

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปสุตา โอษฐ์จันทร์ศรี

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2556

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณิพนธ์ของ ปุสุตา โอบุญจันทรศรี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษาปริญญาคณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

.....ประธาน  
(ดร.ดิเรก พรสีมา)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัลยวัฒน์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษาปริญญาคณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร)

วันที่ 17 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2556

## ประกาศคุณูปการ

คุณภินิพจน์นี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยเพราะได้รับความกรุณาจากอาจารย์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข รองศาสตราจารย์  
ดร.สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์ ดร.ดิเรก พรสีมา อธิการบดีกระทรวงศึกษาธิการ ดร.พนม พงษ์ไพบูลย์  
อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดร.ชัยณรงค์ มณเฑียรวิเชียรฉาย ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์จอนห์น  
กรุงเทพมหานคร ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ ผู้จัดการ โรงเรียน โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา อำเภอ  
พระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์  
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้คำแนะนำ  
ช่วยเหลือสนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบ  
ขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนทุกโรงเรียนพร้อมทั้งบุคลากรในโรงเรียนที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอำนวยความสะดวกในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณภราดา  
ดร.มณฑล ประทุมราช ภราดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล ภราดา ดร.ปัญญา แสงหิรัญ ดร.อาทิพย์  
สอนสุจิตรา และเพื่อนครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่ได้ให้  
กำลังใจและช่วยประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้การดำเนินการ  
ต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว และขอกราบขอบพระคุณสำหรับทุก ๆ ท่านและทุกภาคส่วน  
ที่ทำให้คุณภินิพจน์นี้สำเร็จลุล่วงบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้

ปสุตา โอบจันทรศรี

53810118: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา: ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง/ นโยบาย/ กลยุทธ์/ โรงเรียนเอกชน

ปสุตา โขจรจันทร์ศรี: รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์  
ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (RISK MANAGEMENT  
MODEL OF POLICIES AND STRATEGIES OF PRIVATE SCHOOLS IN BASIC EDUCATION  
LEVEL UNDER THE MINISTRY OF EDUCATION) คณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพ:  
รองศาสตราจารย์ ดร.สร สุนทรายุทธ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข, 317 หน้า.  
ปี พ.ศ. 2556

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและ  
ด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการวิจัยแบบ  
ผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)  
และหาความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบาย และปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ เป้าหมายและ  
วัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ สภาพ  
สังคม เศรษฐกิจและการเมือง ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ
2. ความเสี่ยงด้านด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การปฏิบัติตามกลยุทธ์  
สถานศึกษา การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา
3. การบริหารความเสี่ยงทั้งในด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน พบว่า ความเสี่ยง  
ทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กัน โดยรูปแบบดำเนินการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย
  - 1) โรงเรียนต้องมีหน่วยงานหรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน  
เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงหลายด้าน 2) โรงเรียนต้องสร้างความได้เปรียบการแข่งขัน  
ทางการศึกษา โดยการสร้างความโดดเด่น มีความเป็นอัตลักษณ์ มีการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า และ  
มีการเทียบเคียง (Benchmark) คุณภาพการศึกษากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ 3) โรงเรียนต้องสร้าง  
ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ สามารถบริหารจัดการด้านความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ  
สามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) โรงเรียนเอกชนต้องมีระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทั้งระบบที่มี  
ประสิทธิภาพ มีการบริหารค่าตอบแทนของครูโรงเรียนเอกชนอย่างชัดเจน มีการจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะ  
เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและรักษามูลค่าไว้ให้องค์กร

53810118: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION: Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RISK MANAGEMENT/ POLICIES/ STRATEGIES/ PRIVATE SCHOOLS

PASUTA OODJUNSRI: RISK MANAGEMENT MODEL OF POLICIES AND STRATEGIES OF PRIVATE SCHOOLS IN BASIC EDUCATION LEVEL UNDER THE MINISTRY OF EDUCATION DISSERTATION ADVISORS: DHORN SUNTRAYUTH, Ph.D., SOMPHOD ANEAKSUK, Ed.D. 317 P. 2013.

The purpose of this research was to present the risk management model of the policies and strategies of private schools in basic education level under the Ministry of Education. The method used in this research is the mixed method (Mix Method) between the qualitative and quantitative data through the Delphi technique (Delphi Technique). The correlation of the policy risk factors and the strategy risk factors were determined from the Pearson correlation coefficient (Pearson's Correlation Coefficient). The research findings revealed that:

1. Risk factors on policy of private schools consisted of six factors as of target and objectives of policy, resources, communication, types of work units implemented policy, social, economic and political situation and also participations of practitioners.
2. Risk factors on strategy consists of five factors as of an analysis of school environments, school directions, school strategies, implementation of school strategies, controlling and evaluating of school strategies.
3. Both of the Risk management on policies and strategies of private school were related. A model for an implementation on risk management of private school consisted of 1) the school had to have an agency or committee responsible for risk management according to various risk factors of private schools. 2) the competitive advantage in education had to be created for having an outstanding, identity, effectively budgeting, and comparing (Benchmark) the quality of education with the successful organization. 3) a participation from all work units in school had to be built with effectively on conflict management. And to mobilize resources from various sources to follow the strategies without government subsidies effectively and 4) private school had to have an efficient system of human resources management with clearly compensation of school teachers in order to maintain staff morale and personnel retention of the organization.

## ประกาศคุณูปการ

คุณภินิพจน์นี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยเพราะได้รับความกรุณาจากอาจารย์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุนทรายุทธ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สม โภชน์ อนนทสุข รองศาสตราจารย์  
ดร.สุวิชัย โกศัลยวัฒน์ ดร.ดิเรก พรสีมา อธิการบดีกระทรวงศึกษาธิการ ดร.พนม พงษ์ไพบูลย์  
อธิบดีปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดร.ชัยณรงค์ มณเฑียรวิเชียรฉาย ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์จอร์จ  
กรุงเทพมหานคร ดร.ปฐมพงศ์ สุขเลิศ ผู้จัดการโรงเรียน โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา อำเภอ  
พระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์  
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้คำแนะนำ  
ช่วยเหลือสนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบ  
ขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนทุกโรงเรียนพร้อมทั้งบุคลากรในโรงเรียนที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอำนวยความสะดวกในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณภราดา  
ดร.มณฑล ประทุมราช ภราดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล ภราดา ดร.บัญชา แสงหิรัญ ดร.อาทิพย์  
สอนสุจิตรา และเพื่อนครู โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่ได้ให้  
กำลังใจและช่วยประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้การดำเนินการ  
ต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว และขอกราบขอบพระคุณสำหรับทุก ๆ ท่านและทุกภาคส่วน  
ที่ทำให้คุณภินิพจน์นี้สำเร็จลุล่วงบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้

ปสุตา โอบัฐจันทร์ศรี

## สารบัญ

|                                                                    | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| ประกาศคุณูปการ.....                                                | ก    |
| บทคัดย่อ.....                                                      | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                            | จ    |
| สารบัญ.....                                                        | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....                                                   | ซ    |
| สารบัญภาพ.....                                                     | ท    |
| บทที่                                                              |      |
| 1 บทนำ.....                                                        | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                       | 6    |
| คำถามในการวิจัย.....                                               | 6    |
| ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย.....                                     | 6    |
| กรอบความคิดในการวิจัย.....                                         | 7    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                             | 8    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                               | 10   |
| 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....                                       | 13   |
| ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....           | 13   |
| ตอนที่ 2 การควบคุมความเสี่ยง.....                                  | 67   |
| ตอนที่ 3 การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา.. | 76   |
| ตอนที่ 4 นโยบายและกลยุทธ์.....                                     | 81   |
| ตอนที่ 5 รูปแบบ (Model).....                                       | 110  |
| ตอนที่ 6 การวิเคราะห์เนื้อหา เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และ   |      |
| การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation).....                        | 116  |
| ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                | 125  |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                          | 136  |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....                                      | 136  |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย.....            | 141  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                            | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....                                                                                                                  | 143  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                                                                                                         | 144  |
| การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....                                                                                                            | 145  |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                      | 148  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                        | 149  |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์.....                                                                                   | 150  |
| ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                                    | 157  |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม.....                                                                                                            | 159  |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ.....                                                                                                | 181  |
| ตอนที่ 5 การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์<br>ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ..... | 206  |
| 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                                                                                    | 243  |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                                                                                              | 243  |
| อภิปรายผล.....                                                                                                                                   | 246  |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                  | 265  |
| บรรณานุกรม.....                                                                                                                                  | 266  |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                     | 283  |
| ภาคผนวก ก.....                                                                                                                                   | 284  |
| ภาคผนวก ข.....                                                                                                                                   | 286  |
| ภาคผนวก ค.....                                                                                                                                   | 288  |
| ภาคผนวก ง.....                                                                                                                                   | 290  |
| ภาคผนวก จ.....                                                                                                                                   | 293  |
| ภาคผนวก ฉ.....                                                                                                                                   | 304  |
| ภาคผนวก ช.....                                                                                                                                   | 313  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....                                                                                                                       | 317  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                  | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามระดับความถี่.....                                                                                                                                                            | 55   |
| 2 เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง.....                                                                                                                                                                             | 56   |
| 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ.....                                                                                                                                                      | 56   |
| 4 การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของความเสี่ยง.....                                                                                                                                                          | 57   |
| 5 การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง.....                                                                                                                                                      | 58   |
| 6 การจัดความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Model Matrix).....                                                                                                                                                   | 58   |
| 7 ช่วงคะแนนการจัดลำดับของความเสี่ยง.....                                                                                                                                                                  | 59   |
| 8 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์.....                                                                                                                                     | 150  |
| 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....                   | 157  |
| 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ของการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมและรายด้าน.....                                  | 160  |
| 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ของการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมและรายด้าน.....                                 | 161  |
| 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ..... | 162  |
| 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของทรัพยากรด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....                          | 163  |
| 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสาร ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....                 | 164  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                                | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของลักษณะของ<br>หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียน<br>เอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....  | 166  |
| 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของสภาพสังคม<br>เศรษฐกิจและการเมืองด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับ<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....            | 167  |
| 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของความร่วมมือ<br>ร่วมใจของผู้ปฏิบัติ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายโรงเรียนเอกชน ระดับ<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....         | 168  |
| 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียน<br>เอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ..... | 170  |
| 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนด<br>ทิศทางของสถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน<br>ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....             | 171  |
| 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนด<br>กลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน ระดับ<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....              | 173  |
| 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการปฏิบัติ<br>ตามกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน<br>ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....          | 174  |
| 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับ ปัจจัยความเสี่ยงของการควบคุม<br>การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โรงเรียน<br>เอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....   | 176  |
| 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบาย และ<br>การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....                                    | 177  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                                     | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 24 จัดอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันแสดงความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายกับการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.....                        | 178  |
| 25 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย.....      | 182  |
| 26 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านทรัพยากร.....                              | 183  |
| 27 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร.....                      | 184  |
| 28 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ.....          | 185  |
| 29 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง.....         | 186  |
| 30 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ.....        | 187  |
| 31 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา..... | 188  |
| 32 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา.....            | 190  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                                                                                    | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 33 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด<br>กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา.....                                                     | 191  |
| 34 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด<br>กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา.....                                                | 192  |
| 35 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง<br>ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด<br>กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยด้านการควบคุมการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา.....                                          | 193  |
| 36 คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ<br>การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ<br>นโยบาย (Policy Formulation) รอบที่ 2-3..... | 194  |
| 37 คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ<br>การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของทรัพยากร (Resource) รอบ 2-3.....                                          | 195  |
| 38 คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ<br>การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสาร (Communication)<br>รอบที่ 2-3.....                       | 196  |
| 39 คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ<br>การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไป<br>ปฏิบัติ (Character) รอบที่ 2-3.....        | 197  |
| 40 คำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบ<br>การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง<br>(Environment) รอบที่ 2-3.....            | 199  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 41       | คำมัชฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ปฏิบัติ (Participation) รอบที่ 2-3..... 200      |
| 42       | คำมัชฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) รอบที่ 2-3..... 201 |
| 43       | คำมัชฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา (Goal) รอบที่ 2-3..... 202                      |
| 44       | คำมัชฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการกำหนดกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา (Strategy) รอบที่ 2-3..... 203            |
| 45       | คำมัชฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา (Practice) รอบที่ 2-3..... 204            |
| 46       | คำมัชฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจัยความเสี่ยงของการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา (Control) รอบที่ 2-3..... 205      |
| 47       | การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม..... 206                                                                                                    |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                                                | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 48 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย.....                                                                                                                                               | 208  |
| 49 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของทรัพยากร.....                                                                                                                                                                       | 209  |
| 50 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการติดต่อสื่อสาร.....                                                                                                                                                               | 210  |
| 51 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของลักษณะของหน่วยงาน ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ.....                                                                                                                                         | 211  |
| 52 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง.....                                                                                                                                                  | 212  |
| 53 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ.....                                                                                                                                                 | 213  |
| 54 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม.....                                                                            | 214  |
| 55 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม.....                                                                            | 216  |
| 56 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา.....                                                                                                                                                     | 217  |
| 57 แสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา.....                                                                                                                                                | 218  |
| 58 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา.....                                                                                                                                                  | 219  |
| 59 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยงของการควบคุม การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา.....                                                                                                                                           | 220  |
| 60 อันดับของความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ..... | 221  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 61       | อันดับของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการ<br>รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานนโยบายและแผนของโรงเรียนเอกชน กับความคิดเห็น<br>ของผู้เชี่ยวชาญ..... 222 |
| 62       | สรุปสาระสำคัญวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายจากผู้เชี่ยวชาญ..... 223                                                                                                                                                                              |
| 63       | สรุปสาระสำคัญวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ..... 228                                                                                                                                                                             |
| 64       | ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาของแบบสอบถาม..... 304                                                                                                                                                                                  |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                                                                                                    | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....                                                                           | 8    |
| 2 Chesadaval Risk Cycle Model.....                                                                        | 42   |
| 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....                                                                          | 43   |
| 4 Risk Map.....                                                                                           | 51   |
| 5 แผนภูมิวงจรนโยบาย.....                                                                                  | 83   |
| 6 ตัวแบบนำนโยบายไปปฏิบัติที่ยึดหลักเหตุผล.....                                                            | 84   |
| 7 ตัวแบบนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการจัดการ.....                                                        | 85   |
| 8 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านพัฒนาองค์กร.....                                                   | 86   |
| 9 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านกระบวนการของระบบราชการ.....                                        | 86   |
| 10 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการเมือง.....                                                     | 87   |
| 11 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบทั่วไป.....                                                               | 88   |
| 12 กระบวนการของทิศทางการพัฒนาหน่วยงานของตนในภาพรวม.....                                                   | 95   |
| 13 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ขั้นตอน.....                                                         | 97   |
| 14 การวิเคราะห์สภาพภาพและสภาพภายนอกของสถานศึกษา.....                                                      | 99   |
| 15 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....                                                                       | 103  |
| 16 ภาพความสอดคล้องระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ...                                 | 108  |
| 17 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....                                                                          | 140  |
| 18 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์.....                                    | 180  |
| 19 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านเป้าหมาย<br>และวัตถุประสงค์ของนโยบาย..... | 230  |
| 20 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านทรัพยากร....                              | 232  |
| 21 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการติดต่อ<br>สื่อสาร.....                 | 233  |
| 22 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านลักษณะของ<br>หน่วยงาน.....                | 234  |
| 23 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านสังคม<br>เศรษฐกิจและการเมือง.....         | 236  |

## สารบัญภาพ (ต่อ)

| ภาพที่                                                                                                  | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 24 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างด้านนโยบายกับด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านความร่วมมือ<br>ร่วมใจของผู้ปฏิบัติ..... | 238  |
| 25 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน.....                               | 240  |

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University