่ 4.64 – 4.67

ตารางที่ 4.64 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม

(N = 8)

กลยุทธ์หลักที่ 1 – พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปลความ	\bar{x}	แปลความ
กลยุทธ์รองที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน			4.80	มากที่สุด	4.80	มากที่สุด
วิธีดำเนินการ	1.1.1 โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและให้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
	1.1.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้งรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	4.40	มาก	4.20	มาก
กลยุทธ์รองที่ 1.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน			4.80	มากที่สุด	4.40	มาก
วิธีดำเนินการ	1.2.1 โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน บุคลากรของโรงเรียนเข้าร่วมในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาด้วย	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	มากที่สุด	4.20	มาก
	1.2.2 โรงเรียนเสนอนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติเป็นประจําก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	มากที่สุด	4.00	มาก
เฉลี่ย			4.73	มากที่สุด	4.37	มาก

จากตารางที่ 4.64 พบว่าในภาพรวมกลยุทธ์หลักที่ 1 มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ยที่ 4.73 และความเป็นไปได้ที่ 4.37 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับที่มากที่สุด และมาก ตามลำดับ โดยกลยุทธ์รองที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{x} = 4.80$) แต่ในส่วนของวิธีดำเนินการข้อที่ 1.1.1 และ 1.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิขอให้มีการปรับแก้คำจาก “คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง” เป็น “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” และให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

ตารางที่ 4.65 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม

(N = 8)

กลยุทธ์หลักที่ 2 – ประสานความร่วมมือเพื่อร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{X}	แปลความ	\bar{X}	แปลความ
กลยุทธ์รองที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสีย และตัวแทนชุมชนรอบสถานศึกษา เข้ามาร่วมระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา			4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	2.1.1 โรงเรียนเชิญชวนชุมชนรอบสถานศึกษาในให้ ข้อมูลความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้เรียนด้าน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เพื่อให้โรงเรียน สามารถนำไปวิเคราะห์และหามาตรการจัดการ ความเสี่ยงดังกล่าวได้	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
กลยุทธ์รองที่ 2.2 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบสถานศึกษาในการติดตาม ผลด้านคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเพื่อใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการ กำหนดวัตถุประสงค์ให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป			4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
วิธีดำเนินการ	2.2.1 โรงเรียนขอความร่วมมือกับชุมชนรอบ สถานศึกษา เพื่อช่วยให้ข้อมูลด้านคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียนในเวลาที่เหมาะสม	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.40	มาก	4.00	มาก
	2.2.2 โรงเรียนนำผลที่ได้จากชุมชนมาใช้ในการ ทบทวนและปรับปรุงการกำหนดวัตถุประสงค์การ บริหารความเสี่ยงด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้เรียนให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.20	มาก	4.00	มาก
กลยุทธ์รองที่ 2.3 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการ แลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถ บรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานผู้เรียน			4.80	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	2.3.1 โรงเรียนจัดเสวนากลุ่มร่วมกันระหว่างโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
	2.3.2 โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการจัดเสวนามาใช้ใน การทบทวนและปรับปรุงการระบุความเสี่ยงด้านการ ทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.40	มาก	4.20	มาก
เฉลี่ย			4.53	มากที่สุด	4.10	มาก

จากตารางที่ 4.65 พบว่าในภาพรวมกลยุทธ์หลักที่ 2 มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ยที่ 4.53 และความเป็นไปได้ที่ 4.10 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับที่มากที่สุด และมาก ตามลำดับ โดยกลยุทธ์รองที่ 2.3 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน ผู้เรียน มีเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{x} = 4.80$) และผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้มีการปรับแก้ค่าในกลยุทธ์หลัก จาก “ประสานความร่วมมือ” เป็น “สร้างภาคีเครือข่าย” และเสนอให้รวมกลยุทธ์รองที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้จำนวนกลยุทธ์ลดลง และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติมากขึ้น

ตารางที่ 4.66 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม

(N = 8)

กลยุทธ์หลักที่ 3 – ปฏิรูปมาตรฐานการจัดการความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปลความ	\bar{x}	แปลความ
กลยุทธ์รองที่ 3.1 ส่งเสริมให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่ใช้เป็นมาตรฐานร่วมกัน			4.80	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	3.2.1 โรงเรียนจัดการเสวนากลุ่มร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนที่ใช้เป็นมาตรฐานร่วมกันของทุกโรงเรียน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
	3.1.2 โรงเรียนนำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่จัดทำร่วมกันนั้น มาปรับใช้ในการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
กลยุทธ์รองที่ 3.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะทำงานในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนภายหลังจัดการความเสี่ยง			4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	3.2.1 โรงเรียนจัดการเสวนากลุ่มร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนที่ใช้เป็นมาตรฐานร่วมกันของทุกโรงเรียน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
	3.2.2 โรงเรียนนำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่จัดทำร่วมกันนั้น มาปรับใช้ในการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
กลยุทธ์รองที่ 3.3 ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา			4.80	มากที่สุด	4.20	มาก

กลยุทธ์หลักที่ 3 – ปฏิรูปมาตรฐานการจัดการความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปลความ	\bar{x}	แปลความ
วิธีดำเนินการ	3.3.1 โรงเรียนจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยง ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนที่สอดคล้อง กับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.40	มาก
	3.3.2 โรงเรียนทำการปรับปรุงคู่มือการจัดการ ความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน ให้เป็นปัจจุบันทุกปีการศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
เฉลี่ย			4.64	มากที่สุด	4.20	มาก

จากตารางที่ 4.66 พบว่าในภาพรวมกลยุทธ์หลักที่ 3 มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ยที่ 4.64 และความเป็นไปได้ที่ 4.20 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับที่มากที่สุด และมาก ตามลำดับ โดยกลยุทธ์รองที่ 3.1 ส่งเสริมให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่ใช้เป็นมาตรฐานร่วมกัน และกลยุทธ์รองที่ 3.3 ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา มีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{x} = 4.80$) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้นำกลยุทธ์หลักที่ 3 ย้ายไปเป็นกลยุทธ์หลักที่ 2 แทนเนื่องจาก การจัดการความเสี่ยง เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงที่สุด แสดงว่ามีความสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการก่อน และเสนอให้มีการรวมกลยุทธ์รองที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าไว้ด้วยกันด้วย

ตารางที่ 4.67 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลักที่ 4 กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ (ฉบับร่างที่ 2) จากการสนทนากลุ่ม

(N = 8)

กลยุทธ์หลักที่ 4 – ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปลความ	\bar{x}	แปลความ
กลยุทธ์รองที่ 4.1 พัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาในการติดตามผลด้านคุณภาพการศึกษา			4.80	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	4.1.1 โรงเรียนพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนทั้งก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยงแล้ว	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
	4.1.2 โรงเรียนนำซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษา ไปใช้ในการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และนำผลที่ได้มาใช้ปรับปรุงใน	ผู้บริหาร สถานศึกษา,	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก

กลยุทธ์หลักที่ 4 – ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
			\bar{x}	แปลความ	\bar{x}	แปลความ
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาในปีถัดไป		หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน				
กลยุทธ์รองที่ 4.2 พัฒนาระบบสารสนเทศในการการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ			4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
วิธีดำเนินการ	4.2.1 โรงเรียนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
	4.2.2 โรงเรียนนำระบบสารสนเทศในการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนให้ผู้บริหารสถานศึกษาคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการศึกษา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน	4.60	มากที่สุด	4.00	มาก
เฉลี่ย			4.63	มากที่สุด	4.13	มาก

จากตารางที่ 4.67 พบว่าในภาพรวมกลยุทธ์หลักที่ 3 มีค่าความเหมาะสมเฉลี่ยที่ 4.63 และความเป็นไปได้ที่ 4.13 ซึ่งถือว่าอยู่ระดับที่มากที่สุด และมาก ตามลำดับ โดยกลยุทธ์รองที่ 4.2 พัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาในการติดตามผลด้านคุณภาพการศึกษา มีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{x} = 4.80$) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้นำกลยุทธ์หลักที่ 4 ย้ายไปเป็นกลยุทธ์หลักที่ 3 แทน เนื่องจาก การรายงานและติดตามผล เป็นด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) สูงเป็นลำดับถัดมา

4.3.6 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลฉบับสมบูรณ์

เมื่อได้ข้อแนะนำและความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการปรับและนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาแก้ไขอีกครั้งหนึ่งจนได้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลฉบับสมบูรณ์ โดยความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์หลัก (ฉบับร่างที่ 2) และกลยุทธ์หลักฉบับสมบูรณ์เป็นไปดังตารางที่ 4.68 ดังนี้

ตารางที่ 4.68 เปรียบเทียบกลยุทธ์หลักระหว่าง ฉบับร่างที่ 2 กับ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก (ฉบับร่างที่ 2)	กลยุทธ์หลัก (ฉบับสมบูรณ์)
1. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	1. ปฏิรูประบบ การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา
2. ประสานความร่วมมือเพื่อร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	2. พัฒนามาตรฐาน การจัดการความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษา
3. ปฏิรูปมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	3. ผลักดันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยใน การรายงานและติดตาม ผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา
4. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา	4. สร้างภาคีเครือข่ายร่วม ระบุความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษา

จากตารางที่ 4.68 ผู้วิจัยได้ทำการปรับกลยุทธ์หลักตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) ปรับคำในกลยุทธ์หลักที่ 1 จาก “พัฒนาระบบ” เป็น “ปฏิรูประบบ” เพื่อให้คำดูมีพลังมากยิ่งขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและต้องดำเนินการก่อน

2) จัดเรียงกลยุทธ์หลักที่ 2 – 4 ใหม่ โดยเรียงจากค่าความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิจัยโดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุดไปหาน้อยที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการก่อนหลัง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จัดเรียงกลยุทธ์หลักที่ 2 – 4 ใหม่ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา (การจัดการความเสี่ยงมีค่าดัชนี $PNI_{\text{modified}} = 0.162$)

กลยุทธ์หลักที่ 3 ผลักดันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา (การรายงานและติดตามผลมีค่าดัชนี $PNI_{\text{modified}} = 0.131$)

กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างภาคีเครือข่ายร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา (การระบุความเสี่ยง มีค่าดัชนี $PNI_{\text{modified}} = 0.114$)

2) มีการปรับคำในกลยุทธ์หลักทั้งหมดให้มีความกระชับและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ กลยุทธ์รองและวิธีการดำเนินการฉบับสมบูรณ์ทั้งหมด เป็นไปดังตารางที่ 4.69 – 4.72

ตารางที่ 4.69 กลยุทธ์หลักที่ 1 (ฉบับสมบูรณ์)

กลยุทธ์หลักที่ 1 – ปฏิรูประบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 1.1 ปรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	1.1.1 ปรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งควรประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชนรอบสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้มีส่วนได้เสีย, ตัวแทนชุมชน
	1.1.2 โรงเรียนแต่งตั้งรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ	ผู้บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 1.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมระบุข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	1.2.1 โรงเรียนจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ เข้าร่วมการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	คณะกรรมการสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้มีส่วนได้เสีย, ตัวแทนชุมชน
	1.2.2 โรงเรียนนำเสนอนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยกำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปีการศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 1 ปฏิรูประบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง โดยประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1.1 ปรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

กลยุทธ์รองที่ 1.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมระบุข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 4.70 กลยุทธ์หลักที่ 2 (ฉบับสมบูรณ์)

กลยุทธ์หลักที่ 2 – พัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 2.1 พัฒนาคู่มือการจัดการความเสี่ยง และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่เป็นมาตรฐาน		
วิธีดำเนินการ	2.3.1 โรงเรียนจัดทำจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่เป็นมาตรฐาน	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
	2.3.2 โรงเรียนทำการปรับปรุงคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ให้เป็นปัจจุบันทุกปีการศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	2.2.1 โรงเรียนแต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่ติดตามผลผู้เรียนก่อนและหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาแล้ว	ผู้บริหารสถานศึกษา
	2.2.2 กำหนดให้มีการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสถานศึกษาทราบอย่างน้อย 2 ครั้งต่อภาคการศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่ทำเพื่อแก้ปัญหาการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด โดยผู้วิจัยเสนอให้มีการพัฒนาคู่มือการจัดการความเสี่ยง และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ของโรงเรียนที่เป็นมาตรฐาน โดยให้มีบุคลากรทำหน้าที่ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาและนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงคู่มือจัดการความเสี่ยงให้เป็นปัจจุบันทุกปีการศึกษา ซึ่งกลยุทธ์หลักที่ 2 นี้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 2.1 พัฒนาคู่มือการจัดการความเสี่ยง และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่เป็นมาตรฐาน

กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 4.71 กลยุทธ์หลักที่ 3 (ฉบับสมบูรณ์)

กลยุทธ์หลักที่ 3 – ผลักดันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 3.1 พัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษาในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	3.1.1 พัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อใช้ในการติดตามผลผู้เรียนทั้งก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาแล้ว	ผู้บริหารสถานศึกษา
	3.1.2 นำผลที่ได้จากการจัดการความเสี่ยงมาใช้วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษาถัดไป	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
กลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศในการการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ		
วิธีดำเนินการ	3.2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ	ผู้บริหารสถานศึกษา
	3.2.2 รายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาผ่านระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหารสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 3 ผลักดันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่ทำเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา โดยการพัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อใช้ในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ซึ่งการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษานี้ เพื่อช่วยลดภาระงานของบุคลากรลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลให้ดียิ่งขึ้น นอกจากการพัฒนากระบวนการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงแล้ว โรงเรียนจะต้องพัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอด้วย โดยกลยุทธ์หลักที่ 3 นี้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 3.1 พัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษาในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศในการการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ

ตารางที่ 4.72 กลยุทธ์หลักที่ 4 (ฉบับสมบูรณ์)

กลยุทธ์หลักที่ 4 – สร้างภาคีเครือข่ายร่วมระบุมความเสี่งด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 4.1 ส่งเสริมให้เกิดภาคีเครือข่ายในการร่วมระบุมความเสี่งด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	4.1.1 สร้างภาคีเครือข่ายซึ่งประกอบด้วย โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ ร่วมวิเคราะห์ความเสี่งด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และทันต่อสถานการณ์	คณะกรรมการสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้มีส่วนได้เสีย, ตัวแทนชุมชน
	4.1.2 โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการร่วมระบุมความเสี่งด้านคุณภาพการศึกษาเพื่อใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่งของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
กลยุทธ์รองที่ 4.2 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่งด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	4.2.1 จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนและร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเสี่งด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันหรือใกล้เคียง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ใช้ในการระบุมความเสี่งด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา
	4.2.2 โรงเรียนข้อมูลความเสี่งด้านคุณภาพจากการสัมมนา ไปใช้ในการระบุมความเสี่งด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเพื่อใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่งของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน

กลยุทธ์หลักที่ 4 สร้างภาคีเครือข่ายร่วมระบุมความเสี่งด้านคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่ทาเพื่อเสริมจุดแข็งที่สุดของโรงเรียนในการบริหารความเสี่งตามข้อมูลที่ได้จากการวิจัย คือ การระบุมความเสี่ง โดยการใช้อีกาสที่โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลมีความพร้อมทั้งในส่วนของการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสีย โดยเปิดให้อีกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้เข้ามาเป็นภาคีเครือข่ายในการร่วมระบุมถึงความเสี่งด้านคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนมีข้อมูลที่ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถประเมินและจัดการความเสี่งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยกลยุทธ์หลักที่ 4 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 4.1 ส่งเสริมให้เกิดภาคีเครือข่ายในการร่วมระบุมความเสี่งด้านคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 4.2 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่งด้านคุณภาพการศึกษา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล” มีวัตถุประสงค์ 3 ประการได้แก่ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลจำนวน 89 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 177 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นฉบับปรับปรุง (PNI_{modified}) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ทั้งนี้รายละเอียดของสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย 3 ประการ ดังนี้

1) กรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ประกอบด้วย 1) การบริหารความเสี่ยง ใช้กรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management – ERM) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) (2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) (3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) และ (5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) และ 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ใช้กรอบแนวคิดเรื่องคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 ซึ่งประกอบด้วย (1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และ (2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งไม่มีการมอบหมายให้มีบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคะแนนเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้าน

สำหรับสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การระบุความเสี่ยง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดการความเสี่ยง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การระบุความเสี่ยง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

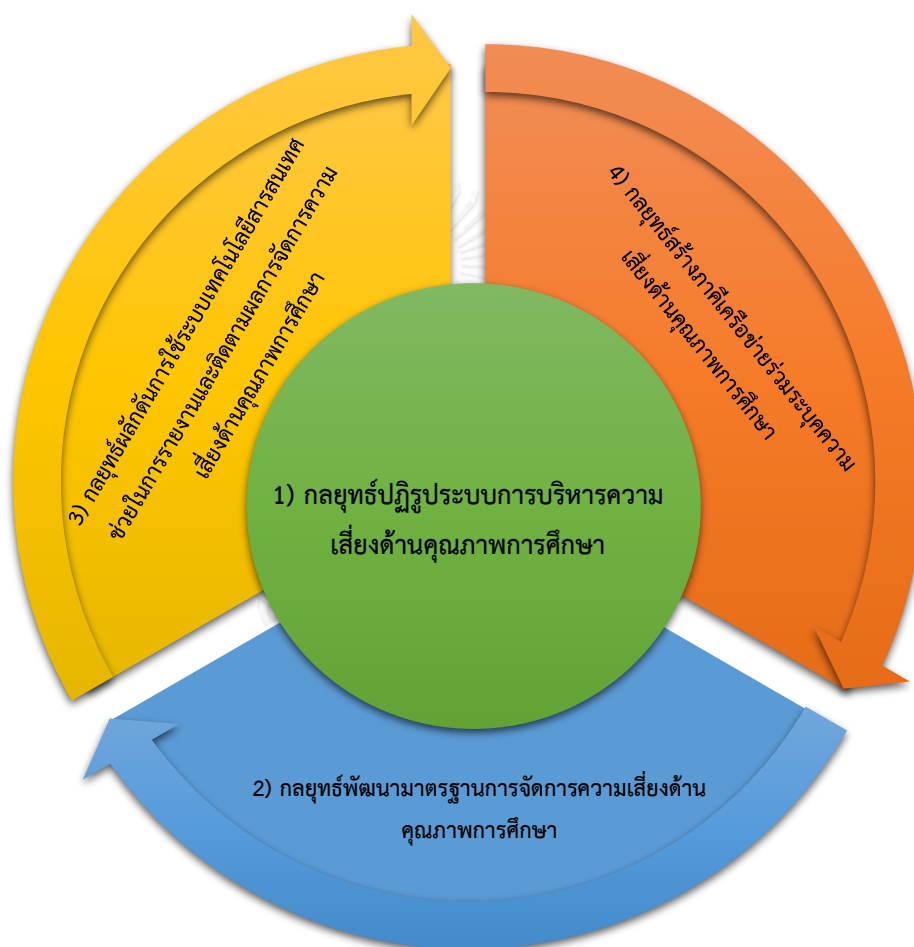
ทั้งนี้ ยังพบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และค่าคะแนนเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ก็สูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้านเช่นกัน

โดยสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยทางสังคม และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยทางสังคม

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลแล้ว พบว่า ด้านการจัดการความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ในขณะที่ด้านอื่น ๆ มีค่าที่เฉลี่ยใกล้เคียงกัน โดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดได้แก่ การระบุความเสี่ยง และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยทางเทคโนโลยี ส่วนปัจจัยที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

3) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) ปฏิรูประบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา 2) พัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา 3) ผลักดันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และ 4) สร้างภาคีเครือข่ายร่วมระบุดความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ดังแผนภาพที่ 4.1



แผนภาพที่ 5.1 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ทั้งนี้ในแต่ละกลยุทธ์หลักจะมีกลยุทธ์รอง วิธีดำเนินการ และผู้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ปฏิรูประบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

เพื่อปฏิรูประบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เอื้อต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยการปรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เป็นอิสระจากผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีตัวแทนผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนเข้าร่วมในคณะกรรมการชุดนี้ด้วย ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมระบุข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาด้วย ซึ่งการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่จะช่วยให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์หลักที่ 1 – ปฏิรูประบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 1.1 ปรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน		
วิธีดำเนินการ	1.1.1 ปรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งควรประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชนรอบสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้มีส่วนได้เสีย, ตัวแทนชุมชน
	1.1.2 โรงเรียนแต่งตั้งรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ	ผู้บริหารสถานศึกษา
กลยุทธ์รองที่ 1.2 ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมระบุข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	1.2.1 โรงเรียนจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ เข้าร่วมในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	คณะกรรมการสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้มีส่วนได้เสีย, ตัวแทนชุมชน
	1.2.2 โรงเรียนนำเสนอนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยกำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปีการศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา

2) กลยุทธ์พัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

เพื่อพัฒนาการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้เป็นมาตรฐาน โดยการจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยง และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่องและไม่ขาดตอนหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

นอกจากนี้ หลักจากที่จัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาแล้วให้โรงเรียนด้านการติดตามผลและนำมาที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงคู่มือการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันทุกปีการศึกษาด้วย

กลยุทธ์หลักที่ 2 – พัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 2.1 พัฒนาคู่มือการจัดการความเสี่ยง และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่เป็นมาตรฐาน		
วิธีดำเนินการ	2.3.1 โรงเรียนจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ที่เป็นมาตรฐาน	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
	2.3.2 โรงเรียนทำการปรับปรุงคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ให้เป็นปัจจุบันทุกปีการศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	2.2.1 โรงเรียนแต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่ติดตามผลผู้เรียนก่อนและหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาแล้ว	ผู้บริหารสถานศึกษา
	2.2.2 กำหนดให้มีการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการสถานศึกษาทราบอย่างน้อย 2 ครั้งต่อภาคการศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา

3) กลยุทธ์ผลักดันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

เพื่อการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพื่อลดภาระงานของบุคลากรภายในโรงเรียน และช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียและรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนรับทราบถึงสถานการณ์ความเสี่ยงอย่างทันท่วงที

กลยุทธ์หลักที่ 3 – ผลักดันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 3.1 พัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษาในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	3.1.1 พัฒนาซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมทางการศึกษาเพื่อใช้ในการติดตามผลผู้เรียนทั้งก่อนและหลังการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาแล้ว	ผู้บริหารสถานศึกษา
	3.1.2 นำผลที่ได้จากการจัดการความเสี่ยงมาใช้วิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษาถัดไป	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
กลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศในการการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ		
วิธีดำเนินการ	3.2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบ	ผู้บริหารสถานศึกษา
	3.2.2 รายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาผ่านระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหารสถานศึกษา

4) กลยุทธ์สร้างภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

เพื่อเสริมจุดแข็งด้านการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลโดยการสร้างภาคีเครือข่ายซึ่งประกอบด้วย โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย และโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาหรือใกล้เคียง ในการร่วมระบุและแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยงด้านการศึกษาระหว่างกัน

กลยุทธ์หลักที่ 4 – สร้างภาคีเครือข่ายร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		ผู้ดำเนินการ
กลยุทธ์รองที่ 4.1 ส่งเสริมให้เกิดภาคีเครือข่ายในการร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	4.1.1 สร้างภาคีเครือข่ายซึ่งประกอบด้วย โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ ร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และทันต่อสถานการณ์	คณะกรรมการสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้มีส่วนได้เสีย, ตัวแทนชุมชน
	4.1.2 โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเพื่อใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน
กลยุทธ์รองที่ 4.2 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา		
วิธีดำเนินการ	4.2.1 จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนและร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันหรือใกล้เคียง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ใช้ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา
	4.2.2 โรงเรียนข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพจากการสัมมนา ไปใช้ในการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเพื่อใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้ากลุ่มสาระ, ครูผู้สอน

5.2 อภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย 4 ประเด็น คือ 1) ระบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล 2) การจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล 3) การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา 4) การสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมระบุมความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

1) ระบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

จากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง พบว่ากรอบแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญ เพราะการจะบริหารความเสี่ยงนั้นจะประสบความสำเร็จได้จะมองแต่เพียงมิติของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่องค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นระบบของบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ ตามแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556)

ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าโรงเรียนมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยผลจากการศึกษาพบว่าโรงเรียนเกือบ ๆ 60% ยังไม่มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการกำหนดบุคลากรหรือคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และกว่า 70% โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลยังไม่มีกำหนดนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเลย

ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงลำดับแรกที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์ปฏิรูประบบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพราะระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะช่วยให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนดำเนินไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (สมยศ ชีแจง, 2556) และทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงเรียนจะสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษาได้ โดยผู้วิจัยเสนอให้มีกลยุทธ์รอง คือ ปรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน และ ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมในการวิเคราะห์และระบุมความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

การปรับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยเสนอให้มีการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเพื่อทำหน้าที่ในการสนับสนุน กำกับ และติดตามการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน และให้แยกเป็นอิสระจากการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และให้ใช้จุดแข็งของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ในการเชิญผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนด้วย

และผู้วิจัยได้เสนอให้โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสถานศึกษา โดยกำหนดให้มีการทบทวนทุกปีการศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่านโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนรวมถึงปัจจัยเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ทุกปี เช่น การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดมาตรฐานผู้เรียน การเปลี่ยนรูปแบบการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

2) การจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง พบว่ากรอบแนวคิดในกระบวนการบริหารความเสี่ยงหลักที่ทุกกรอบแนวคิดไม่ว่าจะเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นมาตรฐานสากลอย่าง COSO – Enterprise Risk Management (2004) และ ISO 31000 (2009) หรือกรอบแนวคิดของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยอย่างสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) ต่างมีตรงกันก็คือ การจัดการความเสี่ยง ซึ่งการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การทำให้ความเสี่ยงหมดไป แต่เป็นการทำให้ความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) เมื่อได้จัดการความเสี่ยงนั้นแล้ว ความเสี่ยงจะลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Residual Risk) (Lark, 2015)

โดยในงานวิจัยฉบับนี้พบว่าสภาพปัจจุบันของการจัดการความเสี่ยงเป็นด้านที่ได้คะแนนต่ำที่สุด และยังเป็นด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุดอีกด้วย ซึ่งในข้อคำถามย่อยเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงของโรงเรียน พบว่าสภาพการปฏิบัติของโรงเรียนในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต่ำแต่มีค่าความต้องการจำเป็นที่สูงกว่าด้านอื่น ๆ เกือบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หรือการกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งล้วนแต่สอดคล้องกับข้อมูลการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นของโรงเรียนที่พบว่า โรงเรียนส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการจัดทำนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงด้าน

คุณภาพการศึกษา และโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างกว่าครึ่งหนึ่งไม่มีการมอบหมายให้บุคลากรหรือคณะกรรมการในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

ดังนั้น ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจึงนำเสนอกลยุทธ์พัฒนามาตรฐานการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์รอง คือ พัฒนาคู่มือการจัดการความเสี่ยง และแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) ด้านคุณภาพการศึกษาที่เป็นมาตรฐาน และส่งเสริมให้มีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโรงเรียนจะมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนที่เป็นมาตรฐาน

โดยในการจัดทำคู่มือการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพศึกษานั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากคุณภาพการศึกษาหรือมาตรฐานของผู้เรียนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษา ซึ่งโรงเรียนมีหน้าที่จะต้องบริหารความเสี่ยงในส่วนนี้ลงให้ได้มากที่สุด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนไปจะสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ดี และเป็นผู้เรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3) การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

ข้อค้นพบจากงานวิจัยฉบับนี้ที่น่าสนใจประการหนึ่งก็คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลมากที่สุดเมื่อพิจารณาจากค่าความต้องการจำเป็น คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีในอนาคตอันใกล้นี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันนั้นก็เปรียบเสมือนดาบสองคม คือ มองในมุมหนึ่ง เทคโนโลยีที่ก็อาจจะกลายเป็นภาวะคุกคามที่น่ากลัวของโรงเรียน แต่ถ้ามองในอีกมุมหนึ่ง เทคโนโลยีก็อาจจะกลายเป็นความท้าทายที่น่าสนใจของโรงเรียนก็ได้

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น การรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงก็นับว่าเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ และในงานวิจัยฉบับนี้ก็พบว่า การรายงานและติดตามผลของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลนั้นมีค่าความต้องการจำเป็นมากเป็นลำดับที่สองรองจาก การจัดการความเสี่ยง แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนให้ความสำคัญและต้องการที่จะพัฒนาการรายงานและการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงให้มีสภาพการปฏิบัติที่มากขึ้นในอนาคต

ซึ่งในการรายงานและติดตามผลนั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยบุคลากรและทรัพยากรจำนวนมากในการดำเนินการ เพราะข้อมูลที่ต้องเก็บจากข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในโรงเรียนโรงเรียนหนึ่งมีจำนวนมาก และไม่ได้เก็บเพียงครั้งเดียว ต้องมีการเก็บและ

ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อให้โรงเรียนสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการระบุปัจจัยเสี่ยง และสามารถดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานผู้เรียนแต่ละรายได้อย่างเหมาะสมและทันที่ ซึ่งโรงเรียนไม่ใช่ควรใช้ข้อมูลแบบเหมารวมของทั้งโรงเรียนแล้วนำผลที่ได้ไปดำเนินการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด

นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการรายงานและติดตามผล ก็จะช่วยให้นักวิชาการของโรงเรียนไม่ต้องมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นมากเกินไป เนื่องจากโรงเรียนสามารถออกแบบให้เทคโนโลยีทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอัตโนมัติจากผลการเรียน ผลการสอบของผู้เรียนทุกครั้งตั้งแต่เข้าศึกษาไปจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา โดยสามารถกำหนดให้มีการแจ้งเตือนให้กับครูผู้สอน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบเมื่อผู้เรียนรายนั้น ๆ มีความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเข้าข่ายเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมแก้ไขและจัดการกับความเสี่ยงของผู้เรียนเป็นการเฉพาะรายได้อย่างทันที่

4) การสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีเรื่องการบริหารความเสี่ยงพบว่ากรอบแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) นั้นได้มาจากการพัฒนาตามกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO โดยในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงนั้นมีการจัดประเภทความเสี่ยง 4 ประเภทได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎระเบียบ (The Institute of Internal Auditors, 2004)

ทั้งนี้ COSO หรือ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission นั้นเป็นคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 แห่งของประเทศสหรัฐอเมริกา คือ สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditor หรือ IIA) สมาคมผู้บริหารการเงิน (The Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Accounting Association หรือ AAA) และ สมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ดังนั้น กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจึงมุ่งตอบโจทย์ของภาคธุรกิจและการเงินเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) ที่กล่าวว่าความเสี่ยงทางด้านคุณภาพศึกษามักถูกละเลยเนื่องจากผู้บริหารมองว่าหากได้ดำเนินการตามกฎเกณฑ์ทางราชการแล้วก็ไม่น่าจะมีความเสี่ยง แต่แท้จริงแล้วระบบราชการมุ่งทำตามระเบียบมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายทางการศึกษาด้านคุณภาพเป็นสำคัญ

ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้จึงเสนอให้มีกลยุทธ์สร้างภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะ เพื่อให้มีการแบ่งประเภทความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเพิ่มเติมจากความเสี่ยง 4 ประเภทตามกรอบแนวคิดของ COSO โดยกลยุทธ์รองลำดับแรก คือ การใช้จุดแข็งของโรงเรียนในการส่งเสริมให้เกิดภาคีเครือข่ายในการร่วมระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

นอกจากนี้ ภาคีเครือข่ายในโรงเรียนแล้ว กลยุทธ์รองอีกประการหนึ่งก็คือการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้การระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษามีความเหมาะสมและสามารถนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) กระทรวงศึกษาธิการควรผลักดันให้มีการแก้ไขกฎหมายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในหมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้ครอบคลุมถึงเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาด้วย โดยการระบุให้สถานศึกษาต้องมีบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ และให้โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาควบคู่ไปกับประกันคุณภาพการศึกษาด้วย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีมีการจัดทำนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา รวมถึงยังไม่มีกรมอบหมายให้บุคลากรมาทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพของโรงเรียน

นอกจากนี้กรอบแนวคิดเรื่องการควบคุมภายในที่ใช้กันในปัจจุบันนั้นเป็นกรอบแนวคิดที่ปรับมาจากกรอบแนวคิดดั้งเดิมของ COSO หรือ COSO I - Internal Control Framework ซึ่งนำแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะการประเมินความเสี่ยงมาใช้เท่านั้น แต่ในกรอบแนวคิดของ COSO ฉบับล่าสุด หรือ COSO II – Enterprise Risk management จะเป็นการบูรณาการระหว่างการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นกรอบที่มีความทันสมัยและเหมาะสมกับองค์กรในยุคปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

2) กระทรวงศึกษาควรจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา และแจกจ่ายให้โรงเรียนภายใต้สังกัดทั้งหมดในการนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงของ

โรงเรียน เช่น แนวทางการระบุความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา แนวทางการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) หรือตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ด้านคุณภาพการศึกษา แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เป็นต้น และให้โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลแต่ละแห่งนำแนวทางที่ได้รับไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในทุกด้านนั้น มีค่าเฉลี่ยมากกว่าค่าเฉลี่ยของสภาพการปฏิบัติในปัจจุบัน แสดงว่ายังมีช่องว่างที่โรงเรียนต่าง ๆ ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการศึกษาที่โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลส่วนใหญ่มีสภาพการปฏิบัติในปัจจุบันน้อยที่สุด แต่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด

3) โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลควรมีการจัดสรรงบประมาณในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น เช่น การใช้ในการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการ จะทำให้ไม่ต้องเพิ่มภาระงานให้กับครูหรือบุคลากรมากเกินไป อีกทั้งยังช่วยให้โรงเรียนมีฐานข้อมูลในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และสามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในปีการศึกษาถัดไปได้้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลมีโอกาสนับ คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนและฐานะของผู้ปกครองที่ดี และสามารถนำมาลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ โดยเฉพาะในส่วนของกรรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่มีค่าความต้องการจำเป็นมากเป็นลำดับที่สองรองจากการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

4) โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลจัดประเภทความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาเพิ่มเติมขึ้นมาในการระบุความเสี่ยง เพราะวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่สำคัญคือคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานผู้เรียนที่โรงเรียนควรจะให้ ความสำคัญไม่เพียงแต่เฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่ควรรวมถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้วย

เนื่องจากในวิจัยพบว่าการระบุความเสี่ยงนับว่าเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล และโรงเรียนก็เปิดโอกาสผู้ปกครอง ชุมชน รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียในการร่วมระบุความเสี่ยงของโรงเรียนด้วย แต่จากกรอบแนวคิดพบว่า หน่วยงานของไทยไม่ว่าจะเป็นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) หรือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556) ยังคงแบ่งปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และ

ด้านกฎระเบียบเท่านั้น ซึ่งเป็นการจัดประเภทตาม COSO (2004) ที่มุ่งเน้นไปที่ความเสี่ยงของหน่วยงานหรือองค์กรทางภาครัฐมากกว่าการศึกษา

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล”

เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้พบว่า โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือยังไม่มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน รวมถึงการจัดทำนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ซึ่งการวิจัยนี้จะช่วยให้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในงานฉบับนี้สามารถนำไปใช้ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล”

เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้พบว่าการระบุความเสี่ยงเป็นจุดแข็งที่สุดของโรงเรียน แต่ในทางกลับกันการจัดการความเสี่ยงกลับเป็นจุดอ่อน ซึ่งอาจจะเกิดมาจากการที่รอบแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง ไม่มีการแยกประเภทของความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาออกมาโดยเฉพาะ ทำให้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบความรุนแรง โอกาสเกิดความเสี่ยง ที่ระบุได้นั้นไม่ตรงกับความเสี่ยงที่แท้จริง และทำให้โรงเรียนไม่สามารถจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล”

เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้พบว่าโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคลมองว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นภาวะคุกคาม หรือในทางกลับกันก็อาจจะมองได้ว่าเป็นความท้าทายของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา อีกทั้งในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศก็มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากมีการศึกษาวิจัยและสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ ก็จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษามาประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครูหรือบุคลากรของโรงเรียนมากขึ้นด้วย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2557). การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. (ดุขฎฐินิพนธ์), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2544). ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน.
- คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา. (2559). แนวทางการสนับสนุนและส่งเสริมโรงเรียนนิติบุคคล (รูปแบบใหม่). กรุงเทพมหานคร: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม. (2545). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย. . (ดุขฎฐินิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2552). การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ดุขฎฐินิพนธ์), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2551). กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ธรร สุนทรายุทธ. (2550). การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์การพิมพ์จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ป๋นรสม มาลากุล ณ อยุธยา. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์. Retrieved 15 เมษายน 2558 [http://dpl2.wu.ac.th/stagic/data/word_stra_54_kabi.doc](http://dpl2.wu.ac.th/stategic/data/word_stra_54_kabi.doc)
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก: แนวคิดและหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ (*Strategic Planning*). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- พิเชษฐ โพธิ์ภักดี. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ดุขฎฐินิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2550). โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิชวินัย.

- วรรณิ์ แกมเกต. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (*Research methodology in behavioral sciences*). กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). สรุปผลการประเมิน *PISA 2015*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมยศ ชี้แจง. (2556). การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย. (ดุขนิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. .
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- สาวิตรี จัวนหอม. (2556). ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. (วิทยานิพนธ์), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติและมโนทัศน์ของผู้เกี่ยวข้อง. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). การบริหารความเสี่ยง (*Risk Management*). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานทดสอบทางการศึกษา. (2554). แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2556). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุรดา ไชยสงคราม. (2555). กลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ดุขนิพนธ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Geneva: World Economic Forum.

- Delors et al. (1996). *Learning: The Treasure Within (Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century)*. Paris: UNESCO Publishing.
- Hampton, L. D. (1986). *Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hopkin, P. (2013). *Fundamentals of Risk Management* (2nd ed.). London: Kogan Page Limited.
- Lark, J. (2015). *ISO 31000: Risk management – A practical guide for SMEs 1*. Geneva: ISO copyright office.
- PISA – THE OECD PROGRAMME FOR INTERNATIONAL STUDENT ASSESSMENT.*
- Six, K., & Kowalski, E. (2005). *Developing a Risk Management Strategy*. Toronto: Imagine Canada.
- The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. New Jersey: AICPA.
- The Institute of Internal Auditors. (2004). *Applying COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. Retrieved 25 July 2016
<http://www.coso.org>
- The International Organization for Standardization (ISO). (2009). *Risk Management - Vocabulary*. Switzerland: ISO.
- Tobak, S. (2011). Facebook's Mark Zuckerberg -- Insights For Entrepreneurs. Retrieved 15 January 2016
- UNESCO. (2004). *Education for All Global Monitoring Report 2005 (The Quality Imperative)*. Paris: Graphopritn.
- UNICEF. (2000). *Defining Quality in Education*. New York: UNICEF.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2004). *Strategic Management and Business Policy* (9th ed.). New Jersey: Pearsons.
- Yamane. (1967). *Taro Statistic: An Introductory Analysis*. New York: Harper & Row.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยและเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1)

และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 2)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยและเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ
1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยทางการศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.อุดม พรหมพันธ์ใจ	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา อดีตผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (สมป.)
3. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร
4. อาจารย์ สมศักดิ์ ไชยเดช	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท แอ็ดวานซ์ไลฟ์ ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และเป็น อาจารย์พิเศษวิชาการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระปกเกล้า
5. ดร.สมยศ ชี้แจง	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพการศึกษาและการบริหารความเสี่ยง ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าภารกิจประเมินและรับรอง สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา สำนักประเมินและรับรอง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ
1. ดร.อุดม พรหมพันธ์ใจ	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา อดีตผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (สมป.)
2. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
3. ดร.ปรเมษฐ์ โมลี	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา และเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับการบริหารการโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
4. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา และเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับการบริหารการโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
5. ดร.วรรณดี นาคสุขปาน	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา และเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับการบริหารการโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
6. อาจารย์ สรายุทธ พุทธิพันธ์วินทร์	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปัจจุบันดำรงกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวิทวงศ์
7. อาจารย์ ไพรัช กรบงกษมาศ	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาและการพัฒนากลยุทธ์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน ราชวินิตมัธยม ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสตรีวัดอัปสรสวรรค์ และที่ปรึกษาโครงการประเทศสีเขียว
8. อาจารย์ ศิลปชัย ศิลวัต	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนราชดำริ และ อดีตรองผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1) (ต่อ)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ
9. ดร.ราตรี ศรีไพรวรรณ	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาและการพัฒนากลยุทธ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนไกลกังวล
10. อาจารย์ เพชรสุดา เกษประยูร	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพการศึกษาและการพัฒนากลยุทธ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานอำนวยการโรงเรียนอำนวยการศิลป์ และคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ของคณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
11. ดร.สุรดา ไชยสงคราม	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพการศึกษาและการพัฒนากลยุทธ์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส
12. ดร.สมยศ ชี้แจง	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพการศึกษาและการบริหารความเสี่ยง ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา สำนักประเมินและรับรองสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
13. อาจารย์ สมศักดิ์ ไชยเดช	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท แอ็ดวานซ์ไลฟ์ ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และเป็นอาจารย์พิเศษวิชาการบริหารความเสี่ยง สถาบันพระปกเกล้า
14. ดร.ปิยวดี โขวิฑูรกิจ	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงบริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน) และประธานชมรมบริหารและจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันภัย
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชญณา พูลทรัพย์	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง อดีตอาจารย์ประจำสาขาวิทยาการประกันภัยและการบริหารความเสี่ยง คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอุปนายกสมาคมนักคณิตศาสตร์แห่งประเทศไทย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 2)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ
1. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
2. ดร.วรรณดี นาคสุขปาน	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา และเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับการบริหารการโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบ นิติบุคคล ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
3. อาจารย์ ศิลปชัย ศิลวัต	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนราชดำริ และ อดีตรองผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
4. อาจารย์ เพชรสุดา เกษประยูร	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานอำนวยการโรงเรียนอำนวยการศิลป์ และ คณะอนุกรรมการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ของ คณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.สุรดา ไชยสงคราม	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส
6. ดร.สมยศ ชี้แจง	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพการศึกษาและการบริหารความเสี่ยง ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าภารกิจประเมินและรับรองสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักประเมินและรับรอง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
7. ดร.ปิยวดี ไชวิฑูรกิจ	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงบริษัท ไทยรับประกันภัยต่อจำกัด (มหาชน) และประธานชมรมบริหารและจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันภัย
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชญณา พูลทรัพย์	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารความเสี่ยง อดีตอาจารย์ประจำสาขาวิทยาการประกันภัยและการบริหารความเสี่ยง คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอุปนายกสมาคมนักคณิตศาสตร์แห่งประเทศไทย



แบบประเมินกรอบแนวคิดงานวิจัย
เรื่อง
กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

คำชี้แจง

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบในกรอบแนวคิดงานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา 2747826 วิทยานิพนธ์ (Dissertation) ของนิสิตระดับดุขฎฐิบัณฐิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในกรอบแนวคิดงานวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ภายใต้คำปรึกษาของคณาจารย์ที่ปรึกษา แบบประเมินฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ สรุปประเด็นสำคัญแล้วนำไปพัฒนารอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยในลำดับต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านเพื่อผู้วิจัยนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายพีรภัทร ฝอยทอง
นิสิตดุขฎฐิบัณฐิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ในช่อง ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง กรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง กรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัยในระดับมาก
- 3 หมายถึง กรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง กรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัยในระดับที่น้อย
- 1 หมายถึง กรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัยในระดับที่น้อยที่สุด

กรอบแนวคิด	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
แนวคิดเรื่องคุณภาพการศึกษา						
1. ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน						
1) ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น						
2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิด วิจัย วิจารณ์ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา						
3) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร						
4) ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา						
5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติ						
6) ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงาน						
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน						
1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมาย และวัฒนธรรมอันดีของสังคม						
2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย						
3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความ						

กรอบแนวคิด	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
แตกต่างกันหลากหลาย						
4) สุขภาวะทางร่างกาย และลักษณะจิตสังคม						
แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน						
1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)						
2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)						
3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)						
4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)						
5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)						

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

แนวคิดเรื่องคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม เรื่อง สภาพของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนใน
โครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พริภัทร ฝอยทอง
 นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง และตอบข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1) เพศ

- ชาย หญิง

2) อายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี 25 - 35 ปี
 35 - 45 ปี มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3) ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

คำถามข้อ 4 - 7 เฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาตอบเท่านั้น

4) ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา

- น้อยกว่า 1 ปี 1 - 4 ปี
 5 - 8 ปี มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

5) สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยงหรือไม่

- มี ไม่มี

6) สถานศึกษาของท่านมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงหรือไม่

- มี ไม่มี

7) สถานศึกษาของท่านมีการมอบหมายบุคลากรหรือคณะกรรมการในการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

- มี ไม่มี

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา
ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1. สภาพการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่โรงเรียนของท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

- 5 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันที่โรงเรียนของท่านปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันที่โรงเรียนของท่านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันที่โรงเรียนของท่านปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันที่โรงเรียนของท่านปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ตรงกับสภาพปัจจุบันที่โรงเรียนของท่านปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. สภาพการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ท่านประสงค์ให้โรงเรียนของท่านมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในอนาคต

- 5 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตมาก
- 3 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตปานกลาง
- 2 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตน้อย
- 1 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึง ประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)											
1.	มีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ โรงเรียน										
2.	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียน ด้าน ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิด คำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้นในขั้นตอนการกำหนด วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง										
3.	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียน ด้าน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาขั้นตอนการ กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง										
4.	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียน ด้าน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความ เสี่ยง										
5.	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียน ด้าน ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาใน ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง										
6.	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียน ด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบ วัดระดับชาติในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหาร ความเสี่ยง										
7.	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้โรงเรียนไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายด้านการทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการผู้เรียน ด้าน ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงาน ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง										

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึง ประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.	มีการทบทวนการประเมินความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป										
การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)											
23.	มีการจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อที่จะได้เรียงลำดับเหตุการณ์ความเสี่ยงจะต้อง ดำเนินการจัดการก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม										
24.	มีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) อย่างครบถ้วน										
25.	มีการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ด้าน คุณภาพการศึกษาแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่าง เหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน										
26.	มีการกำหนดบุคลากรที่มีอำนาจในการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์										
การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)											
27.	มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการวิชาการผู้เรียนว่าบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพ การศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนจัดการ ความเสี่ยง										
28.	มีการติดตามผลด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษาหรือไม่ ภายหลังจากได้ดำเนินการตาม แผนจัดการความเสี่ยง										
29.	มีการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการ ความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านคุณภาพการศึกษา										
30.	มีการติดตามความคืบหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยงว่า แล้วเสร็จตามกำหนด และตรวจสอบว่ามาตรการดังกล่าว สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้										

ข้อ ที่	การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึง ประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
31.	มีการกำหนดรอบระยะเวลาการรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาให้ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอ										
32.	มีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณภาพด้านการศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบอย่างเหมาะสม										
33.	มีการกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่รายงาน และควรได้รับรายงานผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินการที่เหมาะสม										
34.	มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการรายงานและติดตามผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าการดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางไว้										
35.	มีการนำข้อมูลความเสี่ยงและผลการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป										
ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Political)											
36.	นโยบายด้านการศึกษาของประเทศส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน										
37.	การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีผลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน										
38.	กฎหมายที่กำกับดูแลสถานศึกษามีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน										
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)											
39.	สภาวะเศรษฐกิจของประเทศมีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน										
40.	งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรรมีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน										
41.	สถานะทางการเงินของผู้ปกครองมีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน										
ปัจจัยสังคม (Social)											

ภาคผนวก ง
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้าน
คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล โดยแบบประเมินแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนซึ่งผู้เรียนจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการวิจัยนี้ จึงขอความกรุณาจากท่านประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการจัดการความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาซึ่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาไทยต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายพีรภัทร ฝอยทอง

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

1.1 ชื่อ-สกุล.....

1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญา.....สาขา.....

1.3 ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้าน

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (ฉบับที่ 1)

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

โดยมีเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

1. กลยุทธ์หลัก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. กลยุทธ์รอง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

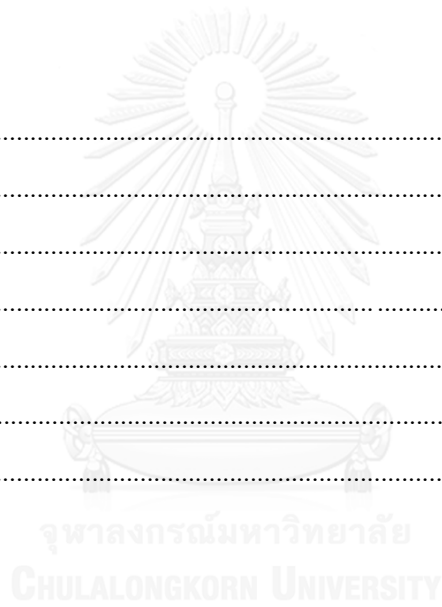
.....

.....

.....

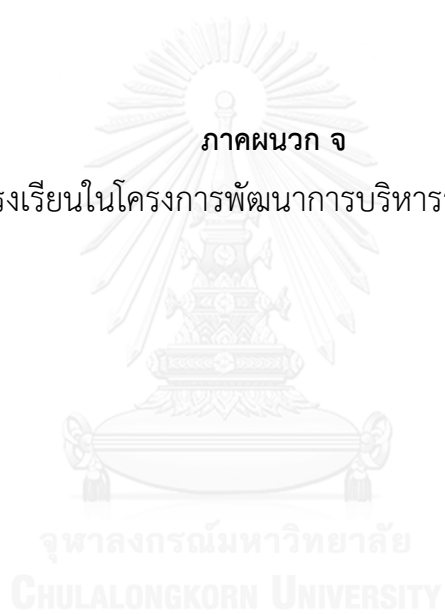
.....

.....



ภาคผนวก จ

รายชื่อโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล



1. รายชื่อโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล รุ่นที่ 1

1.1 รายชื่อโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ระดับประถมศึกษา รุ่นที่ 1

โรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนอนุบาลสามเสน	302/342 ถนนพระรามที่ 6 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
โรงเรียนราชวินิต	291/1 ถนนราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
โรงเรียนพญาไท	306 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ	ถนนมหาราช แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์	259/444 ถนนสุขุมวิท 71 แขวงพระโขนงเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110
โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย	70/8 ลาดพร้าว 94 ถนนลาดพร้าว แขวงวังทองหลาง เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10310
โรงเรียนอนุบาลวัดปรีดิยาศ	1/1 ถนนปรีดิยาศ แขวงบ้านพานถม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
โรงเรียนอนุบาลกระบี่	เลขที่ 1 ถนนอุตรกิจ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ 81000
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี	ถนนวิจิตรปราการ ตำบลบางปลาสร้อย อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 20000
โรงเรียนอนุบาลชุมพร	247 ถนนปรมินทรมรรคา ตำบลท่าตะเภา อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร 86000
โรงเรียนอนุบาลเชิงรายได้	487 ถนนอุตรกิจ อำเภอเมือง จังหวัดเชิงรายได้ 57000
โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่	135 ถนนราชมรรคา ตำบลพระสิงห์ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200
โรงเรียนอนุบาลนครปฐม	99 ถนนเทศบาล ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
โรงเรียนอนุบาลนครพนม	ถนนอภิบาลบัญชา ตำบลในเมือง อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม 48000

โรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนอนุบาลนครราชสีมา	250 ถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000
โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์	211/1 หมู่ 1 ถนนริมน้ำ ตำบลนครสวรรค์ตก อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ 60000
โรงเรียนอนุบาล ประจวบคีรีขันธ์	ถนนสละชีพ ตำบลประจวบคีรีขันธ์ อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77000
โรงเรียนอนุบาล พระนครศรีอยุธยา	ถนนอุ่ทอง ตำบลท่าवासูกกรี อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000
โรงเรียนอนุบาลพะเยา	23 ถนนประตูกลอง ตำบลเวียง อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา 56000
โรงเรียนอนุบาลบางมูลนาก "ราษฎร์อุทิศ"	20/1 ถนนภูมิบาล ตำบลบางมูลนาก อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร 66120
โรงเรียนอนุบาลพิษณุโลก	หมู่ที่ 4 ถนนพิษณุโลก-แควน้อย ตำบลหัวรอ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก 65000
โรงเรียนอนุบาลยะลา	131 ถนนเทศบาล 3 ตำบลสะเตง อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา 95000
โรงเรียนอนุบาลระนอง	2 ถนนลู่วัง ตำบลเขานิวเวศน์ อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง 85000
โรงเรียนอนุบาลระยอง	775/1 ถนนตากสินมหาราช ตำบลท่าประดู่ อำเภอเมือง จังหวัดระยอง 21000
โรงเรียนอนุบาล สมุทรสงคราม	171 ถนนราชญาติรักษา ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000
โรงเรียนอนุบาลสระบุรี	ถนนพหลโยธิน ตำบลปากเพรียว อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี 18000
โรงเรียนอนุบาลสุรินทร์	101 ถนนเทศบาล 1 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ 32000
โรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี	150 ถนนราชบุตร ตำบลในเมือง อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี 34000

1.2 รายชื่อโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ระดับมัธยมศึกษา รุ่นที่ 1

โรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา	227 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย	132/11 ถนนพระราม 6 สามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย	88 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
โรงเรียนสตรีวิทยา	82 ถนนดินสอ แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
โรงเรียนศึกษานารี	176 ถนนประชาธิปไตย เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600
โรงเรียนเทพศิรินทร์	1466 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
โรงเรียนโยธินบูรณะ	1313 ถนนประชากรราษฎร์สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง	685/2 ถนนบรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
โรงเรียนบดินเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)	40 ซอยรามคำแหง 43/1 แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10310
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	499 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	348 ถนนรามคำแหง แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร 10240
โรงเรียนทอวัง	16/9 ซอยวิภาวดีรังสิต 28 แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
โรงเรียนสตรีวัดมหาพฤฒาราม	519/1 ถนนมหาพฤฒาราม แขวงมหาพฤฒาราม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	51/4 ถนนติวานนท์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120
โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต	2/617 ศุภาลักษณ์บุรี ตำบลคลองสี่ อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120

โรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎ์	222 ถนนชุมพล ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000
โรงเรียนสตรีสมุทรปราการ	489 หมู่ที่ 1 ถนนสุขุมวิท ตำบลปากน้ำ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ 10270
โรงเรียนสุราษฎร์ธานี	ตำบลตลาด อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000
โรงเรียนเบญจมราชูทิศ นครศรีธรรมราช	159 หมู่ 3 ตำบลโพธิ์เสด็จ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80000
โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย	73/3 ถนนเทพกระษัตรี ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต 83000
โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย	468 ถนนเพชรเกษม ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110
โรงเรียนศรียานุสรณ์	1 ถนนศรียานุสรณ์ ตำบลวัดใหม่ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี 22000
โรงเรียนชลกันยานุกูล	31 ถนนตำหนักน้ำ ตำบลบางปลาสร้อย อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 20000
โรงเรียนระยองวิทยาคม	179 ถนนตากสินมหาราช ตำบลท่าประตู่ อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง 21000
โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช	600 ถนนสรรพสิทธิ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี 34000
โรงเรียนสุนารีวิद्या	248 ถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000
โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย	238 ถนนพระปกเกล้า ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200
โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	230 ถนนพหลโยธิน ตำบลหัวเวียง อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง 52000
โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	28 ถนนพุทธบูชา ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000
โรงเรียนนครสวรรค์	173 ถนนมาตุลี ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ รหัสไปรษณีย์ 60000

2. รายชื่อโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล รุ่นที่ 2

2.1 รายชื่อโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ระดับประถมศึกษา รุ่นที่ 2

โรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนอนุบาลกาญจนบุรี	75 ศุภกิจโกศล ตำบล บ้านเหนือ อำเภอเมืองกาญจนบุรี กาญจนบุรี 71000
โรงเรียนอนุบาลขอนแก่น	13 บ้านเทศบาล ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น ขอนแก่น 40000
โรงเรียนสฤติเดช	บ้าน 2/4 ถนนเทศบาล 1 ตำบลวัดใหม่ อำเภอเมืองจันทบุรี จันทบุรี 22000
โรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎ์	156/7 ถนนมรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา ฉะเชิงเทรา 24000
โรงเรียนอนุบาลชัยภูมิ	1 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ 36000
โรงเรียนอนุบาลบ้านสันโค้ง (เชียงใหม่ราษฎร์)	1036 ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 57000
โรงเรียนอนุบาลตรัง	32 ถนนเฉลิมปัญญา ตำบลทับเที่ยง อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง 92000
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์	1 บ้านอัญชลี ตำบล บางกระสอบ อำเภอเมืองนนทบุรี นนทบุรี 11000
โรงเรียนอนุบาลนนทบุรี	1 หมู่ 3 ถนนประชากรราษฎร์ ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000
โรงเรียนอนุบาลบุรีรัมย์	ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ บุรีรัมย์ 31000
โรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์	111 หมู่ 18 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
โรงเรียนอนุบาลปทุมธานี	38/4 ถนนพัฒนสัมพันธ์ ตำบลบางปรอก อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี 12000
โรงเรียนอนุบาลปัตตานี	หมู่ที่ 5 ถนนมะรุต ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี รหัสไปรษณีย์ 94000
โรงเรียนอนุบาลพังงา	48/1 หมู่ 3 ตำบลถ้ำน้ำผุด อำเภอเมืองพังงา จังหวัดพังงา 82000
โรงเรียนอนุบาลพิจิตร	6/1 ถนนบึงสีไฟ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร 66000

โรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนจำการบุญ	ถนนจำการบุญ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000
โรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี	4 หลังศาลากลาง ตำบลคลองกระแชง อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี 76000
โรงเรียนอนุบาลเพชรบูรณ์	หมู่ที่ 25 ถนนเกษมราษฎร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ 67000
โรงเรียนอนุบาลแม่ฮ่องสอน	6/7 ถนนประชาเสกสรร ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58000
โรงเรียนอนุบาลลพบุรี	ถนนนารายณ์มหาราช ตำบลทะเลชุบศร อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 15000
โรงเรียนอนุบาลลำพูน	ถนนสนามกีฬา ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน 51000
โรงเรียนอนุบาลศรีสะเกษ	998/38 ตำบลเมืองใต้ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ 33000
โรงเรียนอนุบาลสกลนคร	ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร 47000
โรงเรียนอนุบาลสตูล	ถนนบุรีวานิช ตำบลพิมาน อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล 91000
โรงเรียนอนุบาลสุโขทัย	9 ตำบลปากแคว อำเภอเมืองสุโขทัย จังหวัดสุโขทัย 64000
โรงเรียนอนุบาลสุราษฎร์ธานี	หมู่ 4 ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000
โรงเรียนอนุบาลวัดอ่างทอง	1 ถนนเทศบาล 4 ตำบลบางแก้ว อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง 14000
โรงเรียนอนุบาลอุดรธานี	ถนนศรีสุข ตำบลหมากแข้ง อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี 41000
โรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์	80 ถนนบรมอาสาณ์ ตำบลท่าอิฐ อำเภอเมืองอุดรดิตถ์ จังหวัดอุดรดิตถ์ 53000

2.2 รายชื่อโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล ระดับมัธยมศึกษา รุ่นที่ 2

โรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธรณchol	70 หมู่ 2 แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170
โรงเรียนเบญจมราชาลัย ใน พระบรมราชูปถัมภ์	126 ถนนศิริพงษ์ แขวงสำราญราษฎร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
โรงเรียนโพธิสารพิทยากร	120 ถนนพุทธมณฑลสาย 1 แขวงบางระมาต เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
โรงเรียนวัดนวลนรดิศ	137 ถ.เพชรเกษม ซอย 19 แขวงปากคลอง เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160
โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2	333 ถนนนวมินทร์ แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 10240
โรงเรียนสตรีวิทยา 2	เลขที่ 29 ถนนสุคนธสวัสดิ์ แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10230
โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย	1 ซอยเจริญกรุง 57 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์	117 หมู่ 5 ถนนอุโมงค์ ตำบลหอรบตันไชย อำเภอยะนิงครศรีอยุธยา จังหวัด พระนครศรีอยุธยา 13000
โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม	532 ตำบลปากเพรียว อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี 18000
โรงเรียนกาญจนาภิเษกษะห์	65 ตำบลบ้านเหนือ อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี 71000
โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี	96 ถนนมนตรีสุริยวงศ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000
โรงเรียนศรียาภัย	149 ถนนพิศิษฐ์พยาบาล ตำบลท่าตะเภา อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร 86000
โรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช	660 ถนนราชดำเนิน ตำบลคลัง อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80000
โรงเรียนพัทลุง	270 ถนนรามศวร์ ตำบลคูหาสวรรค์ อำเภอเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง 93000
โรงเรียนสภาราชินี	142 ถนนวิเศษกุลตำบล ตำบลทับเที่ยง อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง 92000

โรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนสตรีภูเก็ต	1 ถนนดำรง ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมือง ภูเก็ต 83000
โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ จังหวัดสงขลา	19 ถนนราชดำเนิน ตำบลบ่อยาง อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา 90000
โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย สมบูรณ์กุลกันยา	2/1 ถนนเพชรเกษม ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110
โรงเรียนพนัสพิทยาคาร	52 หมู่ 6 ตำบลกุฎไฉียง อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี 20140
โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล	ตำบลหมากแข้ง อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี 41000
โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน	58 ถนนกลางเมือง ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000
โรงเรียนสตรีศึกษา	88 ถนนสุริยเดชบำรุง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด 45000
โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม	15 ถนนนิเวศ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ 31000
โรงเรียนสิรินธร	360 ถนนเทศบาล 1 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ 32000
โรงเรียนสตรีศรีน่าน	226 /24 ถนนมะโน ตำบลในเวียง อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน
โรงเรียนนาวิราษฎร์จังหวัดแพร่	1 ถนนคุ้มเดิม ตำบลในเวียง อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ 54000
โรงเรียนอุดรดิตถ์ตรีภูมิ	7/1 ถนนประชานิมิตร ตำบลท่าอิฐ อำเภอเมืองอุดรดิตถ์ จังหวัดอุดรดิตถ์ 53000

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายพีรภัทร ฝอยทอง เกิดวันที่ 23 มีนาคม 2526 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จ การศึกษานิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2547 สำเร็จการศึกษานิติ ศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมายธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยได้รับรางวัลวิทยานิพนธ์ ดีเด่นของคณะนิติศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2552 และเข้าศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2554

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน แมนูไลฟ์ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งเป็นหุ้นส่วนผู้ก่อตั้งโรงเรียน กวดวิชาบัณฑิตยศึกษา (The BTS)