

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเสี่ยง ด้านนโยบายกับกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำไปจัดนำเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียน เอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศในการตอบวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย โดยการวิเคราะห์ทางสถิติด้วย คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ประกอบการบรรยายเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$N$	แทน จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
$Mdn$	แทน ค่ามัธยฐาน (Median)
$I.Q.R.$	แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)
$\chi^2$	แทน ค่าสถิติตามการแจกแจงไค-สแควร์ (Chi-square)
$p$	แทน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$P$	แทน ค่าความน่าจะเป็น
$\rho_c$	แทน ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม (Composite Reliability)
$R^2$	แทน ค่าความเชื่อมั่นรายข้อ
$X_{(รวม)}$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบาย
$X_1$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย
$X_2$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางด้านทรัพยากร
$X_3$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางการติดต่อสื่อสาร

$X_4$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
$X_5$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง
$X_6$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ
$Y_{(รวม)}$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
$Y_1$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
$Y_2$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
$Y_3$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
$Y_4$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา
$Y_5$	แทน ปัจจัยความเสี่ยงทางการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยเทคนิคเดลฟาย

(Delphi Technique)

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

ผลการศึกษาความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์นั้น นำผลการสัมภาษณ์และข้อมูลจากการศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีมาสรุปเป็นตัวแปรแล้วนำมาสร้างเป็นข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม ซึ่งได้ตัวแปรของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมจำนวน 11 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านนโยบาย 6 ตัวแปร ด้านกลยุทธ์ 5 ตัวแปร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ตารางที่ 8 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

ประเด็นด้านนโยบาย	รายละเอียด
1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้และสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้อย่างชัดเจน</li> <li>- ต้องมีการทบทวนความเข้าใจเป็นระยะ ๆ</li> <li>- การประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา สพฐ. สมศ.</li> <li>- ถ้าโรงเรียนขาดการวางแผนที่ดีและขาดการติดตามจะทำให้ไม่มีคุณภาพ</li> </ul>
2. ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีความสำคัญ ต้องยกระดับความสามารถให้มากขึ้น บางคนยังทำงานไม่เต็มที่</li> <li>- ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การใช้ Out Source ข้อดีถ้าต้องการเลิกจ้างจะสามารถยกเลิกได้ง่าย การนำ Out Source เข้ามาแสดงว่าเรายังไม่แน่ใจในเรื่องที่ทำ โดยให้คนอื่นมาช่วย หลังจากนั้นเราก็ศึกษาและดำเนินการเอง ถ้าเป็นไปได้ควรเป็นบุคลากรของโรงเรียนเอง หรือจะมีการประเมินเพื่อให้เข้ามาเป็นบุคลากรประจำของโรงเรียน</li> <li>- โรงเรียนที่ผู้ปกครองมีฐานะระดับปานกลางหรือน้อยอาจมีทรัพยากรไม่เพียงพอ นักเรียนค้างค่าเทอม ทำให้โรงเรียนมีปัญหาในเรื่องงบประมาณ</li> <li>- ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ยิ่งขนาดเล็กจะเสี่ยงมาก การจัดสรรเงินลำบาก ถ้าเด็กมากก็จะมึงงบประมาณมากขึ้น</li> </ul>

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็นด้านนโยบาย	รายละเอียด
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายได้ต้องมีเข้ามาอย่างพอเพียง หมายถึง มีค่าธรรมเนียมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ มีเงินสำรอง หากมีความจำเป็นต้องใช้จะสามารถดำเนินการได้ เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะบางครั้งต้องมีเรื่องที่ต้องใช้เงินเป็นเรื่องด่วน</li> <li>- โรงเรียนต้องมีการสรรหากรรมการบริหาร โรงเรียนที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่โรงเรียนมองว่ากรรมการเหล่านี้ต้องเป็นคนที่โรงเรียนไว้ใจ ถ้าเรามีกรรมการบริหารที่ดี จะทำให้ความเสี่ยงในการบริหารงานโรงเรียนลดลง</li> </ul>
<p>3. การติดต่อสื่อสาร</p> <p>4. การมีทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีในโรงเรียนสามารถนํานโยบายไปปฏิบัติได้เพียงพอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรมีขนาดใหญ่ทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึง การสื่อสารนโยบายไปถึงบุคลากรในระดับล่าง</li> <li>- บุคลากรด้านนโยบาย ยังขาดความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในการทำนโยบายไปปฏิบัติ</li> <li>- การกระจายความรับผิดชอบของเป้าหมาย การติดตาม/ การออกแบบการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมิน</li> <li>- ต้องมีการประชุมแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) ทุกระดับ บน กลาง ล่าง ช่องทางการสื่อสาร อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน</li> <li>- มีระบบที่ชัดเจน มีแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร มีแผนการปฏิบัติงานประจำปี มีหน่วยงานแผนและนโยบายไปติดตามประเมินมีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี รายงานต้นสังกัดทราบ</li> <li>- โรงเรียนมีปัญหาคาดติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน ยังไม่ครบ PDCA</li> </ul>

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็นด้านนโยบาย	รายละเอียด
5. สภาพสังคม เศรษฐกิจและ การเมือง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนมีวิธีการหลากหลายวิธี ที่จะ ได้มาซึ่งทรัพยากรทางเศรษฐกิจ โรงเรียนเอกชนสามารถระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา (4Ms) ได้จึงเชื่อว่าเพียงพอต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพได้</li> <li>- ถ้าโรงเรียนได้พยายามติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจและให้ข้อมูล เกี่ยวกับนโยบายของ โรงเรียนแก่ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนแล้ว ส่วนใหญ่มักจะได้รับความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือเป็นอย่างดี</li> <li>- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจะเป็นส่วนหนึ่งของ คณะกรรมการต่าง ๆ ดังนั้นความเห็นด้วย แรงกดดันจะ ได้รับการแก้ไขจากผู้บริหารและควรรู้แจ้งผ่านการประชาสัมพันธ์</li> <li>- ขึ้นอยู่กับการกำหนดบทบาทของชุมชน และสถานที่ตั้งของโรงเรียน</li> <li>- ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีความเสี่ยงมาก/น้อย ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ทรัพยากร และขนาดของโรงเรียน</li> <li>- ช่องทางการสื่อสารผ่านทางครู เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมฯ ใช้เป็น จดหมายไม่เพียงพอต้องใช้วิธีการ Face to Face</li> <li>- กรณีที่มีการคัดค้านต้องทำปริมาณของคนที่ไม่เห็นด้วยมีน้อยกว่า กลุ่มคนที่เห็นด้วย</li> </ul>
6. ความร่วมมือร่วมใจ ของผู้ปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การที่จะทำให้เกิดการยอมรับและร่วมดำเนินการได้นั้นผู้บริหารต้อง สร้างความเข้าใจ ให้ความสำคัญและผลักดันคุณภาพการศึกษา</li> <li>- ต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจเปิด โอกาสผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้สามารถ แสดงความคิดเห็นได้</li> <li>- ควรกำหนดความสำเร็จขององค์กร KPI มีเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>- การเสริมสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การรักษาคนเก่งไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าระบบไม่ดี จะมีผลกระทบและเสี่ยงที่บุคลากรปฏิบัติงาน ไม่เต็มความสามารถ หรือลาออกจากงาน</li> </ul>

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็นด้านนโยบาย	รายละเอียด
	<p>- การจัดสวัสดิการให้บุคลากร โรงเรียนเอกชนอาจจะทำได้ไม่เหมือนรัฐ แต่โรงเรียนสามารถสร้างความแตกต่างได้ เช่น การดูแลบุคลากรทั้งครอบครัว แต่หากมีปัญหาที่ต้องออกทั้งครอบครัว ซึ่งให้ทุนการศึกษา บุตรตั้งแต่อนุบาลถึงปริญญาเอก ซึ่งรัฐไม่สามารถทำได้ ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องมีความแตกต่างจากรัฐ ซึ่งผลประโยชน์ต้องให้ได้มีความสมดุลระหว่างโรงเรียนและบุคลากร</p>
ประเด็นด้านกลยุทธ์	รายละเอียด
<p>1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา</p>	<p>- วิเคราะห์ไม่ตรงสภาพจริง การวิเคราะห์ต้องตรงไปตรงมา อะไรเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง แล้วเราก็ปรับปรุงต้องยอมรับกับความจริง</p> <p>- ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่จะสามารถบริหารให้ครูสามารถนำความรู้มาปฏิบัติงานได้ดีเต็มศักยภาพ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นความเสี่ยงของโรงเรียนเอกชน</p> <p>- โรงเรียนต้องมีการสำรวจความพร้อมด้านทรัพยากร (4Ms)</p>
<p>2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา</p>	<p>- ข้อมูลที่จัดเก็บไม่มีคุณภาพ ส่งผลให้การวิเคราะห์ SWOT คาดเคลื่อน</p> <p>- การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาต้องกำหนดโดยคณะกรรมการฝ่ายแต่ละฝ่ายจะร่วมกันพิจารณา</p> <p>- โรงเรียนจัดทำแผนระยะยาว (แผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 3 ปี) และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับซึ่งในแผนจะครอบคลุมพันธกิจของโรงเรียน โดยมอบหมายให้คณะกรรมการแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบดำเนินการตามแผนที่วางไว้ แบบการมีส่วนร่วม</p> <p>- แผนประจำปี แผน 5 ปี มีการประเมินอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด</p> <p>- มีการวางแผนจำนวนนักเรียนของโรงเรียนระยะยาวและสอดคล้องกับแผนบุคลากร</p> <p>- มีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งระบบ</p>

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็นด้านกลยุทธ์	รายละเอียด
	<p>- การกำหนดทิศทางสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืนได้นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นลายลักษณ์อักษร เชื่อมโยงกับแผนแม่บท (แผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 3-5 ปี)</li> <li>2) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนฯ</li> <li>3) ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
<p>3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา</p>	<p>- คณะครูบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนด และได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>- มีการวิเคราะห์ หากกลยุทธ์ กำหนดแผน 5 ปี และต้องมีการวิเคราะห์ให้ดี เป็นข้อมูลที่แท้จริงก็จะได้กลยุทธ์ที่ดี ทำให้มีความเสี่ยงน้อย</p> <p>- กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนฯ และให้แต่ละฝ่ายแยกประชุมกลุ่มย่อยพิจารณาระดมสมองในการจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเสร็จแล้วนำเสนอฝ่ายนโยบายและแผนเพื่อจัดทำเป็นแผนรวมของโรงเรียนและนำเสนอคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนพิจารณาเห็นชอบ</p>
<p>4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา</p>	<p>- โรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบและมีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามกลยุทธ์โดยมีการจัดทำแผนงาน โครงการ/ กิจกรรมรองรับ</p> <p>- มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ และได้มีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของ สพฐ., สมศ. และมาตรฐานของสถานศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปีและรายงานให้ สช. เป็นประจำทุกปี</p>

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็นด้านกลยุทธ์	รายละเอียด
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำ ปฏิบัติตาม แต่การวัดประเมินผล ยังขาดความชัดเจน ส่วนเกณฑ์การวัดยังไม่ชัดเจน ปัจจุบัน การประเมินยังไม่ละเอียด</li> <li>- มีการรายงานผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ โรงเรียนเข้าที่ประชุม คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน มีบรรจุและไม่บรรจุ หากไม่บรรจุ จะต้องบอกว่า ปัญหา คืออะไร และหาวิธีการแก้ไขในที่ประชุม การไม่บรรจุปัญหา คืออะไร สามารถแก้ไขโดยวิธีไหน</li> <li>- ใช้กระบวนการ PDCA กำหนดคน งบประมาณ กิจกรรมการปฏิบัติ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร กำหนดเวลา กำหนดการ ติดตาม และ ประเมิน</li> </ul>
<p>5. ด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์ สถานศึกษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งกรรมการบริหารความเสี่ยง โรงเรียนเอกชนยังไม่ทำอย่างชัดเจน คณะกรรมการความเสี่ยงต้องไม่ผ่านบุคคลอื่นเลย ต้องขึ้นอยู่กับ คณะกรรมการบริหารเท่านั้น ห้ามเป็นลูกน้องผู้อำนวยการ มีความเป็นอิสระ ซึ่งจะทำให้ทราบความจริง</li> <li>- การสร้างความสมดุลระหว่างแผนกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทำแผน สูงมาก เกินสิ่งที่มีอยู่จริง</li> <li>- มีการประชุมคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนเพื่อระดมความคิด ในการวิเคราะห์ ประเมิน และตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนแผน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>- มีการทบทวนแผน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น แผนได้เมื่อต้องการบางเรื่องอาจจะไม่มีในแผนแต่เป็นสิ่งที่เร่งด่วน ที่จะต้องทำ ก็ต้องพิจารณาอีกครั้ง</li> <li>- ต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ</li> <li>- โรงเรียนมีตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้า ของแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผล โดยรวมของ แผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้โรงเรียนสอดคล้องไปในแนวทาง เดียวกัน โดยใช้ Balance Score Card เป็นเครื่องมือในการประเมิน</li> </ul>



## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็นด้านกลยุทธ์	รายละเอียด
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลสัมฤทธิ์ในเรื่องต่าง ๆ ผลงาน รางวัลจากการแข่งของบุคลากรและความพึงพอใจจากชุมชน</li> <li>- มีการจัดกิจกรรมนำเสนอผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของคณะกรรมการที่รับผิดชอบแต่ละฝ่าย</li> <li>- Feedback จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด</li> <li>- การติดตาม ประเมินผล การรายงานผลการดำเนินงานของบุคลากรตามโครงสร้างการบริหาร</li> <li>- การจัดทำ SAR ประจำปี</li> <li>- มีระบบการเงินที่เข้มแข็งเป็นระบบ ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีวิธีการบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ</li> </ul>

จากตารางที่ 8 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีตัวแปรของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมจำนวน 11 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านนโยบาย มี 6 ตัวแปร คือ 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ทรัพยากร 3) การติดต่อสื่อสาร 4) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 5) สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง 6) ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ ด้านกลยุทธ์มี 5 ตัวแปร คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา 3) การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา และ 5) การควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

## ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 1,048	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	256	25.30
หญิง	783	74.70
2. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	28	2.70
ปริญญาตรี	462	44.10
ปริญญาโท	505	48.20
ปริญญาเอก	53	5.10
3. ตำแหน่งงาน		
ผู้รับใบอนุญาต/ ผู้อำนวยการ	393	37.50
รองผู้อำนวยการ	154	14.70
ผู้จัดการ	49	4.70
หัวหน้างานแผนและนโยบาย	277	26.40
ครูผู้สอน	175	16.70
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ไม่ถึง 5 ปี	163	15.60
5-10 ปี	238	22.70
11-20 ปี	194	18.50
21-30 ปี	226	21.60
31 ปี ขึ้นไป	227	21.70

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 1,048	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	293	28.00
ขนาดกลาง	594	56.70
ขนาดใหญ่	161	15.40
6. การรับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐบาล		
ไม่ได้รับเงินอุดหนุน	76	7.30
ได้รับเงินอุดหนุน	972	92.70
7. ผลการประเมิน สมศ.รอบ 2		
ผ่านการประเมินทุกเกณฑ์	986	94.10
ผ่านการประเมินบางเกณฑ์	62	5.90
ไม่ผ่านการประเมิน	0	0.00
8. การยอมรับคุณภาพการศึกษาจากสังคม		
ได้รับยอมรับมาก	327	31.20
ได้รับการยอมรับปานกลาง	637	60.80
ได้รับการยอมรับน้อย	84	8.00

จากตารางที่ 9 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและร่วมสนทนากลุ่ม พบว่าเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.70 เมื่อพิจารณาในด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 48.20 และระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 44.10 ในส่วนของตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาในระดับผู้รับใบอนุญาต/ ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมา ได้แก่ หัวหน้างานแผนและนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 26.40 ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ มีประสบการณ์อยู่ในช่วง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.70

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชาย วุฒิต่างการศึกษาระดับปริญญาโท และดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาในผู้รับใบอนุญาต/ ผู้อำนวยการ มีประสบการณ์ในการทำงานช่วง 5-10 ปี

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม

#### 1. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 1.1 ผลการคัดเลือกตัวบ่งชี้

ผลการคัดเลือกตัวบ่งชี้เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-objective Congruent) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาแต่ละด้าน คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ได้รับการคัดเลือกมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .64-1.00 ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ จาก 2 องค์ประกอบหลัก

1.1.1 องค์ประกอบหลักในด้านความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านการคัดเลือกทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1.1.1 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

1.1.1.2 ทรัพยากร

1.1.1.3 การติดต่อสื่อสาร

1.1.1.4 ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

1.1.1.5 สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

1.1.1.6 ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ

1.1.2 องค์ประกอบหลักในด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านการคัดเลือกทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

1.1.2.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

1.1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

1.1.2.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา

1.1.2.5 การควบคุม การประเมิน กลยุทธ์สถานศึกษา

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาของแบบสอบถามแสดงในภาคผนวก ฉ

1.2 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ (Try Out) โดยทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน ต่อ 1 โรงเรียน รวมเป็นจำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นเป็นสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามแต่ละองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยค่าความเชื่อมั่นแต่ละองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .73 ถึง .98 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .98 รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแสดงในภาคผนวก ข

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อทราบทิศทางและความเข้มของความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้ปฏิบัติ 3 กลุ่ม

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมและรายด้าน

ความเสี่ยงด้านนโยบาย	n = 1,048		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	3.09	.53	น้อย	5
2. ทรัพยากร	2.75	.57	น้อย	1
3. การติดต่อสื่อสาร	2.93	.40	น้อย	3
4. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	3.17	.45	น้อย	6
5. สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง	3.07	.46	น้อย	4
6. ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ	2.87	.57	น้อย	2
รวม	2.98	.32	น้อย	

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อยทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านทรัพยากร ด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ และด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์ เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของการบริหารความเสี่ยงด้าน  
 กลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ  
 โดยรวมและรายด้าน

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	n = 1,048		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สถานศึกษา	3.27	.46	น้อย	5
2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	3.05	.52	น้อย	2
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	3.17	.44	น้อย	4
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา	3.09	.48	น้อย	3
5. การควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา	2.94	.58	น้อย	1
รวม	3.10	.38	น้อย	

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน  
 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณา  
 เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก  
 ได้แก่ ด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา  
 และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ตามลำดับ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้อง  
 พิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	n = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	SD		
1. โรงเรียนเอกชนมีการศึกษาสภาพแวดล้อม และข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน	3.47	.66	น้อย	5
2. โรงเรียนเอกชนมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและคุณประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตก่อนนำมากำหนดนโยบายของโรงเรียน	3.24	.78	น้อย	3
3. โรงเรียนเอกชนมีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูลนโยบายเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ก่อนที่จะกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน	2.76	.98	น้อย	2
4. โรงเรียนเอกชนมีการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) และควรมีผู้ประสานงานของโรงเรียนที่ชัดเจน	3.31	.80	น้อย	4
5. นโยบายของโรงเรียนเอกชนมีความยืดหยุ่น และสามารถปฏิบัติได้ และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล	2.68	1.00	น้อย	1
<b>รวม</b>	<b>3.09</b>	<b>.53</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการโดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือการมีปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) นโยบายของโรงเรียนเอกชนมีความยืดหยุ่นและ

สามารถปฏิบัติได้ และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล  
 2) โรงเรียนเอกชนมีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูลนโยบายเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ก่อน  
 ที่จะกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน และ 3) โรงเรียนเอกชนมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า  
 ในด้านค่าใช้จ่ายและคุณประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตก่อนนำมากำหนดนโยบายของโรงเรียน  
 ตามลำดับ โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติ  
 การบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของทรัพยากร  
 ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ทรัพยากร	n = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	SD		
1. โรงเรียนเอกชนมีระบบการเงินที่เข้มแข็ง เป็นระบบ ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีวิธี การบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ	3.28	.66	น้อย	5
2. โรงเรียนเอกชนมีการบริหารงานทรัพยากร บุคคลครบทั้งระบบ และบุคลากรต้อง ปฏิบัติงานตรงกับความสามารถและ วุฒิการศึกษา	2.72	1.02	น้อย	3
3. โรงเรียนเอกชนมีระบบการจัดจ้าง บุคคลภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงาน ในโรงเรียนได้อย่างคุ้มค่า	2.40	.89	มาก	2
4. โรงเรียนเอกชนมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพียงพอเอื้อต่อ การใช้เครื่อง (Tablet) ที่ได้รับการอุดหนุน จากรัฐบาล	3.01	.77	น้อย	4
5. โรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการปรับ ฐานเงินเดือนครูวุฒิปริญญาตรี 15,000 บาท เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากร	2.36	.93	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>2.7542</b>	<b>.57</b>	<b>น้อย</b>	



จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของทรัพยากรด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) โรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการปรับฐานเงินเดือนครูวุฒิปริญญาตรี 15,000 บาทเพื่อเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากร 2) โรงเรียนเอกชนมีระบบการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างคุ้มค่า และ 3) โรงเรียนเอกชนมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลครบทั้งระบบและบุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความสามารถและวุฒิการศึกษาโดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

การติดต่อสื่อสาร	n = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	SD		
1. โรงเรียนเอกชนมีผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนโดยตรงซึ่งมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติอย่างเชี่ยวชาญ โดยสามารถสื่อสารและประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.73	.98	น้อย	2
2. โรงเรียนเอกชนมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายวิธีที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนทราบนโยบายของโรงเรียนอย่างชัดเจน	2.72	.98	น้อย	1
3. โรงเรียนเอกชนมีการแถลงนโยบายของโรงเรียนและการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมาเป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ	2.90	.87	น้อย	3

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การติดต่อสื่อสาร	n = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	SD		
4. บุคลากรสายงานสนับสนุนการสอนในโรงเรียน เอกชน มีการหมุนเวียนสลับหน้าที่ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.12	.72	น้อย	4
5. โรงเรียนเอกชนมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และโรงเรียนต้องมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ อย่างรวดเร็วไม่ค้างค้ำ	3.16	.68	น้อย	5
รวม	2.93	.40	น้อย	

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสาร ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม อยู่ในระดับน้อยหรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) โรงเรียนเอกชนมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายวิธีที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกคน ในโรงเรียนทราบนโยบายของโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) โรงเรียนเอกชนมีผู้รับผิดชอบงานนโยบาย และแผนของโรงเรียนโดยตรงซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ อย่างเชี่ยวชาญ โดยสามารถสื่อสารและประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) โรงเรียนเอกชนมีการแถลงนโยบายของโรงเรียนและการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมาเป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์ เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	n = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	SD		
1. โรงเรียนเอกชนมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและต้องสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	3.19	.61	น้อย	4
2. โรงเรียนเอกชนมีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทน พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.13	.66	น้อย	1
3. ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน มีการกำกับ ติดตามและมีมาตรการควบคุมการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบครบกระบวนการ (PDCA)	3.14	.66	น้อย	2
4. โรงเรียนเอกชนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนอย่างชัดเจนและคณะกรรมการต้องมีภาวะผู้นำสามารถประสานงานได้โดยไม่มีข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน	3.23	.56	น้อย	5
5. โรงเรียนเอกชนมีการจัดตั้ง เป็นนิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.15	.60	น้อย	3
รวม	3.17	.45	น้อย	

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียน

เอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) โรงเรียนเอกชนมีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทน พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้รับผิดชอบงานนโยบาย และแผนของโรงเรียนเอกชนมีการกำกับ ติดตามและมีมาตรการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียน อย่างเป็นระบบครบกระบวนการ (PDCA) และ 3) โรงเรียนเอกชนทุกโรงเรียนมีการจัดตั้งเป็น นิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหาร ความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมืองด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง	n = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	X	SD		
1. โรงเรียนเอกชนมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ ชัดเจน	2.85	.95	น้อย	2
2. สภาพสังคม ชุมชน รอบบริเวณโรงเรียนเอกชน เอื้อต่อการจัดการศึกษาและการปฏิบัติ ตามนโยบายของโรงเรียนเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.20	.67	น้อย	4
3. ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า เข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนเอกชน อย่างเป็นระบบ และโรงเรียนต้องสามารถบริหารจัดการด้านความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.43	.67	น้อย	5
4. สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อ การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน	2.78	.94	น้อย	1

ตารางที่ 16 (ต่อ)

สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง	n = 1,048		ระดับ	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	ความเห็น	ความเสี่ยง
5. นักการเมืองในชุมชนให้การสนับสนุน การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน เอกชน อย่างต่อเนื่อง	3.06	.77	น้อย	3
รวม	3.07	.46	น้อย	

จากตารางที่ 16 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน 2) โรงเรียนเอกชนมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ ชัดเจน และ 3) นักการเมืองในชุมชนให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของความร่วมมือ  
ร่วมใจของผู้ปฏิบัติ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ	n = 1,048		ระดับ	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	ความเห็น	ความเสี่ยง
1. โรงเรียนเอกชนมีการกระจายอำนาจให้ครู และบุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งสามารถตัดสินใจ ในการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็น ระบบและชัดเจน	2.99	.79	น้อย	4

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ	n = 1,048		ระดับ	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	ความเห็น	ความเสี่ยง
2. โรงเรียนเอกชนมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคนร่วมมือ ร่วมใจ ไม่แบ่งพรรคพวก หรือกลุ่มผลประโยชน์ ในการดำเนินงาน ตามนโยบายของโรงเรียน	2.95	.90	น้อย	3
3. โรงเรียนเอกชนมีการจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะ ของครู เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน	2.82	.90	น้อย	2
4. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเอกชนมีเป้าหมาย ร่วมกัน และมีการกำหนดความสำเร็จของ องค์กร (KPI) ไว้อย่างชัดเจน	3.20	.79	น้อย	5
5. โรงเรียนเอกชนให้ความสำคัญบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถ และสามารถรักษา บุคลากรไว้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.42	.94	มาก	1
รวม	2.87	.57	น้อย	

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด กระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียน เอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) โรงเรียนเอกชนให้ความสำคัญบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และสามารถรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) โรงเรียนเอกชน มีการจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะของครู เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน และ 3) โรงเรียนเอกชนมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทุกคนร่วมมือ ร่วมใจ ไม่แบ่งพรรคพวกหรือ กลุ่มผลประโยชน์ในการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ จะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สถานศึกษา	n = 1,048		ระดับ	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	ความเห็น	ความเสี่ยง
1. โรงเรียนเอกชนมีข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน มีคุณภาพเป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ นำไป วางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน	3.25	.65	น้อย	3
2. โรงเรียนเอกชนนำข้อมูลจากหน่วยงาน ภายนอกมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบ เพื่อให้โรงเรียนทราบ โอกาสและข้อจำกัด ของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	3.30	.69	น้อย	4
3. โรงเรียนเอกชนมีการศึกษาสภาพปัญหาและ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน โดยใช้ เครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำไป วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน อย่างชัดเจน	3.25	.62	น้อย	2
4. ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนเอกชน มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน และสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล	3.32	.53	น้อย	5
5. โรงเรียนเอกชนเปิดโอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน	3.22	.63	น้อย	1
<b>รวม</b>	<b>3.27</b>	<b>.46</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ โรงเรียน เอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) โรงเรียนเอกชนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) โรงเรียน เอกชนมีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บ ข้อมูล และนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างชัดเจน และโรงเรียนเอกชนมีข้อมูล สารสนเทศที่ครบถ้วนมีคุณภาพเป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ นำไปวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน และ 3) โรงเรียนเอกชนมีข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนมีคุณภาพเป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ นำไป วางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและ วิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนด ทิศทางของสถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	<i>n</i> = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนเอกชนมีการสร้างความตระหนัก และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน	2.84	1.00	น้อย	2
2. โรงเรียนเอกชนมีการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่สนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.32	.61	น้อย	5
3. โรงเรียนเอกชนกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่นและมีความเป็น อัตลักษณ์ของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบาย ของโรงเรียน	3.10	.73	น้อย	3



ตารางที่ 19 (ต่อ)

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	n = 1,048		ระดับ	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	ความเห็น	ความเสี่ยง
4. โรงเรียนเอกชนกำหนดเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างจริงจัง	2.81	1.02	น้อย	1
5. โรงเรียนเอกชนมีการศึกษาแนวทางและ วางเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน อย่างชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ	3.17	.66	น้อย	4
รวม	3.05	.52	น้อย	

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยง จากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้

1) โรงเรียนเอกชนมีการกำหนดเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุน การเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง 2) โรงเรียนเอกชนมีการสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน และ 3) โรงเรียนเอกชนมีการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ที่มีความโดดเด่นและมีความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหาร ความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	n = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	SD		
1. โรงเรียนเอกชนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน และ คณะกรรมการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน	2.82	.87	น้อย	1
2. โรงเรียนเอกชนกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุม ทุกเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ และ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	3.38	.52	น้อย	4
3. หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารของ โรงเรียนเอกชน มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนที่ชัดเจน	3.08	.65	น้อย	2
4. โรงเรียนเอกชนมีการกำหนดกลยุทธ์ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และมีความคุ้มค่า ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์	3.38	.64	น้อย	5
5. โรงเรียนเอกชนมีการวางแผนการรับนักเรียน ระยะยาวและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	3.20	.63	น้อย	3
<b>รวม</b>	<b>3.17</b>	<b>.44</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) โรงเรียนเอกชนต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน และคณะกรรมการต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามารถในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 2) หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอกชน ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน และ 3) โรงเรียนเอกชนต้องมีการวางแผนการรับนักเรียน ระยะยาวและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา	<i>n</i> = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชนมีความรู้และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามแผนที่วางไว้	2.69	.95	น้อย	1
2. โรงเรียนเอกชนมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบแผนกลยุทธ์ และมีคู่มือแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน	2.86	.89	น้อย	2
3. โรงเรียนเอกชนสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และมีเงินทุนสำรอง เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.32	.72	น้อย	4
4. โรงเรียนเอกชนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 อย่างเคร่งครัด	3.40	.61	น้อย	5

ตารางที่ 21 (ต่อ)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา	<i>n</i> = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
5. โรงเรียนเอกชนมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และมีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุล พร้อมทั้งมีแผนรองรับหากดำเนินการไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์	3.17	.63	น้อย	3
<b>รวม</b>	<b>3.09</b>	<b>.48</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน ต้องมีความรู้และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามแผนที่วางไว้ 2) โรงเรียนเอกชนต้องมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบแผนกลยุทธ์และมีคู่มือแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน และ 3) โรงเรียนเอกชนต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และมีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุล พร้อมทั้งมีแผนรองรับ หากดำเนินการไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

การควบคุม การประเมินกลยุทธ์ สถานศึกษา	n = 1,048		ระดับ ความเห็น	ลำดับ ความเสี่ยง
	$\bar{X}$	SD		
1. โรงเรียนเอกชนมีการกำหนดให้บุคลากร ตามโครงสร้าง ส่งรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกเดือน อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการกำกับติดตาม	3.25	.72	น้อย	5
2. โรงเรียนเอกชนมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ที่แม่นยำในการเชื่อมโยงกับการขึ้น ขั้นเงินเดือน/เลื่อนระดับอย่างเหมาะสม และชัดเจน	2.83	.83	น้อย	2
3. โรงเรียนเอกชนมีการรายงานผลการดำเนินงาน ให้คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนได้ทราบ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง พร้อมสามารถ ชี้แจงปัญหาในการดำเนินการได้ อย่างตรงไปตรงมา	2.89	.95	น้อย	3
4. โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจ การบริหารงานจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำไปพัฒนา คุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.06	.74	น้อย	4
5. โรงเรียนเอกชนมีการนำผลการดำเนินงาน ไปเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กร ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	2.68	1.00	น้อย	1
รวม	2.94	.58	น้อย	

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงของการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย หรือมีการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต มีลำดับความเสี่ยง ดังนี้ 1) โรงเรียนเอกชนต้องมีการนำผลการดำเนินงานไปเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 2) โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ที่แม่นยำในการเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน/ เลื่อนระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจน และ 3) โรงเรียนเอกชนต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้ทราบ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง พร้อมสามารถชี้แจงปัญหาในการดำเนินการได้อย่างตรงไปตรงมา โดยเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย และการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
X1	1										
X2	.48**	1									
X3	.38**	.64**	1								
X4	.19**	.07*	.43**	1							
X5	.11**	.10**	.31**	.52**	1						
X6	.06*	.09**	.23**	.31**	.61**	1					
Y1	.15**	-.07*	.32**	.65**	.56**	.34**	1				
Y2	.60**	.51**	.54**	.24**	.30**	.19**	.24**	1			
Y3	.20**	.02	.35**	.61**	.51**	.52**	.52**	.35**	1		
Y4	.67**	.42**	.49**	.36**	.34**	.16**	.48**	.66**	.39**	1	
Y5	.59**	.46**	.52**	.19**	.21**	.06*	.29**	.77**	.24**	.80**	1

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 23 พบว่า การค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบาย และปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาและการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ .80 รองลงมา คือ การกำหนดทิศทางสถานศึกษาและการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กัน เท่ากับ .77 ความเสี่ยงด้านนโยบายในเรื่องของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายและความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในเรื่องของการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กัน เท่ากับ .67 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในเรื่องของการกำหนดทิศทางสถานศึกษา และการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กัน เท่ากับ .66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นต้น

ตารางที่ 24 จัดอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายกับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

อันดับ ที่	ปัจจัยการบริหาร ความเสี่ยง <sup>๑</sup>	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ <sup>๑</sup>	อันดับ ที่	ปัจจัยการบริหาร ความเสี่ยง <sup>๑</sup>	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ <sup>๑</sup>
1	Y4-Y5	.80**	29	X3-Y3	.35**
2	Y2-Y5	.77**	30	X6-Y1	.34**
3	X1-Y4	.67**	31	X5-Y4	.34**
4	Y2-Y4	.66**	32	X3-Y1	.32**
5	X4-Y1	.65**	33	X4-X6	.31**
6	X2-X3	.64**	34	X3-X5	.31**
7	X4-Y3	.61**	35	X5-Y2	.30**
8	X5-X6	.61**	36	Y1-Y5	.29**
9	X1-Y2	.60**	37	X4-Y2	.24**
10	X1-Y5	.59**	38	Y3-Y5	.24**
11	X5-Y1	.56**	39	Y1-Y2	.24**

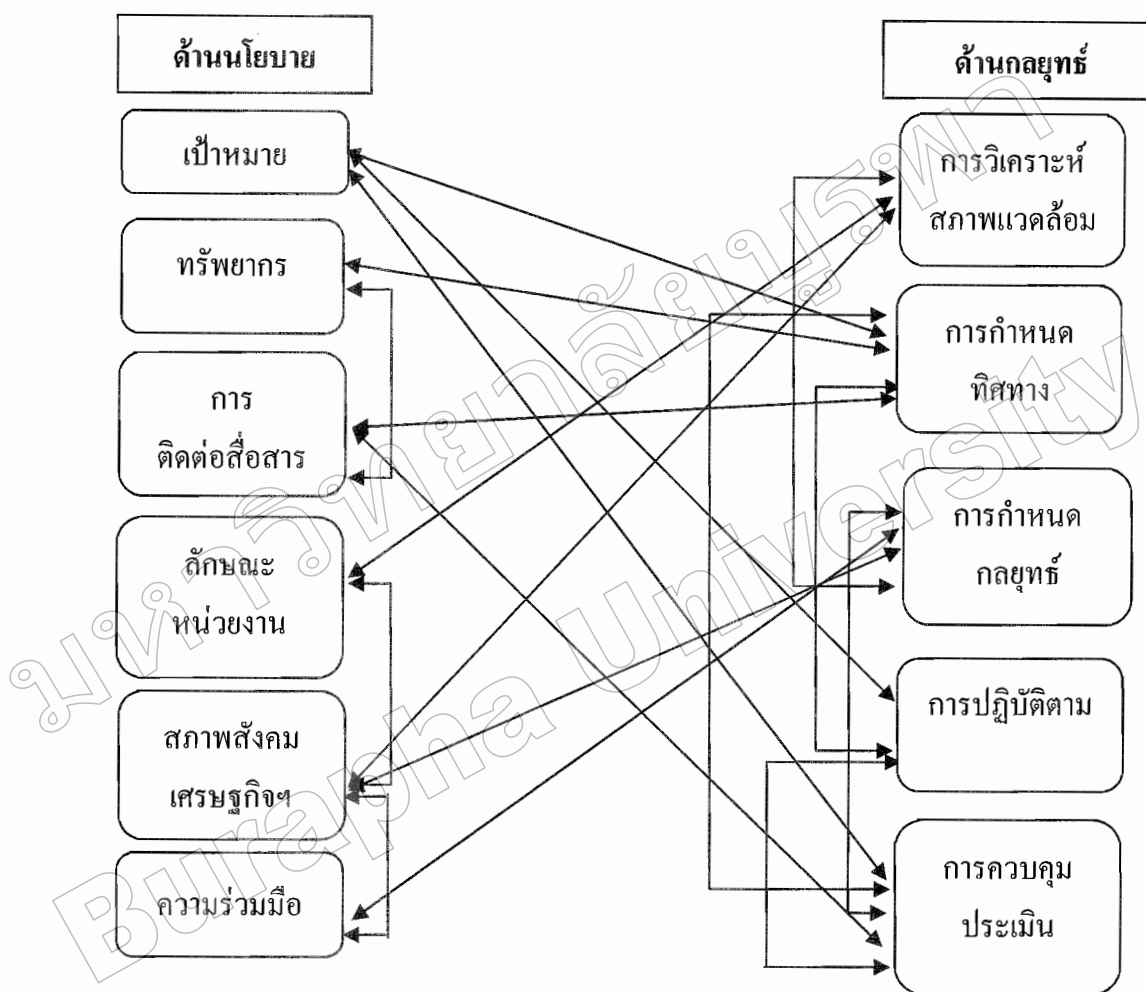
ตารางที่ 24 (ต่อ)

อันดับ ที่	ปัจจัยการบริหาร ความเสี่ยงฯ	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ฯ	อันดับ ที่	ปัจจัยการบริหาร ความเสี่ยงฯ	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ฯ
12	X3-Y2	.55**	40	X3-X6	.23**
13	X3-Y5	.52**	41	X5-Y5	.21**
14	Y1-Y3	.52**	42	X1-Y3	.20**
15	X6-Y3	.52**	43	X1-X4	.19**
16	X4-X5	.52**	44	X4-Y5	.19**
17	X2-Y2	.51**	45	X6-Y2	.19**
18	X5-Y3	.51**	46	X6-Y4	.16**
19	X3-Y4	.49**	47	X1-Y1	.15**
20	X1-X2	.48**	48	X1-X5	.11**
21	Y1-Y4	.48**	49	X2-X5	.10**
22	X2-Y5	.46**	50	X2-X6	.09**
23	X3-X4	.43**	51	X2-X4	.07*
24	X2-Y4	.42**	52	X6-Y5	.06*
25	Y3-Y4	.39**	53	X1-X6	.06*
26	X1-X3	.38**	54	X2-Y3	.02
27	X4-Y4	.36**	55	X2-Y1	-.07*
28	Y2-Y3	.35**			

\*  $p < .05$ \*\*  $p < .01$



จากตารางที่ 24 พบว่า จัดอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายกับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสัมพันธ์กันสูง โดยนำไปจัดจจัยความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ .5 ขึ้นไป เพื่อนำไปเขียนเป็นภาพที่ 18 ดังนี้



ภาพที่ 18 ความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์

จากภาพที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้ยกวางเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งสรุปจากการสอบถามของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน โดยความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านมีดังนี้

1. ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุมประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

จากภาพที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้ร่างเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งสรุปจากการสอบถามของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน โดยความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงแต่ละด้านมีดังนี้

1. ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุมการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา
2. ปัจจัยด้านทรัพยากร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
3. ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และปัจจัยด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา
4. ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา และปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
5. ปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
6. ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน โดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)**

1. การสังเคราะห์ความคิดเห็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นรายชื่อของความคิดเห็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้วิจัยกำหนดความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ร้อยละ 20 ขึ้นไป จึงสามารถนำไปใช้ในเทคนิค (Delphi Technique) ต่อไปได้ (ดังตารางที่ 25-35)

ตารางที่ 25 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N=19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อม และข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน	17	89.47
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ในด้านค่าใช้จ่ายและคุณภาพประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตก่อนนำมากำหนดนโยบายของโรงเรียน	12	63.16
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูลนโยบายเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ก่อนที่จะกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน	13	68.42
4. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) และควรมีผู้ประสานงานของโรงเรียนที่ชัดเจน	11	57.89
5. นโยบายของโรงเรียนเอกชนควรมีความยืดหยุ่น และสามารถปฏิบัติได้ และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล	14	73.68

จากตารางที่ 25 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัยความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ผ่านเกณฑ์จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อม และข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ร้อยละ 89.47 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) และควรมีผู้ประสานงานของโรงเรียนที่ชัดเจน ร้อยละ 57.89

ตารางที่ 26 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง  
ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านทรัพยากร

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการเงินที่เข้มแข็ง เป็นระบบ ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีวิธีการบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ	16	84.21
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลครบทั้งระบบ และบุคลากรต้องปฏิบัติงานตรงตามความสามารถและวุฒิการศึกษา	14	73.68
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้อย่างคุ้มค่า	10	52.63
4. โรงเรียนเอกชนต้องมีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการใช้เครื่อง (Tablet) ที่ได้รับการอุดหนุน จากรัฐบาล	14	73.68
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการบริหารจัดการปรับฐานเงินเดือนครู วุฒิปริญญาตรี 15,000 บาท เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากร	8	42.11

จากตารางที่ 26 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านทรัพยากร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัย  
ความเสี่ยงของทรัพยากร ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่  
โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการเงินที่เข้มแข็ง เป็นระบบ ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีวิธีการบริหาร  
ที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 84.21 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ โรงเรียน  
เอกชนต้องมีการบริหารจัดการปรับฐานเงินเดือนครู วุฒิปริญญาตรี 15,000 บาท เพื่อเป็นขวัญ  
กำลังใจของบุคลากรร้อยละ 42.11

ตารางที่ 27 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง  
ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีวิจัยด้านการติดต่อสื่อสาร

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N=19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีผู้รับผิดชอบงาน นโยบายและแผนของ โรงเรียน โดยตรงซึ่งมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ในงานที่ปฏิบัติอย่างเชี่ยวชาญ โดยสามารถสื่อสารและ ประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	11	57.89
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายวิธีที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนทราบนโยบายของโรงเรียน อย่างชัดเจน	13	68.42
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีการแถลงนโยบายของโรงเรียนและการแจ้ง ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา เป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องแก่ครูนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบ	15	78.95
4. บุคลากรสายงานสนับสนุนการสอนในโรงเรียนเอกชนต้องมี การหมุนเวียนสลับหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติ หน้าที่แทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	7	36.84
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้ ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และโรงเรียนต้องมี การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วไม่ค้างค้ำ	15	78.95

จากตารางที่ 27 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีวิจัยด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัย  
ความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสาร ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด  
ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องมีการแถลงนโยบายของโรงเรียน และการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง

ตรงไปตรงมา เป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแก่ครูนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และโรงเรียนเอกชนต้องมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และโรงเรียนต้องมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วไม่คั่งค้าง ร้อยละ 78.95 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ บุคลากรสายงานสนับสนุนการสอนในโรงเรียนเอกชน ต้องมีการหมุนเวียนสลับหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 36.84

ตารางที่ 28 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N= 19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกคน ให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและต้องสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ	15	78.95
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทน พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	13	68.42
3. ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน ต้องมีการกำกับติดตามและมีมาตรการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบครบกระบวนการ (PDCA)	15	78.95
4. โรงเรียนเอกชนต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนอย่างชัดเจน และคณะกรรมการต้องมีภาวะผู้นำสามารถประสานงานได้โดยไม่มีข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน	13	68.42
5. โรงเรียนเอกชนทุกโรงเรียนจำเป็นต้องมีการจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	6	31.58

จากตารางที่ 28 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัยความเสี่ยงของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและต้องสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน ต้องมีการกำกับ ติดตาม และมีมาตรการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบครบกระบวนการ (PDCA) ร้อยละ 78.95 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนทุกโรงเรียนจำเป็นต้องมีการจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ร้อยละ 31.58

ตารางที่ 29 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนควรมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบชัดเจน	16	84.21
2. สภาพสังคม ชุมชน รอบบริเวณ โรงเรียนเอกชน ควรเอื้อต่อการจัดการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	13	68.42
3. ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ต้องเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนเอกชน อย่างเป็นระบบ และโรงเรียนต้องสามารถบริหารจัดการด้านความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ	14	73.68
4. สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน	14	73.68

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
5. นักการเมืองในชุมชนต้องให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่อง	5	26.32

จากตารางที่ 29 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัยความเสี่ยงของสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนควรมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบชัดเจน ร้อยละ 84.21 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ นักการเมืองในชุมชนต้องให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 26.32

ตารางที่ 30 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบซึ่งสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นระบบและชัดเจน	8	42.11
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคนร่วมมือร่วมใจไม่แบ่งพรรคพวกหรือกลุ่มผลประโยชน์ ในการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน	16	84.21
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีการจัดตั้งกองทุนวิถีสานของครู เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	10	52.63



ตารางที่ 30 (ต่อ)

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
4. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเอกชนต้องมีเป้าหมายร่วมกัน และมีการกำหนดความสำเร็จขององค์กร (KPI) ไว้อย่างชัดเจน	15	78.95
5. โรงเรียนเอกชนต้องให้ความสำคัญบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและสามารถรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	16	84.21

จากตารางที่ 30 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัย ความเสี่ยงความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคนร่วมมือร่วมใจ ไม่แบ่งพรรคพวกหรือกลุ่มผลประโยชน์ ในการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน และโรงเรียนเอกชนต้องให้ความสำคัญบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและสามารถรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 84.21 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องมีการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นระบบและชัดเจน ร้อยละ 42.11

ตารางที่ 31 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน มีคุณภาพเป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ นำไปวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน	15	78.95

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
2. โรงเรียนเอกชนต้องนำข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบ เพื่อให้โรงเรียนทราบโอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	15	78.95
3. โรงเรียนเอกชนต้องศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างชัดเจน	16	84.21
4. ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล	13	68.42
5. โรงเรียนเอกชนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	12	63.16

จากตารางที่ 31 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งกติกกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัยความเสี่ยงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างชัดเจน ร้อยละ 84.21 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ร้อยละ 63.16

ตารางที่ 32 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีวิจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน	11	57.89
2. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ที่สนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง	15	78.95
3. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่นและมีความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	16	84.21
4. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง	16	84.21
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการศึกษาแนวทางและวางเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ	16	84.21

จากตารางที่ 32 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีวิจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัยความเสี่ยงการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่นและมีความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนสอดคล้องกับ นโยบายของโรงเรียน และโรงเรียนเอกชนต้องกำหนดเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่ มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง และโรงเรียนเอกชนต้องมีการศึกษาแนวทางและวางเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ ร้อยละ 84.21 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน ร้อยละ 57.89

ตารางที่ 33 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N=19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน และคณะกรรมการต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามารถในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	14	73.68
2. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกเป้าหมาย สอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	16	84.21
3. หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอกชน ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน	13	68.42
4. โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และมีความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์	15	78.95
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการวางแผนการรับนักเรียนระยะยาวและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	14	73.68

จากตารางที่ 33 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัยความเสี่ยงการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกเป้าหมาย สอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ร้อยละ 84.21 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอกชน ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน ร้อยละ 68.42

ตารางที่ 34 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N=19	ร้อยละ
1. ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชนต้องมีความรู้และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามแผนที่วางไว้	15	78.95
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบแผนกลยุทธ์และมีคู่มือแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน	16	84.21
3. โรงเรียนเอกชนต้องสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และมีเงินทุนสำรอง เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	15	78.95
4. โรงเรียนเอกชนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 อย่างเคร่งครัด	9	47.37
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และมีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุล พร้อมทั้งมีแผนรองรับ หากดำเนินการไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์	16	84.21

จากตารางที่ 34 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นด้านปัจจัยความเสี่ยงการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ผ่านเกณฑ์จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบแผนกลยุทธ์และมีคู่มือแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน และโรงเรียนเอกชนต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และมีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุล พร้อมทั้งมีแผนรองรับ หากดำเนินการไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 84.21 และค่าร้อยละของความคิดเห็นน้อยสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 อย่างเคร่งครัด ร้อยละ 47.37

ตารางที่ 35 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง  
ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการควบคุมการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์ (Content Analysis)	ความถี่ N = 19	ร้อยละ
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดให้บุคลากรตามโครงสร้าง ส่งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกเดือน อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการกำกับติดตาม	10	52.63
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่แม่นยำ ในการเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน/เลื่อนระดับอย่างเหมาะสม และชัดเจน	12	63.16
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ บริหารโรงเรียน ได้ทราบ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง พร้อม สามารถชี้แจงปัญหาในการดำเนินการได้อย่างตรงไปตรงมา	15	78.95
4. โรงเรียนต้องมีการสำรวจความพึงพอใจการบริหารงานจากครู ผู้ปกครองชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำไปพัฒนา คุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	13	68.42
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการนำผลการดำเนินงานไปเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	12	63.16

จากตารางที่ 35 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร  
ความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการควบคุมการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ  
มีความคิดเห็นด้านปัจจัยความเสี่ยงการควบคุมการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ผ่านเกณฑ์  
จำนวน 5 รายการ มีค่าร้อยละของความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องมีการรายงานผล  
การดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ได้ทราบ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง พร้อมสามารถ  
ชี้แจงปัญหาในการดำเนินการได้อย่างตรงไปตรงมา ร้อยละ 78.95 และค่าร้อยละของความคิดเห็น  
น้อยสุด ได้แก่ โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดให้บุคลากรตามโครงสร้าง ส่งรายงานผล  
การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกเดือน อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการกำกับติดตาม  
ร้อยละ 52.63

2. การสังเคราะห์ความคิดเห็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและ  
ด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการของผู้เชี่ยวชาญ  
โดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) รอบที่ 2-3

ผลการวิเคราะห์หาค่ามัชฌัน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นรายชื่อของความคิดเห็น  
รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2-3 (ดังตารางที่ 36-46)

ตารางที่ 36 ค่ามัชฌัน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ  
การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์  
ของนโยบาย (Policy Formulation) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อม และ นำข้อมูลสารสนเทศของ โรงเรียนมาใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน	4.94	0	4.97	0
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ในด้านค่าใช้จ่ายและคุณภาพประโยชน์ที่จะได้รับ ในอนาคตก่อนนำมากำหนดนโยบายของโรงเรียน	4.71	.5	4.73	.5
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูล นโยบายเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ก่อนที่จะกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน	4.77	.5	4.79	.5
4. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับ การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) และควรมีผู้ประสานงานของโรงเรียนที่ชัดเจน	4.64	.5	4.65	.5
5. นโยบายของโรงเรียนเอกชนควรมีความยืดหยุ่นและ สามารถปฏิบัติได้ และมีความสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล	4.82	.5	4.85	0

จากตารางที่ 36 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของนโยบาย (Policy Formulation) รอบที่ 1-2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อ รายละเอียดด้านการกำหนดนโยบาย ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 37 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของทรัพยากร (Resource) รอบ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	<i>Mdn.</i>	<i>I.Q.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.Q.R.</i>
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการเงินที่เข้มแข็ง เป็นระบบชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีวิธีการบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ	4.91	0	4.93	0
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลครบทั้งระบบ และบุคลากรต้องปฏิบัติงานตรงกับความสามารถและวุฒิการศึกษา	4.82	.5	4.85	0
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างคุ้มค่า	4.55	.5	4.56	0.5
4. โรงเรียนเอกชนต้องมีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพียงพอเอื้อต่อการใช้เครื่อง (Tablet) ที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล	4.82	.5	4.85	0
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการบริหารจัดการปรับฐานเงินเดือนครูวุฒิปริญญาตรี 15,000 บาท เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากร	4.29	.5	4.29	.5



จากตารางที่ 37 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของทรัพยากร (Resource) รอบ 1-2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านทรัพยากร ในระดับมาก และมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 38 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสาร (Communication) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียน โดยตรงซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติอย่างเชี่ยวชาญ โดยสามารถสื่อสารและประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.64	.5	4.78	.5
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายวิธีที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนทราบนโยบายของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.77	.5	4.79	.5
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีการแถลงนโยบายของโรงเรียนและการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา เป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบ	4.87	.5	4.89	0
4. สายงานสนับสนุนการสอนในโรงเรียนเอกชนต้องมีการหมุนเวียนสลับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.14	1	4.25	.5

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และโรงเรียนต้องมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วไม่คั่งค้าง	4.87	0	4.89	0

จากตารางที่ 38 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสาร (Communication) รอบที่ 1-2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการติดต่อสื่อสาร ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 39 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (Character) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและต้องสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ	4.87	0	4.89	0
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีเครื่องมือในการบริหารคำตอบแทน พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องคำตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.77	.5	4.75	.5

ตารางที่ 39 (ต่อ)

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	<i>Mdn.</i>	<i>I.Q.R.</i>	<i>Mdn.</i>	<i>I.Q.R.</i>
3. ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน ต้องมีการกำกับ ติดตามและมีมาตรการควบคุม การปฏิบัติงาน ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบครบ กระบวนการ (PDCA)	4.87	0	4.89	0
4. โรงเรียนเอกชนต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนอย่างชัดเจน และคณะกรรมการต้องมีภาวะผู้นำสามารถ ประสานงานได้ โดยไม่มีข้อขัดแย้งระหว่าง หน่วยงาน	4.77	.5	4.79	.5
5. โรงเรียนเอกชนทุกโรงเรียนจำเป็นต้องมีการจัดตั้ง เป็นนิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตาม นโยบายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.11	.5	4.22	.5

จากตารางที่ 39 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงลักษณะของหน่วยงาน  
ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (Character) รอบที่ 1-2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐาน  
มากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญ  
มีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ในระดับมาก  
และมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 40 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง (Environment) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนควรมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ ชัดเจน	4.91	0	4.93	0
2. สังคม ชุมชน รอบบริเวณ โรงเรียนเอกชน ควรเอื้อต่อการจัดการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.77	.5	4.49	0.5
3. ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ต้องเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนเอกชน อย่างเป็นระบบ และโรงเรียนต้องสามารถบริหารจัดการด้านความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.82	.5	4.85	0.5
4. สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน	4.82	.5	4.85	0.5
5. นักการเมืองในชุมชนต้องให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่อง	3.82	1	4	0.5

จากตารางที่ 40 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (Environment) รอบที่ 1-2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อรายละเอียดด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 41 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ (Participation) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นระบบและชัดเจน	4.44	.5	4.35	.5
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคนร่วมมือ ร่วมใจ ไม่แบ่งพรรคพวกหรือกลุ่มผลประโยชน์ ในการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน	4.93	0	4.91	0
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีการจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะของครู เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.55	.5	4.55	.5
4. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเอกชนต้องมีเป้าหมายร่วมกัน และมีการกำหนดความสำเร็จขององค์กร (KPI) ไว้อย่างชัดเจน	4.89	0	4.87	0
5. โรงเรียนเอกชนต้องให้ความสำคัญบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และสามารถรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.93	0	4.91	0

จากตารางที่ 41 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ (Participation) รอบที่ 3 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 42 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน มีคุณภาพเป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ นำไปวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน	4.87	0	4.89	0
2. โรงเรียนเอกชนต้องนำข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบ เพื่อให้โรงเรียนทราบโอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	4.87	0	4.89	0
3. โรงเรียนเอกชนต้องศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.91	0	4.93	0
4. ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนเอกชนต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล	4.77	.5	4.85	.5
5. โรงเรียนเอกชนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	4.71	.5	4.78	.5

จากตารางที่ 42 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) รอบที่ 3 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อรายละเอียดด้านภาวะผู้นำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 43 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (Goal) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนต้องสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน	4.64	.5	4.65	0
2. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่สนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.87	0	4.89	00
3. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่นและมีความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	4.91	0	4.93	0
4. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง	4.91	0	4.93	0
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการศึกษาแนวทางและวางเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ	4.91	0	4.93	0

จากตารางที่ 43 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (Goal) รอบที่ 3 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 44 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนดกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา (Strategy) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน และคณะกรรมการต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.82	.5	4.89	0
2. โรงเรียนเอกชนต้องกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	4.91	0	4.93	0
3. หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอกชน ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ชัดเจน	4.77	.5	4.79	0
4. โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และมีความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์	4.87	0	4.89	0
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการวางแผนการรับนักเรียน ระยะยาวและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	4.82	.5	4.89	0

จากตารางที่ 44 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนดกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา (Strategy) รอบที่ 3 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์



ตารางที่ 45 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา (Practice) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน ต้องมีความรู้และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามแผนที่วางไว้	4.87	.5	4.93	0
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบแผนกลยุทธ์และมีคู่มือแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.91	0	4.93	0
3. โรงเรียนเอกชนต้องสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และมีเงินทุนสำรอง เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.87	0	4.89	0
4. โรงเรียนเอกชนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 อย่างเคร่งครัด	4.44	.5	4.55	.5
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และมีกลไกการตรวจสอบ และถ่วงดุล พร้อมทั้งมีแผนรองรับ หากดำเนินการไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์	4.91	0	4.93	0

จากตารางที่ 45 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา (Practice) รอบที่ 3 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

ตารางที่ 46 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา (Control) รอบที่ 2-3

กิจกรรมเสนอแนะ	รอบที่ 2		รอบที่ 3	
	Mdn.	I.Q.R.	Mdn.	I.Q.R.
1. โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดให้บุคลากรตามโครงสร้าง ส่งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกเดือน อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการกำกับติดตาม	4.56	.5	4.55	.5
2. โรงเรียนเอกชนต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่แม่นยำในการเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน/ เลื่อนระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจน	4.71	.5	4.79	.5
3. โรงเรียนเอกชนต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้ทราบ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง พร้อมสามารถชี้แจงปัญหาในการดำเนินการได้อย่างตรงไปตรงมา	4.87	0	4.89	0
4. โรงเรียนต้องมีการสำรวจความพึงพอใจการบริหารงานจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.77	.5	4.85	.5
5. โรงเรียนเอกชนต้องมีการนำผลการดำเนินงานไปเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.71	.5	4.79	.5

จากตารางที่ 46 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา (Control) รอบที่ 3 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.5 ทุกข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 ทุกข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายละเอียดด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ในระดับมากและมากที่สุดอย่างเป็นเอกฉันท์

## ตอนที่ 5 การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

1. การวิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียน  
เอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่  
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของโอกาสและผลกระทบของปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละ  
ด้าน และการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์ระดับโอกาส ระดับผลกระทบ การจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละ  
ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบาย จากผู้เชี่ยวชาญ 19 คน

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย  
ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม

ความเสี่ยงด้าน นโยบาย	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความ เสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ
1. ปัจจัยความเสี่ยง ของเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ ของนโยบาย	โรงเรียนเอกชนไม่มีการวิจัย หรือศึกษาข้อมูลนโยบาย เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความ เป็นไปได้ ก่อนที่จะกำหนด เป็นนโยบายของโรงเรียน	3.79	3.95	14.97	สูง	4
2. ปัจจัยความเสี่ยง ของทรัพยากร	โรงเรียนเอกชนยังไม่มี ความพร้อมในการบริหาร จัดการ เพื่อปรับฐานเงินเดือน ครูวุฒิปริญญาตรี 15,000 บาท ที่เหมาะสมจึงมีผลกระทบต่อ การลาออกของบุคลากร	4.05	4.32	17.50	สูงสุด	3
3. ปัจจัยความเสี่ยง ของการติดต่อ สื่อสาร	ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและ แผนของโรงเรียนเอกชน ยังขาดความเชี่ยวชาญ และ ประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ	3.32	3.74	12.42	สูง	6

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ความเสี่ยงด้าน นโยบาย	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความ เสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ
4. ปังจัยความเสี่ยง ของลักษณะของ หน่วยงานที่นำ นโยบายไป ปฏิบัติ	โรงเรียนเอกชนยังไม่มี เครื่องมือในการบริหาร คำตอบแทนที่ชัดเจน เพื่อนำไปบริหารคำตอบแทน ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	3.47	13.15	สูง	5
5. ปังจัยความเสี่ยง ของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และ การเมือง	สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีผลกระทบต่อการบริหาร จัดการของโรงเรียนเอกชน	4.58	4.26	19.51	สูงสุด	1
6. ปังจัยความเสี่ยง ของความ ร่วมมือร่วมใจ ของผู้ปฏิบัติ	โรงเรียนเอกชนให้ ความสำคัญกับบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ แต่ยังไม่ สามารถรักษานักวิชาการไว้ ในองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.11	4.37	17.96	สูงสุด	2

จากตารางที่ 47 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงการบริหาร  
ความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ  
โดยรวม พบว่า ปังจัยความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูงสุด คือ ปังจัยความเสี่ยง  
ของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเป็นประเด็นปังจัยความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณา  
ก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยง  
ต่อไป

ตารางที่ 48 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์  
ของนโยบาย

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ความ	ระดับ	ลำดับ
	โอกาส	ผลกระทบ	เสี่ยง	ความ	
	(1)	(2)	(1) X (2)	เสี่ยง	
1. โรงเรียนเอกชนมีการศึกษาสภาพแวดล้อม แต่ยังไม่นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน	3.21	3.95	12.68	สูง	4
2. โรงเรียนเอกชนขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ในด้านค่าใช้จ่ายและคุณภาพประโยชน์ที่จะได้รับ ในอนาคต ก่อนนำมากำหนดนโยบายของ โรงเรียน	3.21	4.16	13.35	สูง	3
3. โรงเรียนเอกชนไม่มีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูล นโยบายเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ก่อนที่จะกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน	3.79	3.95	14.97	สูง	1
4. โรงเรียนเอกชนขาดการกำหนดนโยบาย ที่สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมผู้ ประชาคมอาเซียน (AEC) และยังไม่ มีผู้ประสานงานของโรงเรียนที่ชัดเจน	3.84	3.89	14.94	สูง	2
5. นโยบายของโรงเรียนเอกชนมีความยืดหยุ่น น้อยและในการปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการศึกษา ของรัฐบาล	3.05	3.63	11.07	สูง	5

จากตารางที่ 48 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัย  
ของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยง  
ระดับสูง คือ โรงเรียนเอกชนไม่มีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูลนโยบายเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษา  
ความเป็นไปได้ ก่อนที่จะกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ  
ที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง  
ในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของทรัพยากร

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความ เสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ
1. ระบบการเงินของโรงเรียนเอกชนมีระบบที่ยังไม่ชัดเจน ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณและทรัพยากร	3.58	4.16	14.89	สูง	3
2. โรงเรียนเอกชนมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลยังไม่ครบทั้งระบบ และบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงกับความสามารถและวุฒิการศึกษา	3.84	3.95	15.17	สูง	2
3. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีระบบการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างคุ้มค่า	2.74	2.74	7.51	ปานกลาง	5
4. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการใช้เครื่อง (Tablet) ที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล	3.00	3.21	9.63	ปานกลาง	4
5. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีความพร้อมในการบริหารจัดการ เพื่อปรับฐานเงินเดือนครูวุฒิปริญญาตรี 15,000 บาทที่เหมาะสมจึงมีผลกระทบต่อการลาออกของบุคลากร	4.05	4.32	17.50	สูงสุด	1

จากตารางที่ 49 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัยของทรัพยากร พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูง คือ โรงเรียนเอกชนยังไม่มีความพร้อมในการบริหารจัดการ เพื่อปรับฐานเงินเดือนครูวุฒิปริญญาตรี 15,000 บาท ที่เหมาะสมจึงมีผลกระทบต่อการลาออกของบุคลากรซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสาร

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความ เสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ
1. ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผน ของโรงเรียนเอกชนยังขาดความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ	3.32	3.74	12.42	สูง	1
2. โรงเรียนเอกชนมีวิธีการสื่อสารที่ยังไม่ หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรทุกคน ในโรงเรียนทราบนโยบายของโรงเรียน อย่างชัดเจน	2.95	3.21	9.47	ปานกลาง	5
3. โรงเรียนเอกชนยังขาดการแถลงนโยบาย ของโรงเรียน และการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา เป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับ ทราบ	3.00	3.79	11.37	สูง	2
4. บุคลากรสายงานสนับสนุนการสอน ในโรงเรียนเอกชน ยังไม่มีการหมุนเวียน สลับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.42	3.05	10.43	สูง	3
5. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีวิธีการสื่อสาร ที่หลากหลายให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษา ของโรงเรียน	3.11	3.32	10.33	สูง	4

จากตารางที่ 50 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัยของการติดต่อสื่อสาร พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูง คือ ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชนยังขาดความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 51 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของลักษณะของหน่วยงาน  
ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ความ	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ
	โอกาส	ผลกระทบ	เสี่ยง		
	(1)	(2)	(1) X (2)		
1. โรงเรียนเอกชนมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและต้องสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ยังไม่ครบทั้งระบบ	3.21	3.11	9.98	ปานกลาง	5
2. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทนที่ชัดเจนเพื่อนำไปบริหารค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	3.47	13.15	สูง	1
3. ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน ยังขาดการกำกับติดตามและไม่มีมาตรการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบครบกระบวนการ (PDCA)	3.37	3.68	12.40	สูง	2
4. โรงเรียนเอกชนมีคณะกรรมการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน แต่ยังไม่มีการพัฒนางานที่ชัดเจนและคณะกรรมการบางท่านไม่มีภาวะผู้นำในการประสานงาน	3.32	3.53	11.72	สูง	3
5. โรงเรียนเอกชนยังไม่ดำเนินการจัดตั้งเป็นนิติบุคคลอย่างถูกต้อง เนื่องจากยังไม่เข้าใจในการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชนที่ถูกต้อง	2.84	3.68	10.45	สูง	4

จากตารางที่ 51 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัยของลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูง คือ โรงเรียนเอกชนยังไม่มีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทนที่ชัดเจน เพื่อนำไปบริหารค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป



ตารางที่ 52 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความ เสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ
1. โรงเรียนเอกชนมีการศึกษาความพึงพอใจ ของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อ การจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียน ที่ยังไม่เป็นระบบอย่างชัดเจน	3.00	3.63	10.89	สูง	3
2. การจัดการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบาย ของโรงเรียนเอกชนยังไม่เอื้อต่อสภาพ สังคม ชุมชน รอบบริเวณ โรงเรียน	2.84	3.63	10.31	สูง	4
3. ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า เข้ามามีบทบาท ช่วยเหลือในดำเนินงานตามนโยบายของ โรงเรียนเอกชน ซึ่งยังไม่เป็นระบบและ ค่อนข้างน้อย	3.21	3.11	9.98	ปานกลาง	5
4. สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบ ต่อการบริหารจัดการของ โรงเรียนเอกชน	4.58	4.26	19.51	สูงสุด	1
5. นักการเมืองในชุมชนให้การสนับสนุน การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน เอกชนอย่างต่อเนื่องค่อนข้างน้อย	3.63	3.16	11.47	สูง	2

จากตารางที่ 52 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัย  
ของสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยง  
ระดับสูง คือ สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ โรงเรียนเอกชน  
ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์  
เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 53 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของความร่วมมือร่วมใจ  
ของผู้ปฏิบัติ

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความ เสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ
1. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีระบบที่ชัดเจนในการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบในตัดสินใจในการดำเนินงานตามนโยบาย	3.58	3.53	12.64	สูง	2
2. บุคลากรของโรงเรียนเอกชนมีการแบ่งพรรคพวกหรือกลุ่มผลประโยชน์ในการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน ซึ่งมีผลกระทบต่อความร่วมมือการปฏิบัติงาน	3.11	3.79	11.79	สูง	5
3. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีการจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะของครู เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.74	3.32	12.42	สูง	4
4. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเอกชนยังไม่มี การสร้างเป้าหมายร่วมกัน และขาด การกำหนดความสำเร็จขององค์กร (KPI) ใ้ได้อย่างชัดเจน	3.42	3.79	12.96	สูง	2
5. โรงเรียนเอกชนให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ยังไม่สามารถรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	4.37	17.96	สูงสุด	1

จากตารางที่ 53 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัยของความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูงคือ โรงเรียนเอกชนให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ยังไม่สามารถรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

1.2 การวิเคราะห์ระดับโอกาส ระดับผลกระทบ การจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละ  
ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ตารางที่ 54 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  
ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม

ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความ เสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ
1. ความเสี่ยงด้าน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ของสถานศึกษา	โรงเรียนเอกชนยังไม่เปิด โอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มี ส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน อย่างเป็นระบบ	3.58	3.63	13.00	สูง	3
2. ความเสี่ยงด้านการ กำหนดทิศทางของ สถานศึกษา	โรงเรียนเอกชนยังขาด การสร้างความตระหนักและ กระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทาง การพัฒนาโรงเรียน	3.74	3.42	12.79	สูง	5
3. ความเสี่ยงด้านการ กำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษา	โรงเรียนเอกชนมี คณะกรรมการจัดทำแผน กลยุทธ์ ซึ่งคณะกรรมการ ยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน	3.21	4.00	12.84	สูง	4

## ตารางที่ 54 (ต่อ)

ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความ เสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ
4. ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ สถานศึกษา	ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งานนโยบายและแผน ของโรงเรียนเอกชนยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพและบรรลุ ตามแผนที่วางไว้	3.84	3.89	14.94	สูง	2
5. ความเสี่ยงด้าน การควบคุม การ ประเมินกลยุทธ์ สถานศึกษา	โรงเรียนเอกชนยังไม่มี การควบคุม การ กำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ แม่นยำในการเชื่อมโยงกับ การขึ้นเงินเดือน/ เลื่อนระดับที่เหมาะสม และชัดเจน	3.95	3.89	15.37	สูงสุด	1

จากตารางที่ 54 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงการบริหาร  
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ  
โดยรวม พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูงสุด คือ ปัจจัยความเสี่ยง  
ด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้อง  
พิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละ  
ความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 55 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ภายในสถานศึกษา

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ความ	ระดับ	ลำดับ
	โอกาส	ผลกระทบ	เสี่ยง	ความ	
	(1)	(2)	(1) X (2)	เสี่ยง	
1. โรงเรียนเอกชนมีข้อมูลสารสนเทศที่ยังไม่มี คุณภาพ เพื่อนำไปวางแผนการดำเนินงาน ของโรงเรียน	3.32	3.63	12.05	สูง	5
2. โรงเรียนเอกชนยังไม่นำข้อมูลจากหน่วยงาน ภายนอกมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบ เพื่อให้ โรงเรียนทราบโอกาสและข้อจำกัดของ โรงเรียนได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	3.53	3.63	12.81	สูง	2
3. โรงเรียนเอกชนมีการศึกษาสภาพปัญหาและ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน แต่ยังคงขาด เครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างชัดเจน	3.53	3.58	12.64	สูง	3
4. โรงเรียนเอกชนยังคงขาดการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล	3.42	3.63	12.41	สูง	4
5. โรงเรียนเอกชนยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.58	3.63	13.00	สูง	1

จากตารางที่ 55 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัย  
ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและ  
มีความเสี่ยงระดับสูง คือ โรงเรียนเอกชนยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และ  
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ  
ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์  
เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 56 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการกำหนดทิศทาง  
ของสถานศึกษา

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ความ	ระดับ	ลำดับ
	โอกาส	ผลกระทบ	เสี่ยง	ความ	
	(1)	(2)	(1) X (2)	เสี่ยง	
1. โรงเรียนเอกชนยังขาดการสร้างตระหนักรู้และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน	3.74	3.42	12.79	สูง	1
2. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ที่สนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.16	3.63	11.47	สูง	4
3. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่นและมีความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	3.26	3.68	12.00	สูง	3
4. โรงเรียนเอกชนยังขาดการกำหนดเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง	3.42	3.74	12.79	สูง	2
5. โรงเรียนเอกชนยังมีไม่การศึกษาแนวทางและวางเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ	3.00	3.68	11.04	สูง	5

จากตารางที่ 56 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัยของการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูงคือ โรงเรียนเอกชนยังขาดการสร้างตระหนักรู้และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณา ก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์ เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 57 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการกำหนดกลยุทธ์  
ของสถานศึกษา

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ความเสี่ยง (1) X (2)	ระดับ	ลำดับ
	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)		ความ เสี่ยง	
1. โรงเรียนเอกชนมีคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งคณะกรรมการยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.21	4.00	12.84	สูง	1
2. โรงเรียนเอกชนยังกำหนดกลยุทธ์ไม่ครอบคลุมทุกเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	3.00	3.68	11.04	สูง	4
3. หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอกชน ยังไม่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.21	3.84	12.33	สูง	2
4. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครูผู้ปกครอง ชุมชน ซึ่งจะทำให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์	3.11	3.68	11.44	สูง	3
5. โรงเรียนเอกชนยังไม่มีการวางแผนการรับนักเรียนระยะยาวและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เป็นระบบชัดเจน	3.16	3.42	10.81	สูง	5

จากตารางที่ 57 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัยของการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูงคือ โรงเรียนเอกชนมีคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งคณะกรรมการยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 58 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกลยุทธ์  
สถานศึกษา

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ
	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)			
1. ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผน ของโรงเรียนเอกชน ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพและบรรลุตามแผนที่วางไว้	3.84	3.89	14.94	สูง	1
2. โรงเรียนเอกชนยังขาดการประชุมชี้แจงให้ บุคลากรในโรงเรียนทราบแผนกลยุทธ์และ ไม่มีคู่มือแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน	3.26	3.47	11.31	สูง	5
3. โรงเรียนเอกชนยังไม่สามารถระดมทรัพยากร จากแหล่งต่าง ๆ และมีเงินทุนสำรอง เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงิน อุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	3.74	13.39	สูง	2
4. โรงเรียนเอกชนยังไม่ปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 อย่างเคร่งครัด ซึ่งจะส่งผลต่อ การปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด	3.16	3.84	12.13	สูง	3
5. โรงเรียนเอกชนมีระบบการประเมินผล การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และกลไก การตรวจสอบ ถ่วงดุล ที่ยังไม่ครบทั้งระบบ	3.26	3.68	12.00	สูง	4

จากตารางที่ 58 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัย  
ของการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยงระดับสูง  
คือ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของ โรงเรียนเอกชน ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ  
ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามแผนที่วางไว้ ซึ่งเป็นประเด็น  
ความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติ  
การบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป



ตารางที่ 59 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการควบคุม การประเมิน  
กลยุทธ์สถานศึกษา

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาส (1)	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ (2)	ความเสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ
1. โรงเรียนเอกชนยัง ไม่มีการกำหนดให้บุคลากร ตามโครงสร้างส่งรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการกำกับติดตาม	3.37	3.84	12.94	สูง	3
2. โรงเรียนเอกชนยัง ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด ผลงานที่แม่นยำในการเชื่อมโยงกับการขึ้น ขั้นเงินเดือน/ เลื่อนระดับที่เหมาะสมและ ชัดเจน	3.95	3.89	15.37	สูงสุด	1
3. โรงเรียนเอกชนยังขาดการแสดงผลการ ดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ได้ทราบ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง พร้อมสามารถชี้แจงปัญหาในการดำเนินการ ได้อย่างตรงไปตรงมา	3.16	3.37	10.65	สูง	5
4. โรงเรียนยัง ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจ การบริหารงานจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำไปพัฒนา คุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.63	3.37	12.23	สูง	4
5. โรงเรียนเอกชนยัง ไม่มีการนำผลการ ดำเนินงานไปเทียบเคียง (Benchmark) กับ องค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.89	3.68	14.32	สูง	2

จากตารางที่ 59 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงปัจจัย  
ของการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับแรกและมีความเสี่ยง  
ระดับสูง คือ โรงเรียนเอกชนยัง ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่แม่นยำในการเชื่อมโยงกับการขึ้น  
ขั้นเงินเดือน/ เลื่อนระดับที่เหมาะสมและชัดเจน ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญที่จะต้องพิจารณา  
ก่อนในประเด็นอื่น ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงต่อไป

1.3 การวิเคราะห์อันดับความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน  
โดยเลือกจากลำดับความคิดเห็น โดยคัดเลือกจากแบบสอบถามกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกับจากการสัมภาษณ์  
ผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 60 อันดับของความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ  
หัวหน้างานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ความเสี่ยงด้านนโยบาย	ความคิดเห็นของ กลุ่มผู้ปฏิบัติ อันดับ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ อันดับ
1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	5	4
2. ทรัพยากร	1	3
3. การติดต่อสื่อสาร	3	6
4. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	6	5
5. สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง	4	1
6. ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ	2	2

จากตารางที่ 60 พบว่า อันดับของความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ปัจจุบัน  
โรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชน เนื่องจากการปฏิบัติน้อย  
จึงทำให้เกิดความเสี่ยง โดยเรียงระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ปัจจัยด้าน  
ทรัพยากร ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ และปัจจัยด้านการสื่อสาร ส่วนความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงซึ่งจะมีผลกระทบต่อ  
โรงเรียนเอกชนในอนาคต โดยเรียงลำดับจากความเสี่ยงมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ปัจจัย  
ด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ และปัจจัย  
ด้านทรัพยากร ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อวางแผนปฏิบัติ  
การบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 61 อันดับของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ  
หัวหน้างานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ความคิดเห็นของ	ความคิดเห็นของ
	ผู้ปฏิบัติ อันดับ	ผู้เชี่ยวชาญ อันดับ
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา	5	3
2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	2	5
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา	4	4
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา	3	2
5. การควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา	1	1

จากตารางที่ 61 พบว่า อันดับของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ปัจจุบัน  
โรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชน เนื่องจากการปฏิบัติน้อย  
จึงทำให้เกิดความเสี่ยง โดยเรียงระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ปัจจัย  
ด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา  
และปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ส่วนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มี  
ความคิดเห็นว่าโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงซึ่งจะมีผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนในอนาคต  
โดยเรียงลำดับจากความเสี่ยงมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านการควบคุม การประเมิน  
กลยุทธ์สถานศึกษา ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา ปัจจัยด้านการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์  
เพื่อวางแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
พบว่ารูปแบบการบริการความเสี่ยงของโรงเรียนเอกชนมีความสอดคล้องกัน อันดับของความเสี่ยง  
มีความใกล้เคียงกัน โดยผู้วิจัยเลือกอันดับความเสี่ยงจากผู้เชี่ยวชาญเนื่องจากการมองภาพ  
ความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบกับโรงเรียนเอกชนในอนาคต ซึ่งเป็นประเด็นแรกๆที่ต้องนำมาจัดการ  
ทำเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ถ้าปล่อยไว้จะส่งผลกระทบต่อการบริหารของโรงเรียน  
เอกชนในอนาคต

#### 1.4 การวิเคราะห์วิธีการบริหารความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์วิธีการบริหารความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน ซึ่งสามารถสรุปเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของ โรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 62 สรุปสาระสำคัญวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายจากผู้เชี่ยวชาญ

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (ด้านนโยบาย)	ผลกระทบหรือความสูญเสีย	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
<b>1. ความเสี่ยงด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง</b> - สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน	1. ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น 2. การเลือกเรียนโรงเรียนของรัฐบาลเพราะมีค่าใช้จ่ายไม่สูง	1. วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะยาว 5 ปี โดยมีมาตรฐานการศึกษา และมีสิ่งมุ่งเน้นของโรงเรียน ในการจัดทำ 2. วางแผนปฏิบัติงานประจำปี 3. ศึกษาข้อมูลและแนวโน้มสภาพสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและการเมือง ระดับประเทศ เพื่อนำมาวางแผน ระยะยาว 4. การขอรับสนับสนุนจากรัฐ เพื่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 5. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของนักเรียน 6. การทำการตลาดและประชาสัมพันธ์

## ตารางที่ 62 (ต่อ)

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (ด้านนโยบาย)	ผลกระทบหรือความสูญเสีย	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
<b>2. ความเสี่ยงด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ</b>		
- โรงเรียนเอกชนให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ แต่ยังไม่สามารถรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรที่มีความสามารถลาออก</li> <li>2. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำรวจความต้องการด้านสวัสดิการของบุคลากร/สำรวจความพึงพอใจ</li> <li>2. วิเคราะห์สวัสดิการพื้นฐานของโรงเรียน</li> <li>3. ศึกษาและสร้างวัฒนธรรมขององค์กร</li> <li>4. ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน</li> <li>5. มีตัวชี้วัดความสุขขององค์กร</li> <li>6. มีระบบการบริหารบุคคลที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพทั้งระบบ</li> <li>7. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากร (Share Vision and Share Values)</li> <li>8. จัดตั้งกองทุนเพื่อจูงใจให้บุคลากรให้อยู่ในองค์กร</li> <li>9. จ้างครูเชี่ยวชาญจากภายนอกมาช่วยสอนระหว่างสรรหาครูใหม่ หรือมีการเรียนรู้ผ่าน E-learning มากขึ้นเพื่อไม่ต้องได้รับผลกระทบจากครูที่ออกไป</li> </ol>
<b>3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร</b>		
- โรงเรียนเอกชนยังไม่มีความพร้อมในการบริหารจัดการเพื่อปรับฐานเงินเดือนครูวุฒิปริญญาตรี 15,000 บาท ที่เหมาะสมจึงมีผลกระทบต่อการลาออกของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรลาออก</li> <li>2. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>3. บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ไม่ทุ่มเทเสียสละ</li> <li>4. ขาดบุคลากรในการสอน</li> <li>5. งบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การหารายได้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มสวัสดิการให้กับบุคลากร โดยใช้ความร่วมมือของบุคลากร โรงเรียน ชุมชนและผู้ปกครอง</li> <li>2. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคลากร</li> <li>3. สร้างความตระหนักให้บุคลากรประหยัดและช่วยระดมทุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ</li> </ol>

## ตารางที่ 62 (ต่อ)

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (ด้านนโยบาย)	ผลกระทบหรือความสูญเสีย	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
		4. ปรับลดงบประมาณประจำปี (ลดรายจ่าย-เพิ่มรายได้) 5. สร้างเครือข่ายผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน โรงเรียน 6. คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนต้องมี ความเข้มแข็ง 7. จัดตั้งกองทุนวิทยฐานะให้ครู 8. จัดซื้อหุ้่นให้บุคลากร หรือกองทุนวิทยคุณ 9. จัดตั้งกองทุนค่ารักษาพยาบาล/ การประกันสุขภาพ 10. บริหารงบประมาณและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความเสี่ยงด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย -โรงเรียนเอกชนไม่มีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูลนโยบายที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ก่อนที่จะกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน	1. เสียค่าใช้จ่ายงบประมาณในการแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด 2. การพัฒนาโรงเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3. การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าในการดำเนินงาน	1. วิเคราะห์องค์กร (SWOT) เพื่อกำหนดบทบาทที่ถูกต้อง 2. กำหนดนโยบาย แผน โครงการและกิจกรรมที่ชัดเจน 3. พัฒนาคณาจารย์ที่รับผิดชอบงานแผนและนโยบาย 4. ต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ดี สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทั้งภายใน-ภายนอก) 5. กำกับ ติดตาม และประเมินผลที่จริงจังและต่อเนื่อง

## ตารางที่ 62 (ต่อ)

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (ด้านนโยบาย)	ผลกระทบหรือความสูญเสีย	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
<b>5. ความเสี่ยงด้าน</b>		
<b>ลักษณะของหน่วยงาน</b>		
ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	1. บุคลากรไม่ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการทำงาน	1. โรงเรียนต้องมีนโยบาย แผนโครงการ และกิจกรรมที่ชัดเจน KRA (Key Result Areas) และ KPI (Key Performance Indicators) ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- โรงเรียนเอกชนยังไม่มีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทนที่ชัดเจน เพื่อนำไป	2. เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน	เพื่อประเมินผลและการขึ้นเงินเดือนประจำปี
บริหารค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3. บุคลากรปฏิบัติงานไม่เต็มความสามารถ	2. มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบในการประเมินผลอย่างชัดเจน
	4. บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและการพัฒนา	3. บุคลากรทุกคนทราบข้อมูลในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และปฏิบัติตาม
		4. มีการรายงานผลการประเมินผลให้บุคลากรทราบอย่างโปร่งใส เพื่อนำไปสู่การพัฒนา
		5. โรงเรียนมีแผนงาน เครื่องมือประเมินที่สอดคล้องกัน
<b>6. ความเสี่ยงด้านการติดต่อสื่อสาร</b>		
- ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชนยังขาดความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ	1. การดำเนินงานตามนโยบายและแผนของโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ	1. พัฒนาศักยภาพนโยบายและแผนให้มีความสามารถและมีภาวะผู้นำ
	2. การประสานงานและการดำเนินงานตามแผนไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง	2. มีหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบชัดเจน
	3. เกิดความเข้าใจผิดในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง	3. มีบทพรรณนางานที่ชัดเจน อยู่ในโครงสร้างการบริหารงาน
		4. มีแผนการนิเทศติดตามงานอย่างชัดเจน
		5. พัฒนาสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและช่องทางในการทั่วถึง

จากตารางที่ 62 พบว่า การวิเคราะห์วิธีการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 63 สรุปสาระสำคัญวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์)	ผลกระทบหรือความสูญเสีย	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
<p><b>1. ความเสี่ยงด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา</b></p> <p>- โรงเรียนเอกชนยังไม่มี การกำหนดตัวชี้วัด ผลงานที่แม่นยำใน การเชื่อมโยงกับ การขึ้นเงินเดือน/ เดือนระดับที่ เหมาะสมและชัดเจน</p>	<p>1. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มความสามารถและเต็มศักยภาพ</p> <p>2. บุคลากรไม่ทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงาน</p> <p>3. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. ไม่เกิดการแข่งขันเพื่อพัฒนาตนเองและการพัฒนาโรงเรียน</p>	<p>1. การเชื่อมโยงกับการทำแผนปฏิบัติงานประจำปี</p> <p>2. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการบริหารที่ถูกต้อง ชัดเจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. กำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ผลงานที่เป็นรูปธรรมและวัดได้จริง</p> <p>4. มีหน่วยงานรับผิดชอบการประเมินติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้</p>
<p><b>2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา</b></p> <p>- ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน ยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามแผนที่วางไว้</p>	<p>1. ขาดการประสานงานที่ชัดเจน</p> <p>2. ขาดการควบคุมการดำเนินงาน</p> <p>3. ใช้จ่ายงบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า</p>	<p>1. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่รับผิดชอบงานนโยบายและแผนที่ชัดเจน</p> <p>2. มีผู้เชี่ยวชาญมาเป็นที่ปรึกษา</p> <p>3. มีระบบการควบคุมภายในและระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ</p>



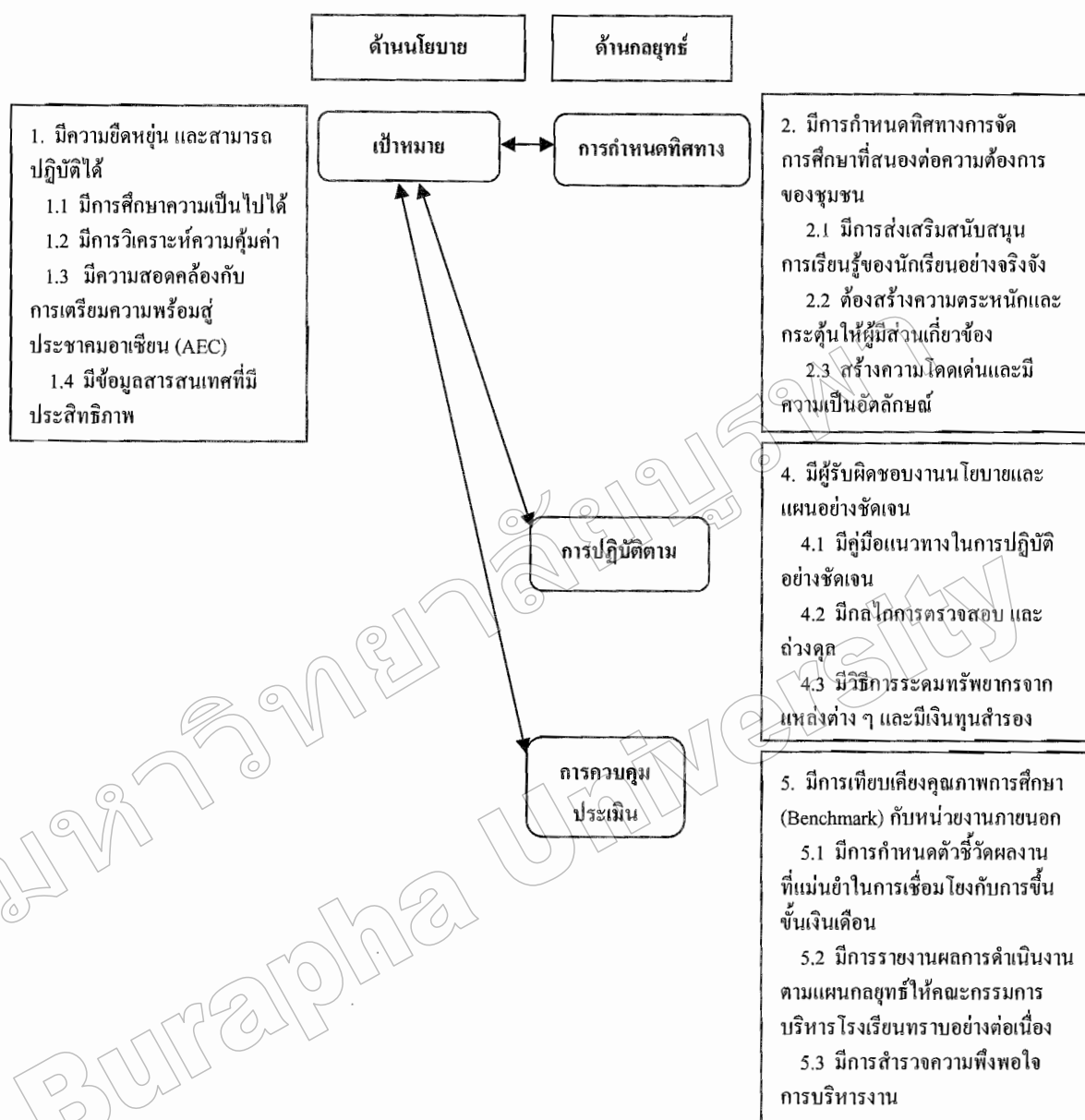
## ตารางที่ 63 (ต่อ)

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์)	ผลกระทบหรือความสูญเสีย	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
<b>3. ความเสี่ยงด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา</b> - โรงเรียนเอกชนยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	1. ขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน 2. ขาดการให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียน เช่น การสนับสนุนงบประมาณ การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ 3. การพัฒนาโรงเรียนไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	1. กำหนดนโยบายในแผนปฏิบัติงานประจำปี 2. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 3. สร้างความเข้าใจและความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน 4. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 5. มีระบบการสรรหาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญมาเป็นกรรมการในการช่วยพัฒนาโรงเรียน
<b>4. ความเสี่ยงด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา</b> - โรงเรียนเอกชนมีคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งคณะกรรมการยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	1. การวางแผนพัฒนาโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ 2. การใช้งบประมาณไม่คุ้มค่า 3. ขาดความเชื่อมั่นในการวางแผนและการบริหารงานของโรงเรียน	1. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน 2. มีโครงสร้างการบริหารงานและบทบรรณานงานที่ชัดเจน 3. พัฒนาศักยภาพที่รับผิดชอบงานอย่างต่อเนื่อง 4. สร้างเครือข่าย 5. จัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ KM & LO (Knowledge Management-learning Organization)

ตารางที่ 63 (ต่อ)

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์)	ผลกระทบหรือความสูญเสีย	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
5. ความเสี่ยงด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา		6. พัฒนาระบบ ICT ของสถานศึกษาและระบบฐานข้อมูล สารสนเทศของโรงเรียนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา 7. มีผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ
- โรงเรียนเอกชนยังขาดการสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน	1. การพัฒนาโรงเรียนไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน 2. ขาดความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน 3. ขาดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษา	1. สร้างความตระหนักและคุณค่าของงาน 2. สร้างเครือข่ายและความร่วมมือที่เข้มแข็ง 3. โรงเรียนยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปพัฒนาการศึกษา 4. การสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Share Vision and Share Values) 5. มีช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

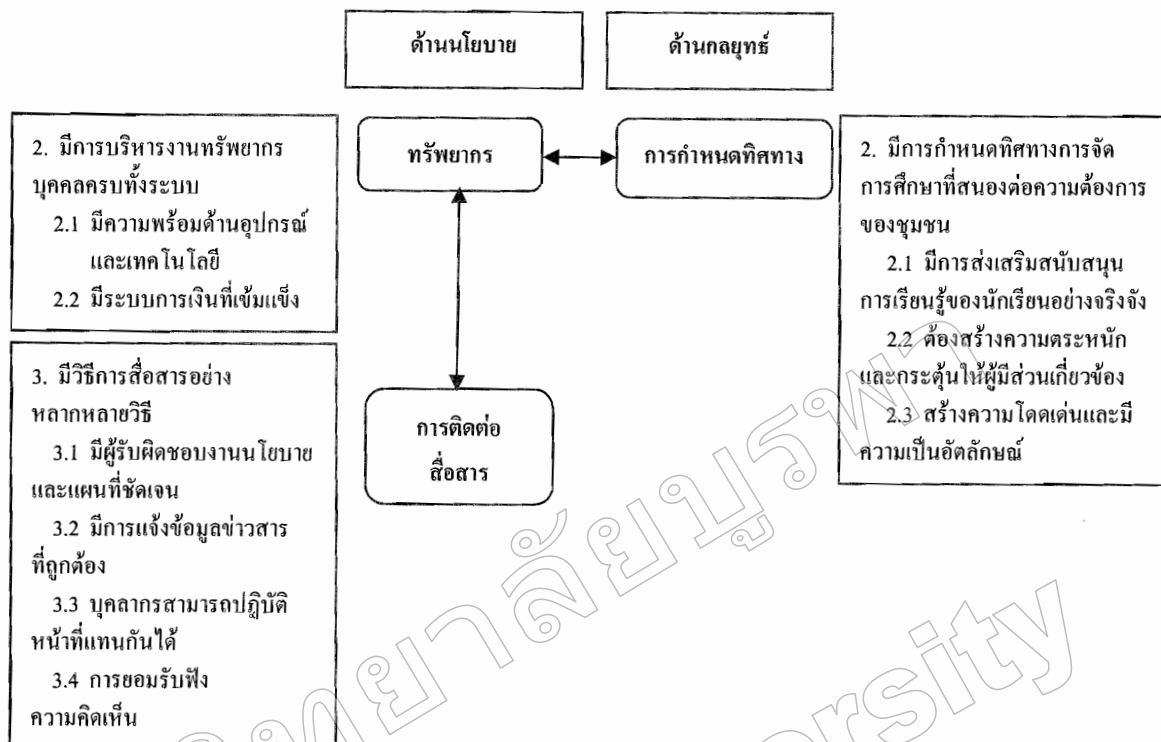
จากตารางที่ 63 พบว่า การวิเคราะห์วิธีการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

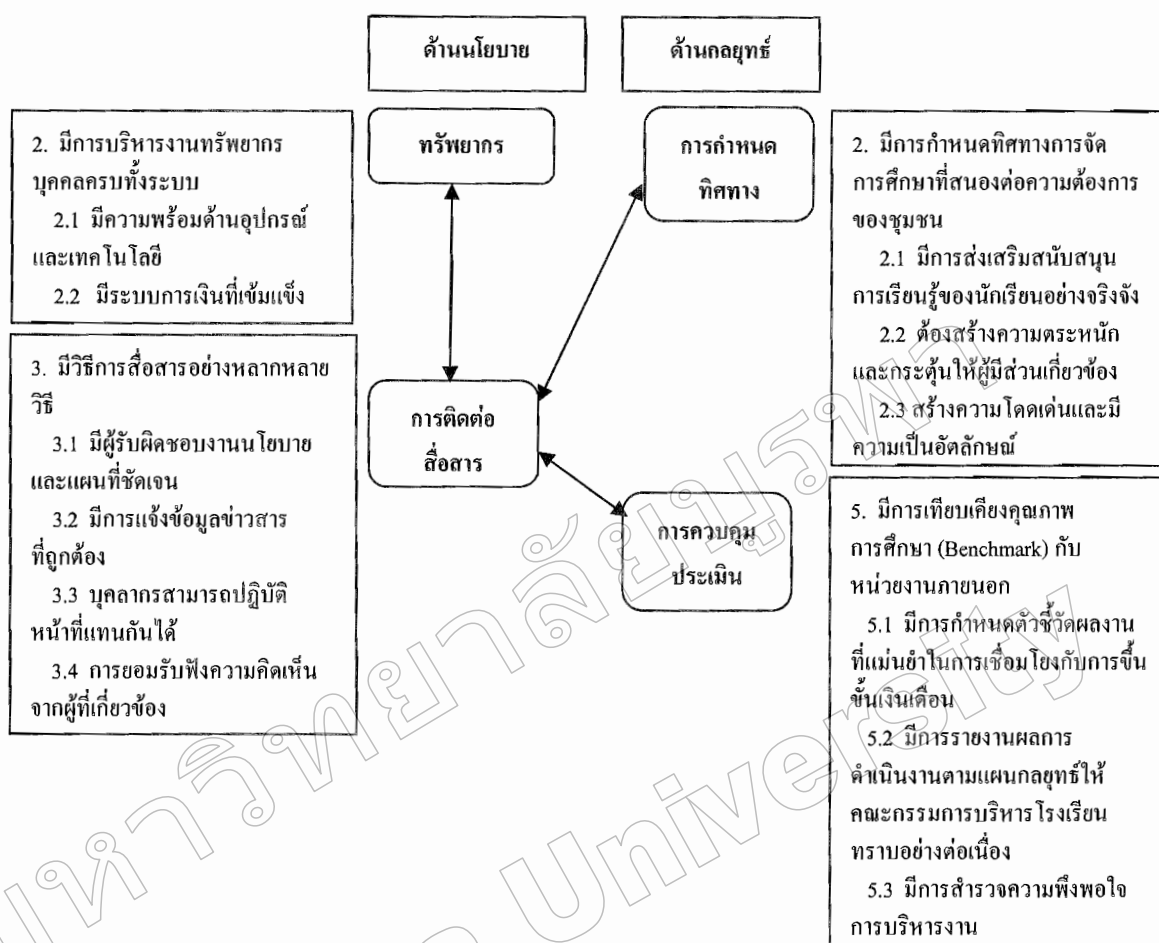
จากภาพที่ 19 พบว่า ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย โรงเรียนเอกชน ควรมีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายของโรงเรียนควรมีความยืดหยุ่น และสามารถปฏิบัติได้ และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล ต้องมีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูลนโยบายเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ มีข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและคุณประโยชน์ที่จะได้รับ ในอนาคตก่อนนำมากำหนดนโยบายของโรงเรียน และกำหนดนโยบายที่สอดคล้องและรองรับกับ

การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ในอนาคต โดยแต่งตั้งผู้ประสานงานของโรงเรียนที่ชัดเจน นอกจากการบริหารความเสี่ยงในด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายตามกระบวนการแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์กับด้านกลยุทธ์ในปัจจัยด้านการกำหนดทิศทาง ปัจจัยด้านการปฏิบัติตาม และปัจจัยด้านการควบคุม ประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ตามกระบวนการ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทาง โรงเรียนเอกชนต้องสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด อนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่นและมีความเป็นอัตลักษณ์ และสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โรงเรียนควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนที่มีความรู้และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบแผนกลยุทธ์และมีคู่มือแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และมีกลไกการตรวจสอบ และถ่วงดุล พร้อมทั้งมีแผนรองรับหากดำเนินการไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ นอกจากนั้นต้องสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และมีเงินทุนสำรอง เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ปัจจัยด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาโรงเรียนเอกชนต้องมีการนำผลการดำเนินงานไปเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่แม่นยำในการเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน/ เลื่อนระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้ทราบ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง พร้อมสามารถชี้แจงปัญหาในการดำเนินการได้อย่างตรงไปตรงมา และสำรวจความพึงพอใจการบริหารงานจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านทรัพยากร

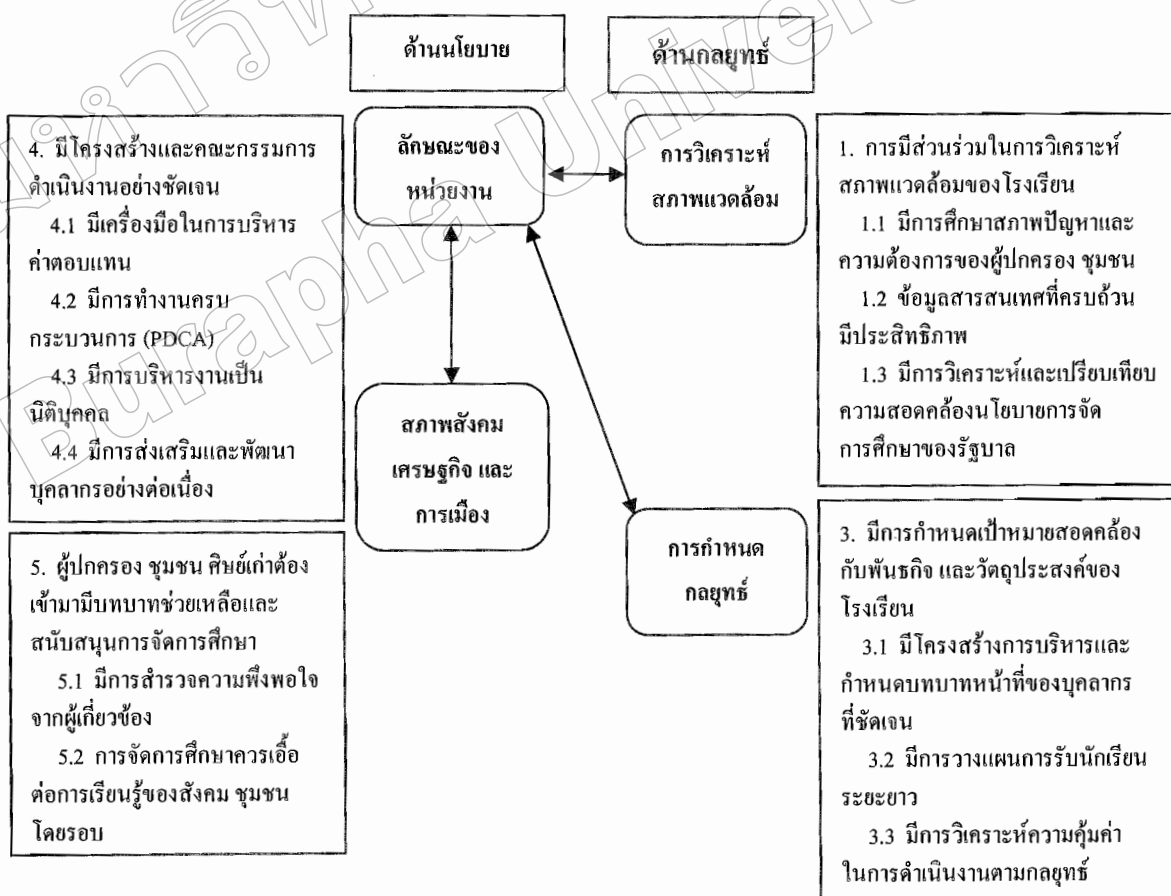
จากภาพที่ 20 พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากร โรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลครบทั้งระบบ บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความสามารถและวุฒิการศึกษา ควรจะมีระบบการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างคุ้มค่า มีความพร้อมด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสม ต้องมีระบบการเงินที่เข้มแข็งเป็นระบบ ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีวิธีการ บริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ นอกจากการบริหารความเสี่ยงในด้านทรัพยากรตามกระบวนการแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยด้านการกำหนดทิศทาง ซึ่งจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ตามกระบวนการ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนเอกชนต้องมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย มีการแถลงนโยบายของโรงเรียน และการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตรงไปตรงมา เป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนสามารถสื่อสารและประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทาง โรงเรียนเอกชนต้องสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด อนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่นและมีความเป็นอัตลักษณ์ และสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร

จากภาพที่ 21 พบว่า ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่โรงเรียนเอกชนต้องมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย มีการแถลงนโยบายของโรงเรียน และการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา เป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนสามารถสื่อสารและประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการบริหารความเสี่ยงในด้านการสื่อสารตามกระบวนการแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทาง และปัจจัยด้านการปัจจัยด้านการควบคุม ประเมินกลยุทธ์ สถานศึกษาซึ่งจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ตามกระบวนการ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านทรัพยากร โรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลครบทั้งระบบ บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความสามารถและวุฒิการศึกษา ควรจะมีระบบการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้อย่างคุ้มค่า มีความพร้อมด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสม ต้องมีระบบการเงินที่เข้มแข็ง เป็นระบบ ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีวิธี

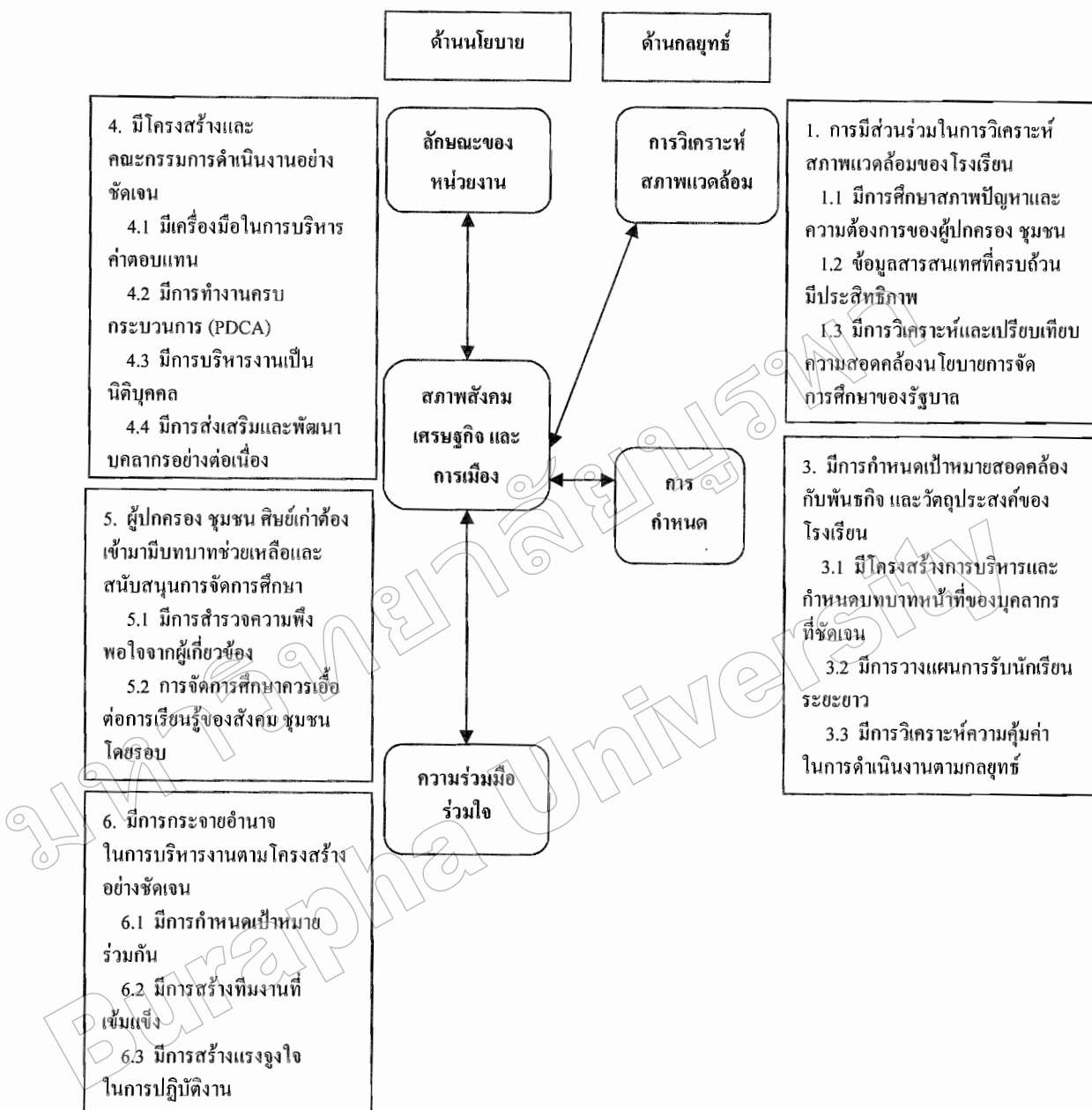
การบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ 2) ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางโรงเรียนเอกชนต้องสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียน มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่นและมีความเป็นอัตลักษณ์ และสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 3) ปัจจัยด้านการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา โรงเรียนเอกชนต้องมีการนำผลการดำเนินงานไปเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่แม่นยำในการเชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือน/ เลื่อนระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้ทราบด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง พร้อมสามารถชี้แจงปัญหาในการดำเนินการได้อย่างตรงไปตรงมา และสำรวจความพึงพอใจการบริหารงานจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงาน

จากภาพที่ 22 พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานของโรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่โรงเรียนเอกชนต้องมีโครงสร้างการบริหารงานและคณะกรรมการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนต้องมีการกำกับติดตามและมีมาตรการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบครบกระบวนการ (PDCA) มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและต้องสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการบริหารความเสี่ยงปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานตามกระบวนการแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ตามกระบวนการ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน โดยผู้ประกอบการ ชุมชน ศิษย์เก่า ต้องเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การจัดการศึกษาควรเอื้อต่อการเรียนรู้ของสังคม ชุมชน โดยรอบ และควรมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียน 2) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ต้องศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน มีคุณภาพ เป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ นำไปวิเคราะห์และเปรียบเทียบ เพื่อให้โรงเรียนทราบโอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องชัดเจนสามารถนำไปวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยโรงเรียนต้องกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนการรับนักเรียนระยะยาวและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

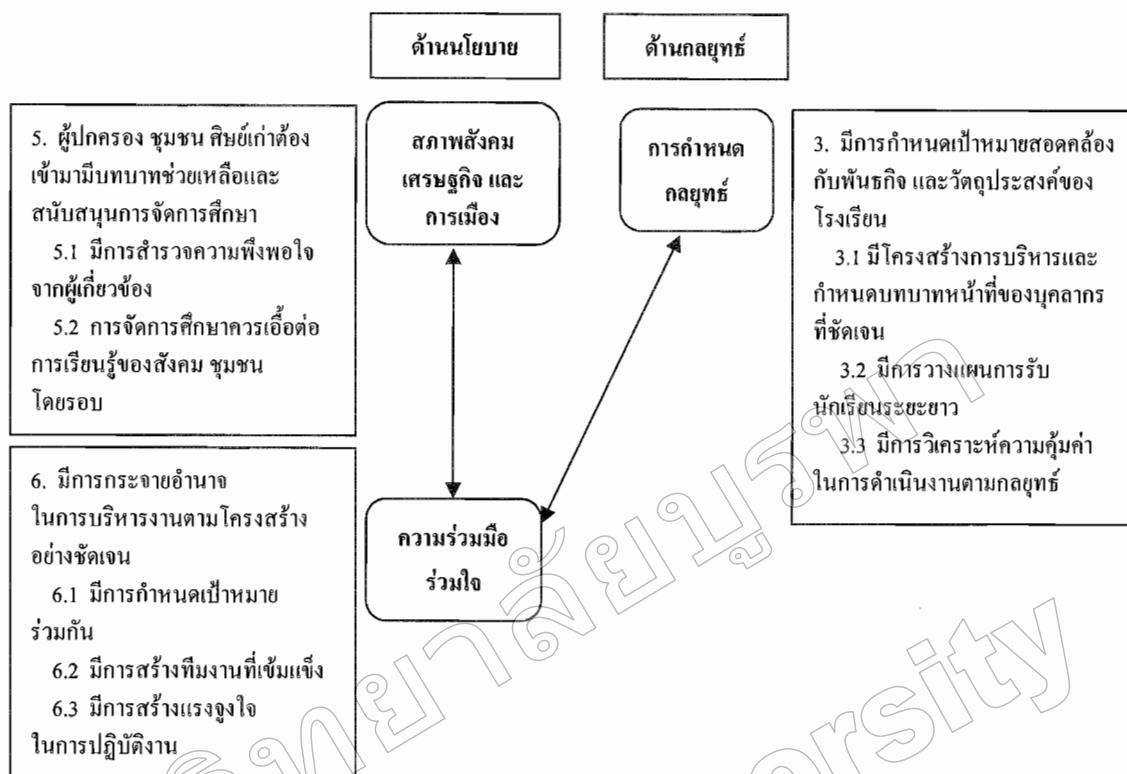




ภาพที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจและ  
การเมือง

จากภาพที่ 23 พบว่า ปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมืองของโรงเรียนเอกชน  
ควรมีการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ  
ของโรงเรียนเอกชน โดยผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ต้องเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือและสนับสนุน  
การจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การจัดการศึกษาควรเอื้อต่อการเรียนรู้ของสังคม  
ชุมชน โดยรอบ และควรมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการจัด

การศึกษาตามนโยบายของโรงเรียน นอกจากการบริหารความเสี่ยงปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองตามกระบวนการแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงาน ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ตามกระบวนการ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงาน โรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่โรงเรียนเอกชนต้องมีโครงสร้างการบริหารงาน และคณะกรรมการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียน ต้องมีการกำกับ ติดตามและมีมาตรการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบครบกระบวนการ (PDCA) มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและต้องสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ โดยมีเครื่องมือในการบริหาร ค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ 2) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน ต้องศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน มีคุณภาพเป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ นำไปวิเคราะห์และเปรียบเทียบ เพื่อให้โรงเรียนทราบ โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน ได้อย่างถูกต้องชัดเจนสามารถนำไปวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษา โดยโรงเรียนต้องกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนการรับนักเรียนระยะยาวและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

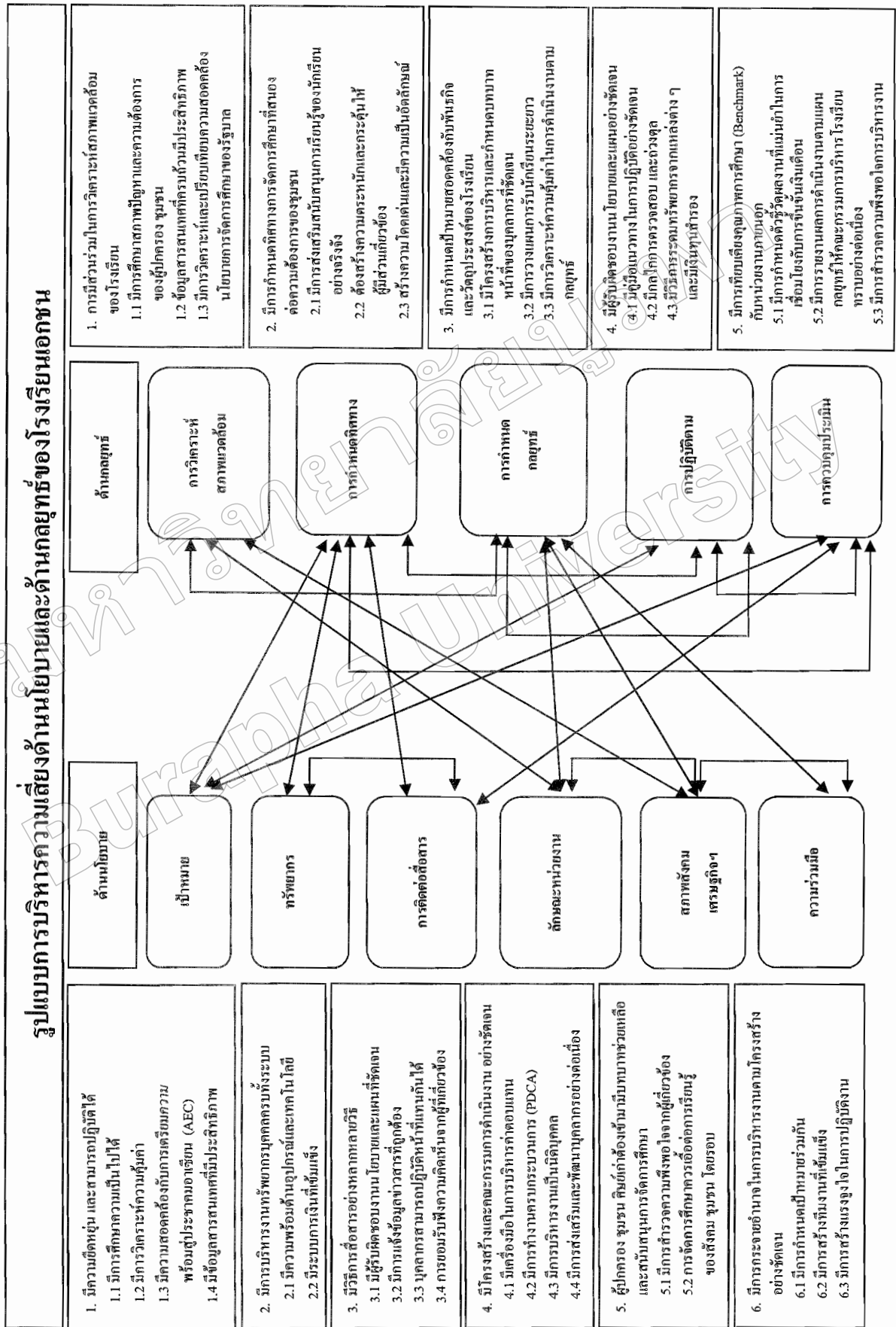


ภาพที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ

จากภาพที่ 24 พบว่า ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติโรงเรียนเอกชน ควรมีการบริหารความเสี่ยง โดยโรงเรียนเอกชนต้องมีการกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นระบบ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และมีการกำหนดความสำเร็จขององค์กร (KPI) ไว้อย่างชัดเจน ต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคนร่วมมือ ร่วมใจ ไม่แบ่งพรรคพวกหรือกลุ่มผลประโยชน์ ในการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน โรงเรียนต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะของครู และให้ความสำคัญบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทุ่มเทเสียสละ และรักองค์กร นอกจากการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ปฏิบัติตามกระบวนการแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ตามกระบวนการ ดังนี้ 1) ปัจจัยสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งสภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน โดยผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ต้องเข้ามา มีบทบาทช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดการศึกษา

ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การจัดการศึกษาควรเอื้อต่อการเรียนรู้ของสังคม ชุมชน โดยรอบ และควรมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียน และ 2) ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยโรงเรียนต้องกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมทุกเป้าหมายสอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนการรับนักเรียนระยะยาวและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

สรุปโดยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรเริ่มต้นที่ด้านนโยบายโดยดำเนินการตามลำดับ เป้าหมาย ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ โดยมีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นผลที่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้เป็นความสัมพันธ์ที่ต่างมีผลร่วมกันทั้งสองด้านตลอดการใช้รูปแบบ



ภาพที่ 25 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน

จากภาพที่ 25 พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน มีความสัมพันธ์กันในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย โรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายของโรงเรียนควรมีความยืดหยุ่น และสามารถปฏิบัติได้ และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล ต้องมีการวิจัยหรือศึกษาข้อมูลนโยบายเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ มีข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและคุณประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตก่อนนำมากำหนดนโยบายของโรงเรียน และกำหนดนโยบายที่สอดคล้องและรองรับกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ในอนาคต ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุม ประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

2. ปัจจัยด้านทรัพยากร โรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลครบทั้งระบบ บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความสามารถและวุฒิการศึกษา ควรมีระบบการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) เข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้อย่างคุ้มค่า มีความพร้อมด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสม ต้องมีระบบการเงินที่เข้มแข็ง เป็นระบบ ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีวิธีการ บริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารและปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

3. ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนเอกชนต้องมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย มีการแถลงนโยบายของโรงเรียน และการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา เป็นปัจจุบัน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับความพึงพอใจ ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนสามารถสื่อสารและประสานงานระหว่างหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และปัจจัยด้านการควบคุม ประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

4. ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานของโรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่โรงเรียนเอกชนต้องมีโครงสร้างการบริหารงานและคณะกรรมการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้รับผิดชอบงานนโยบายและแผนของโรงเรียนต้องมีการกำกับ ติดตามและมีมาตรการควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบครบกระบวนการ (PDCA) มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบและต้องสามารถน่านโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านนี้

มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5. ปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน โดยผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ต้องเข้ามา มีบทบาทช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดการศึกษาของ โรงเรียนอย่างเป็นระบบ การจัดการศึกษา ควรเอื้อต่อการเรียนรู้ของสังคม ชุมชน โดยรอบ และควรมีการศึกษาความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการจัดการศึกษาตามนโยบายของโรงเรียน ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

6. ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ โรงเรียนเอกชนควรมีการบริหารความเสี่ยง โดยโรงเรียนเอกชนต้องมีการกระจายอำนาจให้ครูและ บุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งสามารถตัดสินใจ ในการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเป็นระบบ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และมีการกำหนดความสำเร็จขององค์กร (KPI) ไว้อย่างชัดเจน ต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคนร่วมมือ ร่วมใจ ไม่แบ่งพรรคพวกหรือกลุ่มผลประโยชน์ ในการดำเนินงานตามนโยบายของโรงเรียน โรงเรียน ต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะของครู และให้ ความสำคัญบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ ทุ่มเทเสียสละ และรักองค์กร ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา