

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
 - 1.1 ความหมายของความเสี่ยง
 - 1.2 ประเภทของความเสี่ยง
 - 1.3 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง
 - 1.4 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
 - 1.5 กระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. ภารกิจและขอบข่ายของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
3. ตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยง
 - 3.1 องค์ประกอบหลักการบริหารความเสี่ยง
 - 3.2 องค์ประกอบย่อยการบริหารความเสี่ยง
 - 3.3 ตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยง
 - 3.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย
4. แนวคิดและหลักการพัฒนาตัวบ่งชี้
 - 4.1 ความหมายตัวบ่งชี้
 - 4.2 ประเภทตัวบ่งชี้
 - 4.3 หลักการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
 - 4.4 ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี
 - 4.5 เกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้
 - 4.6 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
 - 4.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

5. แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย

5.1 ความหมายเทคนิคเดลฟาย

5.2 ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย

5.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ดังมีเนื้อหาต่อไปนี้

1. ความหมายของความเสี่ยง

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กรหรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่คาดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงานหรือเสียโอกาสทางธุรกิจมีผลในทางลบขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์

ธร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 152) ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศระดับองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 24) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง ภาวะหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2552, หน้า 11) ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียไป ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553, หน้า 4) ได้นิยามคำจำกัดความว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็น ความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2554, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของ ความเสี่ยง ไว้ดังนี้ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือ การกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือ สร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร การดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลา ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการ ในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากร ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)(2555, หน้า 4) ได้ให้นิยาม ว่าความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจ หลักขององค์การ

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 55) ได้สรุปว่าความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด

ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด(Likelihood)ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

Taylor (2000, p.13) ได้ให้นิยามว่า ความเสี่ยง คือ อันตรายหรือโอกาสของการสูญเสียที่มีอยู่ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรนั้นๆทั้งในด้านการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

Department of Defense (2006, p.33) กระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา ได้ให้นิยามของคำว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุปัจจัยใด ๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการบรรลุเป้าหมายของการทำงานที่กำหนดไว้ ประกอบไปด้วย สาเหตุโอกาส และผลกระทบที่เกิดขึ้น

The International Organization for Standardization (2009, p.1) ให้ความหมายความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งมีข้อสังเกต ดังนี้

1. ผลที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
2. วัตถุประสงค์จะมีลักษณะแตกต่างกัน (เช่น เป้าหมายทางด้านสภาพการเงิน สุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม) และสามารถนำไปใช้ในระดับที่แตกต่างกัน (เช่น ระดับกลยุทธ์ ภาพรวมองค์กร โครงการ ผลผลิต และกระบวนการ)
3. ความเสี่ยงเป็นลักษณะที่อ้างอิงถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบหรือทั้งสองอย่าง
4. ความเสี่ยงจะแสดงให้เห็นในภาพรวมของผลกระทบของเหตุการณ์ (รวมถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง)และโอกาสในการเชื่อมโยงถึงการเกิด
5. ความไม่แน่นอนเป็นส่วนหนึ่งมาจากการขาดข้อมูล ความรู้ความเข้าใจ ในเหตุการณ์ โอกาสและผลที่จะเกิด

สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดความผิดพลาด ความไม่แน่นอนในสถานการณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่คาดไม่ถึง สิ่งที่คาดคะเนไม่ได้และสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ที่มีผลกระทบทำให้เกิดอุปสรรค ข้อขัดข้อง ไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ประเภทของความเสี่ง

นักการศึกษาได้จำแนกประเภทของความเสี่งไว้ดังต่อไปนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 48) ได้แบ่งประเภทความเสี่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่งที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรรวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในทางที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้

2. ความเสี่งด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

3. ความเสี่งด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่งจากการบริหารเงินทุน เงินงบประมาณ เงินสดในมือ ที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

4. ความเสี่งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่งจากการที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

จร สุทธราษฎร์ (2553, หน้า 167 – 171) ได้แบ่งความเสี่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่งโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่งโดยภาพรวมขององค์กรนั้นๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่าจะมีความเสี่งต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

1.1 ความเสี่งที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสี่ง กล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากขึ้นด้วย กล่าวคือ งบประมาณ บุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงขนาดตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรนั้น ส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมีปัญหาการบริหารจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้บริหารเพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อน ยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าวิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดินก็คืออย่าให้องค์การ มีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน ไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มืองค์การแบบทางการมากเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์การระบบราชการเป็นองค์การที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนด แต่ก็พบว่าองค์การราชการที่มีขนาดใหญ่มักมีความเสี่ยงสูงมาก

1.2.1 ระบบการควบคุมองค์การขนาดใหญ่กว้างขวางจะต้องมีระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์การที่มีความสลับซับซ้อน ย่อมยุ่งยากถ้าควบคุมไม่ดีพอย่อมเกิดความเสี่ยงได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์การอย่างกว้างขวาง ก็จะต้องเพิ่มความเสี่ยง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์การที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน มีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) และอื่นๆดูเหมือนว่ายิ่งมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำให้ความเสี่ยงต่อองค์การได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ อัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วบางองค์การเป็นแบบก้าวกระโดดย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการที่อาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบทำรีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น อาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญในทางการศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหารโรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถของผู้บริหารบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่างๆมากมายและเป้าหมายของการศึกษาเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตรายพร้อมที่จะทำให้องค์การถึงขั้นล่มสลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยนแปลง หากสภาพแวดล้อม การควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การได้ที่สำคัญ ได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่างๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญขององค์การย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่นการเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test : O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced National Education Test : A - NET) อย่างรีบเร่งโดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อนย่อมเกิดปัญหาโกลาหลและโอกาสผิดพลาดได้มาก

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องคืออยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกะทันหันหรือผิดจังหวะย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่างๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้าม หากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์การ ที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทำยสุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุมเกิดการแตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้น ควรให้ความสนใจในกระบวนการ

สรรหาให้มาก ให้ได้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลย ไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้ การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการ ซึ่งยังจะนำซึ่ง ความสูญเสียเปล่าของค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์กรอาจถูกอิทธิพลจาก ภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาลซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ต่อภารกิจขององค์กรนั้นๆ เช่น

1.10.1 ความไม่แน่นอนนโยบายภาครัฐ รัฐบาลปรับเปลี่ยนไปมา ทำให้กระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

1.10.2 การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้นๆ ได้ เช่น หน่วยงานให้มีแผนการพัฒนาไว้แล้วแต่ภาครัฐมาออกกฎระเบียบต่างๆ ซึ่งขัดกับ การพัฒนาได้

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) การจำแนกประเภท ความเสี่ยงอีกทางหนึ่งคือการพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภท และพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้นๆ ลักษณะความ เสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่ มีดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด และถือว่า เสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมและมัธยมศึกษา นั้นมักจะพบปริมาณและคุณภาพของ บุคลากรในสถานศึกษา ส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

2.2 การบริหารการเงิน (Financial Management) การดำเนินกิจกรรม ทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชี อาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงในระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่อง ความปลอดภัยของเงินสด และทรัพย์สิน การทุจริต รายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

2.3.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชันหรือการยกยอก ใช้อิทธิพล ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.3.2 การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง จากการจัดซื้อจัดหาโอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พัสดูล้าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความหุหุหุ ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการนับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ๆที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสคอมพิวเตอร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

นฤมล สะอาดโหม (2549, หน้า 12) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงตามที่ปรากฏ (Objective Risk) และความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก (Subjective Risk)

ความเสี่ยงตามที่ปรากฏ คือ ความเสี่ยงที่วัดค่าความเบี่ยงเบนที่ต่างไปจากค่าที่คาดหวังไว้ ฉะนั้นจึงเป็นความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินค่าคาดหวังและค่าความแปรปรวนทางสถิติได้ นั่นคือจะต้องเป็นความเสี่ยงที่แสดงอยู่ในรูปของการแจกแจงของตัวแปรสุ่มความเสี่ยงได้

ความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก คือ ความเสี่ยงที่เป็นไปตามความรู้สึก ไม่สามารถประมาณค่าทางสถิติได้ เป็นความเสี่ยงที่ต่างกันไปตามความรู้สึกของแต่ละคน นอกจากนั้นความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึกยังเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละคน ด้วยเหตุนี้เราจึงไม่สามารถนำหลักการกระจายความเสี่ยงและทฤษฎีทางสถิติ มาจัดการความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึกได้

2. ความเสี่ยงที่แท้จริง (Pure Risk) และความเสี่ยงจากการเก็งกำไร (Speculative Risk)

ความเสี่ยงที่แท้จริงคือ ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ ไม่ใช่ความเสี่ยงที่เกิดจากการสร้างขึ้น ฉะนั้นโอกาสของความสูญเสียจึงมีอยู่เสมอสองกรณี นั่นคือ โอกาสที่จะเกิดความสูญเสียและโอกาสที่จะไม่เกิดความสูญเสีย ความเสี่ยงที่แท้จริงจึงอาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น แต่จะไม่นำไปสู่การทำกำไรได้ ในขณะเดียวกัน ความเสี่ยงที่แท้จริงสามารถแบ่งได้ออกเป็นสามประเภท คือ ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับตัวบุคคล ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับทรัพย์สิน และความเสี่ยงที่แท้จริงจากระบบกฎหมาย

ความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้มีอยู่ตามธรรมชาติแต่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อหวังผลในการเก็งกำไรจากความเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงประเภทนี้จึงรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ ฯลฯ ความเสี่ยงจากเก็งกำไรจึงต่างไปจากความเสี่ยงที่แท้จริงตรงที่สามารถนำไปสู่กำไรเท่าทุนหรือขาดทุน จากกิจกรรมความเสี่ยงที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการเก็งกำไรนั้น

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 50) ได้สรุปประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาเป็น 13 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน 2) ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ 4) ความเสี่ยงทางด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ 5) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี/การสื่อสาร 6) ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ 7) ความเสี่ยงทางด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง 8) ความเสี่ยงทางการเรียนการสอน 9) ความเสี่ยงทางด้านความเสี่ยงทางด้านร่างกาย 10) ความเสี่ยงทางด้านความเสี่ยงทางการทุจริต 11) ความเสี่ยงทางด้านความมั่นใจทางการศึกษา 12) ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ 13) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 112)

ได้ระบุความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยง เรื่องนโยบาย แผน พันธกิจ กลยุทธ์ /ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่อง การดำเนินงานด้านการแนะแนว ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน งานธุรการ การกำกับติดตาม การพัฒนา วิธีการจัดกิจกรรมความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ค่าใช้จ่ายรายหัว การจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงิน การใช้จ่ายเงิน เงินยืม การจัดทำทะเบียน การจัดทำรายงาน การขอซื้อ ขอจ้าง การเขียนเช็คสั่งจ่าย
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องวินัย การตรวจสอบภายใน/ควบคุมภายใน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/ มาตรการ/ข้อกำหนดจากต้นสังกัด

Andersen และ Schroeder (2010, pp.127 – 128) กล่าวว่า ปัจจัยความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์มีความสำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งมีประเภทของความเสี่ยงดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ แนวทางการบริหารความเสี่ยงโดย การเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อโอกาสใหม่ๆจากการกระจายอำนาจ สังเกต สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ติดตามตรวจสอบความเสี่ยงกลาง สร้างค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน การตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วไปผ่านกระบวนการวางแผนของ องค์กร
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน แนวทางการบริหารความเสี่ยงโดย การจัดทำระบบควบคุมกระบวนการ มีการติดตามตรวจสอบภายในและจากหน่วยงาน ภายนอก มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
3. ความเสี่ยงด้านสถานะแวดล้อมและด้านการเงิน แนวทางการบริหาร ความเสี่ยงโดยประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ตรวจสอบติดตามปริมาณความเสี่ยง ในองค์กร ร่วมกันจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร

Moeller (2011, pp. 31 – 45) กล่าวถึงความเสี่ยงในองค์กรทางธุรกิจ จะแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก และความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน
 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกระบวนการ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและความเสี่ยงด้านบุคคล
 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านเงินทุน ความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ ความเชื่อถือ และความเสี่ยงด้านการค้า
 4. ความเสี่ยงด้านข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
- สรุปว่า ความเสี่ยงมี 4 ประเภท ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ

3. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า เป็นการบริหารปัจจัยเสี่ยง โดยควบคุมกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยมีหลักการ คือ การลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 25) ได้กล่าวสรุป การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมให้เป็นไปตามแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธร สุนทรายุทธ (2553 , หน้า 195) ให้ความหมาย การบริหารความเสี่ยง คือ การเสริมสร้างป้องกันและขยายคุณค่าของผู้เกี่ยวข้อง โดยการบริหารจัดการความไม่แน่นอนเหล่านี้ ซึ่งอาจส่งผลทางลบหรือทางบวกต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)(2555, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสียหายในแต่ละประเด็น เพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด โดยการเลือกรายการความเสี่ยงจากแผนภูมิความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อน ดังนั้น การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยวิธีแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 57) ได้สรุปว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การดำเนินกิจกรรมและการควบคุมความเสี่ยงในองค์กร โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

Department of Defense (2006 , p.33) กระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา ได้ให้นิยามการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ครอบคลุมถึง การระบุ การวิเคราะห์การวางแผนลดผลกระทบ การดำเนินงานตามแผนลดผลกระทบ และการติดตามผลการดำเนินงาน

The International Organization for Standardization (2009, p. 2) ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินกิจกรรมและการควบคุมความเสี่ยงในองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การควบคุมกำกับปัจจัยและ กิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิด ความเสียหาย การออกแบบการบริหารความเสี่ยงจะทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรตลอดจนสามารถจัดการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญ

4. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังต่อไปนี้ เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2548, หน้า 8) ได้สรุปว่า วัตถุประสงค์สำคัญ ของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร มีดังนี้

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 2. ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้อันจะทำให้องค์กร เติบโตอย่างมีเสถียรภาพ
 3. ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
 4. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง
 5. เพื่อให้เกิดการบูรณาการ (Integration) กับระบบงานอื่นได้ดีกว่าเดิม
- นิรภัย จันท์สวัสดิ์ (2551, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย และลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้าน ผลกำไรและการปฏิบัติงานป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้าง ความมั่นใจในรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กรให้มองเห็นความสอดคล้องระหว่าง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่องค์กร สามารถยอมรับได้ เป็นความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยที่องค์กร ยังคงมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนอง ต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ

ดังนั้นในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการเจริญเติบโตของความเสี่ยงและผลตอบแทนขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ประเมินความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเจริญเติบโตและผลตอบแทน เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผล การปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

3. การบริหารความเสี่ยง ในกระบวนการจัดการความเสี่ยง ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากผลที่ได้จากการบริหาร ความเสี่ยงครอบคลุมถึงเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กร มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่าง ชัดเจน

4. การบริหารความเสี่ยงคือการที่องค์กรสามารถดำเนินการลด ความเสี่ยงและสิ่งที่ไม่คาดหวังในการดำเนินงานขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางเสียหายประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธี ที่เหมาะสมดำเนินการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อองค์กร

5. การบริการความเสี่ยงโดยรวมทั้งองค์กรจะเห็นภาพรวมของ ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด องค์กรทุกแห่งต้องประสบกับความเสี่ยงมากมาย ซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่างๆ การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงาน ภายใต้องค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยง สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วนและการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้การบริหารงานสามารถมองเห็น ความเสี่ยงที่มีอยู่ และสร้างความเชื่อมโยง

ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและจากปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมด จึงควรมองเห็นในภาพรวมขององค์กร

6. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กร การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะส่วนที่เป็นความเสี่ยงที่เป็น ความเสียหายหรือ ความเสี่ยงในเชิงลบ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์ จากเหตุการณ์ในเชิงบวก ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กร มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

8. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการด้านการบริหาร และจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้ มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร (2554, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงประโยชน์ ของการบริหารความเสี่ยงว่าประกอบด้วย

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับ ผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการ ที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายและภารกิจหลัก ขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในกรุงเทพมหานครมีความเข้าใจถึง วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมด ที่อาจส่งผลกระทบต่อกรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งครอบคลุม ความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน

และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผน การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน การบริหารโครงการ/กิจกรรม/งาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

4. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งาน โครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง อย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

5. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้การบริหารงานของกรุงเทพมหานคร โดยการเตรียมตัว ให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณและมีเหตุมีผล

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ ช่วยเป็นหลักประกัน ในการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการศึกษาและสถาบันทางการศึกษา ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 20-37) ได้สรุปว่า กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การระบุความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น การระบุถึงความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดแผลและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ได้ว่ากิจกรรมหรือสถานที่หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุถึงความเสี่ยงสามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของความเสี่ยง (Sources of Risks) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบ

2. ปัจจัยอันตราย (Hazard Factors) เป็นสภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาสของ ความสูญเสีย หรือความเสียหายหรือความรุนแรง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการขององค์กร

3. ภัย (Peril) คือบางสิ่งที่ไม่ดีเกี่ยวกับความเสี่ยงและมีผลลัพธ์ในเชิงลบ ภัยเกิดขึ้นได้ทุกเวลาและไม่สามารถทราบหรือคาดเดาเสียหายได้ ภัยเป็นสาเหตุแห่งความสูญเสียโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าภัยมีผลในเชิงลบเสมอซึ่งต่างกับความเสี่ยงอันอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

4. ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources Exposed to Risk) หมายถึง วัตถุที่กำลังเผชิญกับความสูญเสียหรือการได้ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

ขั้นการระบุความเสี่ยง ผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อระบุถึงโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงถือเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรอาจใช้วิธีการต่อไปนี้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไปได้อย่างสะดวกมากขึ้น

1. ระบุเป้าประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการบรรลุขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง (แน่นอนว่าต้องมีมากกว่า 1 รายการ) ซึ่งถ้าองค์กรได้มีแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) ก็จะช่วยให้ได้ชัดเจนมากขึ้น เพราะเป้าประสงค์เหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

2. แยกแต่ละเป้าประสงค์ออกมาใส่ไว้ในตาราง (คู่มืออย่างตารางที่ 1) แล้วให้ระบุ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ (แน่นอนว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอาจมีมากกว่า 1 รายการ) ทั้งนี้บริหารอาจดูตัวอย่างของปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรของตนได้จากใบตรวจรายการ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ตาราง 2)

3. บุคลากรที่เกี่ยวข้องระดมสมองในการตอบคำถามต่อไปนี้ (ตาราง 1)

3.1 อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

3.2 อะไรเป็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุเหล่านี้

3.3 ทำไมสาเหตุเหล่านี้จึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น

3.4 สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

ตาราง 1 การระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

Risk Statement	
ชื่อหน่วยงาน.....	
เป้าประสงค์ของหน่วยงาน คือ.....	
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น.....	
อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	
อะไรเป็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุเหล่านี้	
ทำไมสาเหตุเหล่านี้จึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น	
สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นได้อย่างไร	

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 25)

ตาราง 2 ไบโตรวจรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ประเภทของความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เกิดขึ้นใน หน่วยงาน หรือไม่
1. ความเสี่ยงจาก ตัวบุคลากร	บุคลากรที่สำคัญมีการโยกย้าย	
	บุคลากรที่มีความสามารถในการทำโครงการมีจำนวนน้อย	
	บุคลากรขาดทักษะและการฝึกอบรมที่เพียงพอต่อการ ทำงานให้บรรลุผล	
2. การบริหารจัดการ	กระบวนการในการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	
	ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุ เป้าหมายในการทำงาน	
	การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง	
3. งบประมาณ	งบประมาณไม่เพียงพอ	
	ถูกตัดงบประมาณ	
	การประมาณงบประมาณผิดพลาด	

ตาราง 2 (ต่อ)

ประเภทของความเสียง	ความเสียง	เกิดขึ้นใน หน่วยงาน หรือไม่
4. ปัจจัยภายนอก	อุปสรรคจากธรรมชาติและสภาพแวดล้อม	
	ประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ	
	ความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีการเปลี่ยนแปลง	
5. ปัจจัยภายใน	ระยะเวลาในการทำโครงการผิดพลาดหรือไม่	
	ประสิทธิภาพหรือไม่เป็นไปตามความเป็นจริง	
	ภาพลักษณ์ขององค์กร	
	ไม่มีผู้ชำนาญการในการทำโครงการที่เฉพาะเจาะจง	
6. เทคโนโลยี	เทคโนโลยีมีความซับซ้อน	
	เทคโนโลยีใหม่	
	ความพร้อมของเทคโนโลยี	
7. วัฒนธรรม	การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร	
	ความแตกต่างทางวัฒนธรรม	
8. ขอบเขตในการ การทำงาน	ขอบเขตในการทำงาน/โครงการไม่ชัดเจน	
	พันธกิจไม่ชัดเจน	
	เจ้าภาพในการทำงานไม่ชัดเจน	
9. คุณภาพ	ไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน	
	มาตรฐานในการทำงานไม่เข้ากับหลักความเป็นจริง	

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 25-26)

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบ
ที่อาจเกิดขึ้น

การวัดความถี่และความรุนแรงของการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้บริหาร
ต้องพิจารณาทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตและกิจกรรมที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้
ประกอบการตัดสินใจ สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำก็คือพิจารณาว่าโอกาสของความสูญเสีย
จะเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน และจะต้องสูญเสียเงินเป็นจำนวนเท่าไร องค์กรอาจใช้วิธีการ

ตรวจสอบจากเหตุการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้น การวัดความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง อาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงอาจกำหนดตารางกับบุคลากรในแต่ละแผนกเพื่อช่วยกันระดมสมองในการหาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามคะแนนที่ต้องการระบุไว้ โดยมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้แก่ ผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Probability) และการพินิจพิเคราะห์ (Discrimination)

1. ผลกระทบ (Impact) ผู้บริหารสามารถกำหนดค่าของผลกระทบที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ โดยการให้คะแนนตามระดับ 5, 4, 3, 2, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตาราง 3 ระดับคะแนนของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

ระดับของความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	ผลลัพธ์
ความเสี่ยงที่วิกฤติ	5	ทำงานที่วางไว้ล้มเหลวและไม่บรรลุเป้าหมาย
ความเสี่ยงที่รุนแรง	4	ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากยิ่งขึ้นใช้เวลามากขึ้น และความต้องการในระดับรองไม่ได้รับการตอบสนอง
ความเสี่ยงปานกลาง	3	ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มพอสมควร อาจใช้เวลามากขึ้นแต่ความต้องการที่สำคัญยังได้รับการตอบสนอง
ความเสี่ยงเล็กน้อย	2	ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย
ความเสี่ยงเพิกเฉยได้	1	ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อเรื่องค่าใช้จ่ายและเวลา

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 28)

2. โอกาสที่จะเกิด (Probability) ผู้บริหารสามารถกำหนดค่าของความน่าจะเป็นที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้โดยการให้คะแนนตามลำดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 5, 3, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตาราง 4 ระดับคะแนนของความน่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้น

ระดับของความเสียหาย	ระดับคะแนน	ผลลัพธ์
โอกาสที่จะเกิด	5	โอกาสที่จะเกิดประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิด ปานกลาง	3	โอกาสที่จะเกิดมีประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ ถึง 49 เปอร์เซ็นต์
โอกาสที่จะเกิดต่ำ	1	โอกาสที่จะเกิดมีน้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 29)

3. การพินิจพิเคราะห์ (Discrimination) เป็นการให้มุมมองเพื่อเติมที่นำไปใช้ เพื่อวัดผลกระทบของความเสียหายที่มีต่อโครงสร้างของโครงการหรือกิจกรรมที่ทำให้ภาพรวมทั้งหมดมากกว่าพิจารณาเพียงแต่ความเสียหายภายในภาพรวมนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ตาราง 5 ระดับคะแนนของผลกระทบของความเสียหายที่มีต่อโครงการหรือกิจกรรม
ในภาพรวม

ระดับของความเสียหาย	ระดับ คะแนน	ผลลัพธ์
ผลกระทบสูง	1	โครงการหรือกิจกรรมที่ทำกำลังเผชิญ กับ ความเสี่ยงซึ่งความเสี่ยงนี้จะส่งผลกระทบต่อ การ เปลี่ยนแปลงภายใต้คำสั่งของขอบเขต ระยะเวลา และทรัพยากรที่ใช้
ผลกระทบปานกลาง	3	โครงการหรือกิจกรรมมีโอกาสประสบ ความสำเร็จแต่ต้องมีการวางแผนใหม่อีกครั้ง
ผลกระทบต่ำ	5	ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกิดขึ้นความเสี่ยง สามารถจัดการได้โดยใช้เวลาไม่มากนัก

ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 29)

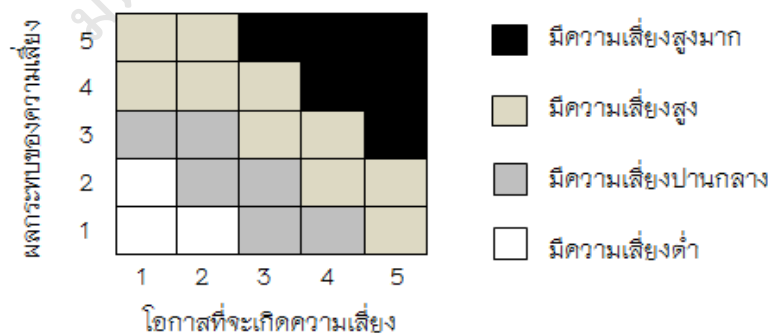
หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแต่ละด้านตามองค์ประกอบ ทั้ง 3 ด้าน เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็สามารถระบุคะแนนของความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง ได้ตามสูตร ดังต่อไปนี้

$$\text{ปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด} = \frac{\text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ}}{\text{การพินิจพิจารณา}}$$

หลังจากนั้นผู้บริหารก็สามารถจัดลำดับความเสี่ยงจากคะแนน ที่ได้ในแต่ละด้านที่วิเคราะห์ หลังจากที่ได้หาเกณฑ์ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วจึงกำหนด ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงใดที่ต้องดูแลก่อนเป็นพิเศษจากนั้น ก็อาจนำเอาระดับความเสี่ยงที่ได้ไปใส่ในแผนที่ความเสี่ยงเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น(ภาพประกอบ 2)

แผนที่ความเสี่ยง : ตาราง Matrix

ระดับของความเสี่ยง
(Degree of Risk)



ภาพประกอบ 2 แผนที่ความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2553, หน้า 8) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร (2554, หน้า 15) ได้กล่าวถึง วงล้อของการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรต้องดำเนินการตามกระบวนการทุกขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

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

Trieschmamm, Hoyt และ Sommer (2005, pp. 76–84) ได้กล่าวถึง กระบวนการการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks) มีความเสี่ยงที่มีศักยภาพจำนวนมากที่เกิดกับบริษัทธุรกิจและบุคคลดั่งนั้นขั้นตอนแรกในกรรมวิธีบริหารความเสี่ยงจะต้องจำแนกหรือระบุสิ่งที่จะสัมผัสกับความเสี่ยงให้ได้ ขั้นตอนนี้ไม่ได้มีความสำคัญเพียงด้านการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบที่เคยชินที่มุ่งไปที่ความเสี่ยงที่แท้จริง แต่มีต่อการบริหารความเสี่ยงวิสาหกิจซึ่งส่วนมากมักจะพุ่งเป้าไปที่การจำแนกหรือระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่เกิดแก่บริษัทได้แก่การดำเนินธุรกิจการเงินและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ

ของบริษัทด้วย

2. การประเมินความเสี่ยง (Evaluation Risks) สำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่ชี้ชัดแล้วว่าต้องมีการประเมินผลในขั้นตอนนี้ความเสี่ยงที่แท้จริงจะได้รับการจัดประเภทว่าความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ยิ่งไปกว่านั้นต้องมีการประเมินความถี่ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วยการวิเคราะห์ขนาดและความรุนแรงของความเสี่ยงหาว่าเป็นเรื่องจำเป็นการพิจารณา ควรมุ่งไปที่ทั้งขนาดของความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสี่ยงขั้นสูงสุดในบางกรณีการวัดขนาดความสูญเสียนั้นมีความหมายและในบางกรณีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนใดคนหนึ่ง การคำนวณระดับความเสี่ยงอาจไม่ทำให้ได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์นัก

3. การเลือกเทคนิคในการบริหารความเสี่ยง (Select Risk Management Techniques) ผลที่ได้รับในข้อสองใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในบางกรณีอาจไม่ต้องทำอะไรเลยในกรณีอื่นอาจต้องมีการจัดงบประมาณไว้สำหรับกรณีความเสี่ยงที่มีศักยภาพเทคนิคที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงจะได้กล่าวถึงต่อไปตลอดจนการเลือกเทคนิคที่เหมาะสมไว้ด้วย

4. การตัดสินใจและทบทวน (Implement and Review Decisions) การตัดสินใจในการใช้วิธีการที่พอเหมาะในการบริหารความเสี่ยง บริษัทธุรกิจและส่วนบุคคลจะต้องใช้เทคนิคที่เลือกไว้แล้ว แต่การบริหารความเสี่ยงจะต้องทำตามกรรมวิธีที่ตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง บางครั้งความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญในการเกิดความร้ายแรงและความถี่ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นดัง กล่าวมาแล้วว่าแม้ความเสี่ยงแท้จริงไม่จำเป็นต้องเป็นความเสี่ยงอยู่กับที่ ความเสี่ยงที่มีลักษณะเคลื่อนที่จะต้องได้รับการจับตาอย่างต่อเนื่องในการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่ทำมาแล้ว

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ ขั้นตอนในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กรรวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ภารกิจและขอบข่ายของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ซึ่งรับผิดชอบจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ได้เริ่มดำเนินการนำร่องขยายโอกาสทางการศึกษาต่อจากระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ไปอีก 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 โดยใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ของกรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ ภายหลังจากได้ดำเนินการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแล้ว พบว่าอัตราการเรียนต่อของนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เพิ่มขึ้นร้อยละ 54.98 ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงกำหนดเป้าหมายให้ผู้สำเร็จการศึกษา ระดับชั้นประถมศึกษา ปีที่ 6 ทั่วประเทศสามารถเข้าเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1 ในปี 2539 ให้ครบ ร้อยละ 100 และมีโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เปิดสอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จำนวน 6,500 โรงเรียนทั่วประเทศและปัจจุบันมีโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประมาณ 7,083 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554. อ้างถึงใน กาญจนา วิเศษรินทอง. 2555, หน้า 166)

แนวทางการขยายโอกาสทางการศึกษา

ประเทศไทยได้พยายามดำเนินการขยายโอกาสการศึกษาให้ประชาชนมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินงานทั้งด้านนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ การปรับหลักสูตร การเรียนการสอน การจัดหาสื่อ/อุปกรณ์การศึกษา นอกจากนี้ ได้ออกกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยเพื่อให้คนไทยและผู้ที่อาศัยอยู่ในประเทศไทยทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 ระเบียบว่าด้วยหลักฐานในการรับนักเรียน นักศึกษา เข้าเรียนในสถานศึกษา พ.ศ. 2548 และล่าสุดรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

และต้องจัดการศึกษาให้ผู้ยากไร้ ผู้พิการ หรือผู้ที่อยู่ในสภาวะยากลำบากให้ได้รับ การศึกษาทัดเทียมกับบุคคลอื่นด้วย (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ, 2550 , หน้า 27)

กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) จึงได้กำหนดกรอบทิศทางการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ให้ประชาชนทุกคน มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งการศึกษา ในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัยโดยกำหนด เป้าหมาย และมาตรการการดำเนินงาน การเพิ่มโอกาสการศึกษา สำหรับพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

เป้าหมาย

คนไทยทุกคนได้รับสิทธิและโอกาส เสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปี ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษา

มาตรการ

1. ส่งเสริมให้คนไทยทุกคนได้รับโอกาสและมีการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ การศึกษาปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษาอย่างมีคุณภาพในทุกสถานที่ ทั้งสถานศึกษาของรัฐ เอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันอื่นๆ ที่จัดการศึกษา
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเด็กที่มีความสามารถพิเศษ กลุ่มด้อยโอกาส และเด็กพิการอย่างทั่วถึง
3. ส่งเสริม สนับสนุน พ่อแม่ ผู้ปกครอง องค์กร/สถาบัน ตามมาตรา 12 ให้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและได้รับการสนับสนุนอย่างทั่วถึง

ขอบข่ายและภารกิจของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้ สถานศึกษาดำเนินการโดยอิสระ คล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียรวม 4 งาน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 , หน้า 20 -22)

1. งานบริหารวิชาการ

1.1 แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัด ปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

งานวิชาการมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้าน วิชาการฯได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น 2) เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมิน คุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก 3) เพื่อให้ สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการ พัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียน เป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.3 โครงสร้างขอบข่ายงานและภารกิจงาน

ประกอบด้วย 12 งาน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนการเรียนรู้ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนว การศึกษา 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา อื่น 12) การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วัยรุ่น องค์กร หน่วยงานอื่นที่จัด การศึกษา

2. งานบริหารงบประมาณ

2.1 แนวคิด

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

2.2 วัตถุประสงค์

งานบริหารงบประมาณมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ 3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

2.3 โครงสร้างขอบข่ายงานและภารกิจงาน

ประกอบด้วย 7 งาน ได้แก่ 1) การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. งานบริหารบุคคล

3.1 แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.2 วัตถุประสงค์

งานบริหารบุคคลมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ

ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ 4) เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.3 โครงสร้างขอบข่ายงานและภารกิจงาน

ประกอบด้วย 5 งาน ดังนี้ 1) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 2) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) วินัยและการรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป

4.1 แนวคิด

การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 วัตถุประสงค์

การบริหารงานทั่วไปมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

4.3 โครงสร้างขอบข่ายงานและภารกิจงาน

ประกอบด้วย 19 งาน ดังนี้ 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหาร

และพัฒนางานองค์กร 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ
งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การส่งเสริมประสานงานการจัด
การศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 15) การส่งเสริม
สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร หน่วยงานและสถาบัน
สังคมอื่นที่จัดการศึกษา 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน 18) งานบริการสาธารณะ 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้
ในงานอื่น

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา

การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทาง
การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและได้นำเสนอเป็น 3 ส่วนประกอบด้วย

1. องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา

2. องค์ประกอบย่อยของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา

3. พฤติกรรมบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
ความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ได้แนวคิดและข้อเสนอเกี่ยวกับการ
การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสของนักการศึกษา นักวิชาการที่สอดคล้อง
คล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบหลักการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาประกอบด้วย

องค์ประกอบหลักการการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและค้นคว้า ดังต่อไปนี้

นฤมล สะอาดโหม (2549, หน้า 3) ได้สรุปว่า ความเสี่ยงในบริบท
ของราชการไทยที่ทำให้ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่
1) ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์
ของหน่วยงาน รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของหน่วยงาน
ในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยง
จากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนกลยุทธ์
และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น การขาด
ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า และขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็น 3) ความสำคัญ
ทางการเงินการบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจทำให้โครงการหรือ
การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือสำเร็จ
ลุล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นเพราะ การประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการ
ไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงการขาดการจัดสรร
เงิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด 4) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์
เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์
และไม่สามารถคาดการณ์เกิดความสูญเสียได้อย่างแม่นยำรวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิด
จากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ความเสี่ยงทางการเมือง การโยกย้าย
ผู้บริหาร และภัยธรรมชาติ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550, หน้า 4) ได้จำแนกองค์ประกอบ
ความเสี่ยงตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านการเรียน
การสอน 2) ความเสี่ยงด้านการวิจัย 3) ความเสี่ยงด้านบริการและสนับสนุนระบบต่างๆ
และ 4) ความเสี่ยงด้านบริการวิชาการ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยง
ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความเสี่ยง
ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) ด้านการเรียนการสอน 2) ด้านการเงิน 3) ด้านความมั่นใจทางการศึกษา
- 4) ด้านสิ่งแวดล้อม และ 5) ด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(กพร.) (2552, หน้า 112)

ได้ระบุองค์ประกอบของความเสี่งไว้ดังนี้ 1) ความเสี่งด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่งเรื่องนโยบายและแผน พันธกิจ กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2) ความเสี่งด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่งในเรื่องการดำเนินงานด้านการแนะแนว ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน งานธุรการ การกำกับติดตาม การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรม ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน 3) ความเสี่งด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่งในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ค่าใช้จ่ายรายหัว การจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงิน การใช้จ่ายเงิน เงินยืม การจัดทำทะเบียน การจัดทำรายงานการขอซื้อขอจ้าง การเขียนเช็คสั่งจ่าย 4) ความเสี่งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่งในเรื่องวินัย การตรวจสอบภายใน/ควบคุมภายใน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนดจากต้นสังกัด

จร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 159-163) ได้กล่าวถึง ปัจจัยความเสี่งในสถานศึกษา โดยกำหนดความเสี่งที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษาไว้ 10 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยความเสี่งด้านเทคโนโลยี 2) ปัจจัยความเสี่งด้านสังคมและวัฒนธรรม 3) ปัจจัยความเสี่งด้านเศรษฐกิจ 4) ปัจจัยความเสี่งด้านการเมืองและกฎหมาย 5) ปัจจัยความเสี่งในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา 6) ปัจจัยความเสี่งต่อผลผลิตและบริการ 7) ปัจจัยความเสี่งด้านบุคลากร 8) ปัจจัยความเสี่งด้านประสิทธิภาพทางการเงิน 9) ปัจจัยความเสี่งด้านวัสดุทรัพยากร 10) ปัจจัยความเสี่งด้านการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553, หน้า 8 - 9) ได้กล่าวถึงความเสี่งไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้ 1) ความเสี่งด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่งด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่งด้านการเงิน 4) ความเสี่งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ และ 5) ความเสี่งด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

พิษณุ แก้วนัยจิตร (2555, หน้า 20) ได้ศึกษาการพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินความเสี่งของสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเสี่งด้านนโยบาย 2) ความเสี่งด้านกลยุทธ์ 3) ความเสี่งด้านการเงินและงบประมาณ 4) ความเสี่งด้านการปฏิบัติงาน และ 5) ความเสี่งด้านเหตุการณ์ภายนอก

สุรสิทธิ์ ลาภอินทรี (2555, หน้า 31-32) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเสี่ยงในการปฏิบัติงานครูประถมศึกษา เขตภาคเหนือตอนล่าง สรุปความเสี่ยงออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 4) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และ 5) ความเสี่ยงด้านการบริหาร

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา สรุปได้ว่า ความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 3) ความเสี่ยงด้านการเงินและ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 34) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน และ 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

จรัญ พะโยม (2557, หน้า 23) ได้ทำการศึกษา การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านโครงสร้างองค์การ 3) ด้านระบบงาน 4) ด้านทักษะ 5) ด้านค่านิยมร่วม 6) ด้านบุคลากรในองค์การ 7) ด้านรูปแบบการบริหาร 8) ด้านพฤติกรรมมลุด้า 9) ด้านการเมืองและกฎหมาย 10) ด้านสภาพเศรษฐกิจ 11) ด้านสภาพสังคม และ 12) ด้านเทคโนโลยี

พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษามีสภาพความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการปฏิบัติงาน 3) ด้านการเงิน 4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย

Andersen และ Schroeder (2010, pp. 127 – 128) กล่าวว่าปัจจัยความเสี่ยงประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ แนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยการเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อโอกาสใหม่ ๆ จากการกระจายอำนาจ สังเกตสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ติดตามตรวจสอบความเสี่ยงกลาง สร้างค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน การตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วไปผ่านกระบวนการวางแผนของ

องค์การ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน แนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยการจัดทำระบบควบคุมกระบวนการ มีการติดตามตรวจสอบภายใน และจากหน่วยงานภายนอก มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 3) ความเสี่ยงด้านสภาวะแวดล้อม และด้านการเงิน แนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ตรวจสอบติดตามปริมาณความเสี่ยงในองค์กร ร่วมกันจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร

Moeller (2011, pp. 31 – 45) กล่าวถึงความเสี่ยงในองค์กรทางธุรกิจ จะแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินการและความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบการวิจัยตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายคล้ายคลึงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์องค์ประกอบมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง(Neutral)ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบเดียวกันแล้วตั้งชื่อใหม่ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้
 - 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงเชิงนโยบาย
 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้
 - 1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
 3. ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันดังนี้
 - 1) ความเสี่ยงทางการเงิน 2) ความเสี่ยงด้านความสำคัญทางการเงิน
 - 3) ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านวัสดุอุปกรณ์ 5) ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร

4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน
 ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย 3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย
 3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
 ขยายโอกาสทางการศึกษา ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
 ขยายโอกาส

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย												รวม	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา	
	นฤมล สะอาดใจม (2549)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550)	ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551)	สำนักงานพัฒนาฯ (กพร.) (2552)	ดร.สุนทรายุทธ (2553)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553)	พิชญ แก้วนัยจิตร์ (2555)	สุรสิทธิ์ ลาภอินทรีย์ (2555)	เจริญ ศรีแสนปาง (2556)	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556)	จรัญ พะโยม (2557)	พันธ์เทพ พัฒนจรัสพันธ์ (2557)				Andersen และ Schroeder (2010)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	√			√		√	√		√	√	√	√	√	10	74.43	√
ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน	√			√		√	√		√	√		√	√	9	64.29	√
ความเสี่ยงด้านการเงิน และงบประมาณ	√		√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	12	85.71	√
ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์	√						√							2	14.29	
ความเสี่ยงด้านการเรียน การสอน		√	√					√						3	21.43	
ความเสี่ยงด้านการวิจัย		√												1	7.14	
ความเสี่ยงด้านการบริการ และสนับสนุนระบบต่างๆ		√												1	7.14	
ความเสี่ยงด้านบริการ วิชาการ		√												1	7.14	

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย											รวม	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา			
	นฤมล สะอาดโถม (2549)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550)	ดวงใจ ชำนาญกุล (2551)	สำนักงานพัฒนากระบะบข (กพร.) (2552)	ธวัช สุทธิราษฎร์ (2553)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553)	พิษณุ แก้วนัยจิตร์ (2555)	สุรสิทธิ์ ลาภอินทร์ (2555)	เจริญ ศรีแสนปวง (2556)	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556)	จรัญ พะโยม (2557)				พันธ์เทพ พัฒนสุรสีพันธ์ (2557)	Andersen และ Schroeder (2010)	Moeller (2011)
ความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา			√												1	7.14	
ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม			√										√		2	14.29	
ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย			√		√	√									3	21.43	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ				√	√	√	√	√		√					6	42.86	√
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี				√						√			√		3	21.43	
ความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม				√						√					2	14.29	
ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ				√						√					2	14.29	
ความเสี่ยงด้านการเมืองและกฎหมาย				√						√					2	14.29	
ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา				√						√					2	14.29	
ความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ				√											1	7.14	
ความเสี่ยงด้านบุคลากร				√						√					2	14.29	

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย											รวม	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา		
	นฤมล สะอาดโถม (2549)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550)	ดวงใจ ช้วยตระกูล (2551)	สำนักงานพัฒนากระบะบฯ (กพร.) (2552)	ธร สุทธิราษฎร์ (2553)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553)	พิษณุ แก้วนัยจิตร์ (2555)	สุรสิทธิ์ ลาภอินทร์ (2555)	เจริญ ศรีแสนปวง (2556)	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556)	จรัญ พะโยม (2557)				พันธ์เทพ พัฒนจรัสพันธ์ (2557)	Andersen และ Schroeder (2010)
ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ					√		√				√			3	21.43	
ด้านระบบงาน											√			1	7.14	
ด้านทักษะ														1	7.14	
ด้านค่านิยมร่วม											√			1	7.14	
ด้านพฤติกรรมลูกค้า											√			1	7.14	

จากตาราง 6 เห็นได้ว่า องค์ประกอบหลักการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 24 องค์ประกอบ จากนักการศึกษาจำนวน 14 คน การคัดเลือกองค์ประกอบที่มุ่งศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 โดยหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันเข้าด้วยกัน เป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

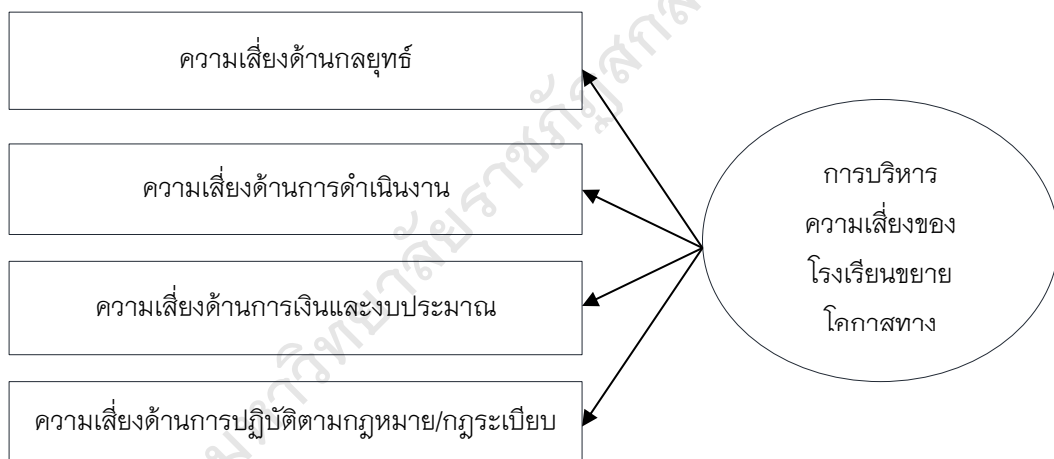
กลุ่มที่ 1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ และ ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ความถี่เท่ากับ 10 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 9 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 3 ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้าน

ความสำคัญทางการเงิน ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ความเสี่ยงด้านวัสดุ อุปกรณ์ และความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 12 เป็นไปตามเกณฑ์ ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 6 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มุ่งศึกษาตามเกณฑ์ปกติ สรุปได้ว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทำให้ได้องค์ประกอบหลักที่มุ่งศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ แสดงเป็นโมเดลการวัด ได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

2. องค์ประกอบหลักการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา

องค์ประกอบหลักการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

3) ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 องค์ประกอบหลักความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน

2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 122) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่สอดคล้องและเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 112) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงเรื่องนโยบายและแผนพันธกิจ กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553, หน้า 8-9) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น

พิชญ์ แก้วน้อยจิตร (2555, หน้า 23) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุผล โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ซึ่งเกิดจากผลกระทบจากภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ หรือเกิดจากภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม การขาดระบบควบคุม เป็นต้น

ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 35) ได้สรุปความหมายความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน

พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์ (2557, หน้า 14) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากแผนการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ โครงสร้างขององค์กร

พิบูล ทีปะบาล และธนวัฒน์ ทีปะบาล (2559, หน้า 6) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

Schermerhorn (2002, p. 203) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดแผนกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.1.2 ความสำคัญของกลยุทธ์และหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้
เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 152) ได้กล่าวถึงความสำคัญ
ของกลยุทธ์ว่ามีความสำคัญเพราะกลยุทธ์จะก่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาวตามที่ต้องการ
และเกี่ยวข้องกับกำเนินงานสำหรับอนาคตและเกี่ยวข้องกับองค์กรและทั้งองค์กร

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2550, หน้า 21) กล่าวถึงความสำคัญของ
กลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เป็นการ
กำหนดแนวทางวิธีการเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและสัมฤทธิ์ผลตาม
วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการประเมิน ปรับเปลี่ยนศักยภาพของ
ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554, หน้า 9-10) กล่าวว่า กลยุทธ์
มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร คือ 1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่
ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้น
การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นแนวทางในการกำกับการ
ใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม 2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ
โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหาร
สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม สามารถกำหนด
วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความ
เปลี่ยนแปลงได้ 3) ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กรในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางใน
การดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆขององค์กร องค์กรจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัย
ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด
ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง
ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนา
เชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับ
ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาวะแวดล้อมและคู่แข่ง 4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพ
ในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและ
บริการที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายาม
ในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไป

สู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้าง
 ประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กรและเสริมสร้างการพัฒนาขีด
 ความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร 5) ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้อง
 ในการปฏิบัติหน้าที่เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ การตรวจสอบและ
 ควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะ
 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่าง
 มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่างๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการ
 เชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการ
 ดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้
 6) ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย การจัด การเชิงกลยุทธ์
 เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึง ผู้มีส่วนได้
 เสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการและคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้มี
 ความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองของความคาดหวังได้ก็จะ
 ทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน หากองค์กร
 ละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น
 การฟ้องร้องหรือการหยุดงาน เป็นต้น

พิภพ เสวกวรรณ (2556, หน้า 34) ได้สรุปความสำคัญของ
 กลยุทธ์ไว้ว่ากลยุทธ์เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่สำคัญขององค์กรที่มุ่งใช้กลยุทธ์ในการ
 ทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ลดโอกาสความล้มเหลวให้น้อยลงปรับเปลี่ยน
 ศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรได้เปรียบ
 ทางการแข่งขันสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

Wheelen et al. (2015, p. 2015) ได้กล่าวถึง หลักการแนวคิด
 พื้นฐานการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบ
 สภาพแวดล้อม 2) การจัดทำกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การประเมินผลและ
 การควบคุม

สรุปได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นกระบวนการ
 ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกที่จะส่งผลต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์
 ที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางใน
 การดำเนินงานของสถานศึกษา

2.1.3 องค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 40-42) ได้กล่าวถึง
 องค์ประกอบของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร
 2) แผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ 3) โครงสร้างองค์การหรือการบริหาร 4) สมรรถนะหลัก
 ขององค์กร 5) นโยบายด้านกระบวนการและระบบการบริหารความเสี่ยง 6) การทำ
 แผนงานและระบบติดตาม 7) การเปลี่ยนแปลงนโยบาย 8) การเปลี่ยนกฎหมาย 9) การ
 แทรกแซงทางการเมือง 10) การรับรู้ในเชิงลบของสังคมต่อองค์กร 11) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
 ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 19) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้าน
 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) นโยบาย 2) แผน 3) พันธกิจ 4) กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของ
 สถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการ (กพร.)
 (2552) (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 11-12)
 ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) ว่าด้วยหลักเกณฑ์
 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานให้มี
 ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย
 การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และการกำหนด
 กลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ที่วางแผนไว้มาดำเนินการ
 ประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) การควบคุม
 และประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบด้วย การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา
 อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ
 ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช (2553, หน้า 8) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยง
 ด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 3) การติดตามและประเมินกลยุทธ์

ณัชชัญญา ปัทมทัตตานนท์ (2553, หน้า 9) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้าน
 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงในเรื่องนโยบาย 2) แผน 3) พันธกิจ 4) กลยุทธ์/
 ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

ประสพ กันจู (2553, หน้า 7) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) นโยบาย 2) แผนการดำเนินงาน 3) การจัดโครงสร้างองค์กร

พิษณุ แก้วนัยจิตร (2555, หน้า 136 -139) ได้สรุป องค์ประกอบ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การบริหารกลยุทธ์ด้านปัจจัยนำเข้า 3) การบริหารกลยุทธ์ด้านกระบวนการ 4) การบริหารกลยุทธ์ด้านผลผลิต 5) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

ปสุตา ไชยสุจันท์ศรี (2556, บทคัดย่อ) ได้สรุป องค์ประกอบของ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

สมชิต บรรพิต (2556, หน้า 5) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดแผนการดำเนินงาน 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การคัดสรร 4) ด้านการติดตาม 5) การประชาสัมพันธ์

Andersen และ Schroeder (2010, pp. 127 -128) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การตอบสนองต่อโอกาสใหม่ๆ 2) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 3) การติดตามตรวจสอบ 4) การสร้างค่านิยมและเป้าหมายร่วมกัน 5) การตระหนักถึงความเสี่ยง 6) การวางแผนขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบการวิจัยตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายคล้ายคลึงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์องค์ประกอบมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบเดียวกันแล้วตั้งชื่อใหม่ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพและกำหนดกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร 3) แผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ 4) นโยบาย 5) กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 7) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา 8) การ

กำหนดเป้าหมาย 9) การกำหนดแผนการดำเนินงาน 10) การสร้างค่านิยมและเป้าหมายร่วมกัน

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้

- 1) การจัดโครงสร้างขององค์กร
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 4) การนำผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 5) การบริหารกลยุทธ์ด้านปัจจัยนำเข้า
- 6) การบริหารกลยุทธ์ด้านกระบวนการ
- 7) การบริหารกลยุทธ์ด้านผลผลิต

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ 2) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ 4) การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย										ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา
	จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป.)	ดวงใจ ชัยตระกูล (2551)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน, 2554)	กรณีการ พงศ์กิตติธัช (2553)	ณัฐธิญา ปัทมทัตตานนท์ (2553)	ประสพ กันจู (2553)	พิชญ์ แก้วน้อยจิตร (2555)	ปสุตา ไชยสุจันทร์ศรี (2556)	สมชิต บรรพิต (2556)	Andersen และ Schroeder (2010)			
การวิเคราะห์สภาพและกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	100	√
การนำกลยุทธ์สถานศึกษาไปปฏิบัติ	√		√	√		√	√	√			6	60.00	√

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย										ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา	
	จิพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป.)	ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554)	กรรณิการ์ พงศ์กิตติวิช (2553)	ณัชชัญญา ปัทมทัตตานนท์ (2553)	ประสพ กันจู (2553)	พิษณุ แก้วน้อยจิตร (2555)	ปสุตา ไชยธูจันทรศิริ (2556)	สมชิต บรรพิต (2556)	Andersen และ Schroeder (2010)			ความถี่
สมรรถนะหลักขององค์กร	√										1	10.00	
การควบคุมและประเมิน กลยุทธ์	√		√	√			√	√	√	√	7	70.00	√
การเปลี่ยนกฎหมาย	√										1	10.00	
การแทรกแซงทางการเมือง	√										1	10.00	
การรับรู้ในเชิงลบของสังคม ต่อองค์กร	√										1	10.00	
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	√										1	10.00	
การคัดสรร									√		1	10.00	
การประชาสัมพันธ์									√		1	10.00	
การตอบสนองต่อโอกาส ใหม่ๆ										√	1	10.00	
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง										√	1	10.00	
การตระหนักถึงความเสี่ยง									√		1	10.00	

จากตาราง 7 เห็นได้ว่า องค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 13 องค์ประกอบ จากนักการศึกษาจำนวน 10 คน การคัดเลือกรายองค์ประกอบที่มุ่งศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ

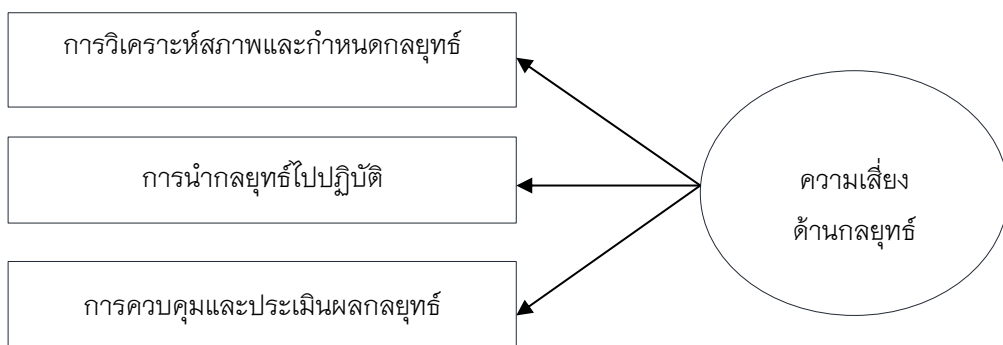
30 โดยหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันเข้าด้วยกันเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ด้านการวิเคราะห์สภาพและกำหนดกลยุทธ์ ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร 3) แผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ 4) นโยบาย 5) กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 6) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 7) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา 8) การกำหนดเป้าหมาย 9) การกำหนดแผนการดำเนินงาน 10) การสร้างค่านิยมและเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 10 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การนำผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การบริหารกลยุทธ์ด้านปัจจัยนำเข้า 6) การบริหารกลยุทธ์ด้านกระบวนการ 7) การบริหารกลยุทธ์ด้านผลผลิต ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 6 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 3 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ 2) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ 4) การติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 7 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

สรุปได้ว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ทำให้ได้องค์ประกอบที่มุ่งศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพและกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์สถานศึกษา แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

องค์ประกอบย่อยของความเสี่งด้านกลยุทธ์ทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถสรุปความหมายและพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพและกำหนดกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพและกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการกำหนดแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวถึง ดังนี้

1.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพและกำหนด

กลยุทธ์

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของการวิเคราะห์สภาพและการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550, หน้า 6) ได้กล่าวถึงความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลักของโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตลอดจนการประเมินสถานภาพของโรงเรียน มีการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการระบุงการบริการและผลผลิต การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ระบุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน การระบุงภาพแห่งความสำเร็จที่ต้องการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกตลอดจนเปรียบเทียบทางเลือกเพื่อตัดสินใจที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด การระบุงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับและการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับปสุตา ไชยสุจันท์ศรี (2556, หน้า 11) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาและการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา หมายถึง การพิจารณาจำแนกถึงปัจจัยภายในสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับกาดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะใช้ในการวางแผนการดำเนินงานโครงการโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นความสำเร็จของนักเรียน หรือสถานศึกษาในอนาคต ที่ต้องการให้เกิดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาในภาพรวมให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับวัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557, หน้า 11) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์องค์การและการกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์องค์การ

คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนจากปัจจัยแวดล้อมภายใน และวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร แล้วนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สร้างกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ นอกจากนี้พิบูล ที่ปะปาลและธนวัฒน์ ที่ปะปาล (2559, หน้า 11-14) ได้อธิบายความหมาย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการจัดทำกลยุทธ์ หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมิน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อการจัดทำกลยุทธ์ คือ การทำแผนระยะยาวนำมาใช้ในการบริหารงานโดยการกำหนดพันธกิจของบริษัท กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพและกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมภายในภายนอกของสถานศึกษา โดยการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร กำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดแต่ละด้านรวมทั้งคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษา

1.2 ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพและกำหนด

กลยุทธ์

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวิเคราะห์ สภาพและกำหนดกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2550 ,หน้า 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ว่าเป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่างๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร พิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร และการกำหนดจุดประสงค์ หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการศึกษาสภาพของหน่วยงานและการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในซึ่ง การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้หน่วยงานรับรู้สภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์

พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือก
ว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพและการกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เพราะสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน
ภายนอกองค์กร ทำให้รู้บริบทปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางที่
หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ปลายทางได้

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงาน
ตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

2.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550, หน้า 6) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติตาม
กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การแต่งตั้งคณะทำงาน การทำปฏิทิน
การปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียน การเตรียมข้อมูล
ที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน การสร้างความเข้าใจ
ในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การให้ทุกฝ่าย
ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับปัสดา
โอบษฐ์จันทร์ศรี (2556, หน้า 11) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา หมายถึง
การดำเนินงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ
สอดคล้องกับวัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557, หน้า 12) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้มาสู่วิธีการปฏิบัติโดยกระทำอย่าง
ต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบไปด้วย การปรับวัฒนธรรมองค์กร
ที่เหมาะสม โดยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิมๆ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การปรับ
โครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และขนาดขององค์กร กำหนด
ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและสร้างระบบการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กร และ
สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้พิบูล ทีปะपालและ

ธนวัฒน์ ที่ปะปาล (2559, หน้า 19) ได้อธิบายการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณและวิธีดำเนินงาน ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดที่องค์กรได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงาน การนำนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างตามบริบทของสถานศึกษา กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การแต่งตั้งคณะทำงาน การกำหนดปฏิทิน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

2.2 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการศึกษาก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2550 ,หน้า 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่างๆ ในองค์กร สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดทิศทาง การพัฒนาและจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวางแผนมาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์สถานศึกษาไปปฏิบัติมีความสำคัญในการลงมือ การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่จะปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์และประเมินผลกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

3.1 ความหมายของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึง ความหมายของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550, หน้า 7) ได้กล่าวถึงการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจ ติดตามประเมินผลกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นให้เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด การรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานที่ต้นสังกัด การรายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชนทราบ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนที่บกพร่องให้ดีขึ้น สอดคล้องกับปสุตา โอบุษฐ์จันทร์ศรี (2556, หน้า 12) ได้กล่าวถึง การประเมินผลกลยุทธ์สถานศึกษา หมายถึง วิธีการในการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อค้นหาข้อบกพร่องและประสิทธิภาพของการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด สอดคล้องกับวัชรภรณ์ ทีสุกะ (2557, หน้า 12) ได้กล่าวถึงการติดตาม ประเมินและพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ นอกจากนี้ พิบูล ทีปะपालและธนวัฒน์ ทีปะपाल (2559, หน้า 19) ได้อธิบายการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การเพื่อเปรียบเทียบดูผลว่าผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่จะได้รับการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขและหาทางแก้ปัญหาต่อไป

สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การจําระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล การสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการควบคุม ติดตามและประเมิน มีการรายงานผลการดำเนินงานและเผยแพร่ ผลการประเมิน ตลอดจนนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงกลยุทธ์

3.2 ความสำคัญของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึง ความสำคัญของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

ชรินทร์ ชุนพันธ์รักษ์ (2550 ,หน้า 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประสิทธิผลและควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่างๆที่ประกอบขึ้น เป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีความสำคัญในการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆที่ส่งผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ในโมเดลการวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังตาราง 8

ตาราง 8 องค์ประกอบ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การวิเคราะห์ สภาพและกำหนด กลยุทธ์	การวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ภายในภายนอกของ สถานศึกษา โดยการระดม ความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กำหนดแนวทางในการ ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดแต่ละด้าน รวมทั้งคัดเลือกกลยุทธ์ที่มี ความเหมาะสมและ สอดคล้องกับนโยบายด้าน การศึกษา	1.1 โรงเรียนมีการวิเคราะห์ประเมิน ปัจจัยภายนอกและภายในแต่ละ ประเด็นว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรค ต่อการดำเนินงาน 1.2 โรงเรียนมีการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมิน สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกโดย การระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วน ร่วมในการจัดการศึกษา 1.3 โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม 1.4 โรงเรียนได้กำหนดแนวทางใน การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และ ตัวชี้วัดในแผนงาน/โครงการตาม แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 1.5 โรงเรียนมีการคัดเลือกกลยุทธ์ ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้อง กับนโยบายด้านการศึกษาโดย ความเห็นชอบของคณะกรรมการ
2. การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ	การดำเนินงานนำนโยบาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สู่การ ปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างตามบริบทของ สถานศึกษา	2.1 โรงเรียนมีการปฏิบัติงานตาม นโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2.2 โรงเรียนมีการปรับโครงสร้าง สถานศึกษา เพื่อกำหนดหน้าที่ ผู้รับผิดชอบตามบริบทของโรงเรียน

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การแต่งตั้งคณะทำงาน การกำหนดปฏิทินและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	<p>2.3 โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะทำงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>2.4 โรงเรียนมีการกำหนดปฏิทินและระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและมีความยืดหยุ่น</p> <p>2.5 โรงเรียนมีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p>
3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	การจัดระบบการควบคุมติดตามและประเมินผล การสร้างความรู้ความเข้าใจในการควบคุม ติดตามและประเมิน มีการรายงานผล การดำเนินงานและเผยแพร่ผลการประเมิน ตลอดจนนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์	<p>3.1 โรงเรียนมีการจัดระบบการควบคุมติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์</p> <p>3.2 บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผล</p> <p>3.3 โรงเรียนมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชื่นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>3.4 โรงเรียนมีการเผยแพร่ผลการประเมินสู่สาธารณชน</p> <p>3.5 โรงเรียนมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์</p>

2.2 องค์ประกอบหลักความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในการบริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

2.2.1 ความหมายของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ไว้ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 122) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความเสียหาย มีสาเหตุมาจากการขาดการควบคุมที่ดี ขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และผลกระทบต่อรายได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 112) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องการดำเนินงานด้านการแนะแนว ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียน และพฤติกรรมนักเรียน งานธุรการ การกำกับติดตาม การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรม ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งอาจเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการภายในองค์กร คุณภาพของบุคลากร กระบวนการบริหารงาน เป็นต้น

ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 35) ได้สรุปความหมายความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในองค์กร กระบวนการดำเนินงานภายใน เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร

ความเป็นธรรมาภิบาล ความเพียงพอของข้อมูล ชื่อเสียง ระบบหรือเหตุการณ์ภายนอก อันส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานภายในองค์กร

พันธ์เทพ พัฒนจूरิพันธ์ (2557, หน้า 14) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของครู การปฏิบัติหน้าที่ของนักเรียน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงาน

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหารกิจกรรมภายในสถานศึกษา รวมทั้งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นผลกระทบต่อประสิทธิภาพและกระบวนการทำงานทำให้สถานศึกษาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.2 ความสำคัญและหลักการของการดำเนินงาน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ไว้ดังนี้

พรทิพย์ เย็นจะบก และกมลรัฐ อินทรทัศน์ (2546, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญในการดำเนินงาน คือ การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสุขระหว่างผู้ที่ได้ร่วมงานกันและตัวเองนั้นมีความจำเป็นต้องใช้แนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงานโดยสามารถที่จะสรุปได้เป็นแนวปฏิบัติได้ คือ 1) การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดีในการทำงานนั้นต้องรู้จักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ชยันและชวนชวย แสวงหาความรู้อยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การรักษามารยาทและระเบียบในที่ทำงาน ต้องมีการปฏิบัติงานโดยมีการยึดถือระเบียบ เคารพกฎ กติกา มารยาท จะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และทำงานให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ 3) การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานการช่วยกันสร้างบรรยากาศที่ดี การเอื้ออาทรสามัคคีกันในที่ทำงานจะช่วยทำให้เกิดรอยยิ้มขึ้นภายในที่ทำงาน เกิดความสุขและการมีประสิทธิภาพในการทำงานการสร้างสัมพันธภาพ และสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขึ้นในการทำงาน

2.2.3 องค์ประกอบความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 43-45) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ 2) ปัจจัยด้านกระบวนการกำกับดูแล 3) ปัจจัยด้านระบบการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4) ปัจจัยด้านการจัดการองค์ความรู้ 5) ปัจจัย ด้านการดำเนินโครงการ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 19) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การแนะแนว 2) ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน 3) การ ประกันคุณภาพ 4) การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน 5) งานธุรการ 6) การกำกับ ติดตาม 7) การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรม 8) ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 112) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การดำเนินงานด้านการแนะ แนว 2) ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน 3) การประกันคุณภาพ 4) การพัฒนาโรงเรียนและ พฤติกรรมนักเรียน 5) งานธุรการ 6) การกำกับติดตาม 7) การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรม ความรู้ 8) ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน

ณัชชัญญา ปัทมทัตตานนท์ (2553, หน้า 10) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงในเรื่องการดำเนินงานด้านการแนะแนว 2) ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน 3) การประกันคุณภาพการศึกษา 4) การพัฒนาโรงเรียน และพฤติกรรมนักเรียน 5) งานธุรการ 6) การกำกับติดตาม 7) การพัฒนาวิธีการจัด กิจกรรมความรู้ 8) ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน

พิษณุ แก้วนัยจิตร (2555, หน้า 42-145) ได้สรุปความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การจัดการศึกษาของสถาบันการพลศึกษา 2) การพัฒนา ระบบการบริหารงานของสถาบันการพลศึกษา 3) การพัฒนาบุคลากรของสถาบันการพล ศึกษา 4) การดำเนินงานวิจัยและพัฒนาของสถาบันการพลศึกษา 5) การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ของสถาบันการพลศึกษา 6) การบริการ วิชาการและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบัน

สมชิต บรรพิต (2556, หน้า 5) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติงาน 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การควบคุม 4) การจูงใจ 5) การติดตามผลงาน 6) การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน 7) สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี

Andersen และ Schroeder (2010, หน้า 127 –128) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบการควบคุม 2) การติดตามตรวจสอบภายในภายนอก 3) การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อยด้านการดำเนินงาน เพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบการวิจัยตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายคล้ายคลึงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์องค์ประกอบมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบเดียวกันแล้วตั้งชื่อใหม่ ดังนี้

1. การกำกับติดตาม มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้

- 1) การกำกับติดตาม 2) การควบคุม 3) การติดตามผลงาน 4) การจัดทำระบบการควบคุม
- 5) การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน 6) ปัจจัยด้านกระบวนการกำกับดูแล

2. การพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้

- 1) ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน 2) การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน 3) การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน 4) การจูงใจ 5) การพัฒนาบุคลากร
- 6) การปฏิบัติงาน

3. การแนะแนว มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การแนะแนว 2) การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน

4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรม 2) การจัดการเรียนการสอน

5. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) การดำเนินงานวิจัยและพัฒนา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงานที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย						ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา
	จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป.)	ดวงใจ ช้วยตระกูล (2551)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)	เนษธิญา ปัทมทัตตานนท์ (2553)	พิษณุ แก้วนัยจิตร (2555)	สมชิต บรรทัด (2556)			
ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ	√						1	14.29	
ปัจจัยด้านระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	√						1	14.29	
ปัจจัยด้านการจัดการองค์ความรู้	√						1	14.29	
ปัจจัยด้านการดำเนินโครงการ	√						1	14.29	
การแนะแนว		√	√	√			3	42.86	√
การประกันคุณภาพการศึกษา		√	√	√			3	42.86	√
งานธุรการ		√	√	√			3	42.86	√

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย						ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา
	จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป.)	ดวงใจ ชัยตระกูล (2551)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552)	ณัฐธัญญา ปัทมทัตตานนท์ (2553)	พิชญ์ญ์ แก้วน้อยจิตร (2555)	สมชิต บรรรพิต (2556)			
การกำกับติดตาม	√	√	√	√	√	√	6	85.71	√
การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้		√	√	√		√	4	57.14	√
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา		√	√	√	√		4	57.14	√
การจัดการศึกษา					√		1	14.29	
การพัฒนากระบวนการบริหารงาน					√		1	14.29	
การพัฒนาบุคลากร		√	√	√	√	√	5	71.43	√
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)					√	√	2	28.57	
การบริการวิชาการและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					√		1	14.29	

จากตาราง 9 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์ มีจำนวน 15 องค์ประกอบ จากนักการศึกษา จำนวน 7 คน การคัดเลือกองค์ประกอบที่มุ่งศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ ความถี่ร้อยละ 30 โดยหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันและอยู่ในหมวดหมู่ เดียวกันเข้าด้วยกัน เป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การกำกับติดตาม ได้จากการหลอมองค์ประกอบที่มีความหมาย คล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การกำกับติดตาม 2) การควบคุม 3) การติดตามผลงาน 4) การจัดระบบการควบคุม 5) การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน 6) ปัจจัย ด้านกระบวนการกำกับดูแล ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 6 เป็นไปตามเกณฑ์ ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาพัฒนาบุคลากร ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบ ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน 2) การปรับปรุง กระบวนการดำเนินงาน 3) การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน 4) การจูงใจ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การปฏิบัติงาน ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 5 เป็นไปตามเกณฑ์ ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 3 การแนะแนว มีความถี่เท่ากับ 3 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 4 การประกันคุณภาพ มีความถี่เท่ากับ 3 เป็นไปตามเกณฑ์ ร้อยละ 30

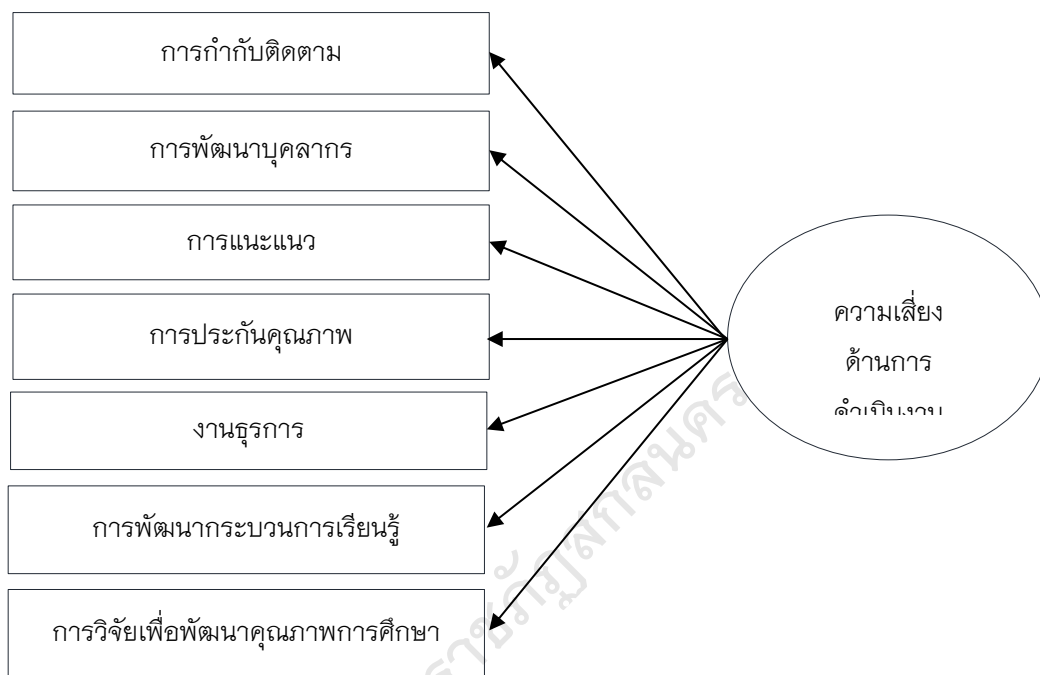
กลุ่มที่ 5 ด้านงานธุรการ มีความถี่เท่ากับ 3 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 6 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้จากการหลอมองค์ประกอบ ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรม 2) การจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 4 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 7 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้จากการหลอม องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) การดำเนินงานวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 4 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

สรุปได้ว่า ผลจากการสังเคราะห์ห้วงองค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้าน การดำเนินงานดังกล่าวทำให้ได้องค์ประกอบที่มุ่งศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการกำกับติดตาม 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการแนะแนว 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านงานธุรการ 6) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

และ 7) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แสดงเป็นโมเดลการวัดได้
 ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

องค์ประกอบย่อยของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ทั้ง 7 องค์ประกอบ
 สามารถสรุปความหมายและพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. การกำกับติดตาม

การดำเนินงานด้านการกำกับติดตามในสถานศึกษาถือเป็นส่วน
 สำคัญที่จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวถึง ดังนี้

1.1 ความหมายของการกำกับติดตาม

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการกำกับติดตาม
 ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับของ Longman (1981, p,354) ได้ให้ความหมาย
 ของคำว่า การกำกับดูแล ไว้ว่า เป็นการเฝ้าสังเกตหรือเฝ้าระวังในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง
 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2541, หน้า 18) และวิทยา เกริกศุกุลวณิชย์ (2557,

หน้า 29) ได้กล่าวถึง ความหมายของการกำกับติดตามที่คล้ายกัน คือ การเก็บรวบรวม ข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ ให้ผลงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินงานนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดหรือไม่ ได้ผลตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ การเร่งรัดให้งาน/โครงการดำเนินไปตรงตามเป้าหมายของแผนและแล้วเสร็จภายใน กำหนดเวลาสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยทักษิณ (2554, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความหมาย ของการติดตาม หมายถึง กระบวนการในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เป็นระยะๆว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่และมีการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้กำพล วิลาสัย (2557, หน้า 14) ได้กล่าวถึง กระบวนการกำกับติดตาม หมายถึง กระบวนการกิจกรรมที่ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมเป็นไป ตามแผนหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการระหว่างการดำเนินการ และ ผลผลิตของกิจกรรมหลังจากดำเนินการอย่างไรบ้าง ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การกำกับติดตาม
- 2) การวางแผนการกำกับ ติดตาม
- 3) การปฏิบัติการกำกับติดตาม
- 4) การตรวจสอบผลการกำกับติดตาม
- 5) การรายงาน ผลการกำกับติดตาม

สรุปได้ว่า การกำกับติดตาม หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำกับติดตาม มีการวางแผนการกำกับติดตามการดำเนินงาน ปฏิบัติการกำกับติดตาม ในรูปคณะกรรมการ มีการตรวจสอบผลการกำกับติดตามและรายงานผลการกำกับ ติดตาม

1.2 ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการกำกับติดตาม

นักวิชาการศึกษได้กล่าวถึงความสำคัญของการกำกับติดตามไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยทักษิณ (2554, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ของการกำกับ ติดตามและประเมินผลว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ เพราะสามารถนำข้อมูลนั้น มาวิเคราะห์ติดตาม กำกับการบริหารอย่างถูกต้องและเพียงพอ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลสำหรับ ผู้บริหารเพื่อให้สามารถตัดสินใจในการบริหารหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2557, หน้า 8) ได้กำหนด วัตถุประสงค์หลักในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ดังนี้ 1) เพื่อใช้เป็น

นโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
 หน่วยงานรับผิดชอบสามารถปฏิบัติและรายงานผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) ผู้บริหารใช้เป็น
 แนวทางในการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล
 3) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานและ
 เพื่อการรายงาน 4) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อ
 การดำเนินงาน

สรุปได้ว่า การกำกับติดตามมีส่วนสำคัญในการนำข้อมูล
 มาช่วยในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและมีวัตถุประสงค์ช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานติดตาม
 ความก้าวหน้าและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ ตลอดจนสามารถรายงานผล
 การดำเนินงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้มีส่วนได้เสียได้

2. การพัฒนาบุคลากร

การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพถือเป็น
 หัวใจสำคัญในการบริหารองค์กร ดังที่ นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนา
 บุคลากรไว้ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 6) ได้กล่าวถึงความหมาย
 ของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วง
 เวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถปฏิบัติ
 หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร
 และองค์การสอดคล้องกับพวงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551, หน้า 25) ได้กล่าวถึง การพัฒนา
 บุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความ
 ชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารหรือ
 ผู้อำนวยการ จึงมีหน้าที่กระตุ้นส่งเสริมโดยเป็นผู้จัด หรือให้ผู้อื่นช่วยดำเนินงานพัฒนาขึ้น
 อย่างหลากหลายวิธีการ เพื่อส่งเสริมวิชาการให้แก่ครูในโรงเรียน สอดคล้องกับเดชา
 เดชะวัฒนะไพศาล (2559, หน้า 132) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง
 การเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีโอกาสสั่งสม
 ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีศักยภาพรองรับการทำงานในอนาคต มีทัศนคติที่จะ
 ปรับปรุงงานให้ดีและมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับองค์กร

ช่วยให้บุคคลปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดวางมาตรฐานและการวางแผนการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ เพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากรในการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน

2.1 ความสำคัญ หลักการ และวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

บุคลากร

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญ หลักการ และ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

เดชา เดชะวัฒนะไพศาล (2559, หน้า 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าเป็นการลงทุนที่สำคัญอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าการลงทุนดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่เห็น จับต้องได้ยาก หรือบริหารจัดการได้ยากก็ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารองค์กรควรต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องตามความต้องการขององค์กร ต้องกำหนดว่าความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ อะไรบ้างที่บุคลากรคนหนึ่งๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ งานและองค์กรและต้องออกแบบงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเหล่านั้นได้นำทักษะ ความรู้ และความสามารถดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไปและที่สำคัญบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถสูง จะมีแนวโน้มขาดแคลน องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างจูงใจรักษา ตลอดจนจูงใจคนเก่งคนดีเหล่านี้ไว้ในองค์กร ให้สามารถร่วมงานและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรนานๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 112) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรตามที่ได้กำหนดกลยุทธ์และใช้กิจกรรมต่างๆนั้น อย่างน้อยจะต้องทำให้บุคคลเกิดการพัฒนาใน 3 ด้าน คือ 1) ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการพัฒนาได้อย่างถูกต้องชัดเจน 2) ความสามารถในการนำหลักความรู้ที่ได้รับนั้นมาวางแผน และกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ 3) การปฏิบัติตามขั้นตอนของกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนจนเกิดความชำนาญหรือ ทักษะอาจจะเพิ่มเติมการพัฒนาการทางด้านเจตคติที่ดีของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเรื่องนั้นๆ

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545,

หน้า 14 – 15) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การหมายถึงความต้องการขององค์การซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวมได้แก่ 1.1) เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ 1.2) เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 1.3) เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด 1.4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน 1.5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน 1.6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล 1.7) เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย 1.8) เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ 2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลหมายถึงความต้องการของข้าราชการพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงานได้แก่ 2.1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง 2.2) เพื่อพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพในการทำงาน 2.3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยทดลองปฏิบัติ 2.4) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น 2.5) เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ 2.6) เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน 2.7) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน 2.8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 2.9) เพื่อให้มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน

Guskey (2000, pp. 22–28) เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปแบบเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพแก่บุคลากร ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การสังเกต 3) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา 4) กลุ่มศึกษา 5) วิจัย ปฏิบัติการ 6) กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล 7) ระบบพี่เลี้ยง

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการจัดวางมาตรฐานและการวางแผนการปฏิบัติงาน มีหลักการมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพดี ซึ่งมีหลากหลายวิธี ในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

3. การแนะแนว

การจัดการเรียนรู้กิจกรรมแนะแนวเป็นการดำเนินการจัด ประสพการณ์ที่สนองตอบความต้องการส่วนบุคคลอันสอดคล้องกับบริบททางสังคม โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้มีการเปลี่ยนแปลงตนทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

มีความสามารถในการปรับตัวอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงๆได้ ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

3.1 ความหมายของการแนะแนว

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการแนะแนวไว้ดังนี้

มยุเรศ โคตรชมภู (2550, หน้า 8) ได้กล่าวถึงการแนะแนวทางการศึกษา หมายถึง การจัดระบบแนะแนววิชาการและวิชาชีพการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน การติดตาม ประเมินผลการจัดระบบแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายในเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับธีระพร อายุวัฒน์ (2552, หน้า 174) ได้กล่าวถึงการแนะแนวการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ครูให้ความรู้ความเข้าใจแก่นักเรียนทั้งในด้านเกี่ยวกับการศึกษา อาชีพและด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งทำให้นักเรียนสามารถเลือกแนวทางการศึกษา อาชีพ และปรับปรุงพฤติกรรมของตน ได้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถทางสติปัญญาของตน ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดในการเรียนของนักเรียน ปราณี ตันติตระกูล (2556, หน้า 13) ได้กล่าวถึงความหมายของงานแนะแนวในโรงเรียน หมายถึง งานที่โรงเรียนต้องจัดบริการให้กับนักเรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้รู้จักและเข้าใจตนเอง ทั้งทางด้านการศึกษา ทางด้านอาชีพ ด้านส่วนตัวและสังคม ทำให้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ พร้อมทั้งสามารถเลือกทางเดินของตนเองได้อย่างชาญฉลาดตลอดจนเข้าใจผู้อื่นและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การบริการแนะแนวมีทั้งหมด 5 บริการ ดังนี้ คือ การบริการรวบรวมข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล การบริการสนเทศ การบริการให้คำปรึกษานักเรียน การบริการจัดวางตัวบุคคล และการบริการติดตามผลนอกจากนี้สุทธิพล ห้วยทราย (2557, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงด้านงานแนะแนว หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับกิจกรรมหรือกระบวนการในการแนะแนว และช่วยเหลือนักเรียน ให้สามารถเลือกเดินในการดำเนินชีวิตทั้งด้านการศึกษา การประกอบอาชีพ และปัญหาทุกอย่างเกี่ยวกับตัวนักเรียน

สรุปได้ว่า การแนะแนว หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางในการดำเนินงานการแนะแนวการศึกษา จัดระบบการแนะแนววิชาการและวิชาชีพ ภายในสถานศึกษาให้มีความเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนโดยความร่วมมือของทุกฝ่าย ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ประสบการณ์ด้านการแนะแนว มีการติดตามและประเมินผลระบบ กระบวนการแนะแนว ตลอดจนสร้างเครือข่ายการแนะแนวทางการศึกษา

3.2 ความสำคัญและหลักการของการแนะแนว

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญ หลักการ และ วัตถุประสงค์ ของการแนะแนว ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2540, หน้า 224) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดกิจกรรมแนะแนวไว้ว่า การแนะแนวสามารถช่วยให้นักเรียนแต่ละคนสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ ครูสามารถเรียนรู้และเข้าใจความเป็นไปของนักเรียนแต่ละคนและนักเรียนทราบความต้องการของตนเองพร้อมทั้งส่วนรวม เพื่อเป็นแนวทางให้นักเรียนแต่ละคนรู้จักทำตนให้ก้าวหน้าสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, หน้า 1) ได้กล่าวถึง งานแนะแนวเป็นงานหลักที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอนจึงจะสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหลักสูตรได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 34) ได้กล่าวถึงหลักการดำเนินงานด้านการแนะแนว ประกอบด้วย 1) จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน 2) ดำเนินการแนะแนวและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา 3) ติดตามและประเมินผลระบบและกระบวนการแนะแนวในสถานศึกษา 4) ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ ด้านการแนะแนวกับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา สอดคล้องกับปราวณี ดันดิตระกูล (2556, หน้า 27) ได้กล่าวสรุปหลักการแนะแนว คือ การแนะแนวมีจุดมุ่งหมายทั้งด้านการป้องกันปัญหา เป็นการส่งเสริมพัฒนาการและการแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและยึดหลักสิทธิและเสรีภาพของบุคคล เพื่อส่งเสริมให้ผู้ที่มาใช้บริการ ได้พัฒนาถึงขีดสุดทั้งทาง

ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา การแนะแนวเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้น ต้องมีการวางแผนการทำงานระยะยาว เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการแนะแนว งานแนะแนวจะมีประสิทธิภาพได้ จะต้องได้รับความร่วมมือและความเต็มใจของผู้ที่มาใช้บริการ และผู้ที่ทำหน้าที่แนะแนวจะต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางวิชาการ แนะแนวและมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารและครูแนะแนว จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของงานแนะแนว ทั้งมีการจัดการทรัพยากรแนะแนวอย่าง ถูกต้องเหมาะสมและประหยัดเพื่อให้การแนะแนวในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การแนะแนวมีส่วนสำคัญต่อการจัดระบบการแนะแนว วิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาให้มีความเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีจุดมุ่งหมายทั้งด้านการป้องกันปัญหา เป็นการส่งเสริมพัฒนาการและการแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและยึดหลักสิทธิและเสรีภาพของบุคคล เพื่อส่งเสริมให้ผู้ที่มาใช้บริการ ได้พัฒนาถึงขีดสุดทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

4. การประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพเป็นวิธีบริหารจัดการหรือเป็นหลักประกันหรือ สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการดำเนินงานจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามที่กำหนด ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

4.1 ความหมายของการประกันคุณภาพ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการประกัน คุณภาพ ไว้ดังนี้

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2545, หน้า7) ได้กล่าวถึง การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาว่า หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรม ตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน อย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้ผู้รับบริการทาง การศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวมว่าการดำเนินงาน ของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพสามารถทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด สอดคล้องกับธีระพร आयวัฒน์ (2552, หน้า 182) ได้กล่าว สรุปการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ

มาตรฐานการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันแก่ผู้รับบริการการศึกษาว่า สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานที่กำหนด และเป็นที่ยอมรับของสังคม เพราะการประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ เนื่องจากบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สถานศึกษาจะต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนให้ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง เหล่านั้นสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 2) ได้กล่าวถึง ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กลไกสำคัญที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานของสถานศึกษาและบุคลากรดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มุ่งไปในทิศทางที่ร่วมกันกำหนดไว้ด้วยวิธีการบริหารและการจัดการคุณภาพที่ทันสมัย เพื่อสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนจะมีคุณภาพ มาตรฐานตามที่กำหนดนอกจากนี้ประยูร เจริญสุข (2553, หน้า 6) ได้กล่าวสรุป การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง การสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันแก่ผู้รับบริการทางการศึกษาว่า การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นที่ยอมรับของสังคม

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การจัดระบบโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับระบบประกันคุณภาพ กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จตามมาตรฐานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างครอบคลุม ดำเนินงานตามแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง ร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอก เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบประกันอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการประเมินภายในจากต้นสังกัด รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด

4.2 ความสำคัญและหลักการของการประกันคุณภาพ

การศึกษา

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญและหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

อมร มะลาศรี (2554, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพ คือ กระบวนการ หรือกลไกในการดำเนินการเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า กระบวนการจัดการศึกษานั้นจะสามารถสร้างผลผลิต (ผู้เรียน) ได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่

คาดหวัง ดังนั้นการประกันคุณภาพจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 34) ได้กล่าวถึง หลักการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย

- 1) จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามที่กฎกระทรวงกำหนด
- 2) จัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
- 3) แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
- 4) สร้างความตระหนัก เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
- 5) บุคลากรภายในสถานศึกษาร่วมจัดทำแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 6) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมภารกิจ และสามารถแสดงถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างพอเพียง ถูกต้องชัดเจน เป็นปัจจุบันและสามารถจัดเก็บเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
- 7) กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและหรือการศึกษานอกระบบ และสามารถเพิ่มเติมเฉพาะในส่วนที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นได้
- 8) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ
- 9) จัดทำแผนการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน
- 10) ดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพ/แผนกลยุทธ์
- 12) ดำเนินการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ/แผนกลยุทธ์
- 11) ประเมินผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าของการพัฒนาสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
- 12) จัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี (รายงานประจำปี) เสนอหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ ประยูร เจริญสุข (2553, หน้า 108) ได้สรุปหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วมของครู บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา เพื่อดำเนินงานการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งกระบวนการบริหารและกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยยึดประโยชน์ที่เกิดและพร้อมที่จะให้สังคมตรวจสอบเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้อมร มะลาศรี (2554, หน้า 19) ได้สรุป หลักการสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้ 1) ความพึงพอใจ/ความมั่นใจของผู้รับบริการการศึกษา

ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ต้นสังกัด ชุมชน และท้องถิ่น 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดการศึกษาของทุกฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ 3) การดำเนินงานที่เป็นระบบมีมาตรฐานและประสิทธิภาพนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน โดยมีการจัดทำเอกสารที่เป็นแนวทางดำเนินงานและการติดตามกำกับกับการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา คู่มือนโยบาย คู่มือดำเนินงานและคู่มือปฏิบัติงาน 4) การติดตามตรวจสอบและประเมินที่เป็นระบบสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงาน และผลดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) การรายงาน การดำเนินงาน และผลการดำเนินงานตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดให้อย่างชัดเจน ตรวจสอบได้

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายโดยมีหลักการ ดังนี้คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ การปฏิบัติตามแผน และปรับปรุงแก้ไข

5. งานธุรการ

การดำเนินงานธุรการในสถานศึกษาถือเป็นงานสนับสนุนการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านงานบริการและเอกสาร ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

5.1 ความหมายของงานธุรการ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของงานธุรการ ไว้ดังนี้
 วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2545, หน้า 307) ได้กล่าวถึง
 การบริหารธุรการ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับเอกสารหลักฐานในราชการรวมทั้งการควบคุมตรวจสอบอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ให้ดีที่สุด สอดคล้องกับเสาวภาค พงษา(2552, หน้า 57) ได้กล่าวถึง การดำเนินงานธุรการ หมายถึง การดำเนินงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และงานสารบรรณที่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารและเป็นหนังสือราชการซึ่งผู้บริหารต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ มีหลักฐานการดำเนินงานที่ถูกต้องตรวจสอบได้สามารถจำแนกตามความเร่งด่วนนำไปสู่การปฏิบัติงานได้ตามความถนัดและมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพียงพอในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยประหยัดเวลาและแรงงานในการตรวจค้นหรืออ้างอิงเป็นการสนับสนุนในการบริหารและการดำเนินงานต่างๆของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยนเรศวร (2555, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายของงานธุรการว่า หมายถึง

งานร่าง พิมพ์โต้ตอบ ติดต่อประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นทางหนังสือ การพูด และการสื่อสารทางระบบอิเล็กทรอนิกส์หรืองานที่เกี่ยวกับการบริหารงานเอกสาร ซึ่งมีใช้งานวิชาการสรุปได้ว่า งานธุรการ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานธุรการ จัดพิมพ์และเก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ กำหนดการดำเนินงานธุรการในแผนปฏิบัติการประจำปี ส่งเสริมการให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้บริการงานธุรการแก่ผู้รับบริการอย่างเสมอภาค ตลอดจนใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมในการดำเนินงานธุรการ

5.2 ความสำคัญและหลักการของงานธุรการ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญและหลักการของงานธุรการ ไว้ดังนี้

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยนเรศวร (2555, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานธุรการว่าเป็นบันไดขั้นแรกในการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับที่ต้องใช้การสื่อสารเป็นสื่อในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารประกอบด้วย สาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร เจ้าหน้าที่ธุรการจะต้องเป็นสื่อในการนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เพื่อเข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานตามภารกิจต่อไป เจ้าหน้าที่ธุรการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างดีและมีคุณภาพ ทั้งนี้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆย่อมต้องอาศัยการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรการเป็นสำคัญ ดังจะเห็นได้จากมีการกำหนดให้มีงานธุรการในทุกหน่วยงาน ดังนั้นงานธุรการจึงเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญของหน่วยงานที่จะขาดไปหรือไม่มีไม่ได้

ธีระวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2529, หน้า 128-129) ได้เสนอแนะถึงหลักการบริหารงานธุรการไว้ ดังนี้ 1) หลักความถูกต้อง 2) หลักความถูกต้อง 3) หลักประหยัด 4) หลักประโยชน์ สอดคล้องกับกมล ภูประเสริฐ (2547, หน้า 37) ได้กล่าวถึงหลักการการปฏิบัติงานธุรการ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบกฎหมายแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยอาจจะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า ติดตามประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า งานธุรการเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญของหน่วยงานที่จะขาดไปหรือไม่มีไม่ได้ เพราะถือว่าทุกหน่วยงานต้องมียานธุรการในการติดต่อสื่อสารในการดำเนินงาน มีหลักการบริหารงานธุรการ ดังนี้ 1) หลักความถูกต้อง 2) หลักความถูกต้องใจ 3) หลักประหยัด และ 4) หลักประโยชน์

6. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่จะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

6. 1 ความหมายการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546, หน้า 47) ได้กล่าวว่าการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ได้พัฒนาตามศักยภาพ มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้ และทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน สอดคล้องกับ มยุเรศ โคตรชมภู (2550, หน้า 7) ได้กล่าวถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพราะการพัฒนาการเรียนรู้เป็นการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่สามารถนำไปสู่ การพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปิยนุช ทองพรม (2550, หน้า 30) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้ครู อาจารย์ จัดกิจกรรมการเรียนโดยเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยมีการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร สอดคล้องกับ ประยูร เจริญสุข (2553, หน้า 6) ได้กล่าวสรุปการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เรียนเป็นคนมีความรู้ เป็นคนฉลาด เป็นคนเก่งและคนดี และจะส่งผลให้พวกเขาเป็น

คนมีความสุข นอกจากนี้มนีรัตน์ อภิวัฒนวรรณ (2559, หน้า 44) ได้กล่าวถึง การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมสื่อและแหล่งเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริม และการพัฒนาครู และการวัดและประเมินผล

สรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนด วัตถุประสงค์ กรอบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาเพื่อ จัดกระบวนการเรียนรู้ ให้เนื้อหาและกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของ ผู้เรียน ผลานความรู้ ปฏิกิริยาคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์นิเทศ การจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อหาแนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน ส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครูและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุตามหลักสูตร สถานศึกษา

6.2 ความสำคัญและหลักการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญและหลักการ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

มนีรัตน์ อภิวัฒนวรรณ (2559, หน้า 45) ได้กล่าวถึง การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาของประเทศไทยทั้งในระดับชาติ และระดับนานาชาติมีผลการประเมินที่ต่ำกว่า ค่าเฉลี่ยมาตรฐาน ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงของการจัดการศึกษา แสดงให้เห็นถึง ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อให้การจัดการศึกษา สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สอดคล้องกับสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 10) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้เป็น กระบวนการที่สำคัญในการนำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สู่อำนาจปฏิบัติ ทั้งนี้ การ การที่ผู้เรียนจะมีคุณภาพและบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้/ ตัวชี้วัดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ ครูผู้สอนต้องมีความรู้ ความเข้าใจสิ่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งเป็นเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ โดยมีหลักการ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง

บุคคล การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552, หน้า 117) ได้กล่าวถึงหลักการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ คล้ายกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 34) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมตามสาระและหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ 2) จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมโดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน 3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆให้สมดุลกัน ปลูกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม 4) จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และประสานความร่วมมือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 5) จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ 6) ส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ (การวิจัยในชั้นเรียน) 7) ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่องเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม 8) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมแนะแนวและกิจกรรมนักเรียน

สรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามพระราชบัญญัติการศึกษา โดยมีหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรมจริยธรรม

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวิจัยถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

7.1 ความหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2544, หน้า 8) ได้กล่าวถึง ความหมายของการวิจัยในชั้นเรียน คือการหาข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับปัญหาในการเรียนการสอน เพื่อพิจารณานักเรียนโดยลักษณะของการวิจัยในชั้นเรียนมีดังต่อไปนี้ 1) ปัญหาการวิจัยเกิดขึ้นจากการทำงานในชั้นเรียนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน 2) ผลการวิจัยนำไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 3) การวิจัยดำเนินไปพร้อมกับการจัดการเรียนการสอนกล่าวคือสอนไปวิจัยไปแล้วนำผลการวิจัยมาใช้แก้ปัญหาและทำการเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น สอดคล้องกับมยุเรศ โคตรชมภู (2550, หน้า 8) ได้สรุป การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การศึกษา วิจัยการบริหารจัดการและพัฒนางานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิจัยการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพงานวิชาการร่วมกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น สอดคล้องกับพุดิพัฒน์ ภิัญญกุลพัฒน์ (2558, หน้า 8) ได้กล่าวถึง การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการดังนี้ 1) ประชุม ชี้แจงมอบหมาย ให้ครูจัดทำวิจัยทุกกลุ่มสาระ 2) การทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการทำวิจัยของครู 4) การแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาผลงานทางวิชาการ 5) การประสานงานภายในองค์กรและองค์กรอื่นๆเพื่อจัดแสดงเผยแพร่ผลงานวิจัย เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ สุคนธา ดิษฐสุนนท์ (2558, หน้า 28) ได้กล่าวถึง การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่เปราะบางเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อตอบปัญหาที่มีการสร้างพัฒนาวัตกรรมต่างๆการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และการนำผลวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาคุณภาพผู้เรียน ส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัยในชั้นเรียน สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานและมีการเผยแพร่งานวิจัย ประเมิน และพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา

7.2 ความสำคัญและหลักการของการวิจัยเพื่อพัฒนา

คุณภาพการศึกษา

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญและหลักการของการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552, หน้า 131) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวิจัยเพื่อการศึกษา นั้น เป็นไปเพื่อให้ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของครูให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิจัยและสามารถปฏิบัติงานได้ และเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาต่อไป การที่จะพัฒนาบุคลากรทางการวิจัยให้ นำการวิจัยไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานในการจัดการศึกษาของแต่ละสถานศึกษานั้น จะมีจุดเน้นที่แตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่นและชุมชน การวิจัยจะมีส่วนร่วมในการหาจุดที่เป็นปัญหาหรือจุดที่ต้องการพัฒนาให้ระบบการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของเด็กและเยาวชนที่เป็นผลผลิตจากการศึกษา เป็นไปอย่างคุณภาพ และบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะถือว่า การวิจัยเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในปัจจุบันที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา/พัฒนาคุณภาพการศึกษาเช่นเดียวกับนานาประเทศ สอดคล้องกับพุมพิพัฒน์ ภิัญญกุลพัฒน์ (2558, หน้า 33-34) ได้สรุปความสำคัญของการวิจัยเพื่อการศึกษา มีความสำคัญต่อการดำเนินการกิจของโรงเรียนทั้งภารกิจจัดการศึกษาและภารกิจด้านการบริหารจัดการหลายประการดังนี้ 1) การวิจัยเป็นการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน อย่างมีแบบแผน ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสวงหาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในขณะที่ครูจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละคนซึ่งมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน 2) การใช้แนวทางการวิจัยจะนำไปสู่การฝึกการแก้ปัญหาหรือการบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเป็นระบบและนำไปสู่ความเชื่อได้มากขึ้น 3) การวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนา ความมีเหตุ – มีผล สามารถได้รับคำตอบที่พิสูจน์ได้ 4) การวิจัยเป็นการฝึกความคิดได้อย่างแตกฉานมีระบบแบบแผนและขั้นตอนชัดเจน 5) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความสำคัญของการวิจัย มีความจำเป็นในกระบวนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยการเรียนการสอนเพื่อให้การดำเนินการ สอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียน (มาตรา 30) 6) ผลการวิจัยจะนำไปสู่

ความเจริญพัฒนาของการบริหารและการจัดการศึกษาได้ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ
ประสิทธิผลในการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 31)

ได้กล่าวถึง หลักการการดำเนินงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ประกอบด้วย 1) ศึกษาและสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และ
การนำผลวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ 3) ดำเนินการวิจัยเพื่อ
พัฒนาการเรียนรู้ และใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) ศึกษา
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและผลงานวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนา
คุณภาพนักเรียนในความรับผิดชอบ 5) สร้างเครือข่ายในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย
กระบวนการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษาและ
ส่วนกลาง 6) วิจัย ประเมินผล เพื่อพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีส่วนสำคัญ
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารของสถานศึกษาโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง
ของการจัดการเรียนการสอน

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ในโมเดลการวัดความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงาน ดังตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงาน

องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การกำกับ ติดตาม	<p>การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำกับติดตาม มีการวางแผนการกำกับติดตามการดำเนินงาน ปฏิบัติการกำกับติดตามในรูปคณะกรรมการ มีการตรวจสอบผลการกำกับติดตามและรายงานผล การกำกับติดตาม</p>	<p>1.1 โรงเรียนมีการกำหนด วัตถุประสงค์ในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โครงการ กิจกรรม ที่เป็นรูปธรรม 1.2 โรงเรียนมีการวางแผนการกำกับ ติดตามการดำเนินงานในทุกชั้นตอน หรือผู้มีส่วนได้เสีย 1.3 โรงเรียนปฏิบัติการกำกับติดตาม การดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย 1.4 โรงเรียนมีการตรวจสอบผล การกำกับติดตามและนำผลการกำกับ ติดตามไปหาแนวทางแก้ไขพัฒนาใน ทุกรอบของการกำกับติดตาม 1.5 โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูล สารสนเทศเพื่อรายงานผลการกำกับ ติดตาม สามารถตรวจสอบได้</p>
2. การพัฒนา บุคลากร	<p>การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการจัดวางมาตรฐานและ การวางแผนการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ เพื่อลดความเสี่ยงใน การปฏิบัติงาน ปรับปรุงสภาพ การทำงานให้มีประสิทธิภาพดี ขึ้น เสริมสร้างขวัญกำลังใจ</p>	<p>2.1 โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ ในการจัดวางมาตรฐานและการวางแผนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนใน แผนการดำเนินงาน 2.2 โรงเรียนได้มีการส่งเสริมให้ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ เพื่อลด ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	<p>ให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากรในการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน</p>	<p>2.3 โรงเรียนได้มีการปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น</p> <p>2.4 โรงเรียนมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน</p> <p>2.5 โรงเรียนได้ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากรในการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน</p>
3. การแนะแนว	<p>การกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางในการดำเนินงาน การแนะแนวการศึกษา จัดระบบการแนะแนววิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนโดยความร่วมมือของทุกฝ่าย ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนว มีการติดตามและประเมินผลระบบกระบวนการแนะแนว ตลอดจนสร้างเครือข่ายการแนะแนวทางการศึกษา</p>	<p>3.1 โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานการแนะแนวการศึกษาไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน</p> <p>3.2 โรงเรียนได้จัดทำระบบการแนะแนววิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาให้มีความเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>3.3 โรงเรียนมีการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนโดยการร่วมมือของทุกฝ่าย</p> <p>3.4 โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การดำเนินการแนะแนว</p> <p>3.5 โรงเรียนมีการติดตามและประเมินระบบกระบวนการแนะแนว ตลอดจนสร้างเครือข่ายการแนะแนวการศึกษา</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
4. การประกัน คุณภาพ	การจัดระบบโครงสร้าง องค์กรเพื่อรองรับระบบ ประกันคุณภาพ กำหนดเกณฑ์ การประเมิน เป้าหมาย ความสำเร็จตามมาตรฐาน อย่างเป็นระบบ มีการวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษาตาม ระบบประกันคุณภาพ การศึกษาอย่างครอบคลุม ดำเนินงานตามแผน ติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพ ภายในอย่างต่อเนื่อง ร่วมมือ กับสถานศึกษาและหน่วยงาน ภายนอกเพื่อปรับปรุงพัฒนา ระบบประกันอย่างต่อเนื่องเพื่อ รองรับการประเมินภายในจาก ต้นสังกัด รายงานผลการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด	4.1 โรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้าง องค์กรเพื่อรองรับระบบประกัน คุณภาพการศึกษาตลอดจนกำหนด เกณฑ์การประเมิน เป้าหมาย ความสำเร็จตามมาตรฐานอย่าง เป็นระบบ 4.2 โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาตามระบบประกัน คุณภาพการศึกษาอย่างครอบคลุม 4.3 โรงเรียนดำเนินงานตามแผน ติดตาม ตรวจสอบและประเมิน คุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง 4.4 ร่วมมือกับสถานศึกษาและ หน่วยงานภายนอกเพื่อปรับปรุง พัฒนาระบบประกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการประเมินภายใน จากต้นสังกัด 4.5 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาประจำปีต่อหน่วยงาน ต้นสังกัด

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
5. งานธุรการ	<p>การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานธุรการ จัดพิมพ์และเก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ กำหนดการดำเนินงานธุรการในแผนปฏิบัติการประจำปี ส่งเสริมการให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้บริการงานธุรการแก่ผู้รับบริการอย่างเสมอภาค ตลอดจนใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมในการดำเนินงานธุรการ</p>	<p>5.1 โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานด้านธุรการไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน</p> <p>5.2 โรงเรียนมีการจัดพิมพ์และจัดเก็บรวบรวมเอกสารของทางราชการอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้</p> <p>5.3 โรงเรียนได้กำหนดการดำเนินงานธุรการในแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>5.4 โรงเรียนได้มีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ธุรการมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้บริการงานธุรการแก่ผู้รับบริการอย่างเสมอภาค</p> <p>5.5 โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานธุรการ</p>
6. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	<p>การกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้เนื้อหาและกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ผสานความรู้ ปูปลูกฝังคุณธรรม</p>	<p>6.1 โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ กรอบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน</p> <p>6.2 ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้เนื้อหาและกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	<p>ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นิเทศการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อหาแนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครูและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุตามหลักสูตรสถานศึกษา</p>	<p>6.3 มีการผสมผสานความรู้ ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้แก่ผู้เรียน</p> <p>6.4 นิเทศการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อหาแนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้</p> <p>6.5 ส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้</p> <p>6.6 มีการวัดและประเมินผล การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในระดับต่างๆที่หลักสูตรกำหนด</p>
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	<p>การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และการนำผลวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ และใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาคุณภาพผู้เรียน ส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัยในชั้นเรียน สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน และ</p>	<p>7.1 โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน</p> <p>7.2 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และการนำผลวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</p> <p>7.3 ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ และใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาคุณภาพผู้เรียน</p> <p>7.4 ส่งเสริมให้บุคลากรทำการวิจัยในชั้นเรียน สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน และมีการเผยแพร่งานวิจัย</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	มีการเผยแพร่งานวิจัย วิจัย ประเมิน และพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ของ สถานศึกษา	7.5 วิจัย ประเมิน และพัฒนา นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ของสถานศึกษา

2.3 องค์ประกอบหลักความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ

2.3.1 ความหมายของความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ไว้ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 136) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงการเงินและงบประมาณ คือ ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น รายได้ กำไร เงินทุนในอนาคต ที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 112) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงการเงินและงบประมาณ หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่อง การจัดสรรงบประมาณ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ค่าใช้จ่ายรายหัว การจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงิน การใช้จ่ายเงิน เงินยืม การจัดทำทะเบียน การจัดทำรายงาน การขอซื้อขอจ้าง การเขียนเช็คสั่งจ่าย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553, หน้า 9) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงิน

ดังกล่าว เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงทางการเงินและงบประมาณ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การประมาณการงบประมาณไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน การตรวจสอบทางการเงิน เป็นต้น

ประวดี ยงบุตร (2556, หน้า 35) ได้สรุปความหมายความเสี่ยงทางการเงินและงบประมาณ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามแผนงาน ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว รวมทั้งการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องได้

พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์ (2557, หน้า 14) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงทางการเงินและงบประมาณ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยี รวมทั้งการอนุมัติการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงทางการเงินและงบประมาณหมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารการเงินและงบประมาณของสถานศึกษาที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณของสถานศึกษาที่ผิดพลาดหรือขาดหลักการปฏิบัติที่ดี ส่งผลให้สถานศึกษาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.3.2 ความสำคัญของการเงินและงบประมาณ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการเงินและงบประมาณ ไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 121-122) ได้กล่าวถึง การบริหารงบประมาณและการเงินแบบใหม่ว่าโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและ

กำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของการใช้เงินให้ชัดเจน กล่าวคือ ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของการใช้เงินให้ชัดเจน กล่าวคือ ต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นอันดับแรกและในการดำเนินงานก็ต้องแสดงให้เห็นว่าได้ใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ธรรมรส โชติคุณุช และจำรัส นองมาก (2541, หน้า 96-97)

ได้กล่าวถึง ความสำคัญของของงบประมาณโรงเรียนว่า

1) เป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนแต่ละแห่งมีภารกิจที่ต้องดำเนินการมากมาย เช่น การดำเนินงานด้านวิชาการหรืองานการเรียนการสอน งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการ และงานการเงิน เป็นต้น งานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยเงินอันเป็นทรัพยากรหลักเพื่อสนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติโครงการหรือกิจกรรมเพื่อช่วยให้งานต่างๆบรรลุมากขึ้นเพียงใด จะต้องเกี่ยวข้องกับงบประมาณของโรงเรียนนั้นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ งบประมาณจึงเป็นปัจจัยช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติภารกิจให้สอดคล้องตามขอบข่ายที่กำหนด และในขณะเดียวกันจะได้ป้องกันการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของโรงเรียนให้ลดน้อยลงอีก

2) ช่วยให้เราสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นเนื่องจากทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างจำกัด จนอาจกล่าวได้ว่าไม่มีโรงเรียนแห่งใดที่มีทรัพยากรเพียงพอกับความต้องการทรัพยากรทุกอย่างที่เราสามารถหามาได้เพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆล้วนมีอย่างจำกัดทั้งสิ้น วิธีการของงบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการใช้จ่าย หรือจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางแผนการใช้จ่ายทรัพยากรโดยเฉพาะเรื่องเงิน ให้สอดคล้องกับรายได้ว่าจะจัดเพื่อการดำเนินงานด้านใด เท่าไร มีการจัดลำดับความสำคัญของงานโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ การกำหนดระดับ และปริมาณที่ควรจะใช้รวมทั้งการติดตามกำกับปฏิบัติงานนั้นๆ การดำเนินงานของสถานศึกษาจึงสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ภายใต้ภาวะทรัพยากรซึ่งมีอยู่จำกัด

3) เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน เนื่องจากงบประมาณได้ระบุการใช้จ่ายแต่ละงานหรือโครงการไว้ชัดเจน จึงสามารถตรวจสอบติดตามการดำเนินการในแต่ละเรื่องได้ว่า ผลของงานที่ได้รับกับเงินที่ใช้จ่ายไปนั้นสอดคล้องกันมากน้อยแค่ไหน เฉพาะความสัมพันธ์ของเงินกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย

และระยะเวลาของงานที่ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถอาศัยงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานแผน หรือ โครงการต่างๆ ภายในโรงเรียนเพื่อให้สามารถช่วยกันทำงานสนองนโยบายหลักร่วมกันไม่ขัดแย้ง หรือต่างฝ่ายต่างทำไปพร้อมๆ กับการติดตามผลของแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 142)

ได้กล่าวถึง ความสำคัญในแง่การบริหารว่างงบประมาณทำให้การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมุ่งสู่การเรียนรู้การปฏิรูปการศึกษาจึงได้กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติให้มีการกระจายอำนาจในเรื่องการบริหารงบประมาณของโรงเรียนให้กับโรงเรียน ดำเนินการ

สรุปได้ว่า การบริหารการเงินและงบประมาณในสถานศึกษา มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน เพราะงบประมาณมีส่วนผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนงาน โครงการ และภารกิจหลักของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษา

2.3.3 องค์ประกอบหลักความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป. , หน้า 45-42) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) การประเมินและการศึกษาโครงการ 2) ผลตอบแทนจากการลงทุน 3) แหล่งลงทุน 4) เครดิต 5) การตลาด

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 138) ได้สรุปองค์ประกอบความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) การจัดสรรงบประมาณ 2) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ 3) ค่าใช้จ่ายรายหัว 4) การจัดทำบัญชีการเงิน 5) ใบเสร็จรับเงิน 6) การใช้จ่ายเงินยืม 7) การจัดทำทะเบียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 3)

ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาด้านงานบริหารงบประมาณ ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 112) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ 2) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ 3) ค่าใช้จ่ายรายหัว 4) การจัดทำบัญชีการเงิน 5) ใบเสร็จรับเงิน 6) การใช้จ่ายเงินยืม 7) การจัดทำทะเบียน 8) การจัดทำรายงานการขอซื้อ ขอจ้าง 9) การเขียนเช็คสั่งจ่าย

กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช (2553, หน้า 9) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานงบประมาณการเงิน 2) การวางแผนงบประมาณและการควบคุมงบประมาณ 3) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 4) การตรวจสอบภายในและการจัดระบบการจัดหาพัสดุ

ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์ (2553, หน้า 10) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ 2) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ 3) ค่าใช้จ่ายรายหัว 4) การจัดทำบัญชีการเงิน 5) ใบเสร็จรับเงิน 6) การใช้จ่ายเงินยืม 7) การจัดทำทะเบียน 8) การจัดทำรายงานการขอซื้อ ขอจ้าง 9) การเขียนเช็คสั่งจ่าย

ประสพ กันจู (2553, หน้า 7) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) การเบิกจ่ายเงิน 2) การใช้ระบบ GFMS 3) การใช้งบประมาณผิดประเภท

พิษณุ แก้วนัยจิตร (2555, หน้า 139-141) ได้สรุปองค์ประกอบ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ไว้ดังนี้ 1) การปฏิบัติงานการเงินและงบประมาณ 2) การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานการเงิน 3) การจัดหาพัสดุ 4) การติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานด้านการเงินและงบประมาณ

สมชิต บรรรทิต (2556, หน้า 5) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) การควบคุมและการจัดทำรายงาน 2) การบริหารการเงินและงบประมาณ 3) การควบคุมตรวจสอบรายจ่าย 4) การจัดหาแหล่งทุน ทรัพยากร พัสดุ 5) ความถูกต้องตรวจสอบได้

ประสิทธิ์ ศรีสาพันธ์ (2557, หน้า 151-153) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ด้านงานงบประมาณและการเงิน ของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบด้วย 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณและการเงินของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน การบริหารบัญชี และการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ผู้บริหารและครุมีปัญหากับการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณและการเงินของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ด้านการจัดทำและเสนอขอของบประมาณ และด้านการบริหารการเงิน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อย ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ เพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบการวิจัยตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายคล้ายคลึงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์องค์ประกอบมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันให้รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง(Neutral)ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบเดียวกันแล้วตั้งชื่อใหม่ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ 2) การวิเคราะห์ความเหมาะสม การเสนอขอของบประมาณ 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) ค่าใช้จ่ายรายหัว

2. การจัดสรรงบประมาณ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา 2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ 3) การโอนเงินงบประมาณ

3. การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงาน 2) การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุน มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การจัดการทรัพยากร 2) การระดมทรัพยากร 3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์ 4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา 5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

5. การบริหารการเงิน มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การเบิกเงินจากคลัง 2) การรับเงิน 3) การเก็บรักษาเงิน 4) การจ่ายเงิน 5) การนำส่งเงิน 6) การกันเงินไว้เบิกเหลือในปี

6. การบริหารบัญชี มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การจัดทำบัญชีการเงิน 2) การจัดทำรายงานทางการเงิน 3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้ 1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา 2) การจัดหาพัสดุ 3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง 4) การควบคุมบำรุงรักษาและจำหน่าย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังตาราง 11

ตาราง 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย										ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา	
	จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป)	ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2552)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ(2552)	การเคหะการ พงศ์กิตติธัช (2553)	ณัชชัญญา ปัทมพัฒน์ตามนท์ (2553)	ประสพ กันดู (2553)	พิชญ์ แก้วน้อยจิตร์ (2555)	สมชิต บรรทัด (2556)	ประสิทธิ์ ศรีสาพันธ์ (2557)			ความถี่
การประเมินศึกษาโครงการ	√										1	10.00	
ผลตอบแทนจากการลงทุน	√										1	10.00	
แหล่งลงทุน	√										1	10.00	
เครดิต	√										1	10.00	
การตลาด	√										1	10.00	
การจัดสรรงบประมาณ		√	√	√		√			√		5	50.00	√
การบริหารพัสดุและ สินทรัพย์		√	√	√	√	√		√	√		7	70.00	√
การจัดทำและเสนอ ของบประมาณ		√	√	√	√	√			√		6	60.00	√
การบริหารบัญชี		√	√	√		√		√	√		6	60.00	√
การบริหารการเงิน		√	√	√	√	√	√	√	√		9	90.00	√
การติดตาม ประเมินผล และ รายงานผล			√		√			√	√		5	50.00	√
การระดมทรัพยากรและการ ลงทุน			√						√	√	3	30.00	√
การใช้ระบบGFMIS							√				1	10.00	
การใช้งบประมาณผิด ประเภท							√				1	10.00	

จากตาราง 11 เห็นได้ว่า องค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์ มีจำนวน 13 องค์ประกอบ จากนักการศึกษา จำนวน 10 คน การคัดเลือกองค์ประกอบที่มุ่งศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 โดยหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันและอยู่ในหมวดหมู่เดียวกันเข้าด้วยกัน เป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ ได้จากการหลอมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ 2) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ 3) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) ค่าใช้จ่ายรายหัว ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 6 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 2 การจัดสรรงบประมาณ ได้จากการหลอมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา 2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ 3) การโอนเงินงบประมาณ ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 5 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 3 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล ได้จากการหลอมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงาน 2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 5 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

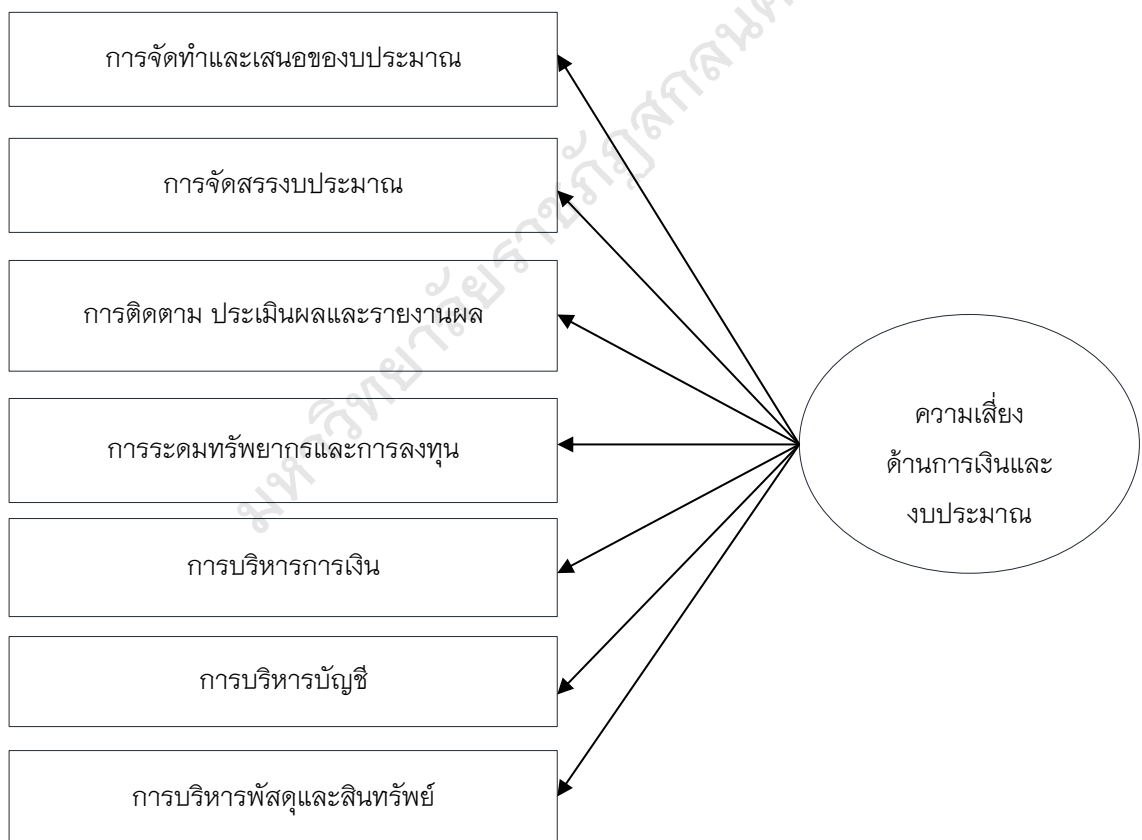
กลุ่มที่ 4 การระดมทรัพยากรและการลงทุน ได้จากการหลอมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ได้แก่ 1) การจัดการทรัพยากร 2) การระดมทรัพยากร 3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์ 4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา 5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 3 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 5 การบริหารการเงิน ได้จากการหลอมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน ได้แก่ 1) การเบิกเงินจากคลัง 2) การรับเงิน 3) การเก็บรักษาเงิน 4) การจ่ายเงิน 5) การนำส่งเงิน 6) การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 9 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 6 การบริหารบัญชี ได้จากการหลอมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ได้แก่ 1) การจัดทำบัญชีการเงิน 2) การจัดทำรายงานทางการเงิน 3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 6 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

กลุ่มที่ 7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้จากการหลอมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ได้แก่ 1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา 2) การจัดหาพัสดุ 3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง 4) การควบคุม บำรุงรักษาและจำหน่าย ซึ่งมีความถี่เท่ากับ 7 เป็นไปตามเกณฑ์ร้อยละ 30

สรุปได้ว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ดังกล่าวทำให้ได้องค์ประกอบที่มุ่งศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การติดตามประเมินผลและรายงานผล 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุน 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ

องค์ประกอบย่อยของความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ทั้ง 7 องค์ประกอบ สามารถสรุปความหมายและพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ

การจัดทำและเสนอของงบประมาณของสถานศึกษาเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ดังที่ นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

1.1 ความหมายของการจัดทำและเสนอของงบประมาณ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของการจัดทำและเสนอของงบประมาณ ดังต่อไปนี้

กิตติพงษ์ แสงพงษ์ (2552, หน้า 55) ได้สรุปความหมาย การจัดทำและเสนอของงบประมาณว่าหมายถึง สถานศึกษาจะต้องดำเนินการจัดทำ แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับวีระชัย ย่อชัย (2554, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการจัดทำและเสนอของ งบประมาณ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษาและ แผนการปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา มาจัดทำแผนงบประมาณและจัดทำคำขอ งบประมาณต่อเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับคิรีสุตา แก้วมณีชัย (2556, หน้า 6) ได้ให้ ความหมายของ การจัดทำและเสนอของงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้การรับ การจ่าย การเก็บรักษาและการจัดทำเอกสาร หลักฐานต่างๆเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อยและแนวปฏิบัติของทางราชการอย่างครบถ้วนเป็น ปัจจุบัน นอกจากนี้ประสิทธิ์ ศรีสาพันธ์ (2557, หน้า 8) ได้สรุปความหมาย การจัดทำและ เสนอ ของงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำ แผน การสนับสนุนบุคลากรให้มีประสบการณ์ในการดำเนินงาน มีการกำหนดขั้นตอน แนวทางด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณให้เกิดความเหมาะสมชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ที่สามารถรับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบการใช้ งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมระบบการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด

สรุปได้ว่า การจัดทำและเสนอของบประมาณ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำและเสนอของบประมาณ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำและเสนอของบประมาณ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรรสอดคล้องกับนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้งงบประมาณ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและรายงานติดตามผลการปฏิบัติงานในระบบ

1.2 ความสำคัญและหลักการการจัดทำและเสนอ

ของบประมาณ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญและหลักการการจัดทำและเสนอของบประมาณ ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 42-44) ได้กำหนดหลักการจัดทำและเสนอของบประมาณให้สถานศึกษาปฏิบัติ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมของการเสนอของบประมาณ โดยการจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ จัดทำกรอบประมาณการรายจ่าย จัดทำคำขอรับประมาณของสถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายระยะกลาง(MTEF)

กิตติพงษ์ แสนพงษ์ (2552, หน้า 55) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดทำและเสนอของบประมาณว่ามีส่วนช่วยให้โรงเรียนมีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา มีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

สรุปได้ว่า การจัดทำและเสนอของบประมาณมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา มีหลักการเพื่อบูรณาการจัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ จัดทำกรอบประมาณการรายจ่าย จัดทำคำขอรับประมาณของสถานศึกษาและกรอบประมาณการรายจ่ายระยะกลาง(MTEF)

2. การจัดสรรงบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณของสถานศึกษา มีความสำคัญในการดำเนินงานการบริหารการเงินและงบประมาณ ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

2.1 ความหมายการจัดสรรงบประมาณ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของการจัดสรรงบประมาณ ดังต่อไปนี้

กิตติพงษ์ แสงพงษ์ (2552, หน้า 56) ได้สรุปความหมายการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การดำเนินการตามแผนงานงาน/โครงการของสถานศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณทรัพยากรของงาน/โครงการ ให้เป็นไปตามกรอบขอเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนการระดมทรัพยากร สอดคล้องกับวีระชัย ย่อชัย (2554, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การได้รับเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณแล้วพิจารณาวางเงินที่ได้รับให้กับฝ่ายต่างๆในสถานศึกษา เพื่อจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาสอดคล้องกับศิริสุดา แก้วมณีชัย (2556, หน้า 6) ได้ให้ความหมายการจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การแสดงความต้องการงบประมาณหรือเงินมาเพื่อใช้ดำเนินงานของหน่วยงานหรือโรงเรียนตามแผนงานหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือนโยบายของหน่วยงานหรือโรงเรียน นอกจากนี้ ประสิทธิ์ศรีสาพันธ์ (2557, หน้า 8) ได้สรุปความหมาย การจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนการตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปีการศึกษา โดยมีการรายงานปัญหาและความเสี่ยงในการจัดสรรงบประมาณการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องตามแผนงานการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการของหน่วยงานต่างๆในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดส่งเสริมให้บุคลากรส่วนร่วมในการดำเนินงาน และบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องตามลำดับความสำคัญ มีการประเมินผลและรายงานปัญหาเพื่อลดการสูญเสียดอกเหตุการณไม่พึงประสงค์

2.2 ความสำคัญและหลักการการจัดสรรงบประมาณ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญและหลักการการจัดสรรงบประมาณ ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 44-46) ได้กำหนดให้สถานศึกษาปฏิบัติ ดังนี้ 1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา จะต้องจัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบวงเงินประมาณ วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงาน ปรับปรุงงบประมาณรายจ่ายจัดทำรายละเอียดแนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ จัดทำร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแจ้งจัดสรรวงเงิน 2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ จะต้องจัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส เสนอแผนการใช้งบประมาณ และเบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ 3) การโอนเงินงบประมาณ จะต้องมีความเห็นในการปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

กิตติพงษ์ แสนพงษ์ (2552, หน้า 56) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาว่ามีส่วนช่วยให้สถานศึกษาดำเนินการตามแผนงานงาน/โครงการของสถานศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดงบประมาณทรัพยากรของงาน/โครงการ ให้เป็นไปตามกรอบของเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนการระดมทรัพยากร

สรุปได้ว่า การจัดสรรงบประมาณมีส่วนสำคัญช่วยให้สถานศึกษาดำเนินการตามแผนงานงาน/โครงการของสถานศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณทรัพยากรของงาน/โครงการ ให้เป็นไปตามกรอบของเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณตามแผนการระดมทรัพยากร มีหลักการแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล

การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารการเงินและงบประมาณ ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

3.1 ความหมายของการติดตาม ประเมินผลและรายงานผล

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของการติดตาม ประเมินผลและรายงานผล ดังต่อไปนี้

กิตติพงษ์ แสนพงษ์ (2552, หน้า 61) ได้สรุปความหมาย การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานของ สถานศึกษา ประกอบไปด้วย การตรวจสอบ ติดตาม การใช้เงิน และผลการดำเนินงาน การประเมินผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับวีระชัย ย่อชัย (2554, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้ เงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ด้านการดำเนินงาน การใช้จ่ายงบประมาณ และจัดทำข้อสรุปการตรวจสอบ ติดตาม นิเทศ และการรายงานผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับศิริสุดา แก้วมณีชัย (2556, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ ผลการดำเนินงาน หมายถึง ระบบการควบคุมในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการปฏิบัติจริง เพื่อป้องกันหรือผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล สิ้นเปลือง หรือมีการทุจริตในหน่วยตรวจรับ นอกจากนี้ประสิทธิ์ ศรีสาพันธ์ (2557, หน้า 8) ได้สรุปความหมาย การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ ผลการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดระยะเวลาในการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่ แผนได้กำหนดไว้การตรวจสอบ การใช้งบประมาณ การรายงานผลการใช้งบประมาณที่ เป็นปัจจุบัน การเสนอข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดแผนงานในแต่ละปีการศึกษา การติดตาม การดำเนินงานด้านงบประมาณเพื่อลดปัญหาความล่าช้าเกี่ยวกับการสั่งจ่ายงบประมาณ ในแต่ละปีการศึกษา การสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับประเมินความเสี่ยง และ การนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงบประมาณ

สรุปได้ว่า การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล หมายถึง การกำหนดระยะเวลาการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานด้านงบประมาณ การรายงาน ผลการใช้งบประมาณ การเสนอข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดแผนงานในแต่ละปีการศึกษา บุคลากร มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันความผิดพลาด ความเสียหาย นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขด้านการบริหารงบประมาณและใช้ เครื่องมือประเมินความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความสำคัญและหลักการการติดตาม ประเมินผลและ รายงานผล

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญและหลักการ
การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 46-47) ได้กำหนดหลักการ
การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
ให้สถานศึกษาปฏิบัติ ดังนี้ 1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
ให้จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอก จัดทำ
แผนการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลง จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบ
ติดตามและป้องกันความเสี่ยง ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ
แผนการตรวจสอบ จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ รายงานผลการ
ตรวจสอบต่อต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และ
จัดรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณ 2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
ให้กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดของสถานศึกษา จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ
ของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลง สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผล ผลผลิตตามตัวชี้วัด
ความสำเร็จที่กำหนดตามข้อตกลงของสถานศึกษา ประเมินแผนกลยุทธ์และแผนประจำปี
ของสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปี รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา

กิตติพงษ์ แสงพงษ์ (2552, หน้า 59) ได้กล่าวถึงความสำคัญ
ของการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
ของสถานศึกษาว่ามีความสำคัญต่อการใช้จ่ายแผนงบประมาณของสถานศึกษา ซึ่งจะต้อง
จัดทำระบบติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน การใช้จ่ายงบประมาณ และการรายงาน
ประจำปี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

สรุปได้ว่า การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน
ผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการใช้จ่ายแผน
งบประมาณของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องจัดทำระบบติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน
การใช้จ่ายงบประมาณ และการรายงานประจำปี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนัก
งบประมาณกำหนด มีการรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
และเขตพื้นที่การศึกษา

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุน

การระดมทรัพยากรและการลงทุนของสถานศึกษาต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารเป็นหลัก ดังที่ นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

4.1 ความหมายของการการระดมทรัพยากรและการลงทุน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของการระดมทรัพยากรและการลงทุน ดังต่อไปนี้

กิตติพงษ์ แสงพงษ์ (2552, หน้า 67) ได้สรุปความหมาย การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา เพื่อใช้เงินให้เกิดประโยชน์กับการศึกษาให้มากที่สุด สอดคล้องกับวีระชัย ย่อชัย (2554, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา หมายถึง การร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อจัดการงบประมาณและทรัพยากรจากบุคคล หน่วยงาน องค์กรต่างๆ และท้องถิ่นที่มีศักยภาพในการสนับสนุนการจัดการศึกษาสอดคล้องกับศิริสุตา แก้วมณีชัย (2556, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา หมายถึง การวางระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกันใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน สำรวจความต้องการลงทุนการศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ระดมทรัพยากร และทุนการศึกษาโดยกำหนด วิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงานและผู้รับผิดชอบจัดหารายได้ และผลประโยชน์ของสถานศึกษา จัดตั้งกองทุนสวัสดิการและกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา นอกจากนี้ประสิทธิ์ ศรีสาพันธ์ (2557, หน้า 8-9) ได้สรุปความหมาย การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนก่อนทำการกำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาการเก็บรวบรวม การทบทวนระบบการควบคุมการใช้ทรัพยากร การจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมเพื่อป้องกันและควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานการติดตามประเมินผลการการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อความเสี่ยง

สรุปได้ว่า การระดมทรัพยากรและการลงทุน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนทำการกำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา การเก็บรวบรวม การทบทวนระบบการควบคุมการใช้ทรัพยากร การจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม การติดตามประเมินผลการระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษาที่มีการประเมินผลและนำผลการประเมินความเสี่ยงมาพัฒนา งาน

4.1 ความสำคัญและหลักการการระดมทรัพยากรและการลงทุน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญและหลักการ การระดมทรัพยากรและการลงทุน ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 47-49) ได้กำหนดหลักการ การระดมทรัพยากรและการลงทุนให้สถานศึกษาปฏิบัติ ดังนี้ 1) การจัดการทรัพยากร มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ทราบร่วมกัน วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) การระดมทรัพยากร มีการศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจงาน/โครงการ ตามกรอบประมาณการระยะ ปานกลาง มีการสำรวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการ ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงานที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา จัดทำแผนการระดม ทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา แหล่งสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อ คณะกรรมการสถานศึกษา เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอก งบประมาณทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์ 3) การจัดการรายได้และ ผลประโยชน์ มีการวิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษา จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของ สถานศึกษาจัดการรายได้และผลประโยชน์และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาการเบิกจ่ายให้ เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง 4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา มีการสำรวจ ประเภทของทุน สำรวจความต้องการของนักเรียน ประสานการกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่ เกี่ยวข้อง สร้างความตระหนักแก่ผู้ยืม ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผล การดำเนินงาน 5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา มีการจัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษา

วางระเบียบการใช้เงินสวัสดิการ ดำเนินการจัดสวัสดิการ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบ

กิตติพงษ์ แสงพงษ์ (2552, หน้า 63-64) ได้กล่าวถึง

ความสำคัญของการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาว่า มีความจำเป็นต่อหน่วยงานทางการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรม จำเป็นต้องได้รับทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุ หรือสิ่งอื่นๆ ถ้าหากไม่มีทรัพยากรแล้ว การดำเนินกิจกรรมก็ไม่สามารถดำเนินไปได้ หรือหากได้รับทรัพยากรไม่เพียงพอ กิจกรรมหรือภารกิจที่ดำเนินนั้นอาจทำได้แต่ไม่สามารถได้ผลดี 2) เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานนั้น 3) เพื่อเป็นการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร หรือผู้รับผิดชอบ 4) เพื่อเป็นการส่งเสริมกิจกรรมใหม่ๆ นอกจากการดำเนินกิจกรรมปกติ 5) เพื่อเป็นการกระจายทรัพยากรความต้องการทรัพยากรในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ นั้น มีมากกว่าทรัพยากรที่มีอยู่

สรุปได้ว่า การระดมทรัพยากรและการลงทุน มีความจำเป็นต่อหน่วยงานทางการศึกษา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามหลักการ วัตถุประสงค์ ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ

5. การบริหารการเงิน

การบริหารการเงินต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

5.1 ความหมายของการบริหารการเงิน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการเงิน ดังต่อไปนี้

กิตติพงษ์ แสงพงษ์ (2552, หน้า 74) ได้สรุปความหมายของการบริหารการเงินของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกักเงินเหลือมปี สอดคล้องกับวีระชัย ย่อชัย (2554, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของ การบริหารการเงิน หมายถึง การกำกับควบคุม ดูแล ให้คำแนะนำในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ด้านการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การใช้จ่าย การนำส่งเงินการตรวจสอบและรายงาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับ ศิริสุตา แก้วมณีชัย (2556, หน้า 6) ได้ให้ความหมายการบริหารการเงิน หมายถึง การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนกฎหมาย

ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด นอกจากนี้ ประสิทธิ์ ศรีสาพันธ์ (2557, หน้า 9) ได้สรุปความหมาย การบริหารการเงิน หมายถึง การจัดระบบการเงินให้เป็นปัจจุบันตามระเบียบของการเงินการบัญชี การรายงานเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน การวิเคราะห์ปัญหา ความรุนแรงที่เกิดจากการใช้งบประมาณ และการส่งเสริมให้บุคคลได้โอกาสเข้าร่วมแก้ไขปัญหาที่พึงประสงค์

สรุปได้ว่า การบริหารการเงิน หมายถึง การจัดระบบการเงินให้เป็นไปตามระเบียบขั้นตอนของการบริหารการเงินตามแนวปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนดให้มีการรายงานเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน การวิเคราะห์ปัญหา ความรุนแรงที่เกิดจากการใช้งบประมาณ และคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำเอกสาร หลักฐานทางการเงิน ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้

5.2 ความสำคัญและหลักการการบริหารการเงิน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญและหลักการการบริหารการเงิน ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 49) ได้กำหนดหลักการการบริหารการเงินให้สถานศึกษาปฏิบัติ ดังนี้ 1) การเบิกเงินจากคลัง 2) การรับเงิน ให้ดำเนินการรับเงินสด การรับเงินเป็นเช็ค หรือ ดราฟท์ หรือเอกสารอย่างอื่นต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด ให้ออกใบเสร็จชำระเงินกู้แก่ผู้ชำระเงินทุกครั้ง ให้ใช้ใบเสร็จรับเงินตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ให้บันทึกเงินที่ได้รับในบัญชีเงินสด ให้บันทึกการรับเงินนั้นในบัญชีเงินสดหรือธนาคารในกรณีที่มีการรับเงินภายหลัง กำหนดเวลาปิดบัญชี จัดเก็บรวบรวมใบเสร็จ ให้สถานศึกษาจัดให้มีการตรวจสอบ จำนวนเงิน มีเจ้าหน้าที่จัดเก็บและนำส่งกับหลักฐาน 3) การจ่ายเงิน ให้สถานศึกษาจ่ายเงินตามระเบียบ ข้อบังคับตามที่ได้รับอนุญาต ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติ การจ่ายเงินให้เป็นเช็คและจ่ายเงินสดสำหรับจ่ายที่มีวงเงินไม่เกินครั้งละ 2000 บาท การจ่ายเงินต้องมีหลักฐานการจ่ายและหลักฐานการจ่ายให้เป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด 4) เงินยืม ให้สถานศึกษาดำเนินการจ่ายเงินยืมเฉพาะผู้ที่ยืมได้ ทำการสัญญาการยืมตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ การยืม ให้มีการตรวจสอบสัญญาการยืมเงิน ให้เก็บรักษาการยืมเงิน 5) การเก็บรักษาเงิน ให้สถานศึกษาดำเนินการจัดให้มีตู้รับฝากเงินสำหรับการเก็บรักษาเงิน ให้เจ้าหน้าที่รายงานเงิน

คงเหลือประจำวัน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบอย่างน้อย 3 คน มีการนำเงินเข้าเก็บรักษา ในตู้นิรภัย ใส่กุญแจ มอบเงินที่เก็บรักษาไว้ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบรับไปจ่ายในวันทำการ ถัดไป 5) การควบคุมเงินสดย่อย สถานศึกษาอาจเก็บเงินสดไว้ใช้จ่ายในวงเงินที่ คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดตามความจำเป็นและความเหมาะสม

กิตติพงษ์ แสนพงษ์ (2552, หน้า 68) ได้สรุปความสำคัญของ การบริหารการเงินของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานว่า มีความสำคัญต่อการจัดระบบทาง การเงินของสถานศึกษาเพื่อให้การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือมปีเป็นไปตามระเบียบและมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การบริหารการเงินมีความสำคัญต่อการจัดระบบ ทางการเงินของสถานศึกษาเพื่อให้การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือมปีเป็นไปตามระเบียบและมีประสิทธิผลตาม หลักการ วัตถุประสงค์ ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ

6. การบริหารบัญชี

การบริหารบัญชีเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการบริหารการเงินและ งบประมาณ ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

6.1 ความหมายของการบริหารบัญชี

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารบัญชี ดังต่อไปนี้

กิตติพงษ์ แสนพงษ์ (2552, หน้า 82) ได้สรุปความหมาย การบริหารงานบัญชีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน หมายถึง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำ รายงานการเงิน การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน สอดคล้องกับ แนวปฏิบัติของ กระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับวีระชัย ย่อชัย (2554, หน้า 8) ได้ให้ ความหมายของการบริหารบัญชี หมายถึง การกำกับ ควบคุม ดูแล ให้คำแนะนำในการ จัดทำหลักฐานต่างๆที่เกี่ยวกับการเงินให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับศิริสุตา แก้วมณีชัย (2556, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย การบริหาร บัญชี หมายถึง การกำกับ ดูแล ควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ทรัพย์สินสมบัติของสถานศึกษาและการจัดการผลประโยชน์ของ สถานศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ประสิทธิ์ ศรีสาพันธ์ (2557, หน้า 9) ได้สรุปความหมาย การบริหารบัญชี หมายถึง

การออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงินให้มีความชัดเจนในทุกขั้นตอนเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การทบทวนการดำเนินงานตามคู่มือการเงิน การบัญชี การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน การกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันสาเหตุการเกิดความเสียหายการบัญชี และการจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า การบริหารบัญชี หมายถึง การออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชี มีการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญการดำเนินงานตามคู่มือการเงินการบัญชี มีการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันสาเหตุการเกิดความเสียหายการบัญชี มีระบบการจัดทำบัญชีและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารบัญชี

6.2 ความสำคัญและหลักการการบริหารบัญชี

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญและหลักการการบริหารบัญชีดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 49-51) ได้กำหนดหลักการการบริหารบัญชีให้สถานศึกษาปฏิบัติ ดังนี้ 1) การจัดทำบัญชีการเงิน มีการตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณ จัดทำกระดาษทำการโดยปรับปรุงบัญชีเงินงบประมาณ บันทึบบัญชีคงค้าง บันทึบบัญชีประจำวัน ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึบบัญชี แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึบบัญชี 2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน มีการจัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดและจัดทำรายงานประจำปี 3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน มีการจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นเสียแต่ว่าเป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเองเพื่อจำหน่ายแจก

กิตติพงษ์ แสนพงษ์ (2552, หน้า 74) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบัญชีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นระบบบัญชีที่ใช้หลักการแบบเกณฑ์เงินสดในการบันทึกการรับรู้รายการรับและจ่ายเงินของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อแสดงปริมาณและรายละเอียดการรับและจ่ายเงิน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและตรวจสอบผลการรับเงินงบประมาณ การจัดเก็บรายได้ การควบคุมการใช้จ่ายเงิน

และการรายงานการรับ-จ่ายเงินงบประมาณที่ได้จัดสรรจากส่วนราชการต้นสังกัดและรายได้อื่นๆที่ได้รับจากการจัดการเรียนการสอนในแต่ละปี

สรุปได้ว่า การบริหารบัญชีมีส่วนสำคัญต่อการบริหารการเงินและงบประมาณ มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อแสดงปริมาณและรายละเอียดการรับและจ่ายเงินเพื่อประโยชน์ในการติดตามและตรวจสอบผลการรับเงินงบประมาณ การจัดเก็บรายได้ การควบคุมการใช้จ่ายเงิน และการรายงานการรับ-จ่ายเงินงบประมาณ ตามหลักการวัตถุประสงค์ ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

การบริหารพัสดุและสินทรัพย์เป็นส่วนสำคัญในการบริหารการเงินและงบประมาณ ดังที่ นักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

7.1 ความหมายของการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ดังต่อไปนี้

กิตติพงษ์ แสงพงษ์ (2552, หน้า 84) ได้สรุปความหมายการบริหารพัสดุและทรัพย์สินในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ สอดคล้องกับวีระชัย ย่อชัย (2554, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ หมายถึง การกำกับ ดูแล ควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ทรัพย์สินของสถานศึกษาและการจัดการผลประโยชน์ ของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับศิริสุตา แก้วมณีชัย (2556, หน้า 6-7) ได้ให้ความหมายของ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ หมายถึง การจัดหาและใช้ประโยชน์จากพัสดุและสินทรัพย์อย่างคุ้มค่า การป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย ล้าสมัยหมดเปลืองไปโดยไร้ประโยชน์ การใช้ผิดวิธีหรือขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสม โดยการควบคุมที่ดีต้องมีการบันทึกควบคุมอย่างครบถ้วนถูกต้อง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการดูแลและการใช้งาน การป้องกันและจัดเก็บอย่างปลอดภัยและถูกวิธี รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับพัสดุและสินทรัพย์แต่ละประเภท นอกจากนี้ประสิทธิ์ ศรีสาพันธ์ (2557, หน้า 9) ได้สรุปความหมาย การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ หมายถึง การจัดระบบการบริหารตามวัตถุประสงค์ การวางแผน

เพื่อการดำเนินงานตามตารางการบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม และการประเมินค่าใช้จ่ายหรือค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุและทรัพย์สินและการตรวจสอบประเมินผล

สรุปได้ว่า การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานพัสดุโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์การเบิกจ่ายพัสดุและทรัพย์สินตามจำนวนการใช้พัสดุที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน มีการวางแผนการบริหารพัสดุและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ มีระบบการควบคุม ดูแล บำรุงรักษาพัสดุที่นำมาใช้ในโรงเรียน ตลอดจน มีการประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

7.2 ความสำคัญและหลักการการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญและหลักการการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51-52) ได้กำหนดหลักการการบริหารพัสดุและทรัพย์สินให้สถานศึกษาปฏิบัติ ดังนี้ 1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรในการดำเนินงาน มีการจำหน่ายบริจาค หรือ ขายทอดตลาดในกรณีที่เหมาะสมหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์ มีการจัดทะเบียนคุมสินทรัพย์ที่เป็นวัสดุ มีการจดทะเบียนเป็นราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินในสถานศึกษา มีการจัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินของสถานศึกษา มีการจัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สิน 2) การจัดหาพัสดุ มีการวิเคราะห์แผนงานโครงการ มีการจัดทำแผนระยะปานกลางและจัดหาพัสดุ 3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง มีการจัดทำเอกสารแบบรูปรายการ แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน มีการจัดซื้อจัดจ้าง โดยการตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด เกณฑ์ คุณลักษณะตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ มีการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน มีการกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพย์สิน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ มีการตรวจสอบสภาพและบำรุงการศึกษา

กิตติพงษ์ แสงพงษ์ (2552, หน้า 82) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารพัสดุและทรัพย์สินในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการบริหารพัสดุ เช่น การจัดหา การควบคุม การจำหน่ายพัสดุและสินทรัพย์ มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก การมีระบบการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ที่ดี จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ยังมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารองค์กร ซึ่งต้องใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สรุปได้ว่า การบริหารพัสดุและสินทรัพย์มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ มุ่งเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามหลักการ วัตถุประสงค์ ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ในโมเดลการวัดความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ดังตาราง 12

ตาราง 12 องค์ประกอบ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ความเสี่ยง
ด้านการเงินและงบประมาณ

องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การจัดทำและ เสนอขอ งบประมาณ	การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการจัดทำและเสนอขอ งบประมาณ เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในการ จัดทำและเสนอของบประมาณ โดยการเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จัดทำกรอบ งบประมาณรายจ่าย ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ ได้รับการจัดสรรสอดคล้องกับ นโยบาย หลักเกณฑ์และ วิธีการจัดตั้งงบประมาณ กำหนดแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงและรายงานติดตาม ผลการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน	1.1 โรงเรียนมีการกำหนด วัตถุประสงค์ในการจัดทำและเสนอ ของบประมาณ ที่มีรายละเอียดของ แผนงาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก อย่างชัดเจน 1.2 โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการ จัดทำและเสนอของบประมาณ โดย การเห็นชอบของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.3 โรงเรียนได้จัดทำกรอบแผน การใช้งบประมาณให้สอดคล้อง กับกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรร สอดคล้องกับนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดตั้งงบประมาณ 1.4 โรงเรียนได้กำหนดแนวทาง การบริหารความเสี่ยงเพื่อ ผลประโยชน์ด้านงบประมาณอย่าง รัดกุม 1.5 โรงเรียนให้ความสำคัญในการ ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อลดความสูญเสียชีวิตในแต่ละขั้นตอน

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
2. การจัดสรรงบประมาณ	การดำเนินงานด้านการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องตามลำดับความสำคัญ มีการประเมินผลและรายงานปัญหาเพื่อลดการสูญเสียต่อเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์	<p>2.1 โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>2.2 โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ</p> <p>2.3 โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจในการเบิกจ่ายงบประมาณ ตามลำดับความสำคัญและความต้องการของโรงเรียน</p> <p>2.4 โรงเรียนได้กำหนดให้มีการประเมินผลและรายงานปัญหาเพื่อลดความเสียหายในการทำงานอย่างเหมาะสม</p> <p>2.5 โรงเรียนได้กำหนดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์</p>
3. การติดตามประเมินผลและรายงานผล	การกำหนดระยะเวลา การติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานด้านงบประมาณ การรายงานผลการใช้งบประมาณ การเสนอข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดแผนงานในแต่ละปีการศึกษา	<p>3.1 โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานด้านงบประมาณ</p> <p>3.2 โรงเรียนมีการรายงานผลการใช้งบประมาณ การเสนอข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดแผนงานในแต่ละปีการศึกษา</p>

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมีการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันความผิดพลาด ความเสียหาย นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขด้านการบริหารงบประมาณ และใช้เครื่องมือประเมินความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.3 โรงเรียนได้กำหนดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น 3.4 โรงเรียนมีการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลสิ้นเปลือง หรือมีการทุจริตในหน่วยตรวจรับ และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขด้านการบริหารงบประมาณ 3.5 โรงเรียนมีเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุน	การกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนทำการกำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การเก็บรวบรวม การทบทวนระบบการควบคุมการใช้ทรัพยากร การจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม การติดตามประเมินผลการการระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษามีการประเมินผลและนำผลการประเมินความเสี่ยงมาพัฒนางาน	4.1 โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนทำการกำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 4.2 โรงเรียนมีการเก็บรวบรวมการทบทวนระบบการควบคุมการใช้ทรัพยากร การจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้มีความเหมาะสม 4.3 โรงเรียนมีการติดตามการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
		<p>4.4 โรงเรียนมีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>4.5 โรงเรียนได้นำผลการประเมินความเสี่ยงมาแก้ไขพัฒนางานและสร้างเครื่องมือประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ</p>
5. การบริหารการเงิน	<p>การจัดระบบการเงินให้เป็นไปตามระเบียบขั้นตอนของการบริหารการเงินตามแนวปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนดให้มีการรายงานเหตุการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน การวิเคราะห์ปัญหา ความรุนแรงที่เกิดจากการใช้งบประมาณ และการใช้งบประมาณ และคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำเอกสาร หลักฐานทางการเงินให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้ มีการกำกับติดตามและประเมินความเสี่ยงในการบริหารการเงิน</p>	<p>5.1 โรงเรียนมีการจัดระบบการเงินให้เป็นไปตามระเบียบขั้นตอนของการบริหารการเงินตามแนวปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด</p> <p>5.2 โรงเรียนมีการรายงานเหตุการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน การวิเคราะห์ปัญหา ความรุนแรงที่เกิดจากการใช้งบประมาณ</p> <p>5.3 โรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำเอกสาร หลักฐานทางการเงิน ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้</p> <p>5.4 โรงเรียนมีการติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อลดความสูญเสียชีวิตที่เกิดจากการปฏิบัติงานด้านบริหารการเงิน</p> <p>5.5 โรงเรียนมีการประเมินความเสี่ยงในชั้นบริหารการเงินอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</p>

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
6. การบริหารบัญชี	การออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชี มีการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญการดำเนินงานตามคู่มือการเงินการบัญชี มีการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันสาเหตุการเกิดความเสียหายการบัญชี มีระบบการจัดทำบัญชีและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารบัญชี	6.1 โรงเรียนมีการออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีอย่างชัดเจน 6.2 โรงเรียนมีการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญ การดำเนินงานตามคู่มือการเงินการบัญชี 6.3 โรงเรียนได้กำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันสาเหตุการเกิดความเสียหายการบัญชี 6.4 โรงเรียนได้จัดทำระบบการจัดทำบัญชีและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 6.5 โรงเรียนจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์	การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานพัสดุโรงเรียน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การเบิกจ่ายพัสดุและสินทรัพย์ตามจำนวนการใช้พัสดุที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน มีการวางแผนการบริหารพัสดุและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ มีระบบการควบคุม ดูแล บำรุงรักษาพัสดุที่นำมาใช้	7.1 โรงเรียนมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานพัสดุโรงเรียน 7.2 โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การเบิกจ่ายพัสดุและสินทรัพย์ จำนวนการใช้พัสดุที่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียนและตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์ 7.3 โรงเรียนมีการวางแผนการบริหารพัสดุและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	ในโรงเรียน ตลอดจนมีการประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารพัสดุและสินทรัพย์	7.4 โรงเรียนมีการจัดระบบการควบคุม ดูแล บำรุงรักษาพัสดุให้อยู่ในลักษณะพร้อมใช้งาน 7.5 โรงเรียนมีการประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.4 องค์ประกอบหลักความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ

2.4.1 ความหมายของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ไว้ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 144) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบว่า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความเสี่ยงจากการที่บุคลากรขององค์กรฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 112) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงในเรื่องวินัย การตรวจสอบภายใน/ควบคุมภายใน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนดจากต้นสังกัด

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสียงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสียงเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุม การดำเนินงาน

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) ได้ให้ความหมายความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึงความเสียงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเนื่องจาก ความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย ความไม่ครอบคลุมของระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์

ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 36) ได้สรุปความหมายความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสียงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ เป็นความเสียงเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย ความไม่เหมาะสมและความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการดำเนินการนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

พันธ์เทพ พัฒนจรีพันธ์ (2557, หน้า 15) ได้ให้ความหมายความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ การติดตามการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแนวปฏิบัติ

ราชบัณฑิตยสถาน (2560, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคำว่า กฎหมาย หมายถึง กฎที่สถาบันหรือผู้มีอำนาจสูงสุดในรัฐตราขึ้นหรือที่เกิดขึ้นจากจารีตประเพณีอันเป็นที่ยอมรับนับถือ เพื่อใช้ในการบริหารประเทศ เพื่อใช้บังคับบุคคลให้ปฏิบัติตามหรือเพื่อกำหนดระเบียบแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคลกับรัฐ

ราชบัณฑิตยสถาน (2560, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคำว่า กฎระเบียบ หมายถึง กฎ, ระเบียบ, กฎเกณฑ์

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงานภายในสถานศึกษาที่ขัดกับข้อบังคับกฎหมายต่างๆ ที่อาจเกิดจากกฎหมายและระเบียบนั้นไม่ชัดเจนไม่เหมาะสมกับพื้นที่ ไม่ชัดในแนวปฏิบัติ หรือขัดกับทัศนคติขัดต่อจรรยาบรรณส่งผลให้สถานศึกษาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.3.2 ความสำคัญการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ไว้ดังนี้

Aksorn.com (2560, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบว่าในสังคมของมนุษย์นั้นมีสมาชิกจำนวนมากที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิดเห็นและพฤติกรรมต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีกฎระเบียบหรือกติการ่วมกัน เพื่อเป็นบรรทัดฐานสำคัญในการควบคุมความประพฤติของมนุษย์ และช่วยรักษาความสงบเรียบร้อยให้กับสังคม ไม่ให้เกิดความวุ่นวาย กฎหมายมีความสำคัญต่อสังคมในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) กฎหมายสร้างความเป็นระเบียบและความสงบเรียบร้อยให้กับสังคมและประเทศชาติ เมื่ออยู่รวมกันเป็นสังคมทุกคนจำเป็นต้องมีบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติยึดถือเพื่อความสงบเรียบร้อย ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม 2) กฎหมายเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของมนุษย์ พลเมืองไทยทุกคนต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของกฎหมาย ถ้าใครฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ กฎหมายจะเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของเรา ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย 3) กฎหมายก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม คนเราทุกคนย่อมต้องการความ ยุติธรรมด้วยกันทั้งสิ้น การที่จะตัดสินว่าการกระทำใดถูกต้องหรือไม่นั้น ย่อมต้องมีหลักเกณฑ์ ฉะนั้น กฎหมายจึงเป็นกฎเกณฑ์สำคัญที่เป็นหลักของความยุติธรรม และ 4) กฎหมายเป็นหลักในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน การกำหนดนโยบายพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าไปในทางใด หรือคุณภาพของพลเมืองเป็นอย่างไร จำเป็นต้องมีกฎหมายออกมาใช้บังคับ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายของการพัฒนาที่กำหนดไว้ ดังจะเห็นได้จากการที่กฎหมายได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยรัฐเป็นผู้จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายนั้น ย่อมส่งผลให้ คุณภาพด้านการศึกษาของประชาชนสูงขึ้น หรือการที่กฎหมายกำหนดให้ประชาชนทุกคนมีหน้าที่ พิทักษ์ปกป้อง และสืบสานศิลปวัฒนธรรมของชาติ ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ย่อมทำให้ สังคมและสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนมีมาตรฐานดีขึ้น

2.3.3 องค์ประกอบหลักของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

จิรพร สุเมธิประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป. , หน้า 40-42) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย ประกอบด้วย

1) ด้านบุคคล 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านเนื้อหาของระเบียบ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 19) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้าน กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ ประกอบด้วย 1) วินัย 2) การตรวจสอบภายใน/การควบคุมภายใน 3) การแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด จากต้นสังกัด

กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช (2553, หน้า 8) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วย 1) การประเมินผล การปฏิบัติงาน 2) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 3) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 4) การออกจากราชการ 5) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 6) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม

ณัชธิญา บัณฑิตตานนท์ (2553, หน้า 10) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ประกอบด้วย 1) เรื่องวินัย 2) การตรวจสอบภายใน/ การควบคุมภายใน 3) การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบมาตรการ/ข้อกำหนดจากต้นสังกัด

ประสพ กันจู (2553, หน้า 7) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ประกอบด้วย 1) การดำเนินการทางกฎ ระเบียบ ที่ผิดพลาด 2) ความคลาดเคลื่อนจากบทบัญญัติที่กำหนดตามกฎหมาย

สมชิต บรรรทิต (2556, หน้า 5) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมายและระเบียบ ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติของบุคลากร 2) กฎหมายและ ระเบียบไม่ชัดเจน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อยความ เสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ เพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบ การวิจัยตามแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมาย คล้ายคลึงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การสังเคราะห์องค์ประกอบมี ความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อต่างกันให้

รวมเป็นกลุ่มที่เป็นกลาง(Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน และนำมาจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบเดียวกันแล้วตั้งชื่อใหม่ ดังนี้

1. วินัย มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน ดังนี้

1) วินัย 2) การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม

2. การควบคุมภายใน มีองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกัน

ดังนี้ 1) การตรวจสอบภายใน/การควบคุมภายใน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การปฏิบัติงานของบุคลากร

3. การแปลงกฎระเบียบและมาตรการ มีองค์ประกอบที่มีความหมาย

คล้ายกัน ดังนี้ 1) การแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนดจากต้นสังกัด 2) การ

ดำเนินการทางกฎระเบียบที่ผิดพลาด 3) ความคลาดเคลื่อนจากบทบัญญัติที่กำหนด

ตามกฎหมาย 4) กฎหมายและระเบียบไม่ชัดเจน 5) เนื้อหาของระเบียบ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยความเสี่ยง

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังตาราง 13

ตาราง 13 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

องค์ประกอบ	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย						ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่มุ่งศึกษา
	จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ (ม.ป.ป.)	ดวงใจ ชำยตระกูล (2551)	การณิการ์ พงศ์กิตติชัย (2553)	ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์ (2553)	ประสพ กันจู (2553)	สมชิต บรรทัด (2556)			
ด้านบุคคล	√						1	16.67	
ด้านกระบวนการ	√						1	16.67	
การแปลงกฎระเบียบและ มาตรการ	√	√		√	√	√	5	83.33	√
วินัย		√	√	√			3	50.00	√
การควบคุมภายใน		√	√	√		√	4	66.67	√
การดำเนินการทางวินัยและ การลงโทษ			√				1	16.67	
การอุทธรณ์และการร้องทุกข์			√				1	16.67	
การออกจากราชการ			√				1	16.67	
การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ			√				1	16.67	

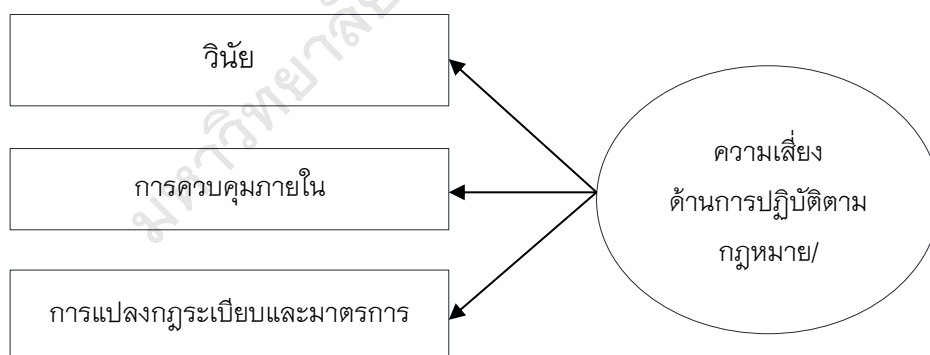
จากตาราง 13 เห็นได้ว่าองค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์ มีจำนวน 10 องค์ประกอบ จากนักการศึกษา จำนวน 6 คน การคัดเลือกองค์ประกอบที่มุ่งศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 โดยหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายกันเข้าด้วยกัน เป็น 3 องค์ประกอบดังนี้

กลุ่มที่ 1 วินัย ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความหมายหมาย คล้ายคลึงกัน ดังนี้ 1) วินัย 2) การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม

กลุ่มที่ 2 การควบคุมภายใน ได้จากการหลอมรวมองค์ประกอบที่มีความหมาย คล้ายคลึงกัน ดังนี้ 1) การตรวจสอบภายใน/การควบคุมภายใน 2) การประเมินผล การปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติงานของบุคลากร

กลุ่มที่ 3 การแปลงกฎระเบียบและมาตรการ ได้จากการหลอมรวม องค์ประกอบที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้ 1) การแปลงกฎระเบียบ/มาตรการ/ ข้อกำหนดจากต้นสังกัด 2) การดำเนินการทางกฎระเบียบที่ผิดพลาด 3) ความคลาดเคลื่อนจากบทบัญญัติที่กำหนดตามกฎหมาย 4) กฎหมายและระเบียบไม่ชัดเจน 5) เนื้อหาของระเบียบ

สรุปได้ว่า ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบในการบริหารโรงเรียน ดังกล่าว ทำให้ได้องค์ประกอบ ที่มุ่งศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านวินัย 2) ด้านการตรวจสอบ ภายใน/การควบคุมภายใน 3) ด้านการแปลงกฎระเบียบและมาตรการ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โมเดลการวัดองค์ประกอบย่อยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

องค์ประกอบของความเสี่ยงด้านตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ทั้ง 3
องค์ประกอบ สามารถสรุปความหมายและพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. ด้านวินัย

การมีวินัยเป็นความคาดหวังของสังคมที่จะมุ่งให้บุคคลปฏิบัติตน
ในสิ่งที่ถูกที่ควรอันจะส่งผลให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองแก่ตนเองและสังคม ดังที่นักการ
ศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

1.1 ความหมายของวินัย

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของวินัย ดังต่อไปนี้
กรมวิชาการ (2542 , หน้า 156) ได้กล่าวถึง วินัยในตนเอง
หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อตกลงที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติ
ปฏิบัติในการดำรงชีวิตร่วมกัน เพื่อให้อยู่ราบริน มีความสุข ความสำเร็จ โดยอาศัย
การฝึกอบรมให้รู้จักปฏิบัติตน รู้จักควบคุมตนเอง สอดคล้องกับปรีชา ธรรมา (2546,
หน้า 59) ได้กล่าวถึง การมีวินัยในตนเอง หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมของบุคคล
ด้วยความสามารถของตนเองได้เป็นผลสำเร็จ ตามเป้าหมายอันเป็นที่ยอมรับโดยดเว้น
หรือยับยั้งการกระทำอันไม่เหมาะสมและนำตนไปสู่การกระทำอันเหมาะสมยิ่งขึ้น
สอดคล้องกับสำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ (2546, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย
วินัยในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะทางจิตใจและพฤติกรรมที่ช่วยให้สามารถควบคุม
ตนเองและปฏิบัติตามระเบียบเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม สอดคล้องกับ Charles
(2002, p.3) กล่าวว่า วินัยในตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเองให้มี
พฤติกรรมที่เหมาะสมสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
(2549, หน้า 59) ได้กล่าวถึง ความหมายของวินัยข้าราชการไว้ 2 ความหมาย คือ
1) หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนความประพฤติที่ทางราชการกำหนดให้ข้าราชการ
ยึดถือและปฏิบัติ 2) หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ข้าราชการแสดงออกมาในทางที่ถูก
ที่ควร เป็นการควบคุมตนเองให้แสดงพฤติกรรมที่ถูกระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือแบบแผนที่
ทางราชการกำหนดไว้ สอดคล้องกับบุญชม ศรีสะอาด (2555, หน้า 4) ได้กล่าวสรุปว่า
วินัยในตนเอง เป็นความสามารถของบุคคลในการควบคุมพฤติกรรมของตนให้ประพฤติ
ปฏิบัติในทางที่พึงปรารถนา ตามความต้องการของตนเองตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่
กำหนด เช่น ระเบียบของโรงเรียน ของชุมชน ตามหลักศีลธรรม เป็นต้น โดยที่ไม่ได้ปฏิบัติ
เพราะได้คำสั่งจากคนอื่น ซึ่งนอกเหนือจากจะกระทำในสิ่งที่เหมาะสมแล้วยังยับยั้ง

การกระทำที่ไม่เหมาะสมด้วยนอกจากนี้ นิภาพร แสนเมือง (2557, หน้า 95) ได้กล่าวถึง การมีวินัย หมายถึง การปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือของตนเองเป็นระเบียบเรียบร้อย องค์การ หรือหน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางแผนไว้ การบังคับบัญชาในองค์การเป็นไปอย่าง ประสิทธิภาพเกิดความเป็นธรรมแก่บุคลากรในองค์การ

สรุปได้ว่า วินัย หมายถึง การปฏิบัติตนของบุคลากรตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการหน่วยงานการศึกษา และคำสั่งของผู้นบังคับบัญชาที่ชอบด้วย กฎหมาย เพื่อให้องค์กรดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการบังคับบัญชาให้มีความตระหนักส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรให้มีวินัย

1.1 ความสำคัญของการมีวินัย

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีวินัย ดังต่อไปนี้

สาโรช บัวศรี (2526, หน้า 383) กล่าวว่า การศึกษา คือ ความเจริญงอกงาม ซึ่งประสบการณ์ที่เหมาะสมที่ถูกจัดขึ้นที่เรียกได้ว่า ได้รับความศึกษาที่ดี นั้นย่อมจะส่งผลให้ผู้เรียนมีความงอกงาม เช่น อ่านออกเขียนได้ มีความรู้ในแขนงวิชาต่างๆ มีระเบียบวินัยที่ดี รู้จักการแต่งกายที่สุภาพเหมาะสมกับโอกาส มีกิริยามารยาทเรียบร้อย มีวาจาไพเราะ มีคุณธรรมและศีลธรรมเป็นรากแก้วของการพัฒนาสังคมต่อไป ปัจจัยส่วน บุคคลที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นได้ต้องเป็นผู้มีวินัยในตนเองสอดคล้อง กับกาญจนา หาลิตะพันธ์ (2535, หน้า 65) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของวินัยในตนเองมี อย่างน้อย 2 ประการ ประการที่ 1 เหตุผลเกี่ยวกับประโยชน์ส่วนตัวแต่ละบุคคลในเรื่องการ แสวงหาความรู้เนื่องจากปัจจุบันมีความรู้อยู่มากมายไม่อาจบรรจุไว้ในหลักสูตรได้หมด แต่ ละคนจึงควรแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง นอกเหนือจากที่ปรากฏในหลักสูตรของโรงเรียน ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องฝึกให้มีการควบคุมตนเอง มีความเฉลียวฉลาดและมีความเป็นอิสระ เพื่อจะได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมให้มากที่สุด ประการที่ 2 ชุมชนจะ เจริญและมีความมั่นคงยั่งยืนได้ จะต้องอาศัยพลเมืองแต่ละคนในการทำความดีและ เสียสละให้แก่ชุมชนไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตัวเอง นอกจากนี้บุญชม ศรีสะอาด (2555, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) เป็นเรื่อง

ที่มีความสำคัญมาก การมีวินัยในตนเองนอกจากจะส่งผลให้บุคคลประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต ได้รับการยอมรับ นับถือ ชื่นชมจากบุคคลอื่นที่รู้จักแล้ว ยังส่งผลให้ชุมชน สังคม ประเทศชาติ มีความสงบสุขเจริญก้าวหน้า เป็นสังคมที่มีคุณภาพ ดังนั้นจึงควรพัฒนาให้บุคคลมีวินัยในตนเองตั้งแต่เด็กและรักษาไว้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า วินัยมีความสำคัญต่อตนเองและส่วนรวม เพราะวินัยช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิตและส่งผลให้ชุมชนมีความสงบสุข

2. ด้านการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือที่สร้างความมั่นใจให้ การดำเนินงานนั้นๆบรรลุวัตถุประสงค์ ดังที่ นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

2.1 ความหมายของการควบคุมภายใน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการควบคุมภายใน ดังต่อไปนี้

ดร. สุนทรายุทธ (2553, หน้า 215) ได้กล่าวถึงความหมายของการควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยตรวจรับ กำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยตรวจรับจะบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับสาคร ช่วยดำรงค์ (2553, หน้า 9) ได้กล่าวถึง การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การที่สร้างขึ้นโดยอาศัยระเบียบข้อบังคับเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับ อมร มะลาศรี (2554, หน้า 29) ได้สรุป การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์การได้จัดให้มีขึ้นเพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้วองค์การจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์การให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์การหรือเรียกสั้นๆว่าการควบคุมภายใน ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์การจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมส่วนการจัดวางระบบ

การควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบดีว่าจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้นเพื่อป้องกัน แก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับหรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ

สรุปได้ว่า การควบคุมภายใน หมายถึง ระบบการควบคุม กระบวนการในการปฏิบัติงานที่บุคลากรในสถานศึกษากำหนดขึ้น เพื่อการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมายและให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการติดตามผลและประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการตลอดจนรายงานการดำเนินงานที่เป็นจริงกับหน่วยงานรับตรวจ

2.1 ความสำคัญและหลักการการควบคุมภายใน

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญและหลักการการควบคุมภายใน ดังต่อไปนี้

กิตติพงษ์ แสนพงษ์ (2552, หน้า 41) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการควบคุมภายใน ดังนี้ 1) การควบคุมภายในจะมีส่วนช่วยอย่างสำคัญให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ 2) การควบคุมภายในช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างสิ้นเปลืองหรือป้องกันความสูญเสีย สูญเปล่าของทรัพยากรที่นำไปใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆของหน่วยงาน 3) ช่วยให้เกิดความมั่นใจตามที่ควรว่ารายงานทางการเงินทั้งรายงานที่ใช้เพื่อการภายในและรายงานที่เสนอต่อบุคคลภายนอก มีความถูกต้องสมบูรณ์เชื่อถือได้ และเปิดโอกาสให้ตรวจสอบได้ 4) จะช่วยกำกับให้ปฏิบัติงานด้านต่างๆสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่ใช้บังคับกิจกรรมซึ่งเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการเสียหายในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านการเงินและในด้านอื่นๆ

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (2552, หน้า 1) ได้กล่าวถึง หลักการกำหนดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แก่ การดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึง การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ 2) ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยตรวจรับให้เป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

และทันเวลา 3) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติที่หน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้นสอดคล้องกับจร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 216) ได้เสนอหลักการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้ 1) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในไม่ใช่เหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการ(Process)ที่ต่อเนื่อง และแทรกหรือแฝงอยู่ (Built in) ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning), การดำเนินการ (Executing) และการติดตามผล (Monitoring) 2) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่างๆรวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น 3) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ถึงแม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจได้ว่า จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะยังมีปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายใน จะต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่ากับต้นทุนที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การควบคุมภายในมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานในทุกองค์กร

3. ด้านการแปลงกฎระเบียบและมาตรการ

การแปลงทางกฎระเบียบและมาตรการ นับว่าเป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องมีการตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะถือเป็นข้อตกลงในการปฏิบัติงานในองค์กร ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

3.1 ความหมายของการแปลงกฎระเบียบและมาตรการ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการแปลงกฎระเบียบและมาตรการ

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550, หน้า 11) ได้กล่าวถึง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบ กฎหมาย หมายถึง การออกคำสั่งของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยผู้ออกคำสั่งไม่มีอำนาจในการออกคำสั่งนั้นๆตามพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบ กฎกระทรวงหรือกฎหมายอื่นๆ การปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต หมายถึง การที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเลือกที่จะทำหรือไม่ทำงานในหน้าที่ตามคำสั่ง ระเบียบ กฎหมาย หรือแนวปฏิบัติของหน่วยงาน และการกระทำนั้นก่อให้เกิดความเสียหายต่อประโยชน์สาธารณะหรือบุคคลอื่น หรือเจตนาหลบเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ระเบียบ กฎหมาย หรือไม่รักษาผลประโยชน์ของสาธารณะที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการพิจารณาความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด หมายถึง พฤติกรรมประพฤติมิชอบในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่ผู้ได้รับมอบหมายตามหลักเกณฑ์วิธีการในการพิจารณาความดีความชอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ได้พิจารณาและเสนอความดีความชอบ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดสั่งการ ไม่มี ความโปร่งใสในการพิจารณา สอดคล้องกับจรรยา สุธเมธีประสิทธิ์ (ม.ป.ป., หน้า 47) ได้กล่าวถึงความหมายของปัจจัยความเสี่ยงด้านเนื้อหาของระเบียบ ประกอบด้วย

- 1) การตีความ ข้อกฎหมาย ระเบียบ ประกาศโดยผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ความเข้าใจไม่ตรงกันในกฎเกณฑ์หรือระเบียบ เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติ
- 3) การตีความผิดพลาด ข้อกฎหมายต่างฉบับไม่สอดคล้องกันการสื่อสารกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อห้าม ไม่ทั่วถึงทุกฝ่ายงาน
- 4) มีระเบียบ แก้ไขยกเลิกหลายวาระ
- 5) ข้อจำกัดทางกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่กระทบต่อกระบวนการของการบริหารการเงิน มยุรี อนุমানราชธน (2552, หน้า 218) ได้กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย ซึ่งอาจเป็น

กฎหมายหรือคำสั่งของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีให้เป็นแนวทาง/แผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงาน ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบองค์การและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินโครงการ ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับปวีณา หิมาโหด (2556, หน้า 5) ได้กล่าวถึงการนำนโยบายไป ปฏิบัติ หมายถึง การทำให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ของนโยบาย เพื่อตอบสนองต่อความ ต้องการของผู้ปฏิบัติโดยให้เกิดประโยชน์และตอบสนองต่อหลักเกณฑ์มาตรฐาน และ แนวทางที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายนั้นๆ นอกจากนี้ ราชบัณฑิตยสถาน (2560, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคำว่า มาตรการ หมายถึง วิธีการที่ตั้งเป็นกฎ ข้อกำหนด ระเบียบ หรือกฎหมาย และคำว่า ข้อกำหนด หมายถึง ข้อความที่ระบุเป็นหลักเกณฑ์หรือวิธีการให้ บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติหรือดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

สรุปได้ว่า การแปลงกฎระเบียบและมาตรการ หมายถึง การตีความในกฎระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างความเข้าใจตรงกันใน กฎระเบียบ คำสั่ง ของสถานศึกษาที่ไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบ กฎกระทรวงหรือกฎหมายอื่นๆและยอมรับการปฏิบัติตามมาตรการเร่งด่วน ตลอดจน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือข้อเสนอเชิงนโยบายทางการศึกษา

3.2 ความสำคัญและหลักการของกฎระเบียบและมาตรการ

นักวิชาการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของกฎระเบียบและ มาตรการ ดังต่อไปนี้

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2549, หน้า 426-431) ได้กล่าวถึง หลักการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีจุดมุ่งเน้น ดังนี้ 1) แนวทางการพิจารณาจากบนลงล่าง (top-down approach) มีแนวความคิดว่านโยบายถูกกำหนดขึ้นจากส่วนบนและแปลงไปสู่ การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ปฏิบัติในระดับล่างนำไปปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติจะได้ผลสูงสุด จากความชัดเจนของสถาบันที่กำหนดนโยบายและข้อบังคับให้บรรลุผลใกล้เคียงกับสิ่งที่ คาดหวังไว้โดยมีฐานคิดว่า ความตั้งใจนโยบายก่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล มีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในการควบคุมของผู้กำหนดนโยบายอย่างมากภายใต้ สิ่งแวดล้อมที่นโยบายถูกกำหนดขึ้นภายใต้การนำนโยบายไปปฏิบัติและขอบเขตที่นโยบาย ถูกเปลี่ยนแปลงโดยผู้ปฏิบัติ ไม่ว่าจะนโยบายจะถูกแยกออกจากการนำไปปฏิบัติหรือไม่และ ไม่ว่าจะเป็นการเหมาะสมหรือไม่ที่ผู้กำหนดนโยบายจะใช้อำนาจในการควบคุม แต่แนวทาง

การพิจารณาการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง ผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย คือ ผู้มีอำนาจที่จะสั่งการเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างแท้จริง จุดอ่อน คือ แยกขั้นตอนการสร้างนโยบายกับระดับปฏิบัติออกจากกัน ทำให้ละเลยยุทธวิธีระดับล่าง ขาดความยืดหยุ่น ศึกษาผลลัพธ์สุดท้ายของนโยบายโดยไม่สนใจความต้องการหรือความเห็นของผู้ปฏิบัติระดับล่าง 2) แนวทางการพิจารณาจากล่างขึ้นบน (bottom-up approach) ให้ความสำคัญในการส่งมอบผลลัพธ์นโยบายซึ่งเกิดจากการปฏิบัติของบุคลากรระดับล่าง เปิดโอกาสให้บุคลากรระดับล่างมีบทบาทในการตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาจะได้รับการแก้ไขโดยผู้ปฏิบัติที่อยู่ใกล้จุดที่สัมผัสกับปัญหามากที่สุด และบทบาทของนโยบายจะมีผลต่อความสนใจโดยตรงของผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะและดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ แนวทางนี้ยังเห็นว่าผู้กำหนดนโยบายไม่ควรควบคุมหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แต่ควรสนับสนุนด้านงบประมาณและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติใช้ประสบการณ์จากความชำนาญและวิชาชีพของตนให้มากที่สุด จุดอ่อนคือ เน้นเรื่องปลีกย่อยมากเกินไป ศึกษาเฉพาะจุดไม่มองภาพรวม

สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้การปฏิบัติตามกฎหมาย/

กฎระเบียบดังกล่าว 14

ตาราง 14 องค์ประกอบ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ พฤติกรรมบ่งชี้ความเสี่ยง
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ด้านวินัย	การปฏิบัติตนของบุคลากรตามระเบียบแบบแผนของทางราชการหน่วยงานการศึกษา และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้องค์การดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการบังคับบัญชาให้มีความตระหนักรับผิดชอบและพัฒนาให้บุคลากรให้มีวินัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนได้กำหนดระเบียบข้อตกลง แนวทางการปฏิบัติตนของบุคลากรไว้เป็นหลักฐานชัดเจน สอดคล้องตามระเบียบทางราชการ และหน่วยงานทางการศึกษา 2. โรงเรียนได้กำหนดวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ 3. โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีวินัย 4. ผู้บังคับบัญชาสร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในสถานศึกษา

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ ย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
2. ด้านการ ควบคุมภายใน	ระบบการควบคุมกระบวนการ ในการปฏิบัติงานที่บุคลากร ในสถานศึกษากำหนดขึ้น เพื่อการจัดวางระบบ การควบคุมภายใน สร้างความ มั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่า การบริหารและการปฏิบัติงาน จะสามารถบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลลัพธ์ของ การดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการติดตามผลและ ประเมินผลระหว่าง การปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ตลอดจนรายงานการ ดำเนินงานที่เป็นจริงต่อ หน่วยงานรับตรวจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนมีระบบการควบคุมภายใน ที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกัน และกันในกระบวนการของกิจกรรม การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ 2. โรงเรียนจัดโครงสร้างการควบคุม ภายในโดยพิจารณาความสัมพันธ์ของ ทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารในองค์กร 3. โรงเรียนมีการจัดวางระบบการ ควบคุมภายในโดยการกำหนดหรือ ออกแบบวิธีการควบคุมและนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการ ปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ 4. โรงเรียนมีการติดตามผลระหว่าง การปฏิบัติงานตามวิธีการควบคุม ภายในโดยคณะกรรมการติดตาม การควบคุมภายใน 5. โรงเรียนมีการรายงานผล การดำเนินงานที่เป็นจริงต่อหน่วยงาน รับตรวจ

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
3. ด้านการแปลงกฎระเบียบและมาตรการ	การตีความในกฎระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างความเข้าใจตรงกันในกฎระเบียบ คำสั่งของสถานศึกษาที่ไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบ กฎกระทรวงหรือกฎหมายอื่นๆ และยอมรับการปฏิบัติตาม มาตรการเร่งด่วน ตลอดจนยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือข้อเสนอเชิงนโยบายทางการศึกษา	1. โรงเรียนมีการจัดประชุมบุคลากร และทำความเข้าใจร่วมกันใน ข้อกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ในการปฏิบัติงาน 2. โรงเรียนมีการสร้างความเข้าใจตรงกันในกฎระเบียบ คำสั่งของสถานศึกษาที่ไม่ขัดต่อ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ระเบียบ กฎกระทรวงหรือกฎหมาย อื่นๆ 3. โรงเรียนยอมรับการปฏิบัติตาม มาตรการเร่งด่วนและการเปลี่ยนแปลงหรือข้อเสนอเชิงนโยบายทางการศึกษา

แนวคิดและหลักการพัฒนาตัวบ่งชี้

การดำเนินการใดๆ เมื่อต้องการทราบว่างานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือวัดเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ณ เวลานั้น เครื่องมือนี้ก็คือ ตัวบ่งชี้ (Indicators) การนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ การศึกษาเพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ความหมายของตัวบ่งชี้ ประเภทของตัวบ่งชี้ ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ ภาษาอังกฤษ คือ indicator คำนี้มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ดัชนีหรือคำว่า index ในภาษาอังกฤษ สำหรับความหมายตามพจนานุกรม Oxford Dictionary (Johnston, 1981. pp. 2-3) ได้อธิบายความหมายของตัวบ่งชี้ ว่าเป็นสิ่งที่ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (points out or direct attention to something) ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์ หรือ สภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจงหรือชัดเจนแต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้างขวาง หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ส่วน Burstein, Oakes & Guiton (1992, p. 407) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่าตัวบ่งชี้เป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจจะเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่อง หรือค่าสถิติรวม (Single or Composite Statistics) ก็ได้ โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย นอกจากนี้ วันเพ็ญ ผ่องกาย (2550, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่ง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริง

ต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษา โดยรวม สอดคล้องกับ อรุณ จันทวานิช (2543, หน้า 45) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศ ที่ช่วยให้การวินิจฉัยและชี้สภาวะตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และ วรธรณี แกมเกตุ (2540, หน้า 14) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศ หรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือ ค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะรวมทั้งปัญหา หรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่มีผู้ให้ความหมายไว้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ คือ สิ่งที่นำมาวัดหรือชี้ให้เห็นลักษณะของสิ่งที่ต้องการวัด หรือเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงลักษณะของระบบการดำเนินงาน เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

2. ประเภทของตัวบ่งชี้

การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ในการแบ่งซึ่งมีความแตกต่างกัน บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ แต่บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้าง ดังนั้นตัวบ่งชี้จึงมีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่ง นางลักษณ วิรัชชัย (2551 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554, หน้า 233) ได้สรุปประเภทของตัวบ่งชี้ ดังนี้

2.1 ประเภทตามทฤษฎีเชิงระบบ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา 2) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการศึกษา 3) ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output/Outcome Indicators) แสดงถึงผลลัพธ์ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา

2.2 ประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้แบบอ้อมๆ ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวมๆ ยังไม่ชัดเจน ต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาตัดสินใจ 2) ตัวบ่งชี้แบบตรงๆ มีการให้นิยามไว้ชัดเจนและไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักวิชาการแต่อย่างใด มักใช้ในการประเมิน การติดตาม และการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาในระดับนานาชาติ

2.3 ประเภทตามวิธีการสร้าง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้ตัวแทนสร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะ หรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ในปัจจุบันใช้กันน้อยลง เนื่องจากมีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา 2) ตัวบ่งชี้แยกตัวบ่งชี้ทั้งชุดมีตัวบ่งชี้ย่อยจำนวนมากแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกันบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งชุด บางตัวบ่งชี้ย่อยมีความสัมพันธ์กันจึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกัน 3) ตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลายๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้นำหน้ากับความสำคัญของตัวแปรตามจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณภาพ มีความเที่ยง และความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตาม ดูแล และการประเมินการศึกษาและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

2.4 ประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ตามระดับการวัดของตัวแปร 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้อันดับ และตัวบ่งชี้อัตราส่วน ถ้าตัวบ่งชี้การศึกษาสร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้จะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปตัวบ่งชี้การศึกษาที่ยอมรับใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้อันดับ ตัวบ่งชี้อัตราส่วน ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ 2) ตามประเภทของตัวแปร 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สดุดี แสดงถึงสภาวะหรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง และตัวบ่งชี้การเลื่อนไหล แสดงถึงสภาวะที่เป็นพลวัตในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง 3) ตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย ดัชนีจินี เป็นต้น และตัวบ่งชี้สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละ อัตราส่วน

2.5 ประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ บอกปริมาณที่แท้จริงและมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนนคร 2) ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

2.6 ประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งได้ 3

ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม 2) ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 3) ตัวบ่งชี้อิงตน มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือ ช่วงเวลาที่ต่างกัน

2.7 ประเภทตามลักษณะการใช้ประโยชน์สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของ

ระบบการศึกษาในรูปตัวบ่งชี้การศึกษา ที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการศึกษานั้น นักวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ในสองลักษณะ คือ การใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบการศึกษา และการใช้ประโยชน์เพื่อทำนาย

หรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ทางการศึกษาด้านอื่นๆ ดังนั้นจึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive Indicators) และ 2) ตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicator)

2.8 ประเภทตามสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระ เนื่องจากตัวบ่งชี้มีความสำคัญ

ต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขา มิใช่เฉพาะแต่สาขาการศึกษาเท่านั้น เมื่อจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชา หรือตามเนื้อหาสาระ จึงแยกได้เป็นตัวบ่งชี้ประเภทต่างๆ

อีกหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (Education Indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (Social

Indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (Quality of live indicators) ตัวบ่งชี้การพัฒนา

(Development Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา (Primary Education

Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษา (Secondary Education Indicator)

ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับอุดมศึกษา (Higher Education Indicators) และตัวบ่งชี้การศึกษา

นอกระบบโรงเรียน (Non-Formal Education Indicators) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้

ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมาย

ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์

ที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับความสนใจและจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมตัวบ่งชี้ย่อยประเภทใดต้องพิจารณาจากการกำหนดนิยามและการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้เป็นหลัก

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ก็เพื่อสนองต่อการนำไปใช้งานตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ ดังจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้เป็นประเภทใดก็ตามจะมีหัวข้อหรือประเด็นที่ซ้ำกันหรือคล้ายกันหรือเชื่อมโยงกันขึ้นอยู่กับผู้จำแนกจะให้ความสำคัญหรือมองเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นหลัก

3. หลักการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530 อ้างถึงใน สุทธิธัช คนกาญจน์, 2547, หน้า 53)

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-Referenced Indicator formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าว มีการดำเนินการที่กว้างแ่่นหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือ ข้อมูลระยะยาว โดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่า ระดับค่าของตัวชี้วัดในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปใช้ช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผน จะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบด้วยระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้ว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm-Referenced Indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้โดย 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 4) สร้างกรอบแนวคิด 5) นิยามและร่างตัวบ่งชี้ 6) สร้างเครื่องมือ 7) ตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ 8) เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษา 9) ยืนยันตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์และการนำเสนอรายงาน

4. ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี

มีผู้กล่าวถึงลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดีไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น Johnstone (1981) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้ 1) เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง อาจไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำแต่สามารถชี้ให้เห็นถึงสภาวะของสิ่งนั้นอย่างกว้างๆ 2) ตัวบ่งชี้ต่างจากตัวแปร ตัวแปรจะเป็นข้อมูลย่อยๆ แต่ตัวบ่งชี้จะเป็นการรวมตัวแปรหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน 3) แสดงในเชิงปริมาณได้ ซึ่งไม่ใช้การบรรยายข้อความเท่านั้น และในการตีความค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้องนำมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 4) ค่าของตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราวสิ่งที่บ่งบอกถึงสภาวะของสิ่งนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่ 5) ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี

นอกจากนั้น คิริชัย กาญจนวาสิ (2550, หน้า 84-86) ได้กล่าวไว้ว่า
ตัวบ่งชี้ หรือตัวชี้วัดที่ดี ควรมีความสมบัติสำคัญ ดังนี้

1. ความตรง (validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการ
วัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น
มีลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น
มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระจายสิทธิ์
เป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนโดยทั่วไป เป็นต้น

1.2 ความเป็นตัวแทน (representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทน
คุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัด
อย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกาย เป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย คุณภาพของ
ผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศ ความรวดเร็ว
ในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีหน้าท่าทางของการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้
อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้
ที่สามารถ ชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย
การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้น
มากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับ
อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพ
หลักสูตร แต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้
อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมี
ความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์
จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็น
ทางการต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์
จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือ หรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่า

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่น้อมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ตัวบ่งชี้ระดับการปฏิบัติไม่ควร มีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดีและได้ผลโดยมีลักษณะดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุด และต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

ส่วน วิโรจน์ สารรัตน์ (2554, หน้า 237) ได้ทำการสังเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้ซึ่งสรุปลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้ได้ดังนี้

1. บ่งบอกถึงสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง
2. กำหนดเป็นตัวเลขได้หรืออยู่ในรูปเชิงปริมาณ มิใช่เป็นข้อความบรรยายเท่านั้น

3. เป็นค่าชั่วคราว สามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่
4. บ่งชี้การดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ใช้ระบุปัญหาหรือสภาพการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้

5. มีความเป็นวัตถุวิสัย เป็นกลาง ไม่ลำเอียง การตัดสินค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเอง

6. มีความไวต่อความแตกต่าง แสดงความแตกต่างได้แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อย

7. มีความหมายและตีความหมายได้ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดง่ายแก่ความเข้าใจ
8. มีความถูกต้องในเนื้อหา (content validity) ที่นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้
9. มีความถูกต้องในการสร้าง (construct validity) มีวิธีการคัดเลือกตัวแปรการรวมการกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่ถูกต้อง
10. มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้และสามารถเปรียบเทียบได้
11. มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควรสอดคล้องกัน ถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน ไม่ว่าผู้วัดจะเป็นกลุ่มใด
12. มีความเฉพาะเจาะจง แสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียว จะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรง
13. สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง ให้สารสนเทศเพียงพอต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจในนโยบาย
14. มีความเชื่อมั่นและมีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ
15. มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นเพื่อการวิเคราะห์โดยภาพรวม
16. เป็นหน่วยพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี

สรุปได้ว่าคุณลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดีต้องสามารถวัดผลได้โดยตรง ไม่ยุ่งยาก เข้าใจง่าย สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของนโยบายอย่างชัดเจน มีความคุ้มค่าในการจัดทำ และสามารถใช้ในการอธิบายสถานการณ์ที่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะไม่สามารถกำหนดตัวบ่งชี้ที่เป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้เป็นหลัก

5. เกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้

Johnstone (1981, pp. 55–58) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (internal validity) หมายถึง ระดับ ความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปรเปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดกับ

ทฤษฎีหรือจากตัวมโนทัศน์ ซึ่งมักจะต้องเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่าง มีขนาดใหญ่มากเกินไป คือ สิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้น ถึงแม้จะวัดได้คงที่แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 3 ประการ คือ 1) การวัดแบบเป็นส่วนๆ กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัดสามารถจำแนกออกเป็นหลายๆ ด้าน แต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริงๆ ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัด มีการเปลี่ยนแปลงในการนำปฏิบัติ อาจจะเปลี่ยนแปลงตามเวลา หรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้น ไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติ ประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะให้ความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะ นำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกันทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง 3) การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่าการแทนที่มโนทัศน์ เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษา ความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของการสัมฤทธิ์ผล โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่างๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษาเป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ต่างๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ทางปฏิบัติ

2. ความเชื่อมั่น (reliability) และความคงเส้นคงวา (consistency) ของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง มีดังนี้ 1) ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน

- 2) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ความเที่ยงตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็นจริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่นๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอก ระบุว่ามโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมียอดประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่นๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ครอบคลุมและสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

นอกจากนี้ สำนักงานสถิติแห่งชาตินิวซีแลนด์ (New Zealand's official statistics agency, 2005) ได้กำหนดเกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้ตามความคาดหวังมากที่สุดในแต่ละสถานการณ์ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้มีความถูกต้องและมีความหมาย (be valid and meaningful)
ถ้าตัวบ่งชี้สะท้อนปรากฏการณ์ที่ต้องการวัดและมีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ในการพิจารณาความถูกต้องนั้น เราจำเป็นต้องรู้ว่าตัวบ่งชี้สร้างขึ้นมาอย่างไร และตัวบ่งชี้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ตัวอย่าง เช่น การวัดความร่วมมือในหลักสูตรโพลีเทคนิคซึ่งเรียนหกสัปดาห์ หรือในชั้นเรียนภาคกลางคืนนั้นได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือไม่ เครื่องมือวัดที่มีความหมายคือ เครื่องมือที่เป็นที่รู้ว่ามีเหตุผลสมผล ตัวอย่าง เช่น การวัดความร่วมมือในการศึกษาภาคบังคับที่ลงเรียนภายหลัง และการลงเรียนหลักสูตรโพลีเทคนิค (polytechnic course) ที่เรียนหกสัปดาห์นั้นเทียบกันได้หรือไม่กับการเรียนระดับปริญญาตรีสี่ปีในมหาวิทยาลัย กรอบเวลาในการวัดจะมีผลต่อความแม่นยำ และการตีความของข้อมูล ตัวอย่าง เช่น ถ้าอัตราการกักตัวนักเรียนของโรงเรียนได้รับการวัดกลางปี อัตรานี้จะไม่สามารถวัดได้ทั้งหมด เพราะจะมีผู้ที่จบและออกจากโรงเรียนตอนปลายปี และเมื่อเป็นเช่นนั้น การวัดก็ถือว่าการประมาณการเกิดจริง

2. ตัวบ่งชี้สามารถชี้ชัดได้ไวและจำเพาะเจาะจงต่อปรากฏการณ์พื้นฐาน (be sensitive and specific to the underlying phenomenon) การชี้ชัดได้ไวสัมพันธ์กับการที่ตัวบ่งชี้แปรสภาพอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ ตัวบ่งชี้จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว สัมพันธ์กันและสังเกตได้ แต่จะไม่แสดง การตอบสนองที่ไม่จริง ตัวอย่างเช่น อัตราการตาย นำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ทั่วไปของสุขภาพ ตัวบ่งชี้แบบนี้อาจไม่สัมพันธ์กับโรคระบาด เช่น โรคหัด เป็นเพราะว่า 1) มีคนจำนวนน้อย ที่ตายจากการระบาดของโรคหัด และ 2) การตายเช่นนั้นก็ไม่ใช้การตายทันที ตัวบ่งชี้ ควรเจาะจง สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่สนใจและไม่เกี่ยวกับปรากฏการณ์อื่น ๆ

3. ตัวบ่งชี้มีฐานรากจากงานวิจัย (be grounded in research) เครื่องมือวัด ที่เป็นตัวบ่งชี้จำเป็นต้องอาศัยการสร้างมาตรฐาน การรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและ อิทธิพลที่สำคัญที่มีต่อผลลัพธ์

4. ตัวบ่งชี้เป็นเรื่องสถิติโดยแท้ (be statistically sound) เครื่องมือวัดที่เป็น ตัวบ่งชี้จำเป็นต้องอาศัยวิธีการทางสถิติโดยแท้ และต้องเหมาะสมกับจุดประสงค์ที่นำไปใช้

5. ตัวบ่งชี้มีความชัดเจนและตีความได้ง่าย (be intelligible and easily interpreted) ตัวบ่งชี้ควรมีลักษณะที่ง่ายพอที่จะตีความได้ในทางปฏิบัติและเข้าใจได้ง่าย ว่าตัวบ่งชี้ต้องการวัดอะไร

6. ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์ในบางส่วนของที่เหมาะสมกับตัวบ่งชี้อื่น (relate where appropriate to other indicators) ตัวบ่งชี้หนึ่งตัวบ่งชี้ก็สามารถแสดงให้เห็นบางส่วนของ ปรากฏการณ์ได้ ตัวบ่งชี้เดี่ยวๆ เช่น ช่วงชีวิตของคนหรืออัตราการจ้างงานถือว่าเป็น การวัดพื้นฐาน แต่ในแต่ละตัวบ่งชี้ก็มีข้อจำกัดและมีข้อด้อย ถ้าหากเป็นตัวบ่งชี้ คุณภาพชีวิต หรือเป็นเครื่องมือวัดเพื่อการพัฒนา การตีความที่ดีที่สุดจึงต้องอาศัยตัวบ่งชี้อื่น ที่คล้ายกัน

7. ตัวบ่งชี้ สามารถเทียบเคียงกับนานาชาติได้ (allowing interactional comparison) ตัวบ่งชี้จำเป็นต้องสะท้อนเป้าหมายเจาะจง แต่ต้องสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ใช้ กับโครงการนานาชาติเพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบได้

8. ตัวบ่งชี้ที่สามารถที่จะแยกเป็นส่วนๆ ได้ (ability to be disaggregated)
ตัวบ่งชี้ที่สามารถที่จะแบ่งแยกเป็นส่วนๆ ได้ตามกลุ่มเป้าหมายที่สนใจเป็นการเฉพาะ
เช่น แบ่งกลุ่มตามภูมิภาคหรือตามเชื้อชาติหรือตามเพศ

9. ตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องตามช่วงเวลา (consistency over time)
ประโยชน์ของตัวบ่งชี้สัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถที่จะสืบหาแนวโน้มตามช่วงเวลา
ถ้าหากเป็นไปได้ตัวบ่งชี้ควรสอดคล้องตามช่วงเวลาด้วย

10. การกำหนดเวลา (timelines) การเก็บข้อมูลและการรายงานควรกระทำ
เป็นประจำและกระทำบ่อยๆ ให้สัมพันธ์กับปรากฏการณ์ที่กำลังกำกับติดตามอยู่ระยะเวลา
จากการเก็บข้อมูลกับการรายงานข้อมูลควรจะไม่มาก เพื่อให้มั่นใจว่าการรายงานตัวบ่งชี้
เป็นปัจจุบันมากกว่าที่จะให้กลายเป็นข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์จะเป็นการดี ที่จะมีข้อมูลที่
เป็นปัจจุบันเพื่อให้ได้รายงานหรือแนวคิดที่เป็นสภาพการณ์ปัจจุบัน

11. ตัวบ่งชี้เชื่อมโยงกับนโยบายหรือประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ได้ (linked with
policy or emerging issues) ควรเลือกตัวบ่งชี้ที่สะท้อนประเด็นสำคัญให้ใกล้เคียงที่สุดเท่าที่
จะเป็นไปได้เมื่อมีประเด็นใหม่เกิดขึ้น ควรสร้างตัวบ่งชี้ใหม่เพื่อกำกับประเด็นนั้น ตัวอย่าง
เช่น ตัวบ่งชี้ ให้เห็นว่า ความอ้วนในวัยเด็กมีศักยภาพพอที่จะกลายเป็นประเด็นเรื่องสุขภาพ
ซึ่งให้เห็นความจำเป็นที่เป็นไปได้ว่า รัฐบาลจะต้องเข้ามายุ่งเกี่ยวในเรื่องนี้

12. ตัวบ่งชี้สามารถสะกิดใจ ทำให้สนใจ และทำให้มีความสุข (compel,
interest and excite) เป็นเรื่องสำหรับผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ต้องใส่ใจว่า ตัวบ่งชี้ทำให้ผู้ที่รับรู้ เกิดความ
สนใจหรือไม่เกิดความรู้สึกว่าอยากรู้ อยากเห็นหรือไม่

จากข้อมูลเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทาง
ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยมีเกณฑ์ดังนี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาได้ต้องมีความตรง ความเที่ยง
ความเป็นกลาง ความไว สะดวกต่อการนำไปใช้ และมีความถูกต้องในเนื้อหาที่นำไปใช้

6. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2545 อ้างถึงใน ไกรศิษฏ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 28)
ได้สังเคราะห์แนวคิดของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในวงการศึกษา ดังนี้

1. ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษา ทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี

2. ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง

3. ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาค

วันเพ็ญ ผ่องกาย (2549, หน้า 32) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณ เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา

2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์การนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่างๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอก ทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549, หน้า 32) ได้สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์
2. ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ
3. ใช้ในการกำกับดูแล และประเมินระบบการศึกษาและการประกันคุณภาพ
4. ใช้ในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและการศึกษาที่ดีที่สุดเพื่อเทียบเคียง

(benchmarking)

โกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 29) ได้สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ทำให้ทราบสภาพ ทิศทาง ระบบการศึกษา และการจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

2. ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ทำให้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง
3. การมีตัวบ่งชี้จะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น สามารถทำนายสถานการณ์การดำเนินงานในอนาคตได้
4. การปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์จากตัวบ่งชี้ทำให้เกิดความยุติธรรมในหมู่บุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์การ สามารถศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานย่อย ระหว่างองค์การ ระหว่างประเทศและภูมิภาคได้
5. ทำให้องค์การมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ มีดังนี้

1. ทำให้ทราบสภาพ ทิศทาง และการจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น
2. ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ทำให้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง
3. การมีตัวบ่งชี้จะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นสามารถทำนายสถานการณ์การดำเนินงานในอนาคตได้
4. การปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์จากตัวบ่งชี้ ทำให้เกิดความยุติธรรมใน หมู่บุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์การ สามารถศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานย่อย ระหว่างองค์การ ระหว่างประเทศและภูมิภาคได้
5. ทำให้องค์การมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ พบว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะเป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีระบบน่าเชื่อถือได้ ได้แก่

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยดำเนินการ

โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร 4 แหล่ง คือ ตำราการบริหาร และการจัดการศึกษาของต่างประเทศ บทความวิชาการและรายงานการประเมินคุณภาพ การบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษาของต่างประเทศ รายงานผลการประเมิน ภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ วิธีดำเนินการวิจัย มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย 2) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยขั้นต้นเพื่อให้ทราบวิธีวิทยา ในการพัฒนา ตัวบ่งชี้ความเป็นมาของเขตพื้นที่การศึกษา 3) การกำหนดกรอบการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการ วิจัยครั้งนี้ 4) การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารจากแหล่งเอกสาร 4 แห่ง 5) การยุบรวมและลดตัวบ่งชี้เพื่อให้ได้ชุดมาตรฐานและตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพ การบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมโดยใช้หลักความเรียบง่าย หลักการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่มีอยู่แล้วและการมีจำนวนมาตรฐานไม่มากนัก 6) การตรวจ รายงานการวิจัยและให้ความเห็นขอรับรองตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินคุณภาพ การบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา ควรเป็นรูปแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วม การประเมินแบบรวมพลังและการประเมินแบบอิงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะ การประเมินควรมีอัตถประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความชอบธรรมและความถูกต้อง สอดคล้องกับหลักการปฏิบัติได้จริงรวม 4 ด้าน คือ ความสอดคล้องกับบริบทด้าน การประเมินในปัจจุบัน ความเหมาะสมกับบริบทเขตพื้นที่การศึกษาของไทยซึ่งอยู่ในช่วง ระยะแรกของการปฏิรูป ความสอดคล้องกับกรอบตัวบ่งชี้ตามทฤษฎีระบบและค่าสถิติ และหลักความเรียบง่าย ทำให้ได้ชุดตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสม รวม 10 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยประเด็นการประเมินด้านการเรียนของนักเรียนทั้งในระดับโรงเรียน และเขตพื้นที่การศึกษา 4 ประเด็นย่อย ด้านการปฏิบัติงานของครูทั้งในระดับโรงเรียน และระดับเขตพื้นที่การศึกษา 4 ประเด็นย่อย ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน 5 ประเด็นย่อย ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา 7 มาตรฐาน 32 ตัวบ่งชี้ ในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารธุรกิจการเงินและพัสดุ การบริหารเทคโนโลยี

สุดสวาสดี ประไพเพชร (2551) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ วิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 395 คน

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐาน ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ ด้านหลักการ ด้านองค์การ ด้านคุณลักษณะ และด้านพฤติกรรม ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 14 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการ 87 ตัว ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ด้านหลักการ 22 ตัวบ่งชี้ ด้านองค์การ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณลักษณะ 23 ตัวบ่งชี้ และด้านพฤติกรรม 30 ตัวบ่งชี้ และ ตัวบ่งชี้รวมการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ด้านพฤติกรรม (.98) ด้านคุณลักษณะ (.95) ด้านองค์การ (.94) และด้านหลักการ (.86)

ปาริสา อร่ามเรือง (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน มีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยการกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน มี 4 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา จากตำรา เอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดนิยามพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ชั้นที่ 2 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน จากตำรา เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ชั้นที่ 3 สร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ชั้นที่ 4 จัดทำร่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบ ตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ความเหมาะสมของ ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนอยู่ระหว่าง 3.78 ถึง 4.57 การพัฒนาตัวบ่งชี้ได้ ตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน จำนวน 103 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

ตัวบ่งชี้ด้านการเป็นคนที่ 48 ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นคนเก่ง 27 ตัวบ่งชี้ และด้านการมีความสุข 28 ตัวบ่งชี้

พัชรพงษ์ ทัดศรี (2557) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การดำเนินการมีสี่ระยะประกอบด้วย ระยะแรก การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและร่างตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่สอง การพัฒนาตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ ระยะที่สามการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมของชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนประถมศึกษา 442 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ระยะที่สี่การจัดทำคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ซึ่งได้รับการประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย 81 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน จำนวน 24 ตัวบ่งชี้ กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ ปัจจัยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน จำนวน 28 ตัวบ่งชี้ และระดับการมีส่วนร่วมของชุมชน จำนวน 10 ตัวบ่งชี้

ประจักษ์ เข้มไคร (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการดำเนินการสามระยะ ประกอบด้วย ระยะแรก การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและร่างตัวบ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่สอง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ ระยะที่สาม การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 420 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการการวิจัย พบว่า 1) ตัวบ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 28 องค์ประกอบย่อย 141 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็นสมรรถนะผู้บริหาร 37 ตัวบ่งชี้ คุณธรรมนำชีวิตของผู้บริหาร 24 ตัวบ่งชี้ จิตลักษณะของคนดีของผู้บริหาร 20 ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 24 ตัวบ่งชี้ การปรับปรนของผู้บริหาร 20 ตัวบ่งชี้ และคุณลักษณะของผู้บริหาร 16 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ความไว้วางใจต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้อาจทำได้หลายวิธี คือ 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติด้วยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรย่อยแล้วรวมตัวแปรและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่แล้ว 2) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้การนิยามเชิงทฤษฎี ด้วยการกำหนดตัวแปรย่อย วิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสิน 3) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ วิธีนี้จะกำหนดตัวแปรโดยใช้ทฤษฎีเป็นพื้นฐาน และกำหนดน้ำหนักของตัวแปรย่อยแต่ละตัวโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวทางและวิธีการสร้างตลอดจนการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จากนั้นใช้เทคนิคเดลฟายปรับปรุง โดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาตัวบ่งชี้แล้วจึงทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้เชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา สำหรับทางเทคโนโลยีการศึกษาได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวิจัยหรือตัดสินปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่นเดียวกันกับการระดมสมอง (brainstorming) ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสกลั่นกรองความคิดเห็นของตนเองอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้

1. ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

Jensen (1996, p. 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต Johnson (1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม วาโร เฟ็งส์วีสดี (2542, หน้า 198) ได้กล่าวถึงเทคนิคเดลฟายว่า เป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าการพิจารณาหาข้อสรุปหรือตัดสินใจเรื่องใดนั้น ควรได้มาจากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี จะทำให้ผลการพิจารณาถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายให้สอดคล้องกัน โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมแสดงความคิดเห็นจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่ออกความคิดเห็น จึงเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคนที่อาจจะส่งผลต่อความคิดเห็นของคนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับอุทุมพร จามรมาน (2540, หน้า 131) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย คือ เทคนิคที่สกัดความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์ เพื่อการตัดสินใจ เทคนิคเดลฟายเป็น

การจัดกระทำเป็นกลุ่ม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการพิจารณาคำตอบเป็นข้อๆ เทคนิคเดลฟายช่วยให้ผู้ตอบได้ทบทวนคำตอบของตนและอาจแก้ไขคำตอบของตนเอง หลังจากที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ ในทำนองเดียวกัน บุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 93) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการในการที่จะให้ได้มติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง ชนิตา รัชพลเมือง (2544, หน้า 61) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคในการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ (consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านต่างๆได้ ทั้งในเชิงวิชาการและการบริหาร

จากความหมายสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ เป็นวิธีการรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบและปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

2. ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย

ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย (วันทนีย์ ชูศิลป์, 2525, หน้า 44) มีดังนี้

- 2.1 เป็นการวิจัยที่อาศัยวิธีการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา
- 2.2 เป็นการวิจัยที่ใช้ได้เหมาะสมกับการทำนาย หรือวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่างๆ ในอนาคต
- 2.3 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้เพราะในขณะที่แสดงความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่มีโอกาสเผชิญหน้ากับผู้เชี่ยวชาญคนอื่นเลย เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นใช้วิธีการเขียนตอบในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปให้ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญบ้าง
- 2.4 การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญนั้นจะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นซ้ำกันหลายครั้งโดยเว้นช่วงระยะเวลาตอบแต่ละครั้งให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ความเห็นที่แน่นอนโดยทั่วไปนิยมให้ตอบ 2-3 รอบ

2.5 ผู้วิจัยจะใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ได้จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละครั้ง โดยทั่วไปนิยมใช้ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์

3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 109) ได้สรุปขั้นตอนของเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมในการตอบแบบสอบถามและให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งปกติจะใช้จำนวน 17 คน เหตุผลที่ต้องเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพราะมีความเชื่อว่า ความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นย่อมเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าเกิดจากการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญอยู่เบื้องหลังทั้งสิ้น

สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จะไม่มีข้อกำหนดตายตัว ว่า มีจำนวนเท่าใด MacMillan (1971 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 49) ได้เสนอผลงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.02 – .70	.50
5 – 9	.70 – .58	.12
9 – 13	.58 – .54	.04
13 – 17	.54 – .50	.04
17 – 21	.50 – .48	.02
21 – 25	.48 – .46	.02
25 – 28	.46 – .44	.02

3.2 การกำหนดแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ซึ่งหมายถึงการกำหนดแนวทางหรือวิธีการให้มาซึ่งข้อมูล โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.3 การกำหนดจำนวนรอบของการเก็บข้อมูล ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการทำวิจัย เพราะการใช้เทคนิคเดลฟาย มีวัตถุประสงค์อยู่ที่การได้คำตอบที่เป็นเอกพันธ์ ดังนั้นอาจจะหยุดที่รอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 ก็ได้ เพราะโดยทั่วไปรอบที่ 1 แบบสอบถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้างๆ เพื่อต้องการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ส่วนรอบที่ 2 หรือรอบต่อไปจะพัฒนาจากคำตอบที่ได้จากรอบก่อน ๆ และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

3.4 สรุปและอภิปรายผล เป็นการนำเสนอข้อค้นพบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นตรงกันในแต่ละประเด็น ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายทั้งกระบวนการจะใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือน ในแต่ละรอบประกอบด้วยแบบสอบถามแบบต่าง ๆ ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามแบบปลายเปิด

แบบสอบถามรอบที่ 1 จะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (opened end) ซึ่งเป็นการถามอย่างกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัย เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน กำหนดเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในเวลา 2 สัปดาห์ สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบนี้ ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบโดยละเอียดแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาในรอบต่อไป

รอบที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 2 พัฒนาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งรอบที่ 2 นี้จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็นในลักษณะของการจัดระดับความสำคัญในคำถามแต่ละข้อ รวมทั้งระบุเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยลงในช่องว่างท้ายข้อคำถาม นอกจากนี้ยังสามารถเขียนคำแนะนำเพิ่มเติมได้อีกด้วยสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามรอบนี้ ส่วนใหญ่จะหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม หรือพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือค่า IR (interquartile range)

รอบที่ 3 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการพัฒนาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ถ้าพบว่าค่า IR มีค่าน้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญค่อนข้างสอดคล้องกันสามารถสรุปความได้ แต่ถ้าค่า IR มีค่ามาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดค่อนข้างกระจัดกระจาย ยังไม่สามารถสรุปความ ได้ๆ ได้ จะต้องสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่เป็นรอบที่ 3 โดยมีข้อคำถามเดียวกัน เป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่า IR และเขียนเครื่องหมาย แสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญผู้นั้นได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

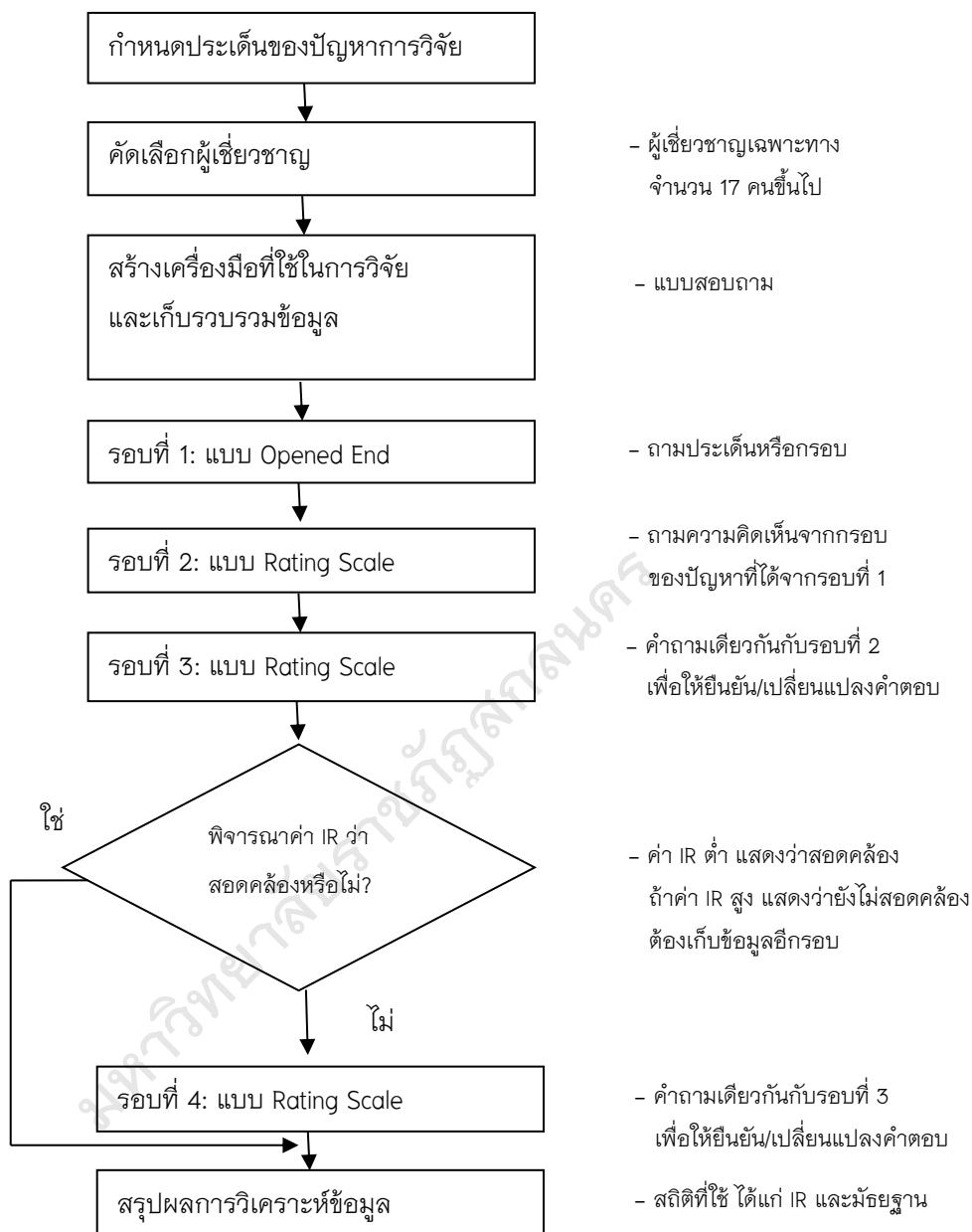
การเก็บข้อมูลรอบที่ 3 นี้ จึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากการยืนยันคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเดิม ผู้วิจัยจะต้องมีความรอบคอบและไม่มีอคติใด ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการระบุเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 17 คน ได้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ที่ผ่านมาแล้ว

รอบที่ 4 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 4 กระทำตามขั้นตอนเดียวกันกับรอบที่ 3 ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบนี้ได้คำตอบที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ถ้าได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์หรือค่า IR น้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็สามารถยุติกระบวนการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้ โดยทั่วไปการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จะมีความแตกต่างกันน้อยมาก ดังนั้น จึงอาจจะสรุปผลการวิจัยได้ตั้งแต่แบบสอบถามรอบที่ 3 ถ้าพบว่าค่า IR ที่ได้ในแต่ละข้อคำถามมีค่าน้อยๆ แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในวงแคบๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลในรอบที่ 4

3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งเดียวกันจากแบบสอบถามรอบที่ 3 หรือรอบที่ 4 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นหลักแล้ว ผู้วิจัยก็จะสามารถสรุปคำตอบที่ได้ที่ละประเด็นๆ จากแบบสอบถาม เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อค้นพบของปัญหาการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ดังภาพประกอบ 8



ที่มา วิชาการณ ที่สุกะ (2557, หน้า 136)

ภาพประกอบ 8 กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

4. ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

ข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์, 2546, หน้า 59) ดังนี้

4.1 ข้อดีของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

4.1.1 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ไม่ถูกควบคุมทางความคิด ทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงถึงความคิดเห็นตามความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่

4.1.2 ช่วยแก้ปัญหาการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อยุติของความคิดเห็นที่สอดคล้อง เช่น ขจัดปัญหาด้านการนัดหมายให้ผู้เชี่ยวชาญมารวมกลุ่มโดยพร้อมหน้ากัน จัดปัญหาด้านงบประมาณค่าที่พักและค่าเดินทาง

4.1.3. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญได้รับการยอมรับ เนื่องจากเป็นความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในประเด็นนั้นๆ รวมทั้งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม

4.2 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

4.2.1. ผู้เชี่ยวชาญต้องตอบคำถามในลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันมาก และเป็นคำถามในประเด็นเดียวกันหลายๆ รอบ อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความรู้สึกเหนื่อยหน่ายได้

4.2.2 ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญถูกรบกวนด้วยงานวิจัยที่รวบรวมข้อมูลโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟายหลายๆ ชั้น อาจส่งผลทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการให้ความคิดเห็นได้

4.2.3. อาจต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ อันเนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม

5. ข้อแตกต่างระหว่างรูปแบบเดลฟายแบบดั้งเดิมและรูปแบบเดลฟายแบบปรับปรุง

รูปแบบเดลฟายแบบดั้งเดิมและเดลฟายแบบปรับปรุง(สุวิมล ว่องวานิช, 2558, หน้า 231-233)

5.1 เทคนิคเดลฟายแบบเดิม หมายถึง วิธีการเก็บรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันหรือฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดนำในรอบแรก และใช้แบบสอบถามปลายปิดในรอบต่อไป

ปัญหาของเทคนิคเดลฟายแบบเดิม คือ 1) ใช้เวลานานในการตอบแบบสอบถามปลายเปิด 2) การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไป 3) อัตราการตอบกลับค่อนข้างต่ำ 4) ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ตอบเข้าหาค่ากลางเพื่อให้ยุติโดยเร็ว

5.2 เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงหรือ Modified Delphi Techniques หมายถึง เทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามของเทคนิคเดลฟายในแต่ละรอบใช้เวลาต่ำกว่า 40 วัน จึงมีความพยายามหาวิธีลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้ 1) การใช้วิธีการระดมความคิดเห็นแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 2) การใช้วิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 3) การประชุมแบบเดลฟาย 4) เดลฟายที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน 5) เดลฟายกลุ่ม

สรุปได้ว่า กระบวนการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟายทำให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ เนื่องจากผู้วิจัยจะสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่มีข้อจำกัด โดยไม่ต้องมีการนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการขาดการประชุม รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จะเห็นว่าความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ในการระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงในการบริหารโรงเรียนตลอดจนหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป ซึ่งถ้าหากโรงเรียนได้ยึดถือและมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนก็สามารถทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนาการจัดการศึกษาของไทยให้มีคุณภาพต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร