

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ” นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาในเรื่องเกี่ยวกับหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 2 การควบคุมความเสี่ยง

ตอนที่ 3 การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

ตอนที่ 4 นโยบายและกลยุทธ์

ตอนที่ 5 รูปแบบ (Model)

ตอนที่ 6 เทคนิคเดลไฟล์และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้มีแอบแฝงอยู่ในทุกระบบของการทำงาน ไม่มีสิ่งใดที่จะหลีกเลี่ยงได้ เป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ความเสี่ยงจึงเปรียบเสมือนฝันร้ายที่เกิดขึ้น ดังนั้นแนวความคิดในเรื่องของความเสี่ยงจึงเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดความสูญเสียเกิดขึ้น โดยความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ ความเสี่ยงจากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Speculative Risk) จะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ 3 ประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องคือเกิดความสูญเสีย (Loss) เกิดผลกำไร (Gain) หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change) เช่น การเก็บสินค้าคงคลังเพื่อเก็งกำไร ถ้าราคาสินค้าขึ้นจะเกิดผลกำไร แต่ราคาสินค้าลดลงจะเกิดการขาดทุน แต่ถ้าราคาสินค้าคงเดิมก็จะไม่เกิดผลกำไรหรือขาดทุน เป็นต้น

ความเสี่ยงแท้จริง (Pure Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะไม่มีผลกำไรเกิดขึ้น มีเพียงการสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น เช่น ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานพยาบาล การสูญเสียรายได้จากภาวะทุพพลภาพของร่างกาย การเจ็บป่วยของมนุษย์ เป็นต้น ความเสี่ยงแบบแท้จริงเป็นความเสี่ยงอย่างเดียวที่สามารถทำประกันได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการชดเชยความสูญเสียแต่มิใช่ทำประกันเพื่อหวังผลกำไร

ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (จิระพงศ์ พิพัฒน์วิวงศ์, 2550) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้นเหตุการณ์ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์สามารถวัดได้จากผลกระทบที่ตามมา (Consequences) และความเป็นไปได้ในการเกิด (Likelihood) หรือกล่าวโดยง่ายว่า ความเสี่ยง คือ สิ่งใดก็ตามที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความเสี่ยง (เจนเนตร มณีนาค, กรรณก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และครุณรัตน์ พึ่งตน, 2548, หน้า 5) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดเหตุการณ์ขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศระดับองค์กรระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

ความเสี่ยง (สุพจน์ โกสียะจินดา, 2541, หน้า 9) หมายถึง ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้นและผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญจากเหตุที่เกิดขึ้น

ความเสี่ยง (บริษัท แอดวานอินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), 2545, หน้า 3) หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อทำให้วัตถุประสงค์เบี่ยงเบนไป หรือก่อให้เกิดความเสี่ยงและสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ความเสี่ยง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 14) หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่าง ๆ

ความเสี่ยง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยง (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ

ความเสี่ยง (กุลชน ธนาพงศธร, 2549) หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

ความเสี่ยง (กรมบัญชีกลาง, 2550) หมายถึง สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจหมายถึงโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดซึ่งมีผลกระทบให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความเสียหาย ความผิดพลาด การรั่วไหล ความสูญเปล่า และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป

ความเสี่ยง (วีริยะ รัตนสุวรรณ, 2544, หน้า 75) หมายถึง โอกาสเกิดของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Event) ภายในระยะเวลาหรือภายในสภาวะแวดล้อมที่ระบุขึ้น อาจพิจารณาได้ในลักษณะของความถี่ (Frequency) ของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งหรือความน่าจะเป็น (Probability) ที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์นั้นขึ้นอีกครั้งหลังจากที่เคยเกิดมาแล้ว

ความเสี่ยง (สงวน ช้างฉัตร, 2547) เป็นสิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการด้วยการลดความเสี่ยงของโดยตรง การให้ต่ำสุดโดยการขจัดข้อจำกัด หรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด

ความเสี่ยง (ธร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 152) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

ความเสี่ยง (Trieschmann, Hoyt, & Sommer, 2005, pp. 76-84) คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ ในทางธุรกิจและทางส่วนตัวสำหรับอาชีพทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นอาชีพผู้บริหาร พนักงาน นักลงทุน นักศึกษา เจ้าของบ้าน นักเดินทาง และชาวไร่ชาวนา ต่างก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น และจะต้องจัดการด้วยวิธีการต่าง ๆ บางครั้งความเสี่ยงเฉพาะอย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และจัดการ บางครั้งก็มีการละเลยความเสี่ยงเพราะอาจไม่รู้ว่ามันจะมีผลตามมาอย่างไร ความเสี่ยงในแง่ของความเสี่ยงที่อาจเกิดปัญหาพิเศษขึ้น ได้จากความสูญเสียจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน อาจจะต้องมีการวางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าและจะต้องได้รับการจัดการเป็นการเฉพาะโดยการใช้สิ่งที่เกิดขึ้นที่แน่นอน เมื่อมีความไม่แน่นอนว่าจะเกิดความสูญเสียที่เสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาสำคัญ เช่น หากเจ้าของร้านค้ารู้แน่ ๆ ว่าร้านค้าตนจะต้องถูกจัดแะ ความเสี่ยงนี้อาจถูกชดเชยด้วยการบวกราคาขายสินค้าไว้เท่าที่จำเป็น ด้วยจะมีความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดแะร้ายแรงกว่าปกติ คือ มากกว่าระดับที่มองว่าเป็นระดับปกติหรือระดับที่คาดไว้แล้ว

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [ก.พ.ร.] (2550, หน้า 1) ได้ให้คำนิยามของคำว่าเสี่ยง และคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันได้แก่ 1) ความเสี่ยง 2) ความไม่แน่นอน และ 3) ปัญหา ไว้ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการดังนั้นการตัดสินใจกระทำใด ๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใด ๆ เป็นการตัดสินใจในสภาวะเสี่ยง หรือเป็นการตัดสินใจที่จะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่ชัดเจน

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือหมายถึง ผลของเหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งเป็นไปตามความหมายหรือนอกเหนือ ความคาดหมาย

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย ในการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นแล้วปัญหานั้นอาจจะก่อให้เกิดความเสียหาย ตามปัญหาอาจไม่ได้เกิดมาจากสาเหตุของความเล็งเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากการเล็งอาจไม่ได้เป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งบวกและลบที่ส่งผลต่อความเสียหาย แตกต่างกัน

จากความหมายของความเล็งที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเล็ง หมายถึง โอกาสหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรค ซึ่งมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (สงวน ช้างฉัตร, 2550, หน้า 19-20) หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็น กระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ ที่จะเกิดขึ้นซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกประเภทจะต้องต้นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบ ที่อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัทด้วย

การบริหารความเสี่ยง (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550) คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (นฤมล สะอาด โคม, 2550 ก, หน้า 23) คือ การบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กร จะเกิดความเล็งเพื่อให้ระดับของความเล็งและขนาดของความเล็งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึง การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (The Process of Systematically and Comprehensively Identifying Critical Risk, Quantifying their Impacts, and then Developing and Implementing Integrated Risk Management Solutions Aligning Strategy, People, Processes and Technology to Maximize Enterprise Value)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (นฤมล สะอาด โคม, 2550 ก, หน้า 30) คือ การกำหนด กลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการเทคโนโลยีและองค์ความรู้ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสร้าง วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถ ในการจัดการ

ความเสี่ยงขององค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2008) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงองค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ผนวกเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยทำการประเมินสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและจัดทำแผนการป้องกันไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุปันธกิจขององค์กรและเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริหารทุกคนของบริษัท”

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมอย่างเป็นระบบ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

การพัฒนาการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เริ่มต้นตั้งแต่ในปี ค.ศ. 1921 Frank Knight เขียนหนังสือ “Risk, Uncertainty and Profit” ในปี ค.ศ. 1952 นักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Harry M. Markowitz ได้ทำวิทยานิพนธ์เพื่อจบปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยชิคาโก โดยใช้ค่าความแปรปรวนเป็นตัวแทนในการวัดความเสี่ยง ส่วนผลตอบแทนของการลงทุนได้มาจากอัตราเพิ่มขึ้นของหลักทรัพย์ที่คั่นคว้าจะได้รับ และหาส่วนประกอบของพอร์ตการลงทุน ที่อยู่ในขอบเขตของเส้นการลงทุนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficient Frontier) โดยใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์หรือเทคนิค Optimization หาจุดที่จะให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ภายใต้เงื่อนไขความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ต้องการ ผลงานนี้ต่อมาทำให้ได้รับรางวัล โนเบลในสาขาเศรษฐศาสตร์ในปี ค.ศ. 1990 บุคคลสำคัญที่มีผลให้การพัฒนาการเรื่องความเสี่ยง คือ Sir Dennis Weather Stone ขณะที่ดำรงตำแหน่งประธานคนใหม่ของ บริษัท JPMorgan ในปี ค.ศ. 1956 วารสาร Harvard Business Review ตีพิมพ์บทความ “Risk Management: A New Phase of Cost Control” ของ Russell Gallagher ซึ่งได้เสนอแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงใหม่จากมุมมองของ นักวิชาการหลายท่าน อาทิ Dr. Wayne Snider แนะนำว่า “ผู้จัดการธุรกิจประกันมีอาชีพควรเป็นผู้จัดการความเสี่ยงด้วย” และ Dr. Herbert Denenberg ริเริ่มแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงโดยพัฒนาจากทฤษฎีของ Henry Fayol ในปี ค.ศ. 1962 Douglas Barlow ผู้จัดการความเสี่ยงด้านการประกันของบริษัท Massey Ferguson ในแคนาดาได้พัฒนาแนวความคิด “Cost-of-Risk” โดยเปรียบเทียบต้นทุนรวมของการประกันกับรายได้ สินทรัพย์และส่วนทุน ในปี ค.ศ. 1974 Gustav Hamilton ผู้จัดการความเสี่ยงของบริษัท Statsforegta ในสวีเดนได้คิดค้น “Risk Management Cycle” ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การประเมินและการควบคุม จนไปถึงการจัดหาเงินทุนและการสื่อสาร ในปี ค.ศ. 1976 นิตยสาร Fortune ได้ตีพิมพ์บทความ “The Risk Management Revolution”

โดยเสนอแนะว่า ควรมีการประสานหน้าที่การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กว่าที่แนวความคิดในบทความนี้จะเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ต้องใช้เวลามากกว่า 20 ปี ในปี ค.ศ. 1987 เหตุการณ์ที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาตกอย่างรุนแรงที่สุด หรือ “Black Monday” เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 1987 ทำให้นักลงทุนทั่วโลกตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) และความผันผวนของตลาดหุ้น ในปีเดียวกันนี้ Dr. Vernon Grose ได้นำเสนอหนังสือ “Manage Risk: Systematic Loss Prevention for Executives” ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่ดีสุดเล่มหนึ่ง ในปี ค.ศ. 1993 บริษัท GE Capital ได้แต่งตั้ง James Lam เป็น “Chief Risk Officer” ซึ่งถือว่าเป็น Chief Risk Officer คนแรก โดยมีหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติงานในสำนักงาน การวางแผนธุรกิจ และการเงิน ในปี 1989 ซึ่งต่างไปจากท่านอื่น ๆ โดยทั่วไปจะถามว่า พอร์ตการค้าและการลงทุน ณ สิ้นวันทำกำไรได้เท่าไร แต่ถาม ณ วันรุ่งขึ้นว่าจะมีโอกาสขาดทุนเท่าไรและต้องการรายงานความเสี่ยงดังกล่าวภายในเวลา 16.30 น. ของทุก ๆ วัน หรือเรียกกันทั่วไปว่า “4.15 (PM) Report” หลังจากนั้น ในปี 1994 ได้พิมพ์เอกสารทางเทคนิคอธิบายวิธีการวัดความเสี่ยง หรือค่า “Value-at -Risk” (VaR) อย่างละเอียด เผยแพร่โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ทำให้วิธีการวัดค่า VaR เป็นที่ยอมรับและใช้กันแพร่หลายมากที่สุดในการธุรกิจการเงิน ณ ปัจจุบัน ได้แยกส่วนงานนี้ออกมาตั้งเป็นบริษัท Risk Metrics Group ต่างหาก ในปี ค.ศ. 1995 กลุ่มบริษัทชั้นนำในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ได้ร่วมกันพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยง Risk Management Standard, AS/ NZS 4360: 1995 (มีการทบทวนกันในปี 1999) ซึ่งได้รับความสนใจจากนานาชาติ และใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงกันอย่างแพร่หลาย ในปีเดียวกันนี้ประเทศสิงคโปร์ Nick Leeson ทำให้ธนาคาร Barings ซึ่งเป็นธนาคารที่เก่าแก่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลกต้องล้มละลาย เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นถึงความโลภและความล้มเหลวของระบบการควบคุม ทำให้หลายประเทศหันมาให้ความสนใจกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) กันมากขึ้น หลังวิกฤตการณ์ที่เริ่มจากการลดค่าเงิน ณ วันที่ 2 กรกฎาคม ค.ศ. 1997 และมีผลกระทบกว้างไกลไปยังประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย อเมริกาใต้ และรัสเซีย ทำให้ทราบกันดีว่าการบังคับให้สถาบันการเงิน โดยเฉพาะธนาคารต้องมีทุนสำรองอย่างน้อย ร้อยละ 8 ของทรัพย์สินทั้งหมด ไม่สามารถป้องกันการล้มละลายของสถาบันการเงินได้ ขณะนี้ทาง Bank for International Settlement (BIS) แนะนำให้ธนาคารกลางในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย หันมาบังคับให้ธนาคารพาณิชย์ใช้ค่า VaR ในการวัดความเสี่ยงของพอร์ตการค้า (Trading Portfolio) โดยเริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005 ในปี ค.ศ. 1997 JPMorgan ได้ออกเอกสาร Credit Metrics Technical Document เผยแพร่ฟรี อธิบายการวัดค่าความเสี่ยงด้านเครดิต ได้อย่างละเอียดและชัดเจนในการวัดความเสี่ยงของตราสารหนี้เอกชน

หรือสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ โดยเรียกตัวนี้ว่า Credit Value at Risk หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Credit VaR โดยคาดว่าจะบังคับใช้ในราวต้นปี ค.ศ. 2008 ในปี ค.ศ. 2001 เหตุการณ์ก่อการร้ายที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2001 ส่งผลให้ธุรกิจหลายประเภทเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง ในปี ค.ศ. 2002 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้จัดทำ “Enterprise Risk Management Framework” ฉบับร่างเพื่อเป็นแม่แบบในการบริหารความเสี่ยงองค์กร (โดยฉบับสมบูรณ์จะแล้วเสร็จในปี 2004) ในปี ค.ศ. 2003 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดทำหนังสือ “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจากการวัดความเสี่ยงในเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการของ VaR เป็นที่ยอมรับและมีวิธีการชัดเจน จึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้วัดความเสี่ยงทางด้านปฏิบัติการ (Operational Risks) ได้เช่นเดียวกัน โดยเรียกว่า Operational Value at Risk (นิรภัย จันทรสวัสดิ์, 2551, หน้า 7-10)

สำหรับในประเทศไทยนั้นได้มีความตระหนักและตื่นตัวมากยิ่งขึ้น โดยประเทศไทยได้นำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งในภาคราชการ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้จัดทำคำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ลงวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2544 โดยนำหลักการ 5 องค์ประกอบมาใช้ คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศ และการสื่อสาร รวมไปถึงการเฝ้าติดตามประเมิน (วันเพ็ญ กฤตผลสม, 2550)

ในปี พ.ศ. 2546 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดทำหนังสือ “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546) และเมื่อเดือนกันยายน 2547 บริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการควบคุมภายใน 8 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินติดตามผล (บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2551) อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรสูงสุด ความเสี่ยงทางการเงินจึงเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากสภาพคล่องทางการเงิน หรือความเสี่ยงด้านสินเชื่อจากธุรกรรมทางการเงิน ในขณะที่แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองนโยบายรัฐจึงเกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงเงินนโยบายและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผล

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินนับเป็นหนึ่งในปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบให้หน่วยงานราชการไม่สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้สำเร็จเช่นเดียวกัน (นฤมล สอาดโคม, 2550 ค, หน้า 155-156)

ประเภทของความเสี่ยง

การจำแนกประเภทความเสี่ยงออกมาเป็นกลุ่ม ๆ ทำให้เรามองภาพของความเสี่ยงแต่ละประเภทนั้นได้ชัดเจนขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เพื่อวางมาตรการการควบคุมและป้องกันได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากลักษณะความเสี่ยงมีมากมายมหาศาล และมีความหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กรด้วยและความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐย่อมแตกต่างไปจากความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชนเช่นเดียวกับความเสี่ยงขององค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไรก็ย่อมแตกต่างไปจากความเสี่ยงขององค์กรไม่แสวงหากำไร และเพื่อให้การทำความเข้าใจประเภทความเสี่ยงได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

สมชาย ไตรรัตนภิรมย์ (2549, หน้า 5) ได้สรุปประเภทความเสี่ยงต่างๆ ของธุรกิจ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risks) ความเสี่ยงทางการเงินนี้จะแบ่งความเสี่ยงย่อยออกเป็นแปดด้าน คือ โครงสร้างงบกำไรขาดทุน/ การทำกำไร (Income Statement Structure/ Profitability) โครงสร้างบัญชีงบดุล (Balance Sheet Structure) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน (Currency Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) ความเสี่ยงด้านการตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) และความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน (Capital Adequacy) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy Risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk) ความเสี่ยงการบริหารงานผิดพลาด และการทุจริต (Mismanagement and Fraud) 3) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้าน คือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy Risk) ความเสี่ยงด้านระบบ (Systemic (Country) Risk) และความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal Risk) 4) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Risk) ความเสี่ยงจากการลุกลามของปัญหาภายนอก (Contagion Risk) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ (Other Exogenous Risks)

สงวน ช้างฉัตร (2547) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการ ความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง การดำเนินการ ผิดกฎหมาย การถูกฟ้องร้อง ฯลฯ 2) ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลาดำเนินการดำเนินโครงการ ความเสี่ยงประเภทนี้ คือ การไม่สามารถดำเนินงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณ

ที่ได้รับการจัดสรรซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเวลา คน เงิน และวัสดุ ความเสี่ยงนี้จะคล้ายกับด้านระบบ การจัดการแต่จะมีจุดเน้นมากกว่า เช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของการกำหนด การดำเนินงานเมื่อสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร 3) ความเสี่ยง ด้านค่าใช้จ่ายความเสี่ยงประเภทนี้คือไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่มอบหมายภายในเวลาที่กำหนด ไว้ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ผิดพลาดกำหนดราคาผิดพลาดและตัดสินใจ ผิดพลาด 4) ความเสี่ยงด้านเทคนิค ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงาน ผู้ซื้อ คือ ระบบงานจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดหรือความต้องการของผู้ซื้อ อย่างไรก็ตาม สงวน ช้างฉัตร (2547) ได้แบ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงไว้ 4 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ คือ ข้อจำกัด ด้านทุนความไม่แน่นอนในการสนับสนุนเงินทุน ด้านกำหนดการปฏิบัติการเป็นความไม่แน่นอน ด้านการส่งมอบงาน ความล่าช้าของการดำเนินกิจกรรมถูกค่าแรงรั่วให้ส่งมอบเร็วขึ้นและการจัดสรร ทรัพยากรไม่เหมาะสมด้านเทคนิค คือ ความต้องการด้านโครงสร้างพื้นฐาน การวิเคราะห์วิธีการดำเนิน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เทคโนโลยีที่นำมาใช้ยังเชื่อถือไม่ได้ สมาชิกทีมงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมและด้านค่าใช้จ่ายคือความไม่แน่นอนของค่าแรงงาน ความไม่แน่นอน ของค่าครุภัณฑ์และวัสดุ ความผิดพลาดด้านการคำนวณค่าใช้จ่าย

อนุวัฒน์ ศุภชุตikul (2543, หน้า 25) ได้แบ่งความเสี่ยงในสถานพยาบาลออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงด้านกายภาพ (Physical Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับร่างกาย ของผู้ใช้บริการ เช่น การลื่นหกล้ม การตกเตียง การติดเชื้ การทำร้ายร่างกาย การได้รับบาดเจ็บ จากอุปกรณ์ทางการแพทย์ การได้รับยาผิด ปฏิบัติการพยาบาลไม่ถูกต้องตามแผนให้การพยาบาล การไม่ติดตามประเมินผลการรักษาการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์จากการรักษา เช่น การแพ้ยา เป็นต้น 2) ความเสี่ยงด้านอารมณ์ (Emotional Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการทำร้ายจิตใจ การทำให้รู้สึกอับอายขายหน้า การทำให้เสียหน้า ทำให้รู้สึกสับสน รวมทั้งการคุกคามด้วยสิ่งที่ไม่มองเห็นหรือพยากรณ์ไม่ได้ หรือความไม่เป็นส่วนตัว เช่น การสื่อสารไม่ตรงกัน พยาบาลไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการได้ทันที 3) ความเสี่ยงด้านสังคม (Social Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับ สิทธิผู้ป่วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ใช้บริการ เช่น การเปิดเผยผู้ใช้บริการต่อหน้าผู้อื่น การรักษาความลับ การให้การรักษาผิดคน รวมทั้งการจัดการกับสถานะทางเศรษฐกิจของผู้ใช้ บริการ เช่น กรณีที่ผู้ใช้บริการไม่สามารถชำระค่ารักษาพยาบาลได้หรือการที่ผู้ใช้บริการต้อง สูญเสียรายได้จากการนอนโรงพยาบาลเนื่องจากการนอนโรงพยาบาลโดยไม่มีควมจำเป็น 4) ความเสี่ยงด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Risk) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความไม่เชื่อความรู้สึก ไม่มั่นคง ความสูญเสียหรือความกำกวม ตลอดจนวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตของผู้ใช้บริการ

อริญ โสติพันธุ์ (2550) สถาบันส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอก 1) ความเสี่ยงภายใน เป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านการกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญา ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบ ความเสี่ยงด้านการบริหารบุคคล ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และ 2) ความเสี่ยงภายนอก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ความเสี่ยงทางด้านภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความเสี่ยงด้านภัยที่เกิดจากสงคราม การก่อการร้าย

เฟื่องฟ้า เทียนประภาสิทธิ์ (2550) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานเป็น 6 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญา ความเสี่ยงด้านการบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบ ความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2548, หน้า 91) แบ่งประเภทความเสี่ยง 5 ประเภท คือ ประเภทกลยุทธ์และบุคลากร ประเภทการดำเนินงาน ประเภทการเงิน ประเภทอันตราย และประเภทกฎระเบียบและการควบคุม

ฝ่ายตรวจสอบความเสี่ยงและเทคโนโลยีสารสนเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย (2550) ได้จำกัดความเสี่ยงหลัก 5 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านแรกคือ ความเสี่ยงเรื่องความเพียงพอของเงินกองทุน ส่วนใหญ่จะใช้เพื่อให้สินเชื่อและการลงทุน ซึ่งความเสี่ยงของสินเชื่อและสินทรัพย์ที่ลงทุนจะมีอัตราความเสี่ยงที่แตกต่างกันในแต่ละประเภท ด้านที่สอง คือ ความเสี่ยงจากมาตรการหรือกฎระเบียบของทางการ ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงจากมาตรการหรือกฎระเบียบของทางการ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงข้อบังคับกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ด้านที่สาม คือ ความเสี่ยงจากการลงทุนในบริษัทย่อย เป็นความเสี่ยงที่รายได้หรือเงินกองทุนของบริษัทอาจได้รับผลกระทบบนทางลบอันเนื่องมาจากผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยถ้าหากมีผลการดำเนินงานในทางลบ 2) ความเสี่ยงด้านเครดิต แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากสินเชื่อปกติเป็นสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลประกอบการที่ขาดทุนของลูกค้าจากการที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเป็นต้น และความเสี่ยงด้านที่สองคือ ความเสี่ยงจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อหรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ได้แก่ สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน และสงสัยจะสูญ 3) ความเสี่ยงด้านตลาด แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านอัตรา

ดอกเบี้ย ซึ่งเกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยจะส่งผลกระทบต่อรายได้จากการปล่อยสินเชื่อ และต้นทุนทางการเงินของบริษัทและความเสี่ยงด้านราคาซึ่งเป็นความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคา คือ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาของตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งมีผลทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่บริษัทไม่สามารถจ่ายชำระหนี้คืนได้เมื่อหนี้ดังกล่าวครบกำหนด 5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้าน คือ ความเสี่ยงเรื่องการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเรื่องระบบข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมไปถึงระบบและระบบฐานข้อมูลของบริษัท ด้าน Hardware ในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดจากเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ด้าน Network ที่จะป้องกันภัยจากภายนอกที่จะเข้ามาในระบบเครือข่ายและความเสี่ยงด้านบุคลากรที่ต้องตระหนักในเรื่องของการคงอยู่กับองค์กร การปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในภาวะที่มีการแข่งขัน การอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

ธนอมศรี ประรณาคี (2550) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้านคือ ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ/ ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (Control Risk) และความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด (Detection Risk)

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2550) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรปี 2547 เป็น 6 มิติ คือ มิติที่ 1 ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง มิติที่ 2 คุณภาพของสินทรัพย์ มิติที่ 3 ความสามารถของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารงาน มิติที่ 4 ความสามารถในการทำงาน มิติที่ 5 ความเพียงพอของสภาพคล่องต่อความต้องการใช้เงิน และมิติที่ 6 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้น

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2545, หน้า 9-10) จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ โดยอาศัยแหล่งกำเนิดเป็นเกณฑ์ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

1.1 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงใจเรื่องของการดำเนินงาน ระบบการทำงานและสิ่งสนับสนุนในการทำงานไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Risk) คือ ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากรมีทักษะความรู้และความสามารถไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หรือขาดการฝึกอบรม ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งความประมาทเลินเล่อของผู้ดำเนินงาน

1.3 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงินต่าง ๆ เช่น การจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น

1.4 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงในกลยุทธ์การบริหารงาน เช่น การบริหารงานและนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนไม่สอดคล้องกัน ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลครอบงำการดำเนินงาน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

2.1 ความเสี่ยงทางการแข่งขัน (Competitive Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะการแข่งขัน เช่น มีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด มีผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นหรือมีการนำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้

2.2 ความเสี่ยงจากคู่ค้า (Supplier/ Customer Risk) เช่น บริษัทผู้ส่งมอบส่งสินค้าให้ล่าช้ากว่ากำหนดหรือบริษัทคู่ค้ามีศักยภาพในการทำงานไม่เหมาะสมดีพอหรือความเสี่ยงจากลูกค้า เช่น รสนิยมลูกค้าที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย (Regulatory/ Legal Risk) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ กฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์กร

2.4 ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง (Economic/ Political Risk) คือ ความเสี่ยงจากสภาวะทางเศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง

รศ. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 167-171) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่ามีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้างดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสี่ยง กล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากยิ่งขึ้น ด้วย กล่าวคือ งบประมาณ บุคลากรและการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาดแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรนั้นส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้บริหารเพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อนยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าวิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดินก็คืออย่าให้องค์กรมีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อนไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็วนักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์การแบบทางการมากเกินไปจนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์การระบบราชการเป็นองค์การที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือนไม่มีอะไร

จะเสี่ยงมากนักเพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดแต่ก็จะพบว่าองค์การราชการที่มีขนาดใหญ่มักมีความเสี่ยงสูงมาก

1.2.1 ระบบการควบคุม องค์การขนาดใหญ่กว้างขวางจะต้องมีระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์การที่มีความสลับซับซ้อนย่อมยุ่งยากถ้าควบคุมไม่ดีพอย่อมเกิดความเสียหายได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์การอย่างกว้างขวางก็จะต้องเพิ่มความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น ทั้งระบบการควบคุมภายในและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความยุ่งยากก็จะเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้มากยิ่งขึ้น โอกาสการเกิดข้อผิดพลาดบกพร่องจะมากขึ้นในบางองค์การจึงต้องเพิ่มการตรวจสอบติดตามระบบ (Monitor the System) มากยิ่งขึ้นนั่นจะเป็นโอกาสเกิดความเสียหายในเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในในองค์การที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือจะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) และอื่น ๆ ดูเหมือนว่ายังมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสี่ยงต่อองค์การได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ อัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์การเป็นแบบก้าวกระโดดย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบทำรีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นอาจขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในทางการศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหาร โรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถผู้บริหารบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมาย และเป้าหมายของการศึกษา เป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่

และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตราย พร้อมจะทำให้องค์การถึงขั้นล่มสลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยนแปลงหากสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไปย่อมส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์การได้ที่สำคัญได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High-Risk Areas) หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญ (Significant Areas) ขององค์การย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test: O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced National Education Test: A-NET) อย่างรีบเร่งโดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อนย่อมเกิดปัญหาโกลาหลและโอกาสผิดพลาดได้มาก

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องดีอยู่แล้วหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกะทันหัน หรือคิดจะห่วย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคลากร หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์การที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้น ควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการหรือมีก็ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งยังจะนำซึ่งความสูญเสียเปล่าของค่าใช้จ่ายขององค์การนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์การอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาลซึ่งส่งผลกระทบทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์การนั้น ๆ เช่น

1.10.1 ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

1.10.2 การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น หน่วยงานมีแผนการพัฒนาไว้แล้วแต่เผชิญรัฐมาออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

2. ความเสี่ยง โดยเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่งคือการพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภท และพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่มีดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุด ในระดับประถมและมัธยมศึกษา นั้นมักจะพบประมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

2.2 การบริหารการเงิน (Financial Management) การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงในทุกระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด และทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

2.3.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชันหรือการยกยอก ฉ้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อื่นสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ E-procurement ความเสี่ยงจากการทุจริต

2.3.2 การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหาโอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหาพัสดุล้าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมั่วคล่อง ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วย ความหุรหระ ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการนับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบ

เดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ
ไวรัสคอมพิวเตอร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

กระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา (2550) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 3 ประเภท
คือ 1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area) แบ่งเป็นการมีสำนึก
รับผิดชอบต่อการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับสอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์
และการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมกันในการผลักดันให้งาน/ โครงการประสบ
ผลสำเร็จ 2) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Risk) โดยแบ่งเป็นด้านคุณธรรม
ความโปร่งใส ความคุ้มค่าในการลงทุนและนิติธรรม และ 3) ความเสี่ยงด้านการตอบสนอง
ความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk) แบ่งเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชน
ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคุ้มค่าจากการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมไป
ยังภาคส่วนต่าง ๆ

กระทรวงการคลัง (2550) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงทาง
การเงิน (Financial Risks) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) 3) ความเสี่ยงด้าน
ธุรกิจ (Business Risks) และ 4) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risks)

ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (2550) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบาย/ กลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สภาพแวดล้อม ชื่อเสียง/ ภาพลักษณ์ 2) ความเสี่ยงทางการเงิน/ งบประมาณ (Financial/
Budget Risk) ได้แก่ การลงทุน/ ฝากเงิน การจัดหาแหล่งเงินทุน สภาพคล่อง 3) ความเสี่ยงด้าน
การปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ กฎหมายระเบียบ พระราชบัญญัติ
หลักการบัญชีแนวการตรวจสอบ และ 4) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่
สภาพแวดล้อมความปลอดภัย พนักงาน/ บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภัยธรรมชาติ
การดำเนินงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550) จำแนกความเสี่ยงตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยออกเป็น
4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน เช่น ความเสี่ยงในด้านการวัดประเมินผล กระบวนการ
การเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรตำราเอกสาร คุณภาพวิทยานิพนธ์ การคัดเลือกนิสิต ปัจจัย
สนับสนุนการเรียนการสอน 2) ความเสี่ยงด้านการวิจัย เช่น ความเสี่ยงด้านเงินสนับสนุนการวิจัย
งานตีพิมพ์เผยแพร่ 3) ความเสี่ยงด้านบริการและสนับสนุน เช่น ระบบคุณภาพของหน่วยงานระบบ
ฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับ
องค์กรได้ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและการรักษาทรัพย์สิน ความเสี่ยงทางการเงิน กลยุทธ์
ที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 4) ความเสี่ยงด้านบริการวิชาการ

เช่น คุณภาพของกิจกรรมหรือการบริการวิชาการไม่ดีพอ การสื่อสารหรือตอบสนองผู้รับบริการไม่รวดเร็ว การรับตัวอย่างในการวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการ

อัฟการ์ (Apgar, 1998 อ้างถึงใน วีรยุทธ มาพะศิรินันท์, 2550, หน้า 28-29) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านอุปทาน (Demand-side Risk) และความเสี่ยงด้านอุปสงค์ (Supply-side Risk) โดยความเสี่ยงด้านอุปทานจะเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน เทคโนโลยีแรงงานและสินทรัพย์ สำหรับความเสี่ยงด้านอุปสงค์จะเป็นความเสี่ยงด้านความมั่นคงและการเมือง ตลอดจนผู้ใช้หรือลูกค้า การแข่งขัน กฎหมาย เงินหรือเศรษฐกิจ

รัฐบาลควีนแลนด์ (Queensland Government, 2007) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 7 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านบุคคล (People) ความเสี่ยงด้านสินทรัพย์และวัตถุ (Assets and the Physical) ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ (Reputation and Image) ความเสี่ยงด้านภาวะหนี้สิน (Legal Liability) ความเสี่ยงทางการศึกษา และความต่อเนื่องของธุรกิจ (Education and Business Continuity) และความเสี่ยงทางการบริหาร กฎหมายและเงินทุน (Management Policy and Financial Risk)

มหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนาวิลมิงตัน (University of North Carolina Wilmington, 2007) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงทางการเงินครอบคลุมถึงประเด็นความเสี่ยง 8 ประเภด้วยกันคือ

1.1 ความเสี่ยงทางด้านบัญชีและการตรวจสอบ ความเสี่ยงทางด้านนี้จะพิจารณาถึงระบบความถูกต้องทั้งทางปฏิบัติและศีลธรรมจรรยา ความผิดพลาดในการบันทึกและการวิเคราะห์ทางธุรกิจการเงิน การจัดการธุรกิจ การดำเนินงานทั่วไปทางด้านบัญชี เช่น ความผิดพลาดด้านภาษีอากร ความผิดพลาดในเรื่องค่าใช้จ่าย ความผิดพลาดด้านทรัพย์สิน ความไม่ยุติธรรมหรือไม่ชอบด้วยกฎหมายในการจัดการธุรกิจ

1.2 ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงสัญญารายงานหลักฐานเอกสาร ความเสี่ยงทางด้านนี้จะพิจารณาความเสี่ยงที่ประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงแก้ไข การปลอมแปลง การพิสูจน์ให้เห็นว่าผิดหรือปลอมหรือการหลอกลวงทั้งหลายทางด้านเอกสาร ข้อตกลงหรือวัตถุประสงค์ที่ได้มาซึ่งผลประโยชน์หรือการแทนค่าที่ผิดในเอกสาร เช่น เอกสารการสงเคราะห์ทางการเงิน ข้อตกลงในการเป็นผู้จำหน่ายหรือผู้ขาย

1.3 ความเสี่ยงด้านการโกง/การหลอกลวง เป็นการมีเจตนาที่จะกระทำผิดหรือการปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลข่าวสาร การทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือการได้มาเกี่ยวกับเงินตรา การมีเจตนาที่หลอกลวง ปลอมแปลง กระทำผิดกฎหมาย การทำให้ไม่ปลอดภัยเช่น การฝ่าฝืนกฎหมาย การก่อวินาศกรรม

1.4 ความเสี่ยงในเรื่องการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือการได้มาซึ่งการให้ของขวัญที่ไม่เหมาะสม การได้รับหรือเรียกร้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งพอสมควร เช่นเดียวกับความพยายามที่ได้มาซึ่งอำนาจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ หรือการได้มาซึ่งข้อตกลงใจที่ให้หรือการเรียกร้องผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ให้กับครอบครัวหรือเพื่อน หรือการได้มาในระหว่างการเรียกร้องหรือในการติดต่อประสานงาน การเจรจายอมรับในเรื่องของเงิน เช็ก การส่งจ่ายเงิน ผู้รับประกัน บัตรสัมมนาคุณที่ใช้แลกสิ่งของในร้านได้ การให้กู้ยืมค่าหรือการบริการ

1.5 ความเสี่ยงในเรื่องความไม่เหมาะสมในการบรรจุหรือการทำสัญญา การละเมิดกฎหมายหรือระเบียบการในการบรรจุหรือการทำสัญญา ความไม่เหมาะสมในการบรรจุหรือการทำสัญญา ระดับขั้นพื้นฐานของบุคลากร ความไม่เหมาะสมในการเจรจาหรือการทำสัญญา เกี่ยวกับรางวัล

1.6 ความเสี่ยงในการบริจาคเงินในทางที่ผิดคือความไม่เหมาะสมในการบริจาคเงิน

1.7 ความเสี่ยงในการขโมย/ การฉ้อฉลการยกยอก การที่จะทำการขโมยของการทำงาน ความผิดพลาดร้ายแรงและการย้ายทรัพย์สินของบุคคลอื่นมาเป็นของตนเองโดยเจตนา เช่น การทำบัญชีคลาดเคลื่อน ความไม่เหมาะสมในการใช้เงินและการจัดการเงิน ไม่ถูกต้องหรือการใช้เงินผิด

1.8 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการสิ้นเปลือง การใช้ในทางที่ผิดหรือความไม่เหมาะสมของแหล่งที่มา

2. สถานะความเสี่ยงและความปลอดภัย แบ่งประเด็นของความเสี่ยงและความปลอดภัยออกเป็น 10 ประเภคือ

2.1 ความเสี่ยงด้านความลับ การกล่าวถึงความลับที่ปกปิดไว้ของสถาบันหรือหน่วยงานความลับของลูกค้าและข้อมูลข่าวสารทางกฎหมายธุรกิจ

2.2 ความเสี่ยงด้านความลับของข้อมูล เทคนิคในการอ้างอิงเกี่ยวกับพันธะทางสัญญาเกี่ยวกับการจัดการหรือการบริหาร และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าและลูกจ้าง และบุคคลที่สาม

2.3 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลความลับ การที่ยังไม่ได้รับมอบอำนาจ และเปิดเผยข้อมูลทรัพย์สินของเจ้าของบริษัทโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือความระมัดระวัง ความลับทางการค้าของลูกค้า ลูกจ้าง หรือข้อมูลของลูกค้า ความลับทางการตลาด และข้อมูล พื้นฐานของสถาบัน แผนการตลาด ข้อเสนอทางธุรกิจและกลยุทธ์

2.4 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสถานะความปลอดภัย ความต้องการหลายอย่างในการปฏิบัติทางกฎหมายประสบความสำเร็จล้มเหลว ระเบียบ หรือข้อบังคับที่มีความสัมพันธ์กับ

สิ่งแวดล้อม สภาพการทำงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน รวมทั้งข้อจำกัดภายใน การประกาศใช้ระเบียบหรือข้อบังคับในประเทศสหรัฐอเมริกา ความปลอดภัยในอาชีพและการจัดการสุขภาพ สหรัฐอเมริกามีการพิทักษ์สิ่งแวดล้อมในหน่วยงานราชการและในหน่วยงานเดียวกันหน่วยงานราชการที่มีอำนาจและขอบเขตในการควบคุมความปลอดภัย

2.5 ความเสี่ยงเกี่ยวกับความไม่เหมาะสมในการบรรจุหรือการทำสัญญาการละเมิดกฎหมายหรือระเบียบการในการบรรจุหรือการทำสัญญา ความไม่เหมาะสมในการบรรจุ หรือการทำสัญญาระดับขั้นพื้นฐานของบุคลากร ความไม่เหมาะสมในการเจรจาหรือการทำสัญญาเกี่ยวกับรางวัล

2.6 ความเสี่ยงในการใช้สติปัญญาในการใช้ทรัพย์สินไม่เหมาะสมและการละเมิดลิขสิทธิ์หรือการละเมิดลิขสิทธิ์ทางด้านโปรแกรม การที่ยังไม่ได้รับมอบอำนาจและเปิดเผยข้อมูลความลับอันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ใหม่ งานวิจัยและข้อมูลทางเทคนิค สูตร การค้นพบ รูปแบบการปรับปรุง ความคิดเห็น การสร้างแนวทางใหม่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เครื่องหมาย การค้าสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เอกสารเกี่ยวกับการเงินที่ยังไม่ได้ตีพิมพ์ ข้อมูลราคาและข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง การใช้ข้อมูลทางเทคโนโลยีทั้งหลายในทางที่ผิดหรือไม่สมควร

2.7 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของประชาชน

2.8 ความเสี่ยงในการก่อวินาศกรรมหรือการทำลายทรัพย์สิน

2.9 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในสภาพการทำงาน

2.10 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการสิ้นเปลือง/ สูญเสีย การใช้ในทางที่ผิดหรือความไม่เหมาะสมของแหล่งที่มา การบริการหน่วยงานในทางที่ผิดรวมไปถึงเครื่องมืออุปกรณ์หรือทรัพย์สิน บุคคลหรือสิ่งของที่มีค่า

3. ความเสี่ยงทางการวิจัย แบ่งประเด็นความเสี่ยงออกเป็น 11 ประเภท คือ

3.1 ความเสี่ยงด้านความสนใจในเรื่องความขัดแย้ง

3.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับความลับของข้อมูล

3.3 ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและสภาวะความปลอดภัย

3.4 ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลง/ สัญญา/ รายงาน/ หลักฐานเอกสาร

3.5 ความเสี่ยงทางการโกง/ การหลอกลวง

3.6 ความเสี่ยงในการใช้สติปัญญาในการละเมิดทางด้านทรัพย์สิน การยกยอกหรือ

การเปิดเผย

3.7 ความเสี่ยงด้านการวิจัยมนุษย์ หรือวิจัยสัตว์

3.8 ความเสี่ยงด้านการใช้เงินทุนวิจัยไม่เหมาะสมหรือการฝ่าฝืนระเบียบของ

ทุนวิจัย

3.9 ความเสี่ยงทางการใช้หลักการวิจัยไม่เหมาะสม

3.10 ความเสี่ยงในการขโมย/ การฉ้อฉล/ การยกยอก การที่จะทำการขโมยของ การทำความผิดทางอาญาร้ายแรงและการย้ายทรัพย์สินของบุคคลอื่นมาเป็นของตนเองโดยเจตนา เช่น การทำบัญชีตลาดเคลื่อน ความไม่เหมาะสมในการใช้เงินและการจัดการเงินไม่ถูกต้อง หรือ การใช้เงินผิด

3.11 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการสิ้นเปลือง การใช้ในทางที่ผิดหรือความไม่เหมาะสมของแหล่งที่มา

4. ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ แบ่งประเด็นความเสี่ยงออกเป็น 8 ประเภท คือ

4.1 ความเสี่ยงในการแบ่งแยกหรือเลือกที่รักมักที่ชังหรือการก่อกวน การรบกวน

4.2 ความเสี่ยงในการมอบหมายหน้าที่ที่เท่าเทียมหรือเสมอกันในการจ้างงาน ในโอกาสที่เหมาะสมหรือในสถานะไร้ความสามารถ

4.3 ความเสี่ยงที่ลูกจ้างมีความประพฤติที่ผิดหรือไม่เหมาะสม

4.4 ความเสี่ยงในการล่วงละเมิดหรือการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม

4.5 ความเสี่ยงในการละเมิดทางเพศ

4.6 ความเสี่ยงในการคุกคามหรือความไม่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชา

4.7 ความเสี่ยงด้านความไม่ปลอดภัยในสภาพการทำงาน

4.8 ความเสี่ยงในการฝ่าฝืน การละเมิด หรือการคุกคาม

5. ความเสี่ยงด้านกิตติภาพ แบ่งประเด็นความเสี่ยงออกเป็น 8 ประเภทคือ

5.1 ความเสี่ยงจากการโดนหลอกลวง

5.2 ความเสี่ยงจากความไม่เหมาะสมในการให้หรืออำนาจในการให้

5.3 ความเสี่ยงจากการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

5.4 ความเสี่ยงในการใช้ทรัพย์สิน นักกีฬา หรือการรับรองการอนุมัติในทางที่ผิด

5.5 ความเสี่ยงในการประพฤติที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกใหม่

5.6 ความเสี่ยงจากผู้เชี่ยวชาญ/ ความไม่เหมาะสมในการช่วยเหลือ หรืออนุเคราะห์ทางการเงิน

5.7 ความเสี่ยงในการประพฤติไม่เหมาะสมทางเพศ

5.8 ความเสี่ยงทางด้านร่างกาย

เจมส์ (James, 2007) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ความเสี่ยงทางการดำเนินงานหรือการดำเนินงานความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี

และข้อมูลข่าวสาร ความเสี่ยงทางด้านการควบคุมกฎระเบียบ ความเสี่ยงทางด้านการตลาด และ ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์

1. ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านเครดิต การลงทุน การโกง การฉ้อฉล การขโมย การกระทำในทางที่ผิด การใช้สติปัญญาในการลงทุน ความละเอียดอ่อนของข้อมูล

2. ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงานหรือการดำเนินงาน ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านกระบวนการ คุณภาพของการบริการ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพ การซุกซนของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน

3. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงด้านการหยุดชะงักของธุรกิจ ข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้าสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี

4. ความเสี่ยงทางด้านการควบคุมกฎระเบียบ โดยครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่อง การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความพอเพียงของงบประมาณ

5. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ครอบคลุมไปถึงลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกจ้าง การแข่งขัน ทรัพยากร การประสานงานและการสื่อสาร

ส่วนงานสาธารณะรัฐบาลสกอตแลนด์ (The Scottish Government Public Sector, 2007) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงภายนอก ความเสี่ยงในการดำเนินงาน/องค์การ ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์

1. ความเสี่ยงภายนอก ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับ โครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ กฎระเบียบและการควบคุมสิ่งแวดล้อม การเมือง การตลาด และภัยพิบัติธรรมชาติ

2. ความเสี่ยงในการดำเนินงานองค์การ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน ข้อมูลข่าวสาร ชื่อเสียง การโยกย้าย การใช้เทคโนโลยี โครงการ นวัตกรรม บุคลากร สุขภาพและความปลอดภัย

3. ความเสี่ยงทางการเงิน ครอบคลุมไปถึงเรื่องงบประมาณ การโกงหรือการขโมย การประกัน เงินทุนและหนี้สิน

4. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์ ผู้บริหารมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน และผลกระทบที่ตามมา

มหาวิทยาลัยเคลมสัน (Clemson University and Communities in Schools, 2007) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงานของโรงเรียน ความเสี่ยงทางด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางสังคม ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางพฤติกรรมและความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา

1. ความเสี่ยงทางการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ไม่สมบูรณ์และคะแนนในระดับชั้นพื้นฐาน การส่งวนข้อมูล อายุเกินระดับ การขาดแคลนผู้ตรวจและความยุ่งยากในการให้การบ้านเด็ก

2. ความเสี่ยงด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถในการดูแลนักเรียนในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนในการให้บริการทางการศึกษา/ การมอบหมายหน้าที่

3. ความเสี่ยงด้านข้อตกลงทางวิชาการ การทำการบ้านน้อยหรือไม่มีบ้าน การไม่สนใจของการเป็นอยู่ของนักศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

4. ความเสี่ยงด้านข้อตกลงทางสังคม ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อการสนับสนุนจากผู้ที่มีฐานะทางสังคม

5. ความเสี่ยงด้านข้อตกลงทางพฤติกรรม ประกอบด้วย การหนีโรงเรียนเป็นประจำการละทิ้งหน้าที่เป็นประจำ การทำลายทรัพย์สิน การไม่มาโรงเรียนสูง การเลิกเรียนกลางคัน

6. ความเสี่ยงด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา ประกอบด้วย ความไม่สนใจการเรียน ข้อผูกมัดในโรงเรียนและความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนต่ำ ความรู้สึกไม่ชอบเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

คณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (2554) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแส สังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุม แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีดำเนินงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

เมืองซันเดอร์แลนด์ (City of Sunderland, 2007) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย สิ่งแวดล้อม การแข่งขัน ลูกค้าและประชาชน และความเสี่ยงทางการดำเนินงานหรือการดำเนินงานประกอบด้วยความเสี่ยงทางการเงิน ผู้เชี่ยวชาญ กฎหมาย ร่างกาย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม

สถาบันการศึกษาวิจัยธรรมชาติความมั่นคงในการทำงานของอังกฤษ (Clemson University and Communities in Schools, 2007) แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ความเสี่ยงและความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารและความเสี่ยงทางด้านวิชาการ

1. ความเสี่ยงทางการเงิน ประกอบด้วย ความเสี่ยงทางด้านบัญชี/ ความสำคัญของผู้ตรวจสอบบัญชี การบริหารจัดการ การปลอมแปลง ข้อตกลง รายงาน เอกสาร หลักฐาน การโกง การหลอกลวง การฉ้อฉล การเปิดเผยข้อมูลเอกสารหลักฐานที่ไม่เหมาะสมทางการเงิน การกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือการได้มาซึ่งของสมนาคุณ การกระทำที่ไม่เหมาะสมในการบรรจุการปฏิบัติของผู้ทำสัญญา การไม่เปิดเผยรายงานตามข้อเรียกร้อง การโต้ตอบกับสหพันธ์ทางการเงิน การขโมย การรั่วไหล การสูญเสีย การสิ้นเปลือง การใช้ในทางที่ผิดหรือความไม่เหมาะสมของแหล่งที่มา และอื่น ๆ

2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านความขัดแย้ง การให้ตัวอย่างหนังสือรับรองหรือเอกสารอ้างอิงที่ผิด การแบ่งแยกหรือเลือกที่รักมักที่ชัง หรือการก่อวินาศกรรม การรบกวน การมอบหมายหน้าที่ที่เท่าเทียมหรือเสมอกันในการจ้างงานในโอกาสที่เหมาะสม หรือในสถานะไร้ความสามารถ ลูกจ้างมีความประพฤติที่ผิดหรือไม่เหมาะสม การล่วงละเมิดหรือการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม การใช้อำนาจในการเกื้อกูลญาติมิตร การไม่เปิดเผยรายงานตามข้อเรียกร้อง การละเมิดทางเพศการคุกคามหรือความไม่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชา ใช้เวลาในทางที่ผิด ความไม่ปลอดภัยในสภาพการทำงาน การฝ่าฝืน การละเมิด หรือการคุกคาม และอื่น ๆ

3. ความเสี่ยงและความปลอดภัย ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านความลับ การกล่าวถึง ความลับที่ปกปิดไว้ของสถาบันหรือหน่วยงาน ความลับของลูกค้าและข้อมูลข่าวสารทาง กฎหมาย ธุรกิจ ความเสี่ยงด้านความลับของข้อมูล ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล ความลับ ความเสี่ยง ด้านสิ่งแวดล้อมและสภาวะความปลอดภัย ความเสี่ยงเกี่ยวกับความไม่เหมาะสมในการบรรจุ หรือการทำสัญญา ความเสี่ยงในการใช้สติปัญญาในการใช้ทรัพย์สินไม่เหมาะสม ความเสี่ยง ด้านความปลอดภัยของประชาชน ความเสี่ยงในการก่อวินาศกรรมหรือการทำลายทรัพย์สิน ความเสี่ยงด้านความไม่ปลอดภัยในสภาพการทำงานและความเสี่ยงเกี่ยวกับการสิ้นเปลืองสูญเสีย การใช้ในทางที่ผิดหรือความไม่เหมาะสมของแหล่งที่มา

4. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย ความเสี่ยง ทางด้านความลับของข้อมูล ข้อตกลงในสัญญา รายงาน หลักฐานเอกสาร การหลอกลวง การโกง การกระทำที่ไม่เหมาะสมในการปฏิบัติของผู้ทำสัญญา การประสงค์ร้าย การใช้เทคโนโลยีไม่ เหมาะสม การใช้ทรัพยากรที่ผิด การละเมิดลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ การฉ้อฉล และอื่น ๆ

5. ความเสี่ยงทางด้านวิชาการ ประกอบด้วย การกระทำผิดทางวิชาการ การใส่ยา/ แอลกอฮอล์ในทางที่ผิด การโกง การละเมิดทางเพศ ความปลอดภัยของนักเรียน และอื่น ๆ

สภาเศรษฐกิจศาสตร์โลก (World Economic Forum, 2007) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ผลกระทบของราคาน้ำมัน/ การหยุดชะงัก ของการจับส่งหรือการจัดหาเป็นการประมาณหรือการคาดการณ์ความต้องการที่มีประสิทธิภาพ การขาดดุลบัญชี อัตราแลกเปลี่ยนทางการเงิน ความเสื่อมถอยของดุลยภาพด้านงบประมาณ และ การปรับราคาให้สูงขึ้นหรือความเป็นหนี้สินเกินความจำเป็น

2. ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของอากาศ แหล่ง ที่มีความเจริญจะมีการปล่อยก๊าซคาร์บอนออกมามากเกินไป ผลกระทบของการสูญเสียน้ำจืด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแถบเอเชีย ภัยธรรมชาติที่เกิดจากพายุหรือมรสุม ภัยธรรมชาติที่เกิดจาก แผ่นดินไหว ภัยธรรมชาติที่เกิดจากอุทกภัยในประเทศ

3. ความเสี่ยงทางด้านสังคม ประกอบด้วย การติดเชื้อโรคในประเทศที่พัฒนา การเจ็บป่วย เรื้อรังในประเทศที่พัฒนา ระบบสังคมมีการะเหิน

4. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความล้มเหลวในการวิเคราะห์ข้อมูล เชิงโครงสร้างพื้นฐาน ความเสี่ยงที่ปรากฏเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เป็นหน่วยเล็กที่สุด

5. ความเสี่ยงทางด้านภูมิศาสตร์การเมืองหรือนโยบายแห่งชาติที่อาศัยปัจจัยทางการเมือง และภูมิศาสตร์ เช่นนี้การก่อการร้ายข้ามชาติเป็นความเสี่ยงที่เป็นการโจมตีในอนาคต สงคราม

การเมืองของสหรัฐอเมริกา และระหว่างรัฐ การขาดแคลนความหวังอย่างต่อเนื่องอาชญากรรมข้ามชาติและการคอร์รัปชัน การไม่มีเสถียรภาพในตะวันออกกลาง เป็นต้น

สมาคมการบริหารความเสี่ยง (Integrated Risk Management Conference, 1998) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางการตลาดและการเงิน ความเสี่ยงทางด้านสังคมและการเมือง ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงทางด้านโครงการเงินทุน และความเสี่ยงทางด้านขอบเขตทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าจากประเภทความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้นเพื่อค้นหาความเสี่ยงทางการศึกษาที่มีความครอบคลุมทางการศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความถี่ของความเสี่ยง โดยสรุปความเสี่ยงมีหลายประเภทซึ่งมีความเสี่ยงโดยทั่วไปและความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ จากการศึกษาข้อมูลความถี่ของความเสี่ยงพบว่าด้านการเงินมีความเสี่ยงมากที่สุด รองลงมาความเสี่ยงด้านนโยบาย และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

กระบวนการการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

ในการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องมีการประเมินถึงโอกาสของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เช่น ความผิดพลาดที่เกิดจากเวลา ต้นทุนหรือเทคโนโลยีเป็นหลักสำคัญในการที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การเริ่มต้นโครงการต่าง ๆ และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด ดังนั้นในการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีการออกแบบกระบวนการที่เหมาะสมก่อนที่จะดำเนินการจริง ซึ่งเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนของความเสี่ยง (Risk Management Process) มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของวิลสัน (Wilson, 1999) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ใช้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม รวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหานี้สามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตำราต่าง ๆ เป็นต้น 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความถี่และความรุนแรงและความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร และ 4) การประเมินผล (Risk Evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงตลอดจนพิจารณา

ว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

สมชาย ไตรรัตนภิรมย์ (2549, หน้า 12) ได้แบ่งขั้นตอนการบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยการทบทวนขอบเขตของโครงการ การวางแผนการบริหารโครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรและทรัพยากรองค์กร ซึ่งผู้ร่วมโครงการสามารถอธิบายและวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมในแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของการบริหารนี้คือแผนการจัดการความเสี่ยง
2. การจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification) ประกอบด้วย ข้อกำหนดที่มีต่อผลกระทบของโครงการ และลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ คือ การเริ่มต้นด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง
3. การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (Qualitative Risk Analysis) ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นและผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลังการจำแนกความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดการข้อมูลการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ก็คือ การ Update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลาเสมอ
4. การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (Quantitative Risk Analysis) ประกอบด้วย การประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลข ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา
5. การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (Risk Response Planning) ประกอบด้วย การนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาส ในความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบจากเป้าหมายโครงการ การให้ผลผลิตต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ผ่านมา
6. การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ประกอบด้วย การจำแนกการติดตามความเสี่ยงและความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยกแผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ให้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การให้คำแนะนำการให้การรับรอง และการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลงและการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัยอยู่เสมอรวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการ และกระบวนการจัดการทรัพยากรของโครงการ

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2545, หน้า 10) มีขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Objectives Establishment) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อเริ่มจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง คือ ปัจจัยทางสถานะแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ปรัชญา (Philosophy) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) กลยุทธ์ (Strategy) วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) ปัจจัยภายนอกและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้าทางธุรกิจ รัฐบาล และสังคม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงคือการระบุและจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงตามสาเหตุที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งความเสี่ยงของการดำเนินงานมีสาเหตุเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือผลการดำเนินงานของกิจการซึ่งขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงสามารถดำเนินการคือ 1) พิจารณามีกิจกรรมใดหรือกระบวนการใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ 2) พิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการนั้นมีปัจจัยเหตุการณ์ใดบ้างที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ไม่สามารถดำเนินการตามกิจกรรมนั้น ๆ ได้โดยให้พิจารณาถึงความเป็นไปได้ทุก ๆ รูปแบบหรือพิจารณาความเสี่ยงทุกประเภทให้ครอบคลุมมากที่สุด และ 3) ระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ที่ได้สำหรับเป็นหัวข้อในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป
3. การประเมินการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Prioritized) ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และประเมินค่าความเสี่ยงแต่ละจุดแล้วจึงทำการจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้โมเดลความเสี่ยง (Risk Model) ช่วยในการประเมินซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) ผลกระทบความรุนแรง (Severity of Effect: S) คือ การประเมินความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากตัวอย่างต่อไปนี้ 1.1) จำนวนผลกระทบของลูกค้าภายนอก (Number of Effected External Customer) จำนวนลูกค้าภายนอกที่ได้รับผลกระทบจากความผิดพลาดจากเหตุการณ์ในความเสี่ยงที่ระบุ 1.2) การไม่ยอมรับลูกค้า (Acceptance of Customer of Failure) ระดับการยอมรับของลูกค้าภายนอกที่มีผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ 1.3) การไม่ยอมรับของลูกค้าภายใน (Acceptance of Internal Customer of Failure) ระดับการยอมรับของพนักงานในกระบวนการหรือกระบวนการถัดไปต่อผลกระทบจากความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น และ 1.4) ความผิดพลาดทางการเงิน (Error Amount of Money) จำนวนเงินที่องค์กรต้องสูญเสียเนื่องจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น รายได้ที่ต้องสูญเสียไปคือค่าใช้จ่าย

ที่เพิ่มมากขึ้น 2) ประเมินโอกาส (Occurrence Evaluation: O) หมายถึง การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากจุด เช่น 2.1) ขนาดของความผิดพลาดในการจัดการ (Size of Error Transaction) จำนวนรายการของงานที่ผิดพลาดต่อจำนวนทั้งหมด 2.2) ความถี่ของโอกาส (Frequency of Occurrence) ความถี่ของโอกาสที่จะสามารถเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับระบบมีความน่าเชื่อถือและความถูกต้องมากน้อยเพียงใด และ 2.3) การตรวจพบ (Detection) การประเมินความสามารถในการตรวจพบความผิดพลาดนั้นก่อนจะถึงมือลูกค้า ซึ่งขึ้นอยู่กับกิจกรรมควบคุมหรือการตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การจัดการความเสี่ยงเป็นการหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อจัดการต่อความเสี่ยงในแต่ละจุดกลยุทธ์ของความเสี่ยงนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 4 แบบ (4 T's Strategies) ดังนี้

4.1 Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้น ๆ ปรากฏอยู่เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือการสร้างระบบควบคุม มีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามควรมีมาตรการในการจัดการ เพื่อให้สามารถติดตามและดูแลความเสี่ยงนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กำหนดปัจจัยเป้าหมายและวิธีการตรวจสอบความเสี่ยงหลักที่สำคัญ พัฒนาแผนจัดการตั้งรับหรือแผนจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

4.2 Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Education/ Control) คือ การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงในด้านองค์กร (Organization) ทิศทางขององค์กร (Direction) การดำเนินการ (Operation) และการติดตามตรวจสอบ (Monitoring) เพื่อป้องกันหรือจำกัด ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น 2.1) มาตรการที่ช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบ คือ การมีแผนสำรองฉุกเฉิน การกำหนดเป็นเงื่อนไขสัญญา การวางมาตรการการป้องกันการทุจริต ลดกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งความเสี่ยง กำหนดราคาสินค้า/ บริการ โดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วยประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายนอกทราบข่าวสารที่ไม่คลาดเคลื่อน การจัดสรรการลงทุนอย่างเหมาะสม 2.2) มาตรการที่ช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คือ การตรวจสอบและการติดตามการปฏิบัติตามระบบ การกำหนดเป็นเงื่อนไขของสัญญา ทบทวนวิธีดำเนินงานอยู่เสมอฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถอยู่เสมอ มีการควบคุม ดูแล การดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาสินค้าบริการ และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

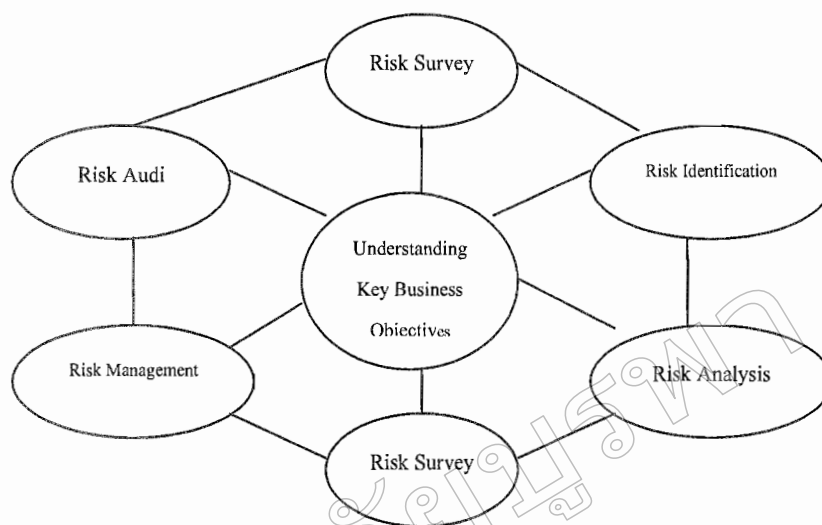
4.3 Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยงหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การหยุดกิจกรรม (Cease Activity) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการหรือระบบต่าง ๆ (Redesign Business Process/ System) การลดขนาด

ของการดำเนินการ (Reduce Scale) การเปลี่ยนหรือปรับวัตถุประสงค์การทำงาน (Change or Recalibrate Objective)

4.4 Transfer การกระจาย/ โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/ Spreading) คือการกระจายความเสี่ยงในระหว่างทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การทำประกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ การประกันภัยทรัพย์สินและการประกันภัยอุบัติเหตุ การจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ซึ่งเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกันภัยและบริษัทภายนอก การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่าเป็นต้น

5. การติดตามและการสอบทาน (Monitoring and Review) ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยทำการทบทวนปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ และนโยบายที่เกี่ยวข้องที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อทบทวนว่าระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพียงใด และทำการสรุปผลการติดตามเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งส่งรายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบ ในกรณีที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมมาวิธีการจัดการความเสี่ยง ควรแจ้งให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบทราบทุกครั้ง ส่วนในกรณีที่พบว่า ระดับความเสี่ยงเป็นเพิ่มสูงขึ้น ควรมีการเสนอแผนจัดการความเสี่ยงและรายงานให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณาทันที

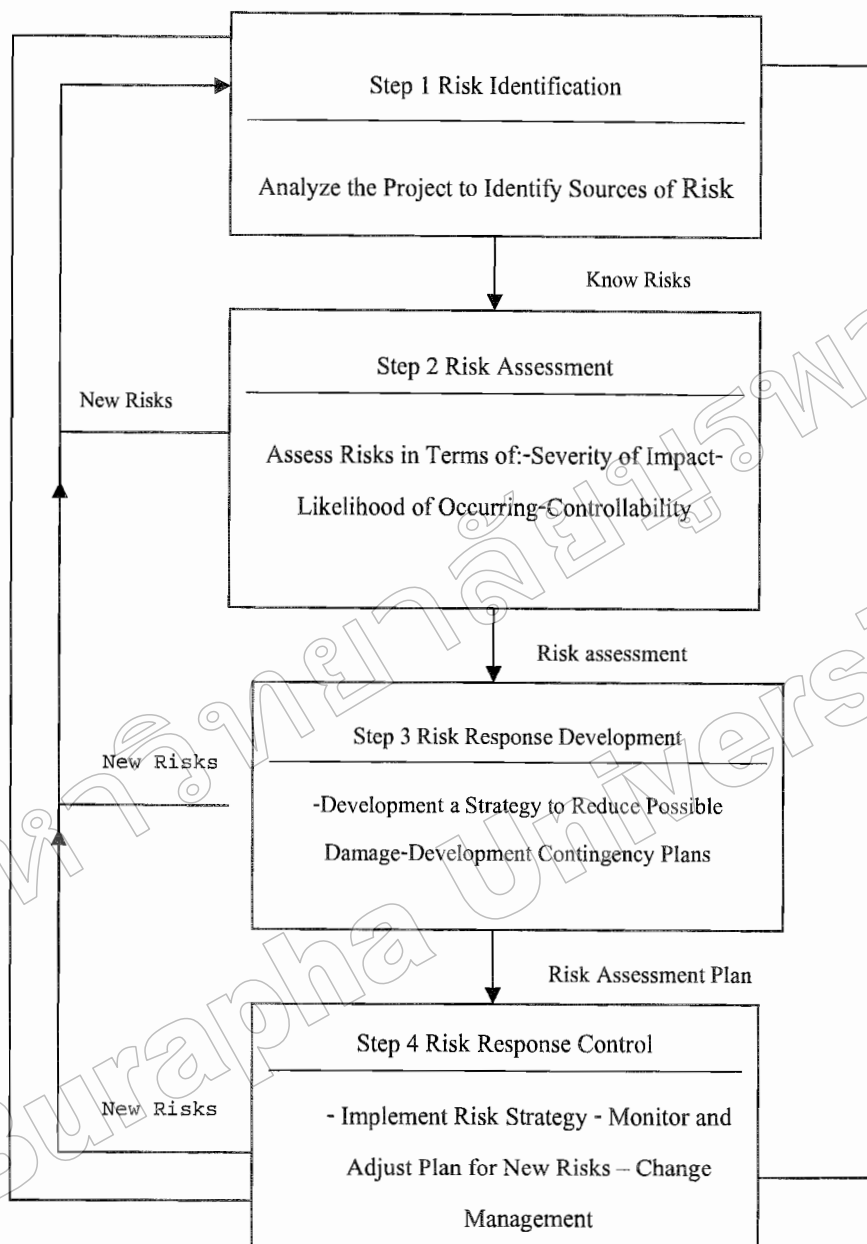
เจริญ เจษฎาวัลย์ (2548, หน้า 68-69) ได้กล่าวถึงต้นแบบวงจรความเสี่ยง (Risk Cycle Model) ดังต่อไปนี้ การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ (Understanding Key Business Objectives) คือ 1) การสำรวจความเสี่ยง (Risk Survey) 2) การค้นหาและจัดซื้อความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) 4) การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Analysis) 5) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และ 6) การตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Audit)



ภาพที่ 2 Chesadaval Risk Cycle Model (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2548, หน้า 69)

จากภาพที่ 2 เป็นกิจกรรมสำคัญที่บรรดาผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจจากองค์การจะต้องใช้ความพยายามในการกำจัดความเสี่ยงให้หมดสิ้นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง คือ การควบคุมโดยวิธีป้องกัน (Preventive Control) การควบคุมโดยวิธีตรวจสอบให้พบ (Detective Control) การควบคุมโดยวิธีปรับปรุงแก้ไข (Corrective Control) และการควบคุมโดยวิธีการให้คำแนะนำ (Directive Control) ทั้งนี้กระบวนการวิธีควบคุมที่จะนำมาใช้ทุกวิธีจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุน (Cost) ที่ต้องเข้าไปในการควบคุมนั้นด้วย (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2548, หน้า 69)

เกรย์ และลาตัน (Gray & Larson, 2006) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Gray & Larson, 2006)

เกรย์ และลาสัน (Gray & Larson, 2006) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานแต่ละช่วงของแผนหรือโครงการ สมาชิกในทีมต้องระดมสมองหรือค้นหาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินในรูปของเหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่อาจเกิดขึ้น ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร และ

จะไปกระทบกับส่วนอื่น ๆ ของแผนงาน โครงการหรือไม่ ขั้นตอนที่ 3 การรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Development) เป็นการตัดสินใจว่าจะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ได้โดยทำให้เบาบางลง หรือการลบเลี้ยว หรือการส่งต่อหรือการแบ่งปันหรือคงไว้เหมือนเดิม และขั้นตอนที่ 4 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Response Control) เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงคือการควบคุมความเสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

มาร์คานี (Marchany, 2002) ได้ยกตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงในด้านข้อมูลสารสนเทศของ Virginia Tech โดยมีการแบ่งกลุ่มและร่วมกันประเมินความเสี่ยงในแต่ละแผนกมี 7 ขั้นตอน คือ 1) การระบุถึงทรัพย์สินทั้งทาง Hardware Software และระบบปฏิบัติการของแผนก 2) รวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของทรัพย์สินดังกล่าว 3) ระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สินได้ 4) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้ 5) จัดทำรายงานและให้รายละเอียดเกี่ยวกับความเสี่ยง 6) หาความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับทรัพย์สินโดยอาศัยแบบฟอร์มที่กำหนด และ 7) ทำการหาแผนจัดการและป้องกันความเสี่ยง

สรี ทองสรี (2549) ได้เขียนถึงการนำเอาระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในรูปแบบที่เรียกว่า Enterprise Risk Management ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของประเทศออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ (AS/ NZ 4360) อันประกอบไปด้วย

- 1) การกำหนดขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง (Establish the Risk Management Context)
- 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
- 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) 5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
- 6) การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review) และ 7) การรายงานผลและการปรึกษา (Communication and Consultation)

โรดริก (Rodrigues, 2001, p. 58) ได้เสนอเอกสารกรอบการบริหารความเสี่ยงของโครงการ “The Fourth European Project Management Conference” ที่กรุงลอนดอน ประเทศสหราชอาณาจักร ระหว่างวันที่ 6-7 มิถุนายน ค.ศ. 2001 เพื่อการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) เป็นการนำระบบพลวัต (System Dynamics) มาใช้ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและการจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง นอกจากนั้นยังนำ System Dynamic มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาภาพในอนาคตจึงเกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นระดับโครงสร้างที่หลากหลายโดยผลสะท้อนกลับของโครงการ

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การใช้ระบบพลวัตสนับสนุนให้สามารถระบุความเสี่ยงได้ 2 ทางคือ การระบุคุณภาพได้จากการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับ และการระบุระดับปริมาณจากสารสนเทศของโครงการ การใช้ระบบพลวัตทำให้ผู้จัดการสามารถตรวจสอบผลสะท้อนกลับในระยะแรกว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะกระทบต่อโครงการหรือไม่ ด้วยวิธีการข้างต้นทำให้สามารถจัดความเสี่ยงที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปได้ นอกจากนั้นการตรวจสอบด้วยระบบพลวัตยังช่วยให้ค้นพบสารสนเทศด้านเชิงปริมาณทั้งสถานภาพของโครงการและอดีตที่ผ่านมา

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) เป็นการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบผ่านการวิเคราะห์ห่วงโซ่ของผลสะท้อนกลับแต่ละวงจรจะทำให้มองเห็นพลังผลักดันให้เกิดผลผลิตของโครงการ

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) ในการกำหนดความเสี่ยงเชิงปริมาณจากระบบพลวัตก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญ 2 ประการ คือ เกิดการคาดการณ์ในแนวทางและการคาดการณ์นั้นจะสะท้อนให้เห็นผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

5. การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (Response Planning) สถานการณ์จำลองจากระบบพลวัตเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสามารถตอบสนองความเสี่ยงอย่างได้ผลประโยชน์สำคัญของระบบพลวัตคือช่วยสนับสนุนการทดสอบการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ยู่ยากซับซ้อนได้ผลตอบสนองที่สามารถระบุโอกาสการตอบสนองความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพทำให้เข้าใจสาเหตุของความเสี่ยงและนำไปสู่การวางแผนจัดการความเสี่ยงหรือการแก้ไข

6. การตรวจติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ระบบพลวัตยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจติดตามความเสี่ยงและการควบคุมช่วยให้สามารถระบุสัญญาณความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงยังสามารถตรวจติดตามและประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง

สถาบันบริหาร โครงการ (Project Management Institution, 2000) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผนบริหารความเสี่ยง ถ้าโครงการต้องการได้รับการจัดการความเสี่ยงที่ดีและมีประสิทธิภาพเพียงพอแล้ว ทีมและผู้บริหาร โครงการจะต้องใช้ความพยายามในการวางแผนที่จะรับมือกับความเสี่ยงให้มาก โดยในการวางแผนความเสี่ยงจะต้องกำหนดวิธีการที่ทีมงานจะในการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

2. การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการค้นหาเหตุการณ์ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เพื่อที่จะป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันหรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจในการบริหารโครงการ

ซึ่งการระบุถึงความเสี่ยงนั้นต้องมุ่งไปที่ปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกทั้งที่คาดการณ์ได้ และคาดการณ์ไม่ได้ ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ เมื่อทีมบริหารโครงการได้ทำการระบุ ความเสี่ยงแล้ว สิ่งของทีมจำเป็นต้องทำก็คือ การพัฒนาใบสำรวจรายการของปัจจัยความเสี่ยงที่ต้อง เฝ้าระวังในโครงการทั่ว ๆ ไปและถ้าเป็นไปได้ปัจจัยความเสี่ยงที่แตกต่างกันนั้นควรที่จะได้รับ การชั่งน้ำหนักตามความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะช่วยให้ทีมงานรู้ว่า เหตุการณ์ของความเสี่ยงใดจะเกิดขึ้นในโครงการหลังจากที่ได้มีการทำการระบุหรือการค้นหาปัจจัย เสี่ยงแล้ว ซึ่งในขั้นตอนนี้ทีมและผู้บริหารโครงการต้องมุ่งความสนใจไปที่การตอบคำถามที่ว่า อะไรเป็นผลลัพธ์ที่จะได้รับถ้าความเสี่ยงนี้เกิดขึ้น ซึ่งทางทีมบริหารโครงการสามารถวิเคราะห์ ความเสี่ยงใน 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ และความเสี่ยงเชิงปริมาณ

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงคุณภาพ ในความเป็นจริงการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ดีและ เหมาะสมจะช่วยให้ทีมงานและผู้บริหารโครงการมีความระมัดระวังความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญ ในการบริหารโครงการมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามหากได้มีการนำความเสี่ยงเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจด้วยก็จะดีมากยิ่งขึ้น

5. การวางแผนรับมือความเสี่ยง ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารโครงการมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้ในโครงการที่ตนเองรับผิดชอบอยู่และผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นเพราะ ความเสี่ยงนั้น การวางแผนรับมือความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารโครงการทราบได้ว่าอะไรเป็น การกระทำที่ต้องปฏิบัติหรือหลีกเลี่ยงต่อความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อที่จะให้ได้รับผลกระทบลดน้อยลง ซึ่งวิธีการหรือกลยุทธ์ในการรับมือกับความเสี่ยงมีด้วยกัน 4 วิธี คือ 1) การถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นการโยกย้ายผลลัพธ์ของความเสี่ยงไปสู่บุคคลอื่น 2) การป้องกันความเสี่ยงเป็นการทำให้ ความเสี่ยงลดน้อยลงโดยการแก้ไขปัญหานั้นที่จะเพิ่มระดับความเสี่ยงขึ้นเช่น การตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องจักรก่อนทุกครั้งเพื่อลดความเสี่ยงของการชำรุดเสียหายระหว่างการผลิต 3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นการหลีกเลี่ยงที่จะทำบางอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหาเช่น ผู้บริหาร โครงการอาจพบว่า การนำเอาซอฟต์แวร์บางตัวเข้ามาใช้ อาจก่อให้เกิดแนวโน้มที่จะทำให้ระบบ ฐานข้อมูลเสียหาย และ 4) การยอมรับความเสี่ยง

6. การตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง หลังจากที่มีการนำเอากลยุทธ์ปฏิบัติเพื่อรับมือ กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงก็คือการตรวจสอบและ ควบคุมความเสี่ยง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาที่ทีมงานและผู้บริหารโครงการเผชิญหน้า เพื่อจะได้คอยสอดส่องดูว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่นั้นส่งผลดีต่อโครงการหรือไม่อย่างไรจะได้มี การปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

สถาบันตรวจสอบบัญชีในสหราชอาณาจักรอังกฤษ (Institute of Management Accountant, 2007) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารความเสี่ยง ทั้งองค์กร พบว่า มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดกลยุทธ์/ วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การถ่ายทอดและการกำกับ

ทริสแมน และคณะ (Trieschmann et al, 2005, pp. 76-84) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยง (Identify Risk) มีความเสี่ยงที่มีศักยภาพจำนวนมากที่เกิดกับบริษัทธุรกิจและบุคคล ดังนั้นขั้นตอนแรกในกรรมวิธีบริหารความเสี่ยงจะต้องจำแนกหรือระบุสิ่งที่จะสัมผัสกับความเสี่ยงให้ได้ ขั้นตอนนี้ไม่ได้มีความสำคัญเพียงด้านการบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบที่เคยชินที่มุ่งไปที่ความเสี่ยงที่แท้จริงแต่มีต่อการบริหารความเสี่ยงวิสาหกิจซึ่งส่วนมากมักจะพุ่งเป้าไปที่การจำแนกหรือระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่เกิดแก่บริษัทได้แก่การดำเนินธุรกิจการเงินและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจของบริษัทด้วย

2. การประเมินความเสี่ยง (Evaluation Risk) สำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่ชี้ชัดแล้วจะต้องมีการประเมินผลในขั้นตอนนี้ความเสี่ยงที่แท้จริงจะได้รับการจัดประเภทว่า ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ยิ่งไปกว่านั้นต้องมีการประเมินความถี่ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วยการวิเคราะห์ขนาดและความรุนแรงของความเสี่ยงเป็นเรื่องจำเป็นการพิจารณาความมุ่งไปที่ทั้งขนาดของความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสี่ยงขึ้นสูงสุด ในบางกรณีการวัดขนาดความสูญเสียที่มีความหมายและในบางกรณีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนใดคนหนึ่ง การคำนวณระดับความเสี่ยงอาจไม่ทำให้ได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์นัก

3. การเลือกเทคนิคในการบริหารความเสี่ยง (Select Risk Management Techniques) ผลที่ได้รับในข้อสองใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในบางกรณีอาจไม่ต้องทำอะไรเลยในกรณีอื่นอาจต้องมีการจัดงบประมาณไว้สำหรับกรณีความเสี่ยงที่มีศักยภาพ เทคนิคที่ใช้ในการบริหารกับความเสี่ยงจะได้กล่าวถึงต่อไป ตลอดจนการเลือกเทคนิคที่เหมาะสมมาใช้ด้วย

4. การตัดสินใจและการทบทวน (Implement and Review Decisions) การตัดสินใจในการใช้วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง บริษัทธุรกิจและส่วนบุคคลจะต้องใช้เทคนิคที่เลือกสรรไว้แล้ว แต่การบริหารความเสี่ยงจะต้องทำตามกรรมวิธีที่ตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง บางครั้งความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญในการเกิดความร้ายแรงและความถี่ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังได้กล่าวมาแล้วว่าแม้ความเสี่ยงแท้จริง

ไม่จำเป็นต้องเป็นความเสี่ยงอยู่กับที่ ความเสี่ยงที่มีลักษณะเคลื่อนที่ที่จะต้องได้รับการจับตามองอย่างต่อเนื่องในการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่ทำมาแล้ว

แชพแมน และซิมิสเตอร์ (Chapman & Simister, 2007) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงโครงการเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง โดยครอบคลุมถึงการตัดสินใจในการบูรณาการแผนและการปฏิบัติการหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโครงการ 2) การระบุความเสี่ยงเป็นการกำหนดความเสี่ยงที่ส่งผลกับโครงการและเอกสารที่เป็นลักษณะเฉพาะ 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ 5) การวางแผนการตอบรับความเสี่ยงเป็นการพัฒนาและการยกระดับ โอกาสที่ดีในการลดภาวะคุกคามในของวัตถุประสงค์ในโครงการให้ลดน้อยลง 6) การควบคุมและการกำกับติดตามความเสี่ยงเป็นการระบุความเสี่ยงให้เข้าทิศทางการควบคุม กำกับติดตามความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การระบุความเสี่ยงใหม่การประเมินประสิทธิผลของโครงการ

สมิธ และเมอริท (Smith & Merrit, 2002, p. 246) ได้แบ่งกลยุทธ์การบริหารกระบวนการความเสี่ยงเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่หนึ่ง ระบบความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาส ขั้นตอนที่สองวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาความน่าจะเป็นและผลรวมของความเสี่ยง ขั้นตอนที่สามจัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนที่ความเสี่ยง ขั้นตอนที่สี่แยกวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวางแผนในการแยกประเภทความเสี่ยงต่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงส่วนที่เหลือ การลดความเสี่ยงหรือทำให้ความเสี่ยงให้เบาบางลง ขั้นตอนที่ห้าการกำกับหรือดูแลความเสี่ยง โดยการประเมินสถานการณ์และความเสี่ยงในการยกเลิกเป้าหมาย

นฤมล สะอาด โฉม (2550 ข) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ ซึ่งมี 9 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Priority Concern Over Risk from Everyone) ให้คนในองค์กรรู้สึกว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรเป็นเหมือนกับเราเริ่มที่ระดับจังหวัดความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ ทุกจังหวัดต้องมีส่วนร่วมและจะค่อยซึมลงไปเรื่อย ๆ ในระดับจังหวัดก็จะมองเรื่องความเสี่ยงมากขึ้น ทำให้การบริหารในภาคจังหวัดและในภาพรวมของประเทศมีเสถียรภาพมากขึ้น มีการมองในทางด้านความเสี่ยงมากขึ้น และการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน คือ จะต้องมีการออกเป็นหนังสือ ในภาคเอกชนก็ทำในภาครัฐก็ทำออกเป็น Policy Statement เป็นนโยบายว่าเราจะทำการบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดีข้อเสียอย่างไรในการทำหรือวัตถุประสงค์ในการทำของเราว่าเราทำเพื่ออะไร หลัก ๆ ก็คือ การมีกรอบนโยบาย (Policy

Statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือระดับผู้บริหารที่เป็นคนวางนโยบายว่าเราคิดจะบริหารความเสี่ยง และมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบาย

ขั้นตอนที่ 2 เลือกผู้นำทีมในการบริหารความเสี่ยง (Risk Team Leader) ไม่ได้หมายความว่าวันหนึ่งเราจะทำการบริหารความเสี่ยง และกำหนดนโยบายและส่งให้คนในองค์กรรับไปบอกให้ทุกคนให้ความร่วมมือ ความจริงไม่ได้จบแค่นั้นต้องมีกลุ่ม ๆ หนึ่งที่เป็นทีมหรือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่เข้ามารับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องใช้คนเยอะอาจจะเป็นคณะกรรมการใดที่เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่ายให้เขามีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วม แต่เราต้องเลือกคนที่เป็นผู้นำของทีมนี้ เพราะฉะนั้นจะต้องเป็นคนที่ไม่ติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งจังหวัดใกล้เคียงหรือส่วนกลางว่าเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบอย่างไรบ้าง ข้อสำคัญของผู้ที่จะเป็นผู้นำของทีมบริหารความเสี่ยงได้ก็คือทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี และมีความรู้ในเรื่องของความเสี่ยงแต่ไม่จำเป็นต้องรู้มาก รู้สึกถึงขนาดที่จะสามารถเป็นผู้จัดการด้านความเสี่ยง (Risk Manager) ได้เพียงต้องการให้มีแนวความคิด (Concept) และพื้นฐาน (Background) ความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยงและที่สำคัญที่สุดมีความสนใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงเพราะถ้าหากมีความสนใจแล้ว ที่เหลือสามารถที่จะไปใช้คนที่รู้ในแต่ละด้านได้ไปปรึกษาใครที่มีความรู้เรื่องเฉพาะทางต่าง ๆ เหล่านั้นได้ ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้นำในทีมนี้จะต้องสามารถมองข้ามในเรื่องความเสี่ยงแบบที่เอาประกันได้ (Insurable Risk) ด้วยเพราะในระดับจังหวัดหรือในภาครัฐจะมีความเสี่ยงแบบที่เอาประกันไม่ได้อยู่เป็นจำนวนมาก ถ้าทำเป็นระบบจริง ๆ ผู้นำทีมบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นผู้ทำรายงานส่งถึงผู้บริหารว่าในแต่ละช่วงเวลา มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างเพราะการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หรือการทำการบริหารความเสี่ยงต้องอย่างต่อเนื่องเพราะมันมีเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น เรื่องของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ หรือภัยธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้เราต้องมาปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารความเสี่ยงตลอดเวลาเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นผู้นำทีมจะต้องทำรายงานและมีความเข้าใจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงด้วย

ขั้นตอนที่ 3 ผู้นำกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำ (Scopes and Goal) งานบริหารความเสี่ยง มีเป้าหมายหลักที่ต้องการจะให้เกิด คือ ต้องการให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า Risk Action Plan หรือว่าแผนการที่ระบุว่าเราจะไปจัดการกับความเสี่ยงอย่างไรบ้าง ถ้าเริ่มบริหารความเสี่ยงในช่วงต้นที่ยังไม่มีข้อมูลไม่มีทีมงานมากนัก เราอาจจะเลือกขอบเขต (Scope) ที่มันเล็กหน่อยแล้วค่อยขยายในภายหลังได้มุ่งเน้น (Focus) ไปที่เรื่องเฉพาะที่เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดของจังหวัดก่อนเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยเราก่อย ๆ เพิ่มเข้ามาในตอนหลังได้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกรอบความคิดการวิเคราะห์ (Analytical Framework) ว่ามีความเสี่ยงความสูญเสียอะไรบ้างในจังหวัด ส่งผลกระทบด้านไหนโดยทำการมาคร่าว ๆ คือ ทางด้านการเงิน

ทางด้านทรัพยากร ทางด้านบุคลากร ทางด้านการให้บริการชุมชน ชื่อเสียงของจังหวัดทางเรื่องกฎหมาย ความรับผิดชอบที่จะเกิดขึ้น ผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมของจังหวัด ผลกระทบกับชุมชน จากนั้นมาพิจารณาว่าแหล่งที่มาทางด้านไหน เช่น เรื่องของภัยธรรมชาติ ถ้าเกิดภัยธรรมชาติขึ้น เช่น เกิดสึนามิที่ภูเก็ตมีผลกระทบทางด้านต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไรบ้าง มากแค่ไหนก็ไล่ไปตามลำดับหรือบางด้านอาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติเท่ากันก็ได้ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 เลือกสมาชิกในทีม (Recruit Team Member) ว่ามีใครบ้างเข้ามาช่วยงานตรงนั้นขึ้นกับขอบเขตที่เรากำหนดไว้ ถ้าเรากำหนดไว้เล็กช่วงแรก ๆ ไม่ต้องการคนเยอะ ใช้คนที่รู้เรื่องมากขึ้นในบ้านที่เราจะเพิ่มขึ้นในตอนหลัง ค่อยไปรับคนเพิ่มขึ้นในภายหลัง ในตอนแรกอาจจะไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมากเท่าใดนัก ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ อย่าคิดว่าต้องใช้ผู้ที่รู้ทางด้านสถิติเท่านั้นที่จะทำการบริหารความเสี่ยงได้ หรือรู้เรื่องทางคณิตศาสตร์หรือทางการเมืองเท่านั้นถึงจะมาทำการบริหารความเสี่ยงได้ ไม่จำเป็น ขอให้เป็นคนที่มีตรรกศาสตร์ (Logic) ที่ดีเข้าใจแนวคิดเรื่องความเสี่ยงพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่และสนใจการบริหารความเสี่ยงและที่สำคัญไปกว่านั้น คือคนที่จะมาเป็นสมาชิกต้องเป็นคนที่เรารู้สึกว่าเชื่อถือได้ (Reliable) และมีความผูกพันอย่างแน่วแน่น (Commitment) ต่อดูแลว่าจะอยู่กับเราและยินดีที่จะสละเวลาทำเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กรและไม่อิงทีมบริหารความเสี่ยง ไปอิงที่คนเป็นหลักต้องพิจารณาที่นโยบายหลักการและวิธีการเป็นหลักเพราะคนมีความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาถ้าองค์กรใดไปทำการบริหารความเสี่ยงโดยยึดคนเป็นหลัก คือ ผู้ใดรู้เรื่องใดปล่อยให้ทำเพียงลำพังและไม่เคยมีการถ่ายทอดความรู้เอาไว้ ไม่มีการทำเอกสารเก็บเอาไว้ เมื่อบุคคลผู้นั้นลาออกไปหรือย้ายงานไป จะไม่มีใครมาบริหารต่อไปได้ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญสมาชิกในทีมที่เปลี่ยนได้แต่ภาพรวมของทีมเรื่องการบริหารความเสี่ยงจะต้องคงอยู่ในนโยบายในหลักการ

ขั้นตอนที่ 6 ระบุความเสี่ยงโดยละเอียด (Risk Identification and Evaluation) โดยจะมาไล่เป็นรายการว่ามีเรื่องอะไรบ้าง ก่อนหน้านี้นี้เป็นเพียงแค่ที่มาของความเสี่ยงคร่าว ๆ ว่ามีอะไรบ้าง เช่น จากภัยธรรมชาติแต่ยังไม่กล่าวถึงว่าภัยธรรมชาติอะไร สึนามิ แผ่นดินไหว ซึ่งสามารถแยกย่อยลงไปได้มากมายในแต่ละบรรทัด เพื่อที่จะระบุความเสี่ยงที่มันชัดเจนและก็ตรงกับองค์กรจริง ๆ เพื่อที่จะบริหารต่อไป เมื่อเราทำการบริหารความเสี่ยงแล้ว เรามีการระบุความเสี่ยงของแต่ละจังหวัดแล้ว ถ้ามีการทำจริง ๆ จะต้องมีการเก็บข้อมูล และข้อมูลนี้จะต้องมีการแบ่งปันกันระหว่างจังหวัดในอนาคตและจะกลายเป็นข้อมูลที่สำคัญและมีประโยชน์มากกับการบริหารงานของทุก ๆ องค์กรเวลาจะทำโครงการอะไรใหม่ ๆ เราจะต้องเข้าไปดูข้อมูลว่าจังหวัดไหนเคยทำและประสบปัญหาอะไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 Risk Map (พล็อตแผนที่ความเสี่ยง) ดังภาพที่ 4

Severity	Frequency	
	Low F/ High S	High F/ High S
	Low F/ Low S	High F/ Low S

ภาพที่ 4 Risk Map

มีกลุ่มที่เป็น High Frequency-High Severity จะอยู่ขวาสุดของตาราง Severity (ใช้ตัว S เป็นตัวย่อ) นั้นไล่จากบรรทัดล่างถือว่าต่ำและบรรทัดบนถือว่าสูง ส่วน Frequency ทางด้านซ้ายถือว่าต่ำ ทางด้านขวาถือว่าสูง เพราะฉะนั้นความเสี่ยงทั้งหลายที่เลือกมาไม่ว่าจะเป็น 10 20 30 40 อันแล้วเราระบุเลยว่าเป็นความถี่สูง ความถี่ต่ำ รุนแรงมาก รุนแรงต่ำ เอามาใส่ไว้ในช่อง 4 ช่อง ขึ้นต่ำไปเราจะถือว่าเราจะบริหารความเสี่ยงอันไหนก่อนที่เรียกว่าเรียงลำดับความสำคัญ (List Priority) คิดว่าอันไหนที่ต้องทำก่อน นั่นคือ High Frequency-High Severity เพราะฉะนั้นอะไรที่ตกอยู่ในช่องขวาสุดเป็นอันที่ให้ความสำคัญสูงสุดแล้วก็จะไปเลือกวิธีการจัดการประกอบกับการประมาณการต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการที่เลือกวิธีการนั้น เพราะวิธีการมีได้หลายวิธี อาจจะมีสามหรือสี่วิธีการแล้วก็คิดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละวิธีการและเปรียบเทียบประโยชน์ที่จะได้รับกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้น แล้วในขณะเดียวกันพิจารณาว่ามันสอดคล้องกับองค์กรสังคมและจังหวัดโดยรวมหรือไม่ สิ่งที่ต้องพิจารณา เป็นลำดับถัดมาคือ Low Frequency-High Severity แม้ว่านาน ๆ เกิดขึ้นที แต่เมื่อเกิดแล้วมีความรุนแรงในการแบกรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention) หลักการที่เหมาะสมก็คือ ความเสี่ยงประเภทที่มัน Low Frequency-Low Severity น่าจะรับไว้เองได้เพราะนาน ๆ เกิดที และเมื่อเกิดแล้วไม่มีความรุนแรงมากนักแต่อันที่มีปัญหามากที่สุดก็คือ นาน ๆ เกิดทีและไม่คำนึงความรุนแรง ถ้า High frequency-High Severity แล้วจัดการไปก่อนก็ไม่นึกถึงมันแล้วไม่คิดที่จะเก็บเอาไว้นั่นเอง แต่สามอันที่เหลือไม่ใช่ว่าจะเก็บไว้เองทั้งหมด อันที่พอจะเก็บไว้เองคือบรรทัดล่างและอันที่อยากได้มากที่สุด คือ ตำแหน่งซ้ายล่าง Low Frequency-Low Severity คือ นาน ๆ เจอทีและไม่มีความรุนแรง เราสามารถรับเอาไว้เองได้ไม่จำเป็นต้องไปบริหารจัดการอะไรมากนักถือว่าเป็น Risk Retention ได้สำหรับตำแหน่งด้านขวาล่าง High Frequency-Low Severity ถึงจะเกิดบ่อยแต่ไม่รุนแรงมากนัก ถ้ายิ่งเกิดขึ้นบ่อยยังสามารถคาดการณ์รูปแบบ (Pattern) การเกิดของมันได้ และเนื่องจากมันเกิดและไม่รุนแรงก็สามารถบริหารจัดการถ้าเก็บไว้เองได้ แต่ตำแหน่งซ้ายบนถ้าผู้ใดคิดจะเก็บเอาไว้เองจะมีปัญหาได้ เพราะว่ามันนาน ๆ เกิดทีแต่เมื่อเกิดทีแล้วทำให้บริษัทอาจจะ

ล้มไปได้เพราะฉะนั้นอันที่อยู่ตำแหน่งด้านซ้าย-บนเป็นอีกอันหนึ่งที่จะทำการบริหารจัดการกับมัน เป็นอันดับสองรองลงมาจากตำแหน่งด้านบน-ขวา

ขั้นตอนที่ 8 การสร้างแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เรียกว่า Risk Action Plan ว่า จะทำอะไรบ้างกับ ขวา-บน และ ซ้าย-บน เป็นลำดับถัดมา ก็จะมาเลือกวิธีการต่าง ๆ ที่พอจะจัดการ กับมันได้ ลักษณะเดียวกันต้องพิจารณาต้นทุนที่จะเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการเลือกวิธีการต่าง ๆ เหล่านั้นและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นภายใต้วิธีการต่าง ๆ คำนวณหรือไม่ว่าเมื่อเทียบ Marginal Cost กับ Marginal Benefit ถ้าวิธีการนั้นคุ้มก็จะนำมาเทียบกับวิธีการอื่น ๆ แต่ถ้าไม่คุ้มก็ตัดทิ้งไปเลย ในที่สุดก็เลือกอันที่คุ้มที่สุดและเหมาะสมกับองค์กร สังคมและชุมชนมากที่สุด ในที่สุดก็จะเลือก วิธีการเดียวสุดท้ายหรือเป็นการผสมผสานกันหลาย ๆ วิธีการในความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่งแล้ว จึงสร้างเป็นแผนปฏิบัติการออกมาจากนั้นในขั้นตอนถัดมา นอกจากได้ยุทธศาสตร์มาแล้วจะหา เงินทุนให้มันอย่างไร เพราะว่าการบริหารความเสี่ยงมีต้นทุนเกิดขึ้น ถ้าเลือกวิธีการซื้อประกัน ก็ต้องมาเลือกว่าจะซื้อของบริษัทใด เบี้ยประกันที่จะจ่ายได้ หากคิดว่าจะเก็บไว้ทำการควบคุม ความเสียหายเองจะเอาเงินมาจากที่ไหนเป็นเรื่องในเชิงลึก ผู้ที่มักเป็นคนตัดสินใจเลือกวิธีการ Risk Financing ส่วนใหญ่แล้วมาจากฝ่ายการเงินในองค์กรของรัฐ เป็นคนรู้เรื่องเกี่ยวกับการบริหารเงิน ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำทีม แต่ต้องมีการประสานงานร่วมกันจนได้วิธีการ Risk Financing ที่เหมาะสม ที่สุด ในที่สุดแผนปฏิบัติการขั้นสุดท้าย (Final Action Plan) ที่ได้ที่มีทีมทำออกมาเสร็จจะต้องนำมา เสนอกับผู้บริหารขององค์กร และผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินใจว่ามันเหมาะสมหรือไม่ ว่ามันเหมาะสมก่อนอนุมัติให้ทำ และถ้าถึงขั้นที่อนุมัติให้ทำแล้วขั้นตอนถัดมา คือ การลงมือ ปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 9 การลงมือปฏิบัติจริง (Implementation and Monitoring) ในตอนแรกอาจจะ มีแค่หนึ่งหรือสองปัจจัยความเสี่ยงเท่านั้นที่จะจัดการก่อนและค่อย ๆ ขยายขอบเขตของงานไปเรื่อย ๆ ดังนั้นในการทำเรื่องมือ (Implement) ถ้าขอบเขตเล็กการลงมือปฏิบัติจริงก็จะง่ายกว่า และก็จะต้องมีการตรวจสอบ (Monitoring) อย่างต่อเนื่อง มีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องว่าเมื่อ นำไปปฏิบัติจริงแล้วส่งผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ต้องมีการปรับหรือไม่ วิธีที่ เลือกไปเหมาะสมหรือไม่ ต้องกลับมาแก้ไขอีกรอบหนึ่งก่อนที่จะได้แผนการที่เหมาะสม ที่สุดและก็ได้ไม่ได้หมายความว่าเราจะใช้แผนการนั้นไปตลอดชีวิต ถึงเวลาที่มีความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลง ไปขององค์กร เราก็ต้องมาปรับแผนการต่าง ๆ แม้ว่าจะเป็นความเสี่ยงเดียวกันมันก็ต้องมีการปรับ แผนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจและสังคมต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับบริหารงานของโรงเรียน เอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนใหญ่ดำเนินงานตามกระบวนการ

PDCA และในการวิจัยครั้งนี้จะนำขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของวิลสัน (Wilson) มาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิธีการในการบริหารความเสี่ยง

ในการจัดการความเสี่ยงนั้นจำเป็นที่จะต้องหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาในการจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิธีการในการจัดการความเสี่ยงของนักการศึกษาหลายท่านดังนี้

นฤมล สอาดโหม (2550 ข) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ถ้าความเสี่ยงนั้นมันสูงเกินไปรับไม่ไหวก็ควรหลีกเลี่ยง เช่นนั้นการเลือกลงทุนในภาคเอกชนโครงการใดโครงการหนึ่ง หลักทางการเงินก็มักจะดูมูลค่าเทียบเท่าปัจจุบัน (Net Present Value) และกระแสเงินสดในอนาคต (Future Cash Flow) ทั้งที่เป็นรายรับและรายจ่าย โดยคิดลด (Discount) กลับมาให้เป็นวันปัจจุบันแล้วดูว่าเป็นบวกหรือว่าเป็นลบ ถ้าเป็นบวกก็คุ้มที่จะลงทุนได้ แต่ถ้ามันเป็นลบก็ไม่คุ้มที่จะลงทุนก็ควรหลีกเลี่ยงที่จะลงทุนในโครงการนั้น
2. การป้องกันก่อนจะเกิด (Loss Control) สามารถทำได้ 2 แบบกว้าง ๆ คือ Loss Prevention เช่น การติดตั้งสัญญาณเตือนอัคคีภัยกับ Loss Reduction ซึ่งเป็นการทำให้ความสูญเสีย น้อยที่สุดเท่าที่ทำได้ เช่น ในกรณีไฟไหม้ การติดตั้งหัวฉีดน้ำ (Springer) ให้พรมน้ำลงมาก็สามารถหลีกเลี่ยงอัคคีภัยได้
3. Risk Retention เป็นวิธีการเลือกที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง เช่น มีการตั้งกองทุนฉุกเฉิน (Emergency Fund) ไว้สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น Risk Retention มีอยู่ 2 แบบ คือ Active Risk รับความเสี่ยงแบบรู้ตัว คือ เราคิด เราตัดสินใจเองว่าเราจะเก็บหรือรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง อีกแบบหนึ่งคือ Passive คือ เรารับไว้โดยที่เราไม่รู้ตัวอาจจะเป็นเพราะเราไม่ได้นึกถึงมันมาก่อน ไม่เคยคิดที่จะบริหารความเสี่ยงมาก่อน เรารับความเสี่ยงไว้ที่ตัวเราโดยที่เราไม่รู้ตัวซึ่งเป็นอันที่ น่ากลัวที่สุด เราพลาดไปเพราะไม่ได้มองมันว่ามันอยู่กับเรา
4. Non-insurance Transfer (การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นผ่านทางสัญญา) เช่น อาจจะทำสัญญาว่าจะไม่รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งในทางธุรกิจการค้าจะเป็นเรื่องของสัญญาเช่า เพื่อที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาเช่าที่จะสูงขึ้นหรือว่าสัญญาก่อสร้างเพื่อประกันเรื่องราคาราคาวัตถุดิบก่อสร้างที่จะสูงขึ้น หรือทางการเงินก็จะมียุทธศาสตร์ประกันความเสี่ยง (Hedging Strategy) ที่ใช้พวกตราสารอนุพันธ์ (Derivatives) ทั้งหลาย ซึ่งตอนนี้ประเทศไทยได้พัฒนาไปบ้างแล้ว ซึ่งวิธีการบริหารความเสี่ยงนี้ยังไม่มีก่อนที่จะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจเราไม่เคยมีตราสารอนุพันธ์

เช่น สัญญา Futures หรือ Option เราไม่เคยมีตลาดซื้อขายสิ่งเหล่านี้ช่วยให้สถาบันการเงินทั้งหลายที่มีเงินทุนมากที่ลงทุนในหุ้นและตราสารหนี้ ไม่มีการประกันความเสี่ยงด้านตรงข้ามรองรับ สมมุติว่าด้านนี้สูญเสียก็จะไม่มีอีกด้านหนึ่งมาถ่วงสมดุล (Balance) ตราสารอนุพันธ์เป็นเครื่องมือที่จะมาช่วยถ่วงสมดุลให้กับความเสี่ยงอีกด้านหนึ่ง ทำให้ตอนนี้บ้านเราเริ่มพัฒนาตราสารเหล่านี้

5. การประกันภัย (Insurance) มีการให้ที่ง่ายที่สุด และเรานึกถึงเป็นอันแรกเมื่อพูดถึงความเสี่ยงว่าทำอะไรก็คือการซื้อประกัน ทุกคนคุ้นเคยกับการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัยซึ่งข้อ 4 และข้อ 5 อาจจะรวมไว้ในข้อเดียวกันได้เรียกว่าการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น แต่มีแยกไว้เพื่อให้เห็นว่ามันมีทั้งแบบถ่ายโอนให้ประกันภัยในข้อ 5 หรือว่าถ่ายโอนให้ผู้อื่นด้วยวิธีการอื่น ให้คู่สัญญาก็ได้ ในทางการเงินเราจะใช้กลยุทธ์การประกันความเสี่ยง (Hedging Strategy) โดยใช้เครื่องมือทางการเงินทั้งหลายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงของเราให้คู่สัญญาทางการเงินของเรา

ดรอฟแมน (Dorfman, 1971) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง 4 กลยุทธ์ คือ

1. Take การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อยหรือเห็นว่าไม่คุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยชอบุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

2. Treat การลดความเสี่ยง คือ การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายโดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์

3. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น ดำเนินขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจำนำมาซึ่งความเสี่ยงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Transfer การกระจายหรือถ่ายโอน คือ การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอนการหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทนและการจัดประกันภัย เป็นต้น

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 79-85) เสนอแนวทางวิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อที่จะได้สามารถหาแนวทางป้องกันและรับมือได้อย่างเหมาะสม ซึ่งวิธีการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อความมั่นคงปลอดภัยโดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกัน 2 วิธีหลัก ๆ คือ

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) วิธีการนี้ประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและแนวโน้มของความสูญเสียที่จะได้รับถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น (ผลกระทบ) โดยทางหน่วยงานอาจกำหนดระดับ

คะแนนของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงจากตารางคะแนนสำเร็จรูปที่กำหนดขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามระดับความถี่

ตารางที่ 1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามระดับความถี่

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปี ต่อครั้ง	3
น้อย	2-3 ปี ต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปี ต่อครั้ง	1

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามระดับความถี่หรือผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร หรือระดับความรุนแรงต่อมูลค่าความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร หรือผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์กรอาจนำเอาระดับคะแนนเหล่านี้มาปรับให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง หรืออาจกำหนดขึ้นเองจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตหรือจากตัวอย่างของหน่วยงานอื่น โดยอาจกำหนดระดับของคะแนนออกเป็น 3 หรือ 5 ระดับจากมากไปหาน้อยแล้วแต่ความเหมาะสม หลังจากนั้นนำเอาตัวเลขของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงอันเนื่องมาจากภัยคุกคามที่ได้ทำการประเมินและวิเคราะห์มาคูณกัน เพื่อดูว่าเกณฑ์ของความเสี่ยงของปัจจัยแต่ละด้านเป็นอย่างไร เพื่อจัดระดับความเสี่ยงเหล่านั้นว่าอยู่ในระดับใด จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด เช่น

ตารางที่ 2 เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมายต่อเรื่องมาตรการ ความปลอดภัย
ความเสี่ยงที่สูงมาก	20-25	ต้องจัดการอย่างทันทีทันใดเพราะมีความคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและตัวองค์กร
ความเสี่ยงที่สูง	16-19	ต้องจัดการ โดยเร่งด่วน เพราะกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของทุกฝ่าย
ความเสี่ยงปานกลาง	10-15	ต้องการจัดการ เพราะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับที่อาจนำไปสู่การลุกลาม
ความเสี่ยงต่ำ	1-9	มีผลกระทบต่อมาตรการความปลอดภัยขององค์กรเพียงเล็กน้อย หรืออาจไม่มีผลต่อชีวิตและทรัพย์สิน

หลังจากนั้นจึงจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงตามคะแนนของเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ได้จากสำคัญที่สุดไปสำคัญน้อยที่สุดเพื่อนำไปสู่แนวทางหรือกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยงนั้น ตัวอย่างเช่น

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ

ลำดับ ความสำคัญ	ความเสี่ยง	โอกาสที่เกิด (1)	ผลกระทบต่อ องค์กร (2)	เกณฑ์ ความเสี่ยง (1) X (2)	ระดับ ความเสี่ยง
1					
2					
3					
ฯลฯ					

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าขั้นตอนสำคัญที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องทำก็คือการหา ระดับความรุนแรง (ผลกระทบ) และ โอกาสของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (ความน่าจะเป็น) แล้วนำมา หาระดับคะแนนเพื่อที่จะประเมินเกณฑ์ของความเสี่ยงได้ว่าอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้ทราบถึงผล ของความเสี่ยงนั้นที่มีต่อมาตรการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรและนำเอาระดับคะแนน ที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อจะดูว่าความเสี่ยงใดที่ต้องได้รับการจัดการโดยเร่งด่วน เพราะนั่น หมายถึงการคุกคามที่ส่งผลอย่างรุนแรงต่อชีวิต และทรัพย์สินของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งหมด รวมทั้งตัวองค์กรเองด้วย

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) วิธีการนี้ไม่ต้องใช้ ข้อมูลความน่าจะเป็นเพียงแต่ใช้การประมาณการโอกาสของความสูญเสียเท่านั้นซึ่งวิธีการส่วนมาก ของการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพจะมุ่งพิจารณาไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคุกคาม (Threats) ความไม่มั่นคง (Vulnerabilities) และการควบคุม (Controls) ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่เป็นต้น

นอกจากนี้ สิริ ทองสิริ (2549) ให้คะแนนความรุนแรง และ โอกาสในการเกิดความเสี่ยง นั้น อาจกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 1- 5 ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับคะแนน (Level)	ความรุนแรง (Severity)	ความหมาย (Description)
1	น้อยมาก (Insignificant)	สูญเสียทางการเงินน้อย, ไม่มีการบาดเจ็บ
2	น้อย (Minor)	สูญเสียทางการเงินปานกลาง, มีการบาดเจ็บเล็กน้อย, มีผลกระทบภายในองค์กรเอง
3	ปานกลาง (Moderate)	สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก, ต้องได้รับการรักษา จากแพทย์, มีผลกระทบกับลูกค้าภายนอก
4	มาก (Major)	สูญเสียทางการเงินมาก, บาดเจ็บสาหัส, สูญเสีย ความสามารถในการผลิต
5	มากที่สุด (Catastrophic)	สูญเสียทางการเงินมหาศาล, เสียชีวิต, มีผลกระทบถึงขั้นหายนะ

ตารางที่ 5 การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง

ระดับคะแนน (Level)	โอกาสเกิด (Occurrence)	ความหมาย (Description)
1	น้อยมาก (Rare)	สูญเสียทางการเงินน้อย, ไม่มีการบาดเจ็บ
2	น้อย (Unlikely)	สูญเสียทางการเงินปานกลาง, มีการบาดเจ็บเล็กน้อย, มีผลกระทบภายในองค์กรเอง
3	ปานกลาง (Possible)	สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก, ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์, มีผลกระทบกับลูกค้าภายนอก
4	มาก (Likely)	สูญเสียทางการเงินมาก, บาดเจ็บสาหัส, สูญเสียความสามารถในการผลิต
5	มากที่สุด (Almost Certain)	สูญเสียทางการเงินมหาศาล, เสียชีวิต, มีผลกระทบถึงขั้นหายนะ

เมื่อทำการให้คะแนนความรุนแรงและโอกาสในการเกิดแล้ว ก็จะนำคะแนนทั้งสองนั้นมาคูณกันและเทียบคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในเมตริกซ์รูปแบบความเสี่ยง (Risk Model) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 การจัดความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Model Matrix)

Severity \ Occurrence	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
	1	2	3	4	5
Almost Certain 5	5	10	15	20	25
Likely 4	4	8	12	16	20
Possible 3	3	6	9	12	15
Unlikely 2	2	4	6	8	10
Rare 1	1	2	3	4	5



Extreme



High



Medium



Low

อาจทำการสรุปเมตริกซ์ Risk Model ออกเป็นช่วงคะแนนสำหรับจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ช่วงคะแนนการจัดลำดับของความเสี่ยง

ช่วงคะแนน	ความสำคัญของความเสี่ยง
1-3	ต่ำ (Low)
4-9	ปานกลาง (Medium)
10-15	สูง (High)
16-25	สูงสุด (Extreme)

ในการประเมินความเสี่ยงนั้น อาจกระทำได้หลายรูปแบบหลายลักษณะ มีการกำหนดหัวข้อ นำหนักและเกณฑ์การให้คะแนนต่าง ๆ กันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรที่จะนำไปปรับใช้ให้ตรงกับความต้องการและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น องค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องค่าใช้จ่าย อาจจะใช้เกณฑ์การประเมินแตกต่างกับองค์กรที่ให้ความสำคัญเรื่องการรักษาลูกค้า เป็นต้น

ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 177-178) ได้เสนอการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ว่าการวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงและชนิดของเรื่องที่จะพิจารณาใช้ในการวิเคราะห์ที่นิยมกัน คือ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์ เช่น เทคนิคก้างปลา (Fishbone Diagrams) เทคนิคผังพาเรโต (Parato Charts) การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness Testing) การวิเคราะห์แนวโน้ม (Treand Analysis)

สงวน ช้างฉัตร (2547) กล่าวถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโครงการและผู้เกี่ยวข้องในโครงการทุกคนเนื่องจากสามารถช่วยระบุสิ่งกีดขวางที่ทำให้โครงการไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ ทั้งความผิดพลาดด้านกำหนดการค่าใช้จ่าย และการยุติโครงการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงก่อให้เกิดการสืบสวนและประเมินปัญหาแต่เริ่มต้น การปรับปรุงการปฏิบัติตามแผนอย่างเหมาะสมรวมทั้งการตรวจติดตามผล การบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารโครงการเป็นกระบวนการที่สามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงซึ่งสัมพันธ์กับโครงการนั้น ดังนั้นการดำเนินการอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มพูนความสำเร็จของโครงการได้อย่างสมบูรณ์แบบทั้งด้านค่าใช้จ่าย เวลา และการปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารโครงการ

เป็นกระบวนการที่ออกแบบให้สามารถเคลื่อนย้ายหรือลดความเสี่ยงที่คุกคามความสำเร็จของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง สำหรับเทคนิคในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการพิจารณาองค์ประกอบของกระบวนการต่าง ๆ ความสำเร็จของการระบุความเสี่ยงอาจเกิดจากการสัมภาษณ์สมาชิกทีมงาน โครงการการประชุมระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลในการวิเคราะห์ และทบทวนประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ขั้นตอนที่สอง คือ การประเมินความเสี่ยงที่สามารถจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด ระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็สามารถระบุผลกระทบต่อโครงการได้ ประการที่สาม เตรียมการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแต่ละด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการระบุความเสี่ยงจะต้องให้ความสนใจและจัดการอย่างเร่งด่วน ประการที่สี่การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาสามารถจัดการความเสี่ยงได้ผลมากน้อยเพียงใดและเกิดความเสี่ยงที่ตามมาจากการบริหารความเสี่ยงแรกอย่างไร ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานประสบความล้มเหลวได้ สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณนั้นมีขั้นตอนการดำเนินการคือการระบุความเสี่ยงทั้งหมดและวิเคราะห์เชิงลึกในด้านปริมาณ ทำให้สามารถระบุผลกระทบต่อโครงการเชิงปริมาณได้ โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของโครงการ 3 ประการ คือ ค่าใช้จ่าย (Cost) เวลา (Time) และการปฏิบัติการ (Performance)

เจริญ เจษฎาวัลย์ (2548, หน้า 76-79) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นเรื่องการเปรียบเทียบระหว่างเรื่องของการคาดหวัง (Expectations) กับข้อมูลจริง (Real Data) เพื่อทำการคัดชี้ (Identify) ให้ทราบถึงเรื่องเหล่านี้ เช่น ความผิดปกติที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหมายไว้ การแสดงให้เห็นถึงความผิดปกติที่ไม่คาดคิด รายการที่ไม่เป็นไปตามปกติธรรมดา กฎธรรมชาติโดยทั่วไปภายใต้เงื่อนไขทำนองเดียวกัน ปรัชญาการณที่เกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นในอนาคตควรที่จะเป็นไปในทำนองเดียวกับที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต สถิติในอดีตจึงมีการนำมาใช้ในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงโอกาสของความเป็นไปได้ (Probability) เมื่อมีผลออกมาว่าไม่เป็นไปจากที่เคยเป็น การวิเคราะห์ขั้นต่อไปก็คือการเจาะลึกถึงปัญหาที่มาของสาเหตุและผลกระทบ ซึ่งฝ่ายจัดการหรือผู้วิเคราะห์นำไปใช้ประโยชน์เหล่านี้ คือ 1) การใช้เป็นเครื่องชี้ (Indicators) ให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดอยู่ 2) การใช้เป็นเครื่องพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตมิใช่เป็นการมองหาคู่ในอดีต 3) ทำให้สามารถค้นพบความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาด 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามได้ตรงประเด็นว่าความเสี่ยงอยู่ที่ใดบ้าง 5) ช่วยปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต 6) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และ 7) ช่วยสร้างสู่ทางปฏิบัติอันนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ สำหรับความสำคัญของข้อมูลและเทคโนโลยีนั้นงานวิเคราะห์โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ ที่มีปริมาณข้อมูลมหาศาลและมี

ความสลับซับซ้อน ความสำเร็จของการวิเคราะห์จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความสมบูรณ์ของข้อมูล และเทคโนโลยีที่มีอยู่ ผลการวิเคราะห์ที่สามารถแสดงผลออกมาได้ดีที่สุด มักจะมีได้ในเรื่องที่เป็นความเสี่ยงขนาดเล็กหรือขนาดปานกลางเท่านั้น ความเสี่ยงขนาดใหญ่หรือ ความเสี่ยงที่ใหญ่หลวงที่มีความพิสดารมหาศาลนั้นยากที่จะทำการวิเคราะห์ที่ตั้งไว้ตอนแรก เช่น อาจแสดงผลออกมาในเรื่องเหล่านี้ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญขององค์กร ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการวัดผลผลิต ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประสิทธิผล ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับปัญหาคู่แข่ง เป็นต้น และจากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะสามารถนำไปดำเนินการในขั้นตอนของการประเมิน และการจัดลำดับความเสี่ยงต่อไป

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 178) กล่าวถึงการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessing and Ranking) ว่าการประเมินความเสี่ยงมีทั้งรูปธรรมและนามธรรม แต่หลักการประเมิน จะต้องทำให้เห็นถึงความชัดเจน แปลผลออกมาเป็นเชิงรูปธรรมที่สัมผัสได้ วัดได้ กล่าวคือวัดเป็น จำนวนได้และวัดเป็นเวลาได้ สำหรับการจัดลำดับความเสี่ยงนั้นอาจจัดเป็น

A = ความเสี่ยงสูง (High)

B = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

C = ความเสี่ยงต่ำ (Low) และเมื่อสรุปผลออกมาแล้วนำไปบริหารความเสี่ยงต่อไป

จึงสอดคล้องกับ เจริญ เกษฐานวลย์ (2548, หน้า 79) ที่ประเมินความเสี่ยงออกเป็น 2 รูปแบบคือวัด เป็นจำนวนและวัดเป็นเวลา และจัดลำดับความเสี่ยงออกเป็น A, B, C เช่นเดียวกัน เมอเลีย (Melier, 2007) กล่าวถึงผลการวิจัยงานการประเมินความเสี่ยงของงานที่เกี่ยวกับเวทีหรือแท่นที่ใช้สำหรับ ปราศรัย คือ 1) การขึ้นอันตราย (Hazard Identification) ในขั้นต้นจะนำการระบุเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดอันตรายแล้วมาจัดเป็นระดับความเสี่ยง ประกอบด้วยลำดับ 4 ขั้นตอน คือ ความสูญเสีย ต่อชีวิต ประเมินค่าความเสียหาย ความล่าช้าต่อผลิตผล ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 2) การประมาณ ความเสี่ยง (Risk Estimation) ดำเนินการวิเคราะห์และกำหนดค่าของความถี่ที่เกิดขึ้นและผลิตผล ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้น โดยผลที่เกิดขึ้นแยกเป็น 3 ประเภท คือ ความสูญเสียต่อชีวิต ความเสียหาย ที่เกิดขึ้นมีผลทำให้เกิดความล่าช้าต่อผลิตผล และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถจัดกระทำได้หลายวิธี ในการวิจัยครั้งนี้จะนำแนวทางของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านปริมาณและด้านคุณภาพ สำหรับการประเมินความเสี่ยงและการจัด ลำดับความเสี่ยงจะใช้แนวทางของ ชร สุนทรายุทธ (2550)

รูปแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบโดยมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงรูปแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังนี้

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2548, หน้า 95-97) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการใช้ Flow Chart และแบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดย Flow Chart หรือที่เรียกกันอย่างหนึ่งทางภาษาไทยว่า การวิเคราะห์ทางไหลของงานเป็นแผนภาพ (Diagram) ที่ใช้บรรยายเหตุการณ์โดยอาศัยรูปสัญลักษณ์ (Symbols) แสดงการเคลื่อนไหวและควบคุมเอกสารหรือการผ่านไปของข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบ (System) โดยมีจุดมุ่งหมายในอันที่จะเสนอลักษณะความสัมพันธ์ของรายการหรือของข้อมูลหรือของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความสลับซับซ้อนสะท้อนออกมาในรูปกราฟิก เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย และทำความเข้าใจให้อ่านรู้เรื่องได้เร็วขึ้น Flow Chart จึงมีการนำมาใช้เป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับการบรรยายรายการหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ให้เกิดมีความเข้าใจและมีความชัดเจนขึ้น เพราะมีคำบรรยายรูปภาพประกอบ ความเห็นที่สามารถตัดทอนถ้อยคำที่ต้องพรรณนากันยาว ๆ ให้ย่อลงในแผนภาพ Flow Chart นั้น การวิเคราะห์และประเมินระบบควบคุมภายในที่กระทำโดย Flow Chart เป็นที่นิยมกันในหมู่ผู้ตรวจสอบภายในเมื่อนำมาใช้เพื่อการอธิบายทางเดินของระบบงาน และระบบควบคุมภายใน สำหรับข้อพิจารณาในการใช้ Flow Chart มาประเมินระบบควบคุมภายในที่น่าจะพิจารณาอยู่มี 2 ประการ คือ 1) ระบบควบคุมภายในที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยากมากเกินไปไม่ควรอธิบายโดย Flow Chart เพราะยากที่จะทำความเข้าใจได้ชัดเจน และ 2) ระบบควบคุมภายในที่ง่ายและสั้น ไม่ควรอธิบายโดย Flow Chart เพราะจะทำให้ต้องใช้เวลามากเกินไปในการมาสร้าง Flow Chart ประกอบคำอธิบายระบบง่าย ๆ ซึ่งเพียงใช้คำอธิบายธรรมดาก็สามารถอธิบายเข้าใจได้

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการใช้แบบสอบถาม การประเมินความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่นิยมทำกันก็คือ การใช้แบบสอบถามระบบควบคุมภายในที่นิยมเรียกกันว่า Internal Control Questionnaires (ICQ) โดยการตั้งคำถามให้ตอบว่าใช่ (Yes) หรือไม่ใช่ (No) 1) การใช้ ICQ ในการประเมินความเสี่ยง โดยหลักการทั่วไปผู้ประเมินจะมองไปที่ความเข้มแข็งของการควบคุมภายใน ณ จุดใดมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ระดับความเสี่ยงหรือโอกาสจะเกิดความเสี่ยงก็ย่อมมีน้อยลงแบบ ICQ จึงจะถามถึงเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ในเรื่องที่ทำ การประเมินนั้น โดยทั่วไปจะมีการกำหนดคำถาม (Questionnaire) ไว้ล่วงหน้าประกอบการสัมภาษณ์ (Interview) ตัวบุคคลที่รับผิดชอบในการควบคุม ณ จุดนั้นประกอบ 2) การอ่าน ICQ จะกำหนดไว้ 2 คำ คือ ต้องการให้ได้รับคำตอบว่า ใช่ หรือไม่ใช่ คำตอบว่าใช่ แปลว่ามีการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่วางไว้ คำตอบที่ว่าไม่ใช่ แปลความว่าไม่มีการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายใน

ที่วางไว้ ซึ่งหมายถึงการละเมิดระบบควบคุมภายในที่กำหนด 3) การสรุปผลผู้ทำการประเมินระบบควบคุมภายในจะต้องนำคำตอบปฏิเสธ (No) มาสรุปผล เรียกว่าทำสรุปจุดอ่อนของการควบคุม (Summary of Control Weakness) เพื่อนำมาประเมินผลและจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

วัตสัน (Watson, 2007) แห่ง Bell Telephone Laboratories ในปี ค.ศ. 1962 ได้คิดค้นการวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis: FTA) เพื่อวิเคราะห์ Minute-man Launch Control System

ต่อมาสหรัฐอเมริกาสเปสอินดัสตเรียล (North American Space Industrial, 2007) ได้พัฒนา FTA ต่อไปจนกระทั่งรู้จักแพร่หลายว่า เป็นวิธีการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ FTA สำหรับ FTA มีผู้เรียกเป็นภาษาไทยหลากหลายชื่อ เช่น แผนภูมิต้นไม้หรือการวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง เป็นการวิเคราะห์สาเหตุของอันตราย อุบัติเหตุ ความบกพร่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานวิธีการทำงาน และกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวโยงที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้มาหามาตรฐานในการควบคุมและป้องกันต่อไป FTA จะช่วยในการหาโอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่ามีโอกาสมากหรือน้อยเพียงใด โดยอาศัยหลักพีชคณิตและตรรกะ (Boolean Algebra/ Logic) หรือ Matrix และข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการล้มเหลวในการทำงานเป็นพื้นฐานในการคำนวณ โดยผู้วิเคราะห์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและสัญลักษณ์ต่าง ๆ รวมทั้งขั้นตอนในการวิเคราะห์เป็นอย่างดีจึงจะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

นริศ โรจนวิศาลทรัพย์ (2550) กล่าวถึงเทคนิคในการประเมินความเสี่ยง เช่น

1) การวิเคราะห์ผลกระทบรูปแบบความบกพร่อง (Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)) เป็นเทคนิคการบ่งชี้อันตรายในการวิเคราะห์รูปแบบความล้มเหลวและผลที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการตรวจสอบชิ้นส่วนเครื่องจักรอุปกรณ์ในแต่ละส่วนของระบบแล้วนำมาวิเคราะห์หาผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดความล้มเหลวของเครื่องจักรอุปกรณ์ 2) การวิเคราะห์ต้นไม้โอกาส (Event Tree Analysis) เป็นเทคนิคการชี้บ่งอันตรายเพื่อวิเคราะห์และประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเนื่องเมื่อเกิดเหตุการณ์แรกขึ้น (Initiating Event) ซึ่งเป็นการคิดคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อวิเคราะห์หาผลสืบเนื่องที่จะเกิดขึ้นเมื่อเครื่องจักรอุปกรณ์เสียหายหรือคนทำงานผิดพลาดเพื่อให้ทราบสาเหตุว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด รวมทั้งเป็นการตรวจสอบว่าระบบความปลอดภัยที่มีอยู่ มีปัญหาหรือไม่อย่างไร 3) Hazard and Operability Study (HAZOP) เป็นเทคนิคการศึกษาวิเคราะห์และทบทวนเพื่อชี้บ่งอันตรายและค้นหาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในโรงงานโดยการวิเคราะห์หาอันตรายและปัญหาของระบบต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดจากความไม่สมบูรณ์

ในการออกแบบที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้ตั้งใจด้วยการตั้งคำถามที่สมมติสถานการณ์ของการผลิตในภาวะต่าง ๆ และ 4) Fault Tree Analysis (FTA) เป็นเทคนิคการชี้บ่งอันตรายที่เน้นถึงอุบัติเหตุหรืออุบัติเหตุร้ายแรงที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อไปวิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดเหตุ เป็นเทคนิคในการคิดย้อนกลับที่อาศัยหลักการทางตรรกวิทยาในการใช้หลักการและเหตุผลเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติเหตุร้ายแรง โดยเริ่มวิเคราะห์จากการเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติเหตุร้ายแรงที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อพิจารณาหาเหตุการณ์แรกที่เกิดขึ้นก่อน แล้วนำมาแจกแจงขั้นตอนการเกิดเหตุการณ์ว่ามาจากเหตุการณ์ย่อยอะไรได้บ้าง และเหตุการณ์ย่อยเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร การสิ้นสุดการวิเคราะห์เมื่อพบว่า สาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ย่อยเป็นผล เนื่องจากความบกพร่องของเครื่องจักรอุปกรณ์หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลรูปแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ เจริญ เกษณากุล (2548) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วยการใช้แบบสอบถาม

การพัฒนาและเพิ่มคุณค่าการบริหารความเสี่ยง

เมธา สุวรรณสาร (2552) การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ถูกนำมาประยุกต์ในการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร อันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องเผชิญอย่างคาดไม่ถึง และสนับสนุนการสร้างและรักษาค่านิยมขององค์กร การจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะเป็นตัวสนับสนุนความสามารถในการจัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางเดียวกัน เชื่อมโยงความเสี่ยงกับความเติบโตและผลตอบแทน ส่งเสริมการตัดสินใจตอบสนองต่อความเสี่ยง ลดความตึงเครียดและความสูญเสียในการปฏิบัติการระบุและบริหารความเสี่ยงระหว่างสถานประกอบการได้ สามารถตอบสนองความเสี่ยงที่ซับซ้อนอย่างบูรณาการได้ สามารถฉกฉวยโอกาสและมีการลงทุนอย่างเหมาะสม ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายสำหรับฝ่ายบริหารขององค์กรทั่วไปก็คือการกำหนดระดับความไม่แน่นอนที่มีอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อศักยภาพ และต้นทุนหรือส่งเสริมคุณค่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กรทั่วไปจึงเป็นการสร้างกรอบของงานเพื่อให้ผู้บริหารได้จัดการกับความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาส เพื่อส่งเสริมความสามารถในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีผลประโยชน์ร่วม การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรทั่วไปสามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้ องค์กรที่ดำเนินการในสภาพแวดล้อมซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เช่น โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี กฎระเบียบ การปรับโครงสร้างใหม่ การเปลี่ยนแปลงตลาดและการแข่งขัน ที่สร้างความไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนมักถูกแสดงออกมาและสร้างขึ้นจากทางเลือกเชิงกลยุทธ์

ตัวอย่าง เช่น องค์กรที่มีกลยุทธ์สร้างความเติบโตโดยมีพื้นฐานจากการขยายการดำเนินงานไปยังประเทศอื่น ทางเลือกเชิงกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นความเสี่ยงและโอกาสของการมีส่วนร่วมกับความมีเสถียรภาพของสภาพแวดล้อมทางการเมือง ทรัพยากร ตลาด ช่องทาง ความสามารถของแรงงาน และต้นทุนของประเทศนั้น ดังนั้นความไม่แน่นอนนั้นเป็นไปได้ทั้งความเสี่ยงและโอกาส มีความเป็นไปได้ทั้งที่จะลดหรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

การจัดการความเสี่ยง (Enterprise Risk Management-ERM) เป็นกรอบความคิดทาง การบริหารเพื่อที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่ม ความสามารถในการสร้างโอกาสและคุณค่าให้กับองค์กร สำหรับความไม่แน่นอนขององค์กร ทั่วไป ก็คือการที่องค์กรไม่อาจจะบรรลุพันธกิจตามแผนงานการบริหารงานที่กำหนดไว้ได้คุณค่า และค่านิยมร่วม (Shared Value) จึงเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ถูกกำหนด และยอมรับจากทั้งผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนขององค์กร โดยตั้งปรัชญาและค่านิยมที่จะปลูกฝังให้พนักงานทุกคนยึดถือ เป็นหลักในการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ ดังนั้นค่านิยมร่วมกันจึงเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนยึดถือ ร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะแสดงออกอย่างชัดเจน หรือต้องศึกษาและทำความเข้าใจเองจาก สภาพแวดล้อมในองค์กร การตัดสินใจของผู้บริหารจะสร้าง รักษาหรือให้คุณค่าในทุกกิจกรรม จากการกำหนดการปฏิบัติงานในองค์กรในแต่ละวัน การตัดสินใจจะต้องตระหนักถึงความเสี่ยง และโอกาส ความต้องการที่ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อที่จะ เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การสร้างคุณค่าเกิดขึ้น โดยการพัฒนาทรัพยากร อันประกอบ ด้วย บุคลากร ทุน เทคโนโลยีและความน่าเชื่อถือ เช่น แบรนค์ เป็นต้น เพื่อสร้างประโยชน์จาก การใช้ทรัพยากรให้มากขึ้นกว่าเดิม การรักษาคุณค่าโดยเน้นไปยังบุคลากร กระบวนการ ระบบ และการปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ประกอบด้วยสิ่งอื่น ๆ เช่น คุณภาพของสินค้า ความสามารถในการผลิตและความพึงพอใจของลูกค้า คุณค่าอาจถูกบั่นทอนจากการปฏิบัติที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่ เหมาะสมเกี่ยวกับความเสี่ยงและโอกาส หรือโดยกลยุทธ์หรือการบริหารจัดการที่ไม่ดีพอ คุณค่า สามารถเพิ่มขึ้นได้เมื่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารมีความสอดคล้องระหว่างการเติบโต วัตถุประสงค์ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ การจัดการความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป จะช่วยอำนวยความสะดวกในการระบุความต้องการของตลาด ความไม่เพียงพอและเหตุการณ์อื่น ๆ ที่แสดง ให้เห็นถึงโอกาสในการสร้างคุณค่า และความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และความสำเร็จในการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

1. การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร และช่วยให้การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีคุณค่าขององค์กรมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วม

2. สามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้กับองค์กร

3. ช่วยจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และสามารถกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

4. ความสำเร็จขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควรตระหนักถึงคุณค่าที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งได้ถูกสร้างรักษา หรือซ่อนเร้นอยู่ภายในการดำเนินงานปัจจุบัน และคุณค่าซึ่งซ่อนเร้นอยู่ในการตัดสินใจในอนาคต คุณค่าที่ซ่อนเร้น หมายถึง คุณค่าที่อาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่าง ๆ โดยองค์กรไม่นำออกมาใช้หรือกำลังหมดค่าไปในที่สุด

การวัดคุณค่าขององค์กร การวัดคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับคุณค่า ประโยชน์ หรือเรื่องที่สำคัญขององค์กรต่อผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วม ผู้บริหารองค์กรหลายแห่งมักคิดถึงคุณค่าในลักษณะการวัดการเงิน เช่น กำไรทางเศรษฐศาสตร์ คุณค่าเพิ่มของผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วม การปรับความเสี่ยงจากผลตอบแทนจากทุนทรัพย์หรืองบประมาณที่ได้รับจากทางการในกรณีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐและองค์กรมหาชน คุณค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากความน่าเชื่อถือในการบริหารงานโดยรวมของคณะกรรมการบริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการดำเนินงานให้ได้ตามแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องอย่างมั่นใจที่จะก้าวไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

สวอน ช้างฉัตร (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงว่า นอกจากเกิดประโยชน์กับโครงการแล้วยังส่งผลถึงองค์กรและลูกค้าที่มาใช้หรือขอรับบริการอีกด้วย ซึ่งพอสรุปได้ คือ 1) สามารถสร้างเสริมความเข้าใจโครงการและจัดทำแผนที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้นในแง่การประมาณการค่าใช้จ่ายและระยะเวลาดำเนินการ 2) เพิ่มพูนความเข้าใจความเสี่ยงในโครงการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยง ไม่เหมาะสมหรือละเลยการบริหารความเสี่ยงนั้น 3) มีอิสระในการพิจารณาความเสี่ยงของโครงการซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และ 4) ทำให้ยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้น และสามารถได้ประโยชน์จากการยอมรับความเสี่ยงนั้นได้มากขึ้นด้วย

ธารชุก อมรเพชรกุล (2546, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงว่าเป็นการนำเอาระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กร จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ มากมาย คือ 1) บุคลากรมีความเข้าใจการทำงานมากขึ้น สามารถวิเคราะห์แยกแยะ ประเมินและระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ของตนได้ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ 2) บุคลากรได้ฝึกการคิดแบบเป็นระบบและทันสมัยมากยิ่งขึ้น 3) องค์กรสามารถบริหารการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและถูกต้อง โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรไปยังจุดที่มีความเสี่ยงสูง 4) ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดี ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ 5) ช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงาน 6) ทำให้ทราบถึงปัญหาล่วงหน้า และสามารถที่จะหาทางป้องกันหรือเตรียมวิธีแก้ไขไว้ก่อนได้ 7) องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

นริศ โรจน์วิศาลทรัพย์ (2550) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังนี้ 1) องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรไปบริหารความเสี่ยงในจุดที่ถูกต้อง 2) การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) ช่วยให้ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจเลือกทิศทางกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานและเกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 4) ช่วยให้องค์กรมีระบบรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร 5) สามารถปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งภายในองค์กรและกับภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 6) ช่วยปรับปรุงระบบการสื่อสารและการแบ่งปันความรู้ในงานต่าง ๆ โดยอาศัยการสร้างการเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและเรื่องอันเป็นสาระที่เกิดผลกระทบต่อกิจการและความสำเร็จของการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร

ตอนที่ 2 การควบคุมความเสี่ยง

กลไกการควบคุมความเสี่ยง

เจริญ เกษภูววัลย์ (2548, หน้า 105-106) ระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการจัดสร้างกลไกการควบคุมความเสี่ยงไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม กลไกการควบคุมความเสี่ยงที่มีอย่างเพียงพอและเหมาะสม หมายถึงการมีกลไกที่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ทั้งความเสี่ยงจากภายนอก และความเสี่ยงจากภายใน (Internal Forces) ได้โดยอย่างน้อยควรจัดให้มีองค์ประกอบของกลไกการควบคุมภายใน 3 อย่าง ดังนี้ 1) การควบคุมทางการบริหาร (Management Controls) การควบคุมความเสี่ยงทางการบริหารในที่นี้หมายถึงการควบคุมกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making) ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มีอย่างเป็นระบบ โดยให้ใช้ความพยายามในการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ โดยการใช้ดุลยพินิจ (Judgment) มากกว่า

การตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์จากบรรดาข้อมูลสารสนเทศทางการบริหารที่ถูกต้องทันเวลาและเหมาะสมเพียงพอ 2) การควบคุมทางการเงิน (Financial Controls) การควบคุมความเสี่ยงทางการเงินในที่นี้ หมายถึง การควบคุมเกี่ยวกับการป้องกันดูแลรักษาทรัพย์สินและการกำหนดกระบวนการวิธีปฏิบัติที่ออกทางรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้ รวมตลอดถึงการป้องกันการทุจริตต่อองค์การด้วย 3) การควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology Controls) องค์การสมัยใหม่ต้องอาศัยประสิทธิภาพของอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์และกลไกทางโทรคมนาคมเข้ามาผสมผสานให้กระบวนการบันทึกข้อมูลทั้งระบบขององค์การดำเนินไปด้วยความรวดเร็วถูกต้องและเพียงพอ กลไกการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารองค์การจะต้องจัดตั้งรับและควบคุมกำกับให้องค์การได้รับความเสียหายน้อยที่สุด ความหมายของคำว่า ความเสียหายน้อยที่สุด หมายถึงว่าในเรื่องของการควบคุมความเสี่ยงนั้นองค์การจะต้องมีค่าใช้จ่ายจำนวนหนึ่งอย่างแน่นอน คือ 3.1) ค่าใช้จ่ายในการติดตั้งระบบควบคุมภายใน 3.2) ค่าใช้จ่ายในการป้องกันดูแลกลไกการควบคุมภายใน 3.3) ค่าความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากผลของความเสี่ยงนั้น

การควบคุมภายใน

แม้บทการควบคุมภายในตามหลักการและแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of The Tread Way Commission, 2008) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ จากคำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ได้จัดวางแม่บทการควบคุมภายใน โดยกำหนดไว้ในมาตรฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของ COSO ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environmental)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การเฝ้าติดตามประเมิน (Monitoring)

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environmental)

มาตรฐาน: ผู้กำกับดูแล และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการดำเนินงานในความรับผิดชอบและตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

มาตรฐาน: ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอและเหมาะสม

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

มาตรฐาน: ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสี่ยงตั้งแต่ต้นจนจบแต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

มาตรฐาน: ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

มาตรฐาน: ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการดำเนินงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติจริง การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากแม่บทของการควบคุมภายในตามแนว COSO จะเห็นว่าในแม่บทข้อที่ 2 จะมีการกล่าวถึงเรื่องการประเมินความเสี่ยง ซึ่งการประเมินความเสี่ยงในที่นี้ หมายถึงการให้นำหลักการและเทคนิคการประเมินความเสี่ยงมาใช้ในการประเมินกิจกรรมหรืองานที่มีความเสี่ยง เพื่อให้ได้วิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดวางการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงนั้นในการตรวจสอบภายในจะมีขอบเขตของการดำเนินงานที่กว้างกว่างานสอบบัญชีที่เรียกว่า การตรวจสอบบัญชีการเงิน (Financial Audit) ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินงาน การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบเฉพาะกิจ การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น ทั้งนี้งานตรวจสอบบัญชีการเงินก็อยู่ภายในขอบงานหนึ่งของผู้ตรวจสอบภายใน ไม่ว่าจะเป็น

เป็นงานตรวจสอบประเภทใด ผู้ตรวจสอบภายในไม่สามารถที่จะตรวจสอบงานนั้น ๆ ได้เต็มร้อย เนื่องจากปริมาณงานที่มีเป็นจำนวนมาก เวลาที่ผู้ตรวจสอบภายในได้รับมีจำกัด รวมถึงอัตราค่าจ้างของคนของทีมผู้ตรวจสอบภายในที่มีจำกัดเช่นกัน เพื่อให้การดำเนินงานตรวจสอบภายในสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ได้ผลการตรวจสอบที่ตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จึงมีการเปลี่ยนแนวคิดจากการตรวจสอบแบบ Control-Based Approach มาเป็น Risk-Based Approach จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการนำแนวคิดสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการดำเนินงานตรวจสอบภายใน (วันเพ็ญ กฤตผล, 2550, หน้า 1-4) นั่นคือ การนำแนวคิดของการประเมินความเสี่ยงตามแนวของ COSO ที่มีการขยายจาก 5 องค์ประกอบ เป็น 8 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า ERM (Enterprise Risk Management) หรือ COSO2 เมื่อเดือนกันยายน 2547 มีสาระทั้ง 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารความเสี่ยง ปรัชญาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความซื่อสัตย์ คุณค่าของจรรยาบรรณและสภาพแวดล้อมทั้งหมดขององค์กรซึ่งจะเป็นตัวกำหนด The Tone of the Entity หรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรหนึ่ง ๆ การที่บุคลากรตระหนักรู้ หรือรับรู้ถึงความเสี่ยงรวมถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่มีศักยภาพที่กระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ Enterprise Risk Management (ERM) จะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และสนับสนุนการเลือกวัตถุประสงค์ที่จะสนับสนุนพันธกิจขององค์กรกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) จะต้องมาก่อนการระบุเหตุการณ์ Enterprise Risk Management (ERM) จะให้ความเชื่อมั่นใน 2 ประการ คือ กระบวนการดำเนินงานถูกจัดวางขึ้น และวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกทั้งด้านบวกและลบ ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการระบุถึงความเสี่ยงและโอกาส โอกาสเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร หรือกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์และสถานการณ์อาจมีผลกระทบด้านลบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โอกาสและความเสี่ยงจะต่างกัน โอกาส หมายถึง กลยุทธ์หรือขบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการพิจารณาถึงโอกาสกับผลกระทบใช้เป็นเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง การประเมินจะพิจารณาถึงความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงที่เหลือ ความเสี่ยงจะต้องได้รับการวิเคราะห์พิจารณาถึงโอกาสและผลกระทบเป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดวิธีจัดการเสี่ยงได้อย่างไร ความเสี่ยงจะถูกประเมินภายในและเกณฑ์ความเสี่ยงที่เหลือ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเป็นผู้คัดเลือกการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ หลีกเลี่ยง ยอมรับ ลด หรือกระจายความเสี่ยงออกไป พัฒนาชุดของการจัดการต่อการจัดวางความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (เกี่ยวกับ Tolerances Appetite)

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบายและขั้นตอนที่จะให้ความเชื่อมั่นถึงประสิทธิผลของการตอบสนองต่อความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสี่ยงตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) การสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทันเวลา ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะถูกระบุ/ กำหนด จัดวางและสื่อสารในรูปแบบฟอร์มและกรอบเวลาเพื่อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเกิดในวงกว้างและทั่วทั้งองค์กร

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการดำเนินงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2554) ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO2 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลและคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดให้หน่วยต่าง ๆ นำไปจัดทำแผนควบคุมภายใน ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

1.1 มุมมองพื้นฐานด้านความเสี่ยง (Set of Basic)

1.2 ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy)

1.3 ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)

1.4 การให้คุณค่าด้านความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรม (Integrity and Ethical Values)

1.5 สิ่งแวดล้อมประกอบอื่น ๆ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

2.1 มีกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์

2.2 ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงระบุได้ว่าเหตุการณ์ใดที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

2.3 วัตถุประสงค์ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

3.1 ระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

3.2 แยกแยะระหว่างความเสี่ยงและโอกาส (Opportunity)

3.3 สำหรับโอกาส (Opportunity) ให้ย้อนกลับไปพิจารณากระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

4.1 วิเคราะห์ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร

4.2 ประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐาน

4.3 ความเสี่ยงตามลักษณะธุรกิจ (Inherent Risk)

4.4 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่ยอมรับได้ (Residual Risk)

5. มาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกว่าจะตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างไร

5.1 ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์

5.2 Accept ยอมรับความเสี่ยงนั้น

5.3 Reduce ลดปริมาณความเสี่ยงให้น้อยลง

5.4 Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่นหรือคนอื่น

5.5 Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่นหรือคนอื่น

5.6 Prevent ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กำหนดนโยบาย (Policies) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ระบุ (Identify) บันทึกเก็บรักษา (Capture) และสื่อสาร (Communicate) ในรูปแบบ (Form) และกรอบเวลา (Time Frame) ที่ช่วยบุคลากรต่าง ๆ ให้ทำงานในความรับผิดชอบของตนได้

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

8.1 การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรจะต้องถูกติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

8.2 การติดตามประเมินผล หมายถึง กิจกรรมติดตามทางการบริหารที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (on Going Management Activities) และการประเมินผลเป็นการเฉพาะ (Separate Evaluation) หรือทั้งสองอย่าง

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2545, หน้า 2) ได้กล่าวว่าการควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสี่ยง การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการป้องกันรักษาทรัพย์สิน ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน การป้องกันการทุจริตและข้อผิดพลาด การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

แนวคิดของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในปัจจุบันมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน ดังนี้

เจริญ เจษฎาวัลย์ (2547, หน้า 27-28) กล่าวว่าในการจัดการงานต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จนั้นวิธีการที่ดีที่สุดที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงก่อนอื่นก็คือ การวางแผน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคิด และเตรียมการให้เสร็จสิ้นก่อนที่จะมีการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคตและด้วยเหตุผลที่ว่าในการดำเนินการต่าง ๆ องค์กรย่อมต้องลงทุนใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้สิ้นเปลืองไปด้วย ทั้งยังต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงเสมอตลอดเวลา ฉะนั้นก่อนที่จะเริ่มต้นลงมือดำเนินการใด ๆ ลงไปก็ จำเป็นต้องคิดและเลือกหาวิธีการที่ดีที่สุดจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลาย ๆ ทางให้ดีที่สุดไว้เป็นการล่วงหน้าเสียก่อนจนเกิดเป็นผลงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยให้ทรัพยากรที่ลงทุนไปไม่เกิดความสูญเปล่าหรือมีการระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดความสูญเสีย ซึ่งทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและคุณภาพของวิธีการควบคุมที่ถูกต้องและเหมาะสม วิธีที่ถูกต้องและเหมาะสมคือการที่ผู้บริหารตระหนักและ

ให้ความสำคัญต่อหน้าที่ในการควบคุมซึ่งเป็นการหลักประการหนึ่งที่ได้สั่งการไปแล้วและในระหว่างปฏิบัติงานก็ต้องมีการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นจะต้องมีการสร้างระบบการควบคุมที่ดี

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2545, หน้า 22) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการควบคุมภายในดังนี้

1. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนมิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล
2. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจบุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น
3. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดแม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แนวคิดการควบคุมภายในมีแนวคิดเริ่มตั้งแต่การปฏิบัติงานตามปกติของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่การวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลไกการควบคุม การดำเนินการและการติดตามผลการควบคุมภายใน ตลอดจนการปรับปรุงให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

เจริญ เกษภูววัลย์ (2548, หน้า 108-109) การดำเนินกิจการงานทุกอย่างที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนที่ดีจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ขึ้นมาเสียก่อน การวางระบบควบคุมภายในก็เช่นกันถ้าหวังจะให้เกิดประสิทธิผลก็ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมขึ้นมาก่อนว่าเพื่อหวังผลอะไร ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นอาจกำหนดแตกต่างกันไป

สุดท้ายคือการสร้างแนวคิดและหลักการควบคุมองค์การของแต่ละองค์การไป วัตถุประสงค์ของการควบคุมตามประเภทการควบคุมภายในทั่วไปอาจกำหนดไว้เป็น 4 ประเภท คือ 1) การควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Preventive Controls) วัตถุประสงค์ของการควบคุมแบบนี้ก็เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ไม่ให้เกิดมีขึ้นหรือมีขึ้นได้คือน้อยที่สุด 2) การควบคุมเพื่อการติดตามตรวจสอบความเสี่ยง (Detective Controls) วัตถุประสงค์ของการจัดให้มีการควบคุมภายในแบบนี้ก็เพื่อให้ในการตรวจค้นให้พบความเสียหายอันเกิดจากรiskต่าง ๆ นั้น 3) การควบคุมเพื่อการแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective Controls) วัตถุประสงค์ของการจัดให้มีการควบคุมภายในแบบนี้ก็เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด บกพร่องต่าง ๆ อันเกิดขึ้นจากการควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีอยู่ 4) การควบคุมเพื่อแนะนำวิธีปฏิบัติงาน (Directive Controls) การลดความเสี่ยงหรือการป้องกันความเสี่ยงที่ดีแบบหนึ่งก็คือการสร้างระบบการปฏิบัติงานให้มีการควบคุม การทำงานให้ถูกต้องในครั้งแรก (Do it Right the First Time) เพราะการทำงานผิดในครั้งแรกจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการแก้ไขนั้น วัตถุประสงค์ของการควบคุมตามแนวคิดของ COSO ตามหลักการของ Internal Control-Integrated Framework นั้นมี 3 ข้อที่สำคัญ คือ 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (Effectiveness and Efficiency of Operations) กระบวนการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลหมายความว่าความถึงการควบคุมที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามนโยบายและกระบวนการวิธีปฏิบัติในทิศทางที่ผลประ โยชน์ที่ได้รับอย่างน้อยต้องคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป ซึ่งสุดท้ายแล้วกิจการต้องมีความสามารถในการทำกำไร และการเพิ่มผลผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรขององค์การด้วย 2) ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน (Reliability of Financial Reporting) รายงานทางการเงินเป็นกิจกรรมที่สำคัญขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดหรือเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะ การออกรายงานทางการเงินจะต้องจัดให้มีการควบคุมภายในให้มีการออกรายงานทางการเงินที่เป็นจริงคือมีรายการเกิดขึ้นจริงมีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไปและตามมาตรฐานที่ทางการกำหนด 3) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance with Applicable Laws and Regulations) ระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นระบบที่สามารถควบคุมดูแลและกำกับให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับทางภาครัฐกำหนดให้ปฏิบัติ

ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2547, หน้า 34-35) การควบคุมภายในมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน คือ 1) ประโยชน์สูงสุดของการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งได้รับการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ คือการควบคุมภายในจะมีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการดำเนินงานขององค์การมี

ประสิทธิภาพและบรรลุมิติดูประสงค 2) การควบคุมภายในช่วยป้องกันไม่ให้การใช้ทรัพยากร เป็นไปอย่างสิ้นเปลืองหรือป้องกันความสูญเสีย สูญเปล่าของทรัพยากรที่นำไปใช้ในการดำเนินการ งานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน 3) ช่วยทำให้เกิดความมั่นใจตามที่ควรว่ารายงานทางการเงินทั้ง รายงานที่ใช้เพื่อการภายในและรายงานที่เสนอต่อบุคคลภายนอก มีความถูกต้องสมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเปิดโอกาสให้ตรวจสอบได้ และ 4) ช่วยกำกับให้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับกฎหมาย และระเบียบที่ใช้บังคับกับกิจการซึ่งเป็นการป้องกันไม่ให้กิจการเสียหายในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านการเงิน และในด้านอื่น ๆ

ตอนที่ 3 การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา

การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับทางด้านการศึกษา แต่เป็นกิจกรรมซึ่งมีการดำเนินงานอยู่แล้วในหลายเรื่อง เช่น ความปลอดภัยของครูและนักเรียน การควบคุมการภาวะ โภชนาการในโรงเรียน การป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัย ระบบประกัน คุณภาพ การป้องกันอุบัติเหตุ การรายงานอุบัติการณ์ การใช้เครื่องมือที่ปลอดภัย การเขียนป้าย บอกเขตอันตราย สิ่งเหล่านี้เรียกว่าโปรแกรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Program) สิ่งที่ขาดหายไปในการศึกษาส่วนใหญ่ คือ การประสานกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพื่อ ให้มีผู้ที่รู้ว่กำลังเกิดความเสี่ยงอะไรขึ้น สถานศึกษากำลังเผชิญกับความเสี่ยงอะไร กิจกรรม การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาได้ผลเพียงใด ผลของการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน คือ ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนัก เศรษฐศาสตร์ (Economist Intelligence Unit 1995) ที่กล่าวว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรม แยกส่วนออกไปโดด ๆ หรือเป็นกิจกรรมพิเศษ เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินก็เป็นเรื่อง ของการเงินฝ่ายอื่นไม่เกี่ยวข้อง แนวคิดใหม่จะต้องบูรณาการ โดยบริหารความเสี่ยงร่วมกันและ บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องมีระบบและรูปแบบที่ชัดเจน (A & The Economist Intelligence Unit Anderson, 1999, p. 195) โคโรมสกี (Komorowski, 2004, p. 59) ได้กล่าวว่าความเสี่ยงใน บริบทของการศึกษาเป็นความเสี่ยงที่ใช้สำหรับการรักษาสภาพทางการเงินที่เป็นผลที่เกิดจาก ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในลักษณะที่มีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเฉพาะเรื่องของ การฟ้องร้องต่าง ๆ มักจะทำให้เจ้าหน้าที่ต้องสูญเสียเงินไป

ดังนั้นจึงสรุปว่า ความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสี่ยงเพื่อให้ ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้

ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญรวมถึงภาวะที่เกิดกับจิตใจและอารมณ์ การเกิดภาวะความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้จากสภาวะแวดล้อม ภูมิศาสตร์ การจัดการ การให้บริการ การปฏิบัติการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับปัญหา โอกาสการเกิด “กรณี” ที่ทำให้เกิดผลเสียต่อการถูกฟ้องร้องจึงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะสภาวะสังคมเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดช่องว่างเกี่ยวกับความต้องการทางด้านการศึกษาของผู้ใช้บริการ ซึ่งหมายถึงผู้ปกครอง นักเรียนและสมรรถภาพของผู้ให้บริการ ซึ่งหมายถึงผู้บริการ ครู เป็นต้น ถ้ามีช่องว่างมากจะทำให้ความเสี่ยงสูงขึ้นและจากสภาพจริงของปัญหาการศึกษาที่เกิดขึ้น มีดังนี้

1. การขาดบุคลากรฝ่ายสนับสนุน (Non-Teaching Staff) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา นับว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องเร่งรัดแก้ไข เนื่องจากคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในประเทศไทยโดยรวมจากการประเมินผลจากสำนักงานต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพการศึกษายังอยู่ในลำดับกลาง ๆ ไปท้าย ๆ ในระบบ ranking แม้ว่าเราจะดำเนินการปฏิรูปครูด้วยระบบต่าง ๆ ทั้งการผลิตครู การพัฒนาครู การกำหนดมาตรฐานด้านครูและการให้รางวัลตอบแทนก็ตาม แต่การปฏิบัติจริงของครูในโรงเรียนต่าง ๆ (ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษบางโรงเรียน) จะต้องทำงานในส่วนงาน 2 ส่วน คือ ส่วนงานสนับสนุน และส่วนงานสอนครูต้องทำเองทั้งหมดทุกภารกิจ พุงด่าย ๆ ก็คือ ครูจะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการในเวลาเดียวกันกับเป็นผู้สอนทำให้ไม่มีเวลาในการออกแบบการสอนเตรียมการสอน พัฒนาเด็กและบริการวิชาการแก่เด็กโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนขนาดกลางและเล็กเป็นเรื่องที่จำเป็นเร่งด่วนค่อนข้างมากที่รัฐบาลจะต้องจัดหาคนไปทำงานด้านการสนับสนุนให้กับโรงเรียนทุกแห่ง

2. การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคภาษาอังกฤษ (English Program) และ Mini-English Program ยังมีปัญหาการจัดโปรแกรมการเรียนตามโครงการดังกล่าว ข้อมูลที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเคยเสนอไว้ว่ามีปัญหาค่อนข้างมากในทุกแห่ง กระทรวงศึกษาธิการควรมีการศึกษาประสิทธิภาพและคุณภาพของโครงการดังกล่าวในวงกว้างและเจาะลึกทั้งประเทศและมีการติดตามผลที่เข้มข้นรวมทั้งประเมินโปรแกรมดังกล่าวเป็นรายโรงเรียน เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการพิเศษนักเรียนที่เข้าร่วมศึกษาในโครงการนี้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในอัตราพิเศษซึ่งควรที่จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าควรอย่างยิ่งที่จะต้องจัดบริการวิชาการที่ได้มาตรฐานจริง ๆ

3. การอ่านไม่ออกและเขียนไม่ได้ของนักเรียน ข้อมูลที่ได้รับทราบจากการเยี่ยมชมโรงเรียนต่าง ๆ และการสังเกตโครงการที่สถานศึกษาจัดทำ ชี้ให้เห็นว่านักเรียนแต่ละโรงเรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-ประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนหนึ่งอ่านไม่ออกและเขียนไม่ได้ แม้ว่า

อยู่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของประชากรในอนาคตหากปล่อยทิ้งไว้โดยไม่มีการแก้ไข ปัญหานี้กระทรวงศึกษาธิการควรสำรวจในลักษณะของการสำมะโนทั้งประเทศในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนเพื่อให้ได้ข้อมูลจริงสำหรับการนำไปสู่การแก้ปัญหาให้หมดสิ้นและยั่งยืน

4. ครูไม่มีวุฒิตรงกับวิชาที่สอน ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนประถมศึกษาภาครัฐและเปิดสอนหลักสูตรมัธยมศึกษา มีเป็นจำนวนมากที่มีวุฒิไม่ตรงกับกลุ่มวิชาที่สอน (8 กลุ่มวิชา) ทำให้เกิดปัญหาในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งด้านเนื้อหาและด้านวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายในการพัฒนาครูประจำการที่มีวุฒิไม่ตรงกับวิชาที่สอนเหล่านี้ให้มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในการจัดการเรียนการสอนอากร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานทั้งประเทศในการพัฒนาครูร่วมกัน ซึ่งบางแห่งได้ดำเนินการอยู่ขณะนี้ที่เป็นแบบอย่างได้ เช่น สถาบันภาษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดทำหลักสูตรอบรมครูที่ไม่มีวุฒิทางด้านภาษาอังกฤษในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 60 ชั่วโมง (ฟัง พูด อ่าน เขียน และวิธีการสอน) โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายมีทุนให้สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) สมาคมวิทยาศาสตร์และมหาวิทยาลัยของรัฐ 22 แห่ง จัดอบรมครูวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ 2-3 หลักสูตร ศูนย์ภาษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 จัดอบรมครูไม่มีวุฒิภาษาอังกฤษ เป็นต้น ในเมื่อความเป็นไปได้ในการจัดครูให้ตรงกับวิชาที่สอนในโรงเรียนมีต่ำ การพัฒนาครูทั้งประเทศจึงเป็นความต้องการที่แท้จริงและจะต้องปฏิบัติ

5. ปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก ยังไม่ได้รับการแก้ไข โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 60 คน ใน 6 ชั้นเรียน (ประถมศึกษาปีที่ 1-ประถมศึกษาปีที่ 6) มีความรุนแรงเพราะรัฐลงทุนค่อนข้างสูงมากแต่ผลผลิตต่ำทำอย่างไรกับโรงเรียนเหล่านี้ การแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก กระทรวงศึกษาธิการควรให้ผู้ปฏิบัติในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียนเป็นผู้ร่วมกันคิดพัฒนาและแก้ปัญหามากกว่าที่จะมีรูปแบบที่คิดโดยคนภายนอกส่งไปให้ทางเลือกที่ควรนำมาใช้ก็คือการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีผู้ประสานงานจากภายนอกอาจจะเป็นเจ้าหน้าที่การศึกษาของรัฐที่ประจำเขตพื้นที่การศึกษาหรือนักวิชาการจากคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการจัดประชุมกลุ่มบุคลากรของโรงเรียนกลุ่มต่าง ๆ ในรูปของการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) โดยกำหนดโจทย์คำถามให้ชัดเจนและ

ตรงประเด็น หากไม่ทำเป็นรายโรงเรียนก็อาจให้เป็นกลุ่มโดยรวมสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งมีขนาดใกล้เคียงกันดำเนินการร่วมกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนา/ปรับปรุง/สร้างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนการขาดแคลนครูในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดนโยบายให้คณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศช่วยเหลือทางวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็กทั้งด้านการพัฒนาครูและการส่งนักเรียนฝึกงานในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง

การควบคุมภายในของสถานศึกษา

ดร. สุนทราวุธ (2550, หน้า 238) ระบบการควบคุมภายในควรได้รับการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องว่าการควบคุมภายในเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนดไว้หรือไม่และยังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เวลาที่ดีที่สุดในการประเมินการควบคุมภายในคือ เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปโดยเรียบร้อยปกติ เวลาที่ไม่เหมาะสมคือช่วงระหว่างหรือหลังวิกฤตการณ์หรือเหตุการณ์ผิดปกติ เพราะโดยทั่วไปจะมีผลทำให้การจัดวางระบบการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพ

วันเพ็ญ กฤตผลสม (2550, หน้า 1-4) วัตถุประสงค์ตามความหมายของการควบคุมภายในมีดังนี้ 1) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน 2) รายงานการดำเนินกิจกรรมต่อผู้บังคับบัญชาจะเชื่อถือได้และเสร็จทันเวลา 3) การดำเนินกิจกรรมนั้นปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบบังคับและตามนโยบายที่ผู้บริหารกำหนด สำหรับการจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานมีแนวทางการปฏิบัติคือ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา 2) วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง 3) กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา 4) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา 5) ให้อุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ 6) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรฐานและวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด 7) ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายในตามมาตรฐานที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม และ 8) รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการควบคุมภายในสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในหน่วยงานกำหนดให้มีขึ้น เมื่อนำกระบวนการไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมจะทำให้กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์

ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

ดร. สุนทราวุธ (2550, หน้า 243-258) ในการบริหารจัดการระบบการศึกษานั้น จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เป้าหมายการจัดการ โครงสร้างเนื้อหา ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ

โดยผ่านกระบวนการศึกษาที่มีการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย คือ เป็นคนโดยสมบูรณ์ หากพิจารณาทั้งระบบจะเห็นว่าปัจจัยที่จะส่งต่อคุณภาพนั้นมีมากมาย อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย จัดว่าเป็นความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ คือ สภาพและปัญหาการบริหารจัดการทางศึกษา ทรัพยากร บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา ทรัพยากรสนับสนุนการศึกษา ระบบการจัดการและกระบวนการผลิตการบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคลและการประกันคุณภาพการศึกษาความเสี่ยงทางด้านคุณภาพการศึกษา 1) จากสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษาซึ่งเกิดจากปัญหาการกระจายอำนาจ ปัญหาสายการบังคับบัญชา ปัญหาความล่าช้าและสิ้นเปลืองทรัพยากร การทุจริต นื้อราษฎร์บังหลวง ปัญหาการไม่มีส่วนร่วมและการตรวจสอบจากประชาชน 2) ทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา คือ ครูอาจารย์ผู้สอน นักเรียนนักศึกษาและคุณภาพของบัณฑิต 3) ทรัพยากรสนับสนุนการศึกษา 4) ระบบการจัดการและกระบวนการผลิต ได้แก่ ระบบและกลไก การควบคุมมาตรฐานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผล การวิจัยและงานพัฒนานักเรียนนักศึกษา และ 5) การบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารที่เป็นนิติบุคคล แนวทางการป้องกันความเสี่ยง การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนครอบคลุมไปถึงหลักการและแนวคิดระดับการประกันคุณภาพการศึกษา บทบาทของโรงเรียน

วิมลพร ไสยวรรณ (2545, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงและการประกันคุณภาพว่า ถึงแม้ว่าความเสี่ยงและการประกันคุณภาพจะเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเหมือนกัน แต่การบริหารความเสี่ยงและการประกันคุณภาพมีความแตกต่างกันคือ 1) สิ่งจูงใจและจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกัน คือ การบริหารความเสี่ยงจึงตระหนักถึงการดูแลตามที่กฎหมายกำหนด ขณะที่การประกันคุณภาพจะมุ่งเน้นการดูแลตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ 2) การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นการสูญเสีย ขณะที่การประกันคุณภาพมุ่งเน้นการดูแลผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ 3) การบริหารความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับในเรื่องของกฎหมาย การประกันเป็นการทำกิจกรรมที่ป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอย่างแท้จริง และ 4) การประกันคุณภาพจะต้องเพิ่มมาตรฐานการดูแลโดยเน้นกิจกรรมที่ทำให้เกิดมาตรฐานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ขณะที่การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อป้องกันการสูญเสีย

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ความเสี่ยงทางด้านการศึกษาจึงเป็นความเสี่ยงที่สำคัญของการบริหารจัดการทางการศึกษา ซึ่งมักถูกละเลยเนื่องจากผู้บริหารมักเห็นว่า การดำเนินการตามกฎหมายเกณฑ์ทางราชการแล้วก็ไม่น่าจะมีปัญหาความเสี่ยงแต่อย่างใด แท้จริงระบบราชการมุ่งทำตามระเบียบมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายการศึกษาด้านคุณภาพเป็นสำคัญ ดังนั้นการประกันคุณภาพ

การศึกษาจึงเป็นที่จะต้องพิจารณาความเสี่ยงด้านคุณภาพด้วยเช่นกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเสี่ยงในการบริหาร โรงเรียนเอกชนในปัจจุบันที่ต้องจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการบริหารอย่างชัดเจนและควรมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน โรงเรียนต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปกครองชุมชน ผลผลิตบุคลากรเป็นตัวชี้วัดคุณภาพ ในทุก ๆ ด้านจากประชาชน

ตอนที่ 4 นโยบายและกลยุทธ์

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 3) กล่าวว่า iva การบริหารกิจการใด ๆ ย่อมต้องอาศัย แม่แบบหรือรูปแบบเพื่อความสะดวก ความมีระเบียบและความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กล่าวคือ ฉันทใดก็ตามที่ช่างเสื้อผ้าผู้มีฝีมือและมีชื่อเสียงต้องใช้แม่แบบ และรูปแบบเพื่อการตัดเย็บ แล้ว ฉันทนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมต้องใช้ฉันทนโยบายและการวางแผนเพื่อการบริหารกิจการ หรือองค์การที่ผู้บริหารรับผิดชอบ ฉันทนั้นคงจะเป็นการเปรียบที่ไม่วิคิด ฉันทจะถือว่าฉันทนโยบายและการวางแผนก็คือแม่แบบหรือรูปแบบในการบริหารงานทั้งปวงฉันทเอง ฉันทนโยบายเป็นแม่แบบของการดำเนินงาน ส่วนการวางแผนเป็นรูปแบบในการปฏิบัติงาน

ความหมายของนโยบายและฉันทนโยบายสาธารณะ

อมร รักษาสัตย์ (2522, หน้า 1) ได้ให้คำจำกัดความฉันทนโยบายว่า หมายถึง ฉันทหรือกลเม็ดที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้พิจารณาเห็นว่าเป็ฉันททางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อย่างเหมาะสมที่สุด

ไฮมานน์ และสกอตต์ (Haimann & Scott, 1974, p. 65) กล่าวว่า ฉันทนโยบาย คือ ขอบเขตของเหตุและผลที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ

เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 189) กล่าวว่า ฉันทนโยบาย คือ การพูดหรือการเขียนถึงขอบเขตและแนวทางทั้งหมดเพื่อการปฏิบัติงาน

กรีนวูด (Greenwood, 1965, p. 222) กล่าวว่า ฉันทนโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นอย่างกว้าง ๆ จากข้อมูลทั่วไป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็ฉันทไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

เจคอฟ (Jacop, 1966, p. 3) ได้ให้คำจำกัดความของฉันทนโยบายว่า ฉันทนโยบายหลักการ แผนการหรือแนวทางของการปฏิบัติงาน

เวย์น (Wayne, 1952, p. 198) อธิบายถึงความหมายของฉันทนโยบายไว้ว่า ฉันทนโยบาย คือ โครงการในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีคุณค่า หรือเป็นการตัดสินใจเลือกจุดมุ่งหมายและวิธีการในการบริหารองค์การใดองค์การหนึ่ง

พิฟฟ์เนอร์ (Pfiffner, 1960, p. 132) ได้ให้ความหมายของนโยบายไว้ว่า เป็นหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปโดยมีเสถียรภาพ (Stability) มีความสอดคล้องกัน (Consistency) มีมาตรฐานหรือเอกรูปเดียวกัน (Uniformity) และมีความต่อเนื่องกัน (Continuity)

คำว่า “นโยบายสาธารณะ” หรือ Public Policy มีความหมายที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน นักวิชาการในแต่ละสาขามีความเห็นเกี่ยวกับความหมายของนโยบายสาธารณะแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมาย “นโยบายสาธารณะ” ไว้หลายแนว อาทิ

ไคร์ (Dye, 1995) กล่าวว่า “นโยบายสาธารณะ คือ อะไรก็ตามที่รัฐบาลตัดสินใจเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำ” (Whatever Governments Choose to do or not to do)

เจมส์ (James, 1975) กล่าวว่า “นโยบายสาธารณะ หมายถึง การกระทำบางอย่างที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาหรือเกี่ยวข้องกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยจะมีการนำไปปฏิบัติโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ” (A Purposive Course of Action Followed by and Actor or set of Actors in Dealing with a Problem or Matter of Concern)

โรเบิร์ต (Robert, 1981) กล่าวว่า “นโยบายสาธารณะ หมายถึง การกระทำต่าง ๆ ของรัฐบาลเพื่อตอบสนองต่อประเด็นทางการเมืองบางประการ” (The Course of Action that Government Takes in Response to some Political Issue)

อีสตัน (Easton, 1971) กล่าวว่า “นโยบายสาธารณะเป็นเรื่องของการจัดสรรคุณค่าและผลประโยชน์ต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ”

ชาร์แกนสกี (Sharkansky, 1970) กล่าวว่า “นโยบายสาธารณะ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลจัดทำขึ้น” (Actions Taken by Government)

อมร รักษาสัตย์ (2522) กล่าวว่า “นโยบายสาธารณะ คือ ความคิดของรัฐบาลที่จะทำอะไรหรือไม่ อย่างไร อย่างไร เมื่อใด โดยน่าจะมียอดประกอบ 3 ประการคือ 1) การกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการกระทำ 2) การกำหนดแนวทางใหม่ ๆ และ 3) การกำหนดการสนับสนุนต่าง ๆ

กุลชน หนาพงศธร (2520) กล่าวว่า “นโยบายสาธารณะน่าจะหมายถึงแนวทางกว้าง ๆ ที่รัฐบาล (ไม่ว่าระดับใดก็ตาม) หนึ่ง ๆ ได้กำหนดขึ้นล่วงหน้า เพื่อเป็นหนทางชี้นำให้มีการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้นตามมา ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั่นเอง”

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2538) กล่าวว่า “นโยบายสาธารณะเป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาล ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมที่ผ่านไปในอดีต กิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และกิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต”

สรุปได้ว่า นโยบายและนโยบายสาธารณะ เป็นกิจกรรมที่ตัดสินใจอันนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสมที่สุด โดยมีการจัดสรรคุณค่าและผลประโยชน์ต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ

การนำนโยบายไปปฏิบัติ

ในการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ (Public Policy Analysis) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งของการศึกษาทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Adminsstrator) มีขอบข่ายครอบคลุม 4 ประเด็นหลักตามกระบวนการของนโยบาย (กุลชน ชนาพงศธร, 2538, หน้า 45-46)



ภาพที่ 5 แผนภูมิวงจรนโยบาย

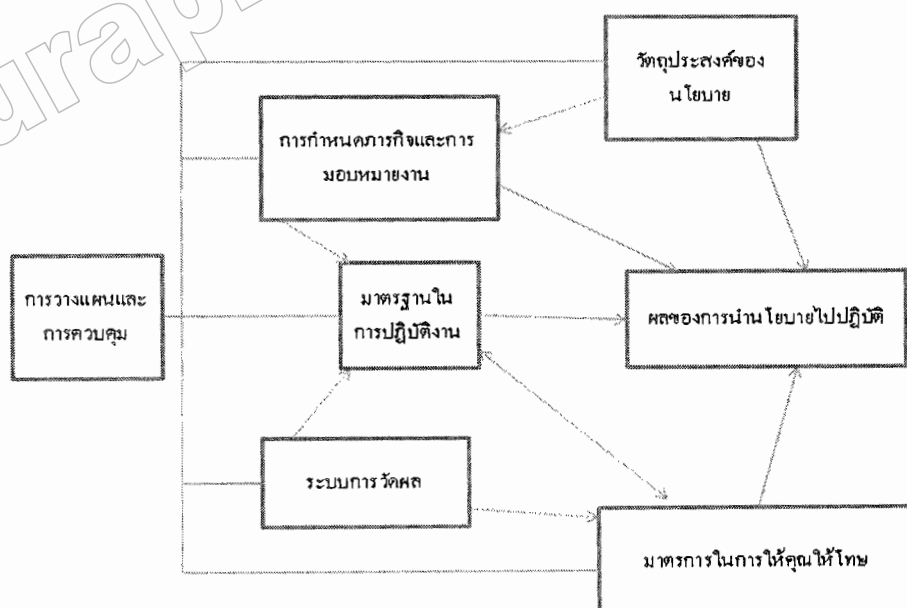
1. การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) เป็นการพิจารณาสภาพปัญหาและความต้องการ กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นนโยบาย วิเคราะห์หาทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัด
2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นการผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้
3. การประเมินผลของนโยบาย (Policy Evaluation) เป็นการศึกษาการบรรลุผลตามเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้กำหนดไว้
4. การวิเคราะห์ผลย้อนกลับของนโยบาย (Policy Feedback Analysis) เป็นการศึกษาการสนองตอบของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบาย

ตัวแบบ Model การนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2527, หน้า 535-554) ได้ทำการรวบรวมและประมวลตัวแบบ (model) ต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จขององค์กรไว้ดังนี้

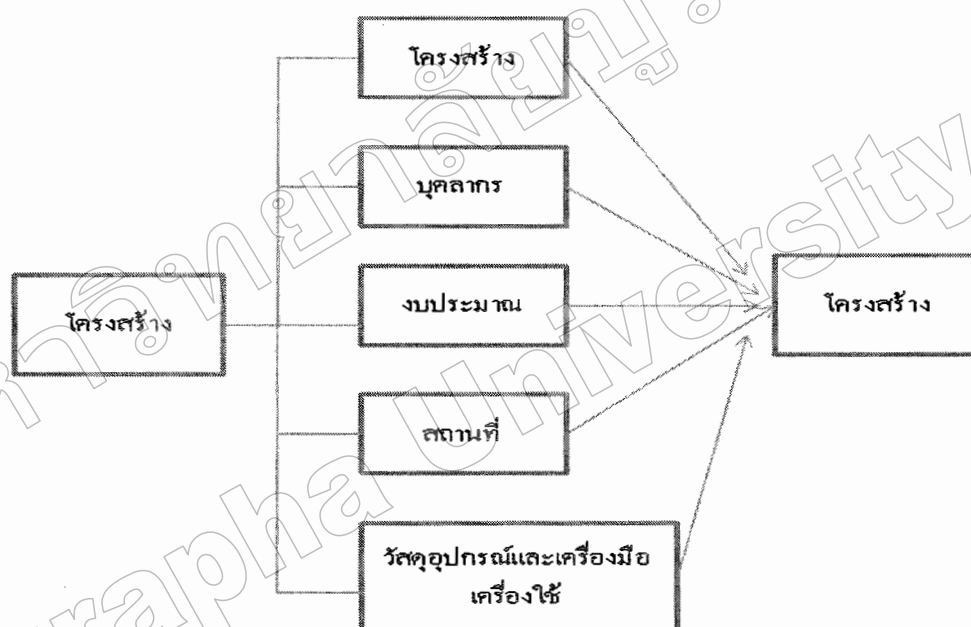
1. ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model)
2. ตัวแบบทางด้านการจัดการ (Management Model)
3. ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model)
4. ตัวแบบทางด้านการกระบวนการระบบราชการ (Bureaucratic Model)
5. ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)
6. ตัวแบบทั่วไป (General Model)

1. ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) ตัวแบบนี้เน้นประสิทธิภาพของระบบการวางแผนและการควบคุมผลงาน (Planning & Controlling System) กล่าวคือ หน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารนโยบายจะต้องมีการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนพร้อมทั้งการมอบหมายงานแก่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสร้างระบบในการวัดผลการดำเนินงาน การให้รางวัลตอบแทนและการลงโทษที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันซึ่งทั้งหมดดังกล่าวนี้จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติดังนี้แสดงไว้ในภาพที่ 6



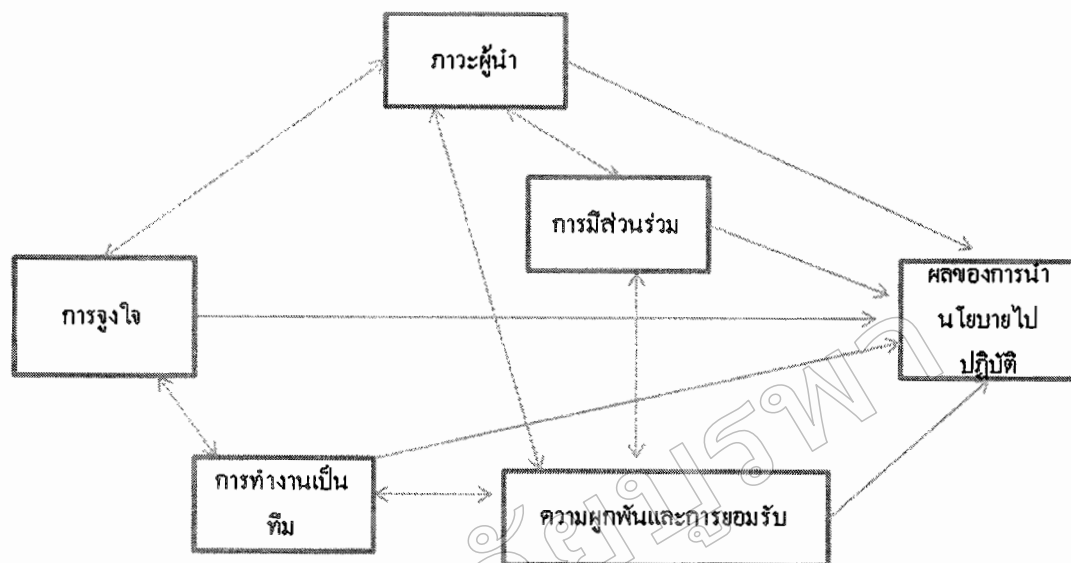
ภาพที่ 6 ตัวแบบนำนโยบายไปปฏิบัติที่ยึดหลักเหตุผล

2. ตัวแบบทางด้านการจัดการ (Management Model) ตัวแบบนี้เน้นที่ขีดสมรรถนะภายใน (Internal Capacity) ของหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารนโยบายว่า มีจุดอ่อนและจุดแข็งในด้านต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร เช่น โครงสร้างองค์การ บุคลากร งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนเทคโนโลยีสมัยใหม่ หน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะภายในค่อนข้างสูง จะมีโอกาสที่นำเอานโยบายไปปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก ในทางตรงกันข้าม หน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะภายในค่อนข้างต่ำจะส่งผลให้การนำเอานโยบายไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ดังภาพที่ 7



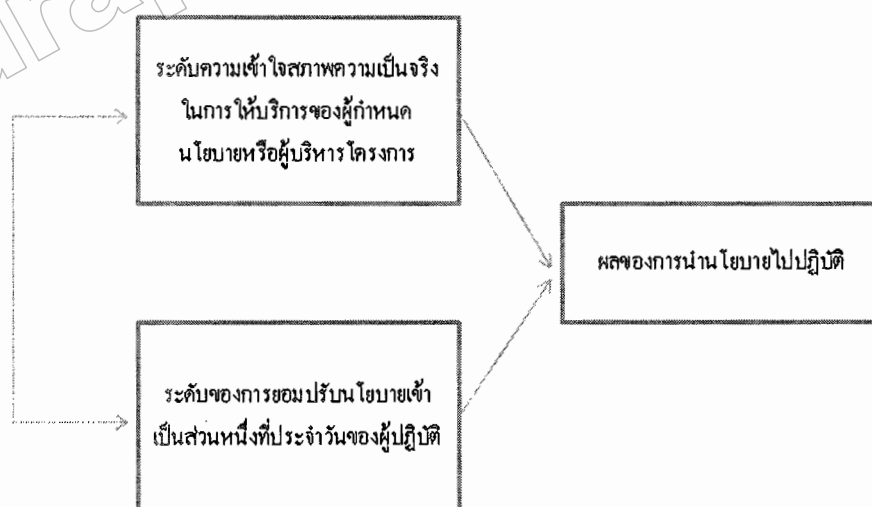
ภาพที่ 7 ตัวแบบนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการจัดการ

3. ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) ตัวแบบนี้เน้นพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานและการสร้างความผูกพัน ขอมริบร่วมกัน โดยมองว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเอานโยบายไปปฏิบัติคือการทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ ดังภาพที่ 8



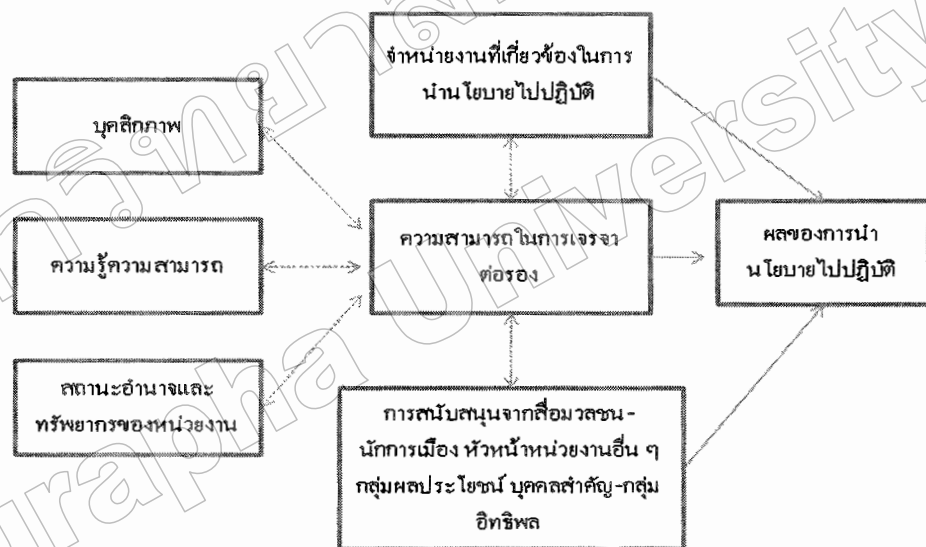
ภาพที่ 8 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านพัฒนาองค์กร

4. ตัวแบบทางด้านการบริหารราชการ (Bureaucratic Model) ตัวแบบนี้มองว่า การใช้อำนาจดุลพินิจ (Discretion) ของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (Street Bureaucrat) จะมีผลกระทบโดยตรงต่อการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ หากเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเกิดต่อต้านไม่ยอมรับเอานโยบายมาแปลงสู่การปฏิบัติในฐานะเป็นงานประจำของตน ตัดสินใจในลักษณะที่ไม่เอื้ออำนวยต่อนโยบาย ดังภาพที่ 9



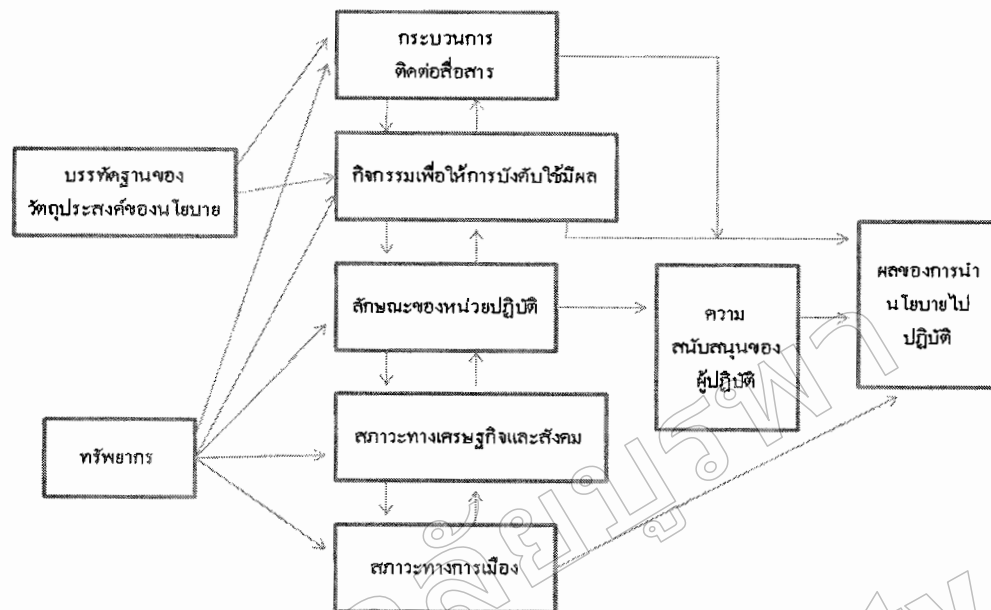
ภาพที่ 9 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการบริหารของระบบราชการ

5. ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) ตัวแบบนี้เน้นที่ความสามารถในการเจรจาต่อรองและการประนีประนอมของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในเวทีนโยบายนั้น ทั้งนี้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับตัวนโยบายจะเข้ามามีอิทธิพลของตนเอง เพื่อสร้างเงื่อนไขต่อรองให้มีการปฏิบัติตามนโยบายในลักษณะที่จะทำให้ตนเองได้รับประโยชน์มากขึ้นหรือเสียประโยชน์น้อยลงที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการใช้ความสามารถเพื่ออ้างถึงความชอบธรรมการโฆษณาประชาสัมพันธ์ชวนเชื่อ การสร้างพลังมวลชนเพื่อก่อให้เกิดแรงกดดัน เป็นต้น ดังนั้นความสามารถในการเจรจาต่อรองประนีประนอมแสวงหาแรงสนับสนุนจากภายนอกในการนำเอานโยบายไปปฏิบัติกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการเมือง

6. ตัวแบบทั่วไป (General Model) ตัวแบบนี้มองว่า ปัจจัยที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จนั้นมีอยู่หลายประการ อาทิเช่น ชีดสมรรถนะของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบาย ความชัดเจนของตัวนโยบายและกระบวนการติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกนี้อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำเอานโยบายไปปฏิบัติได้ไม่มากนักน้อย ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบทั่วไป

ทศพร สิริสัมพันธ์ (2530, หน้า 54-60) ได้เสนอปัจจัยสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. เป้าหมายต่าง ๆ ของนโยบาย ตลอดจนแนวทางปฏิบัติจะต้องมีการกำหนดอย่างแน่ชัด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการบิดเบือนแก้ไขขณะปฏิบัติการหรืออย่างน้อยที่สุดต้องอยู่ในระดับที่สามารถใช้อ้างอิงสำหรับการติดตามประเมินผล และจัดข้อขัดแย้งพิพาทได้
2. นโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นมานั้นต้องตั้งอยู่บนเหตุผล สามารถที่จะแยกแยะความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยนำเข้า กิจกรรมและผลผลิตของนโยบายได้รวมทั้งจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่หน่วยงานปฏิบัติการอย่างเพียงพอที่จะบังคับใช้ หรือให้บริการต่าง ๆ ได้
3. โครงสร้างการดำเนินงานจะต้องถูกกำหนดขึ้นมาให้เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการจัดรูปแบบการประสานงานทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการสร้างระเบียบวิธีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่เน้นอนการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณที่เพียงพอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้สามารถรับการสนับสนุนจากภายนอก
4. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติการต้องมีความพร้อม และความผูกพันในการทำงาน ต้องยอมรับในเป้าหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะในระดับสูงต้องมีขีดความสามารถทั้งทางด้านการจัดการและการเมือง

5. นโยบายที่จะปฏิบัติตามนั้นต้องการแรงสนับสนุนจากภายนอก เช่น กลุ่มผลประโยชน์ผู้มีอำนาจอิทธิพลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชนทั่วไปหรืออย่างน้อยที่สุดควรที่จะเป็นกลางไม่มีปฏิกิริยาตอบโต้ชัดเจน

6. การเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีแปรผันตามเวลา ต้องไม่รุนแรงที่จะมากระทบการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ นโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่นั้นจะต้องไม่ขัดแย้ง หรือลดความสำคัญของนโยบายที่กำลังดำเนินอยู่

อาคม ใจแก้ว (2533) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตจังหวัดภาคใต้ โดยใช้ตัวแบบ 2 แบบ พบว่า ตัวแปรด้านประชาชนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเชิงพฤติกรรมและทัศนคติ ผลการศึกษาเชิงปริมาณของตัวแบบที่สองพบว่าข้าราชการและงบประมาณมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ข้อสรุปการค้นพบจากการใช้ 2 ตัวแบบในการศึกษาก็คือ ปัจจัยด้านการยึดมั่นในวัฒนธรรมปัจจัยด้านนโยบาย และปัจจัยด้านข้าราชการระดับล่างมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตชายแดนภาคใต้ ขึ้นอยู่กับการยึดมั่นในวัฒนธรรมของประชาชนในชุมชนและข้าราชการระดับล่างที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ อาคม ใจแก้ว เห็นว่าสำหรับข้าราชการระดับล่าง คือ ผู้เชื่อมโยงนโยบายนามธรรมไปสู่ผลการปฏิบัติระดับพื้นที่เป็นรูปธรรม หากข้าราชการขาดความตั้งใจจริงไม่มีความสามารถด้านวิชาชีพหรือไม่อาจปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่แล้วถึงแม้ นโยบายจะมีความชัดเจนสอดคล้องกับสภาพปัญหาและวัฒนธรรมของพื้นที่เพียงใด ก็อาจทำให้ นโยบายล้มเหลวได้ในที่สุด

กล้า ทองขาว (2534) ได้ศึกษา “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ: กรณีศึกษานโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติ” ตัวแปรตามที่ทำการศึกษา คือ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรอิสระมี 5 ตัวแปร คือ

- 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน
- 3) ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 4) การสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น และ
- 5) มาตรการควบคุม ประเมินผลและการกระตุ้นส่งเสริม

การศึกษาของกล้า ทองขาว พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น และมาตรการควบคุม ประเมินผลและการกระตุ้นส่งเสริมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุในการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่อิทธิพลต่อตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากที่สุด คือ การสนับสนุนจากส่วนกลาง และท้องถิ่น รองลงมา คือ การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน

ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มาตรการควบคุม ประเมินผลและการกระตุ้นส่งเสริม และสุดท้ายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์คอรีเลชัน (Correlation) เกี่ยวกับชุดตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายตัวแปรตามได้ดีที่สุด พบว่า ชุดตัวแปร ที่ประกอบด้วยการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มาตรการควบคุม ประเมินผลและการกระตุ้นส่งเสริม และการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน อธิบายความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้มากที่สุด ผลการวิเคราะห์จำแนกประเภท พบว่า ตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญในการจำแนกกลุ่มตัวอย่างของแต่ละจังหวัดและอำเภอในกระบวนการนำ นโยบายไปปฏิบัติ คือ มาตรการควบคุมประเมินผล และการกระตุ้นส่งเสริมผลการวิเคราะห์เส้น โยง เพื่อทดสอบตัวแบบ (Model) ในการแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลของตัวแปร พบว่า ตัวแปร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีอิทธิพลโดยตรงไม่พอเพียงในการอธิบายหรือทำนาย ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่มีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านทาง การกำหนดภารกิจและ มอบหมายงานที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของการกำหนดนโยบายไปปฏิบัติไม่เพียงพอ แต่มีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านทางลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติสูง ส่วนตัวแปรลักษณะ ของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีอิทธิพลโดยตรงในการอธิบายความสำเร็จของการนำนโยบาย ไปปฏิบัติ สำหรับตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่นมีอิทธิพลในการนำนโยบายไป ปฏิบัติทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งนี้การมีอิทธิพลโดยอ้อมจะผ่านทางลักษณะของหน่วยงานที่นำ นโยบายไปปฏิบัติ และตัวแปรมาตรการควบคุมประเมินผลและการกระตุ้นส่งเสริมมีความสัมพันธ์ โดยตรงกับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยของกล้า ทองขาว รัฐบาลในฐานะผู้กำหนดมาตรฐานแผนงาน จะต้องให้ความสำคัญสนับสนุนงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในด้านงบประมาณ อุปกรณ์และวิชาการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหาร โครงการจะต้องแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากบุคคล และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยการประชุมสัมมนาปัญหา นโยบายและเปลี่ยนแนวความคิด จัดประชุม อบรมเพื่อจูงใจให้ทุกฝ่ายเข้าใจเหตุผล และความสำคัญของนโยบายตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสุด กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โครงสร้างของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากจะ ต้องใช้กลไกศูนย์รวมความรับผิดชอบหลักจากระบบราชการแล้ว องค์ประกอบภายในโครงสร้าง หน่วยงานทุกระดับควรประกอบไปด้วย ผู้ประสานงานที่มีจากหน่วยงานหรือสถาบันเอกชน สถาบันสังคมและผู้นำตามธรรมชาติ การคัดเลือกผู้บริหาร โครงการควรเน้นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ สูง ควรจัดทำเอกสารคู่มือปฏิบัติงานแก่บุคลากร และมีโครงการฝึกอบรมแนะนำการปฏิบัติแก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องผู้บริหาร โครงการจะต้องให้ความสำคัญต่อการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติในพื้นที่ การประเมินผลควรมุ่งนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงาน ใช้การกระตุ้นส่งเสริม

ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีการเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานไม่ได้ผลด้วยใช้หลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน่วยงานทุกระดับชัดเจน จัดทำคำบรรยายลักษณะงานของหน่วยงานและบุคคล และให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานและบุคคลที่ร่วมรับผิดชอบวัตถุประสงค์ของนโยบายทั่วไปควรระบุชัด สามารถวัดได้ และการนิยามกลุ่มเป้าหมายจะต้องชัดเจน ควรจำแนกกลุ่มและกำหนดลำดับความเร่งด่วนของกลุ่ม ควรหลีกเลี่ยงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายจากพื้นฐานข้อมูลทฤษฎี

ปทุมมาส ว่องอรรถชัย (2546) ได้ศึกษาวิจัย “วิเคราะห์ปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามการกระจายอำนาจทางการศึกษา” โดยใช้ตัวแบบสำหรับการศึกษานโยบายสาธารณะ 6 ตัวแบบ ผลจากการวิเคราะห์ปัญหา ดังนี้

ตัวแบบยึดหลักเหตุผล มีปัญหาด้านคนและตัวนโยบาย คือวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและเป็นจุดเด่นของตัวแบบนี้เพราะเป็นจุดที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการของนโยบาย

ตัวแบบทางด้านการจัดการ มีปัญหาเรื่องขีดสมรรถนะภายในหน่วยงานที่เกิดจากปัญหามูลค่าการ นำมาซึ่งปัญหา โครงสร้าง เช่น อบต. ปัญหาการบริหารไม่เหมาะสม ทำให้ใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร ปัญหาคนไทยมีความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงสูง เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดนโยบายใหม่ ๆ ซึ่งจุดเด่นที่สุดของตัวแบบคือ การทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและการยอมรับ ซึ่งสามารถส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวสูงที่สุด

ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ ปัญหาอันดับแรกอยู่ในตัวแบบนี้คือ การไม่เข้าใจสภาพของนโยบาย หรือเข้าใจไม่ตรงกันซึ่งเป็นข้อจำกัดข้อแรกที่เป็นอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติและส่งผลกระทบต่อปัญหาในด้านต่าง ๆ ทุกด้าน

ตัวแบบทางการเมือง ปัญหาที่เด่นชัด คือ ภาวะผู้นำที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ขาดผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมซึ่งมีผลกระทบถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของนโยบายตั้งแต่ขั้นการกำหนดนโยบายและการมีระบบพรรคพวก มีการเมืองแทรกทำให้ระบบการศึกษาเสีย และต้องให้การปฏิรูปการศึกษาแก้ไขระบบโดยตรง

ตัวแบบทั่วไป ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตัวแบบนี้ครอบคลุมในหลายประเด็น และเป็นปัจจัยที่ควบคุมยากที่สุด เพราะเป็นสภาพความจริงที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อทุกนโยบาย

และในภาพรวมของการนำนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา ตัวแบบที่สามารถนำมาปรับใช้ และบูรณาการร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหา คือ ตัวแบบยึดหลักเหตุผล และตัวแบบของกระบวนการของระบบราชการ เพราะส่งผลต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปปฏิบัติมากที่สุด จากการวิจัยพบว่า ปัญหาที่เป็นสาเหตุของปัญหาใน 6 ตัวแบบ และเป็นปัญหาสำคัญ ปัญหาเร่งด่วนที่สุด เกิดจากสาเหตุปัจจัยเดียวกันคือ ปัจจัยด้านบุคคลทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย เป็นสาเหตุของปัญหาทั้งหมด เป็นทั้งความสัมพันธ์โดยตรงและโดยอ้อม จากด้านบนนี้จะอธิบายปรากฏการณ์ของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยทุกด้านที่มีคนเป็นผู้กระทำ หรือมีส่วนร่วมตั้งแต่ความรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ การเข้าไปมีส่วนร่วม ฯลฯ ตามนโยบายและส่งผลโดยอ้อมผ่านทางกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน การคัดสรร ภาวะผู้นำ ปัญหารองลงมาคือ ปัญหาด้านงบประมาณ และปัญหาการบริหารจัดการตามลำดับ

การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยใช้ทฤษฎีนिरนัย (Deductive Theory)

ตัวแบบและแนวความคิดของ แวนมิเตอร์ และแวนฮอร์น (Van Meter & Van Horn, 1975, pp. 200-217) ได้ร่วมกันเขียนบทความเมื่อปี ค.ศ. 1975 เรื่อง “The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติพร้อมทั้งเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งแวนมิเตอร์ และแวนฮอร์นได้ตั้งชื่อตัวแบบนี้ว่า “A Model of the Policy Implementation Process” ประกอบไปด้วยตัวแปรหลัก 6 ตัว คือ

1. วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของนโยบาย เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแยกให้ชัดเจนว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายนั้นมีอะไรบ้าง ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นส่วนขยายเป้าหมายรวมของนโยบายให้ชัดเจนขึ้นและง่ายต่อการเข้าใจ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ เปรียบเสมือนเกณฑ์ที่ใช้ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. ทรัพยากรจะต้องมีการระบุทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งทรัพยากรในที่นี้หมายถึง ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และงบประมาณ ซึ่งในงบประมาณนี้จะต้องมีระบบการเบิกจ่ายเงินที่คล่องตัวด้วย
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมการนำนโยบายไปปฏิบัติ การสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติระหว่างองค์กรหรือภายในหน่วยงานเดียวกันนั้นมีความสำคัญมากผู้รับผิดชอบ ในหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ตรงกันในเรื่องวัตถุประสงค์ของนโยบาย ต้องมีการสื่อสารที่ถูกต้องรวดเร็ว และต่อเนื่อง ตลอดจนไม่มีการปิดบังข่าวสารระหว่างกัน

4. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) จำนวนบุคลากรและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ 2) ระดับของการควบคุมตามลำดับชั้นบังคับบัญชา หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ 3) ทรัพยากรทางการเงินของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น ความสนับสนุนที่ได้รับจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติ 4) ความสำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบ 5) ระดับของการสื่อสารแบบเปิดให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเสรี ระหว่างบุคลากรระดับเดียวกันและต่างระดับ และ 6) สายสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่หน่วยงานที่รับผิดชอบมีกับผู้กำหนดนโยบายในระดับต่าง ๆ

5. สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ควรพิจารณาถึงสิ่งที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย คือ 1) ทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอยู่ในพื้นที่ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ นั้นเพียงพอหรือไม่ที่จะช่วยผลักดันให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบรรลุผล 2) การนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจ และสังคมที่สำคัญ ๆ ในเขตพื้นที่ดำเนินการนั้น 3) ประชาชนในเขตพื้นที่ดำเนินการมีความเห็นอย่างไรบ้างต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและความเห็นดังกล่าวจริงจังแค่ไหน 4) ผู้นำต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ดำเนินการเห็นด้วยหรือคัดค้านต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ 5) ประชาชนในเขตพื้นที่ดำเนินการส่วนใหญ่ชมชอบพรรคการเมืองใด และพรรคการเมืองนั้นมีความเห็นอย่างไรต่อเรื่องนี้ และ 6) กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มีการเคลื่อนไหว เพื่อสนับสนุนหรือคัดค้านนโยบายนี้หรือไม่

6. ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ หากได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติก็ย่อมจะมีสูงตามไปด้วย จากแนวความคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติที่นำมาเป็นแนวทางการศึกษานั้น ได้อาศัยผลงานของนักวิชาการที่สำคัญหลายท่าน เช่น แวนมิเตอร์ และแวนฮอร์น ตลอดจนผลงานของวิชาการไทยอีกจำนวนหนึ่ง ประกอบด้วย วรเดช จันทรรพร และวินิต ทรงประทุม, ทศพร ศิริสัมพันธ์, อาคม ใจแก้ว, กล้า ทองขาว, ปทุมมาส ว่องอรุณชัย ซึ่งจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สรุปได้เป็น 6 กลุ่ม คือ 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ทรัพยากร 3) การติดต่อสื่อสาร 4) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 5) สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และ 6) ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านนโยบาย ผู้วิจัยจึงได้ใช้ตัวแบบและแนวความคิดของ แวนมิเตอร์ และแวนฮอร์น มาจัดทำเป็นตัวแปรตามในการกำหนดด้านนโยบาย

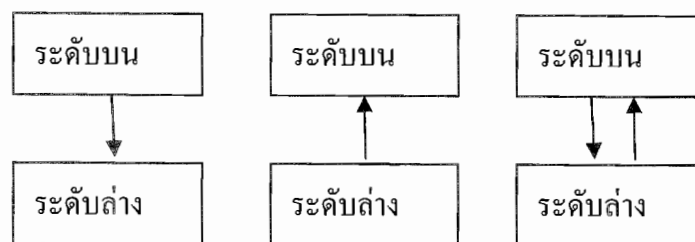
ความหมายของ “แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)”

เสาวนิตย์ ชัยมุกลี (2545) คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “กลยุทธ์” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก 2 คำ คือ “Stratos” แปลว่า กองทัพ และคำ “Agein” แปลว่า นำหน้า ทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพ หรือการนำหน้าของทั้งองค์กร นักวางแผนบางคนให้ความหมายว่าเป็น “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ในเชิงปฏิบัติ คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) จะให้ความหมายของแผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการกิจและเป้าหมายขององค์กร

โดยภาพรวม แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) หมายถึง เอกสารของหน่วยงานที่เป็นหน่วยปฏิบัติซึ่งอาจจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม เขตพื้นที่หรือสถานศึกษาจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน (SWOT Analysis) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ต่าง ๆ (Strategic) ที่แสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ บทบัญญัติตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นสำคัญ

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นแผนหลักขององค์กรมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามภาระงานขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนคุณภาพ (Quality Plan)/ แผนธุรกิจ (Business Plan) แผนแม่บท (Master Plan) แผนแม่แบบ (Blueprint Plan) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (School Improvement Plan: SIP) หรือธรรมนูญสถานศึกษา (School Charter) เป็นต้น สถานศึกษาหรือสถาบันหรือองค์กรที่มีภารกิจจัดการศึกษาจะเรียกแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ของสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไปตามนโยบายของต้นสังกัด ตัวอย่างเช่น กรมสามัญศึกษาเรียกแผนยุทธศาสตร์ว่า ธรรมนูญสถานศึกษา (School Charter) เป็นต้น แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) หมายถึง ระเบียบวิธีการดำเนินงานที่ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร และการพัฒนางานในความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ระยะเวลาอาจจะเป็น 2 ปี 5 ปี 10 ปี หรือมากกว่า ขึ้นอยู่กับการกำหนดระยะเวลา (Time Plan) ของหน่วยงานนั้น ๆ

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) หมายถึง เอกสารที่บุคลากรของหน่วยงานเขียนขึ้นโดยระบุหรือแสดงวิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคต ค่านิยมของหน่วยงาน รวมถึงกระบวนการของทิศทางการพัฒนาหน่วยงานของตนในภาพรวม



(ส่งแผนให้ปฏิบัติ) (ขออนุมัติการใช้แผน) (แบบผสมผสาน)

ภาพที่ 12 กระบวนการของทิศทางการพัฒนาหน่วยงานของตนในภาพรวม

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างกว้าง ๆ เน้นถึงสิ่งที่จะทำ (What to Do) และเน้นการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานมีผู้ให้ความเห็นไว้ว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ถูกทิศทาง (Do the Right Thing) โดยมีลักษณะการวางแผนเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การวางแผนแบบบนสู่ล่าง (Top-down) แบบล่างสู่บน (Bottom-up) หรือแบบผสม (Mixed) การวางแผนแบบบนสู่ล่าง (Top-down) เป็นการวางแผนโดยระดับบริหารเพื่อส่งแผนให้ระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติ การวางแผนแบบล่างสู่บน (Bottom-up) เป็นการวางแผนโดยระดับปฏิบัติเพื่อขออนุมัติโครงการหรืองบประมาณ หรือขออนุมัติการใช้แผนการวางแผนแบบผสม (Mixed) เป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการและมีการดำเนินการ การวางแผนทั้ง 3 ลักษณะสามารถแสดงเป็นแผนภูมิดังภาพที่ 12

แผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนระยะยาวที่เกิดจากการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนตามสภาพของสถานศึกษา การกำหนดแผนระยะยาวขึ้นอยู่กับความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานทางธุรกิจสามารถกำหนดแผนยุทธศาสตร์ มีระยะการดำเนินการยาวเพียง 1 ปี ก็ได้ เพราะมีสภาพการแข่งขันทางธุรกิจสูง ดังนั้นแผนของหน่วยงานลักษณะนี้จะสามารถปรับได้ตลอดเวลา แต่ถ้าเป็นหน่วยงานทางราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานทางการศึกษา แผนระยะยาว 1 ปี 2 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี ก็ได้ แต่สามารถปรับแผนได้ตามสภาวะการเปลี่ยนแปลง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเป็นตัวแปรของการกำหนดระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับงบประมาณแต่จะเป็นแผนที่เกี่ยวกับนโยบายหากนโยบายเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์ก็ต้องเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคลากรสำคัญของสถานศึกษาที่จะต้องใช้ “แผนยุทธศาสตร์” (Strategic Plan) ในการบริหารงานสู่เป้าหมาย

ความเป็นมาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา มีความเป็นมาที่สามารถประมวลที่มาสำคัญได้ 2 ประการ คือ เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณของรัฐบาล ดังนี้

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์(Strategic Plan) เป็นกิจกรรมแรกที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในสถานศึกษาจะต้องจัดทำ เพราะแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนงานหลักที่แสดงถึงภาระงาน แนวโน้มของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของตนเอง ปัจจุบันสถานศึกษามีการพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีชื่อเรียกหลากหลาย เช่น ธรรมนูญสถานศึกษา (School Charter) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (School Improvement Plan: SIP) คู่มือคุณภาพ (Quality Plan) ซึ่งเอกสารเหล่านั้นสามารถเรียกเป็นแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาได้ทั้งสิ้น หากเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการจัดทำเป็นขั้นตอนที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission Statement) เป้าหมาย (Goal) มีการกำหนดภารกิจ (Assigned Mission) และมีการคิดอย่างมีกลยุทธ์ และเป็นระบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา สถานศึกษาควรกำหนดให้บุคลากรหลักจำนวนอย่างน้อย 30 คน ไม่ควรเกิน 50 คน เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และสถานศึกษาจะต้องหาวิธีการที่จะให้แผนนี้จัดทำขึ้นเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน โดยการจัดประชุมสัมมนาหรือการจัดทำประชาพิจารณ์ เป็นต้น อนึ่ง ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สถานศึกษาไม่ควรใช้บุคคลภายนอกมาเป็นผู้จัดทำ ถ้าใช้บุคคลภายนอกไม่ควรเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ เพราะบุคคลภายนอกไม่สามารถหยั่งรู้ถึงปัญหา และไม่เข้าใจสภาพที่แท้จริงของสถานศึกษาของตนเองในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สถานศึกษาจะต้องมีความพร้อมพื้นฐานในสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. สถานศึกษามีระบบการประเมินภายในหรือระบบการประเมินตนเองที่บุคลากรได้รับรู้และยอมรับตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
2. สถานศึกษามีรายงานผลการประเมินภายในหรือผลการประเมินตนเองที่เรียกว่า Self-Study Report: SSR หรือ Self-assessment Report: SAR หรือ School-Review: SR
3. สถานศึกษามีมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของสถานศึกษา
4. สถานศึกษามีเครื่องมือการประเมินคุณภาพภายใน (การประเมินตนเอง) ที่เป็นของสถานศึกษา

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

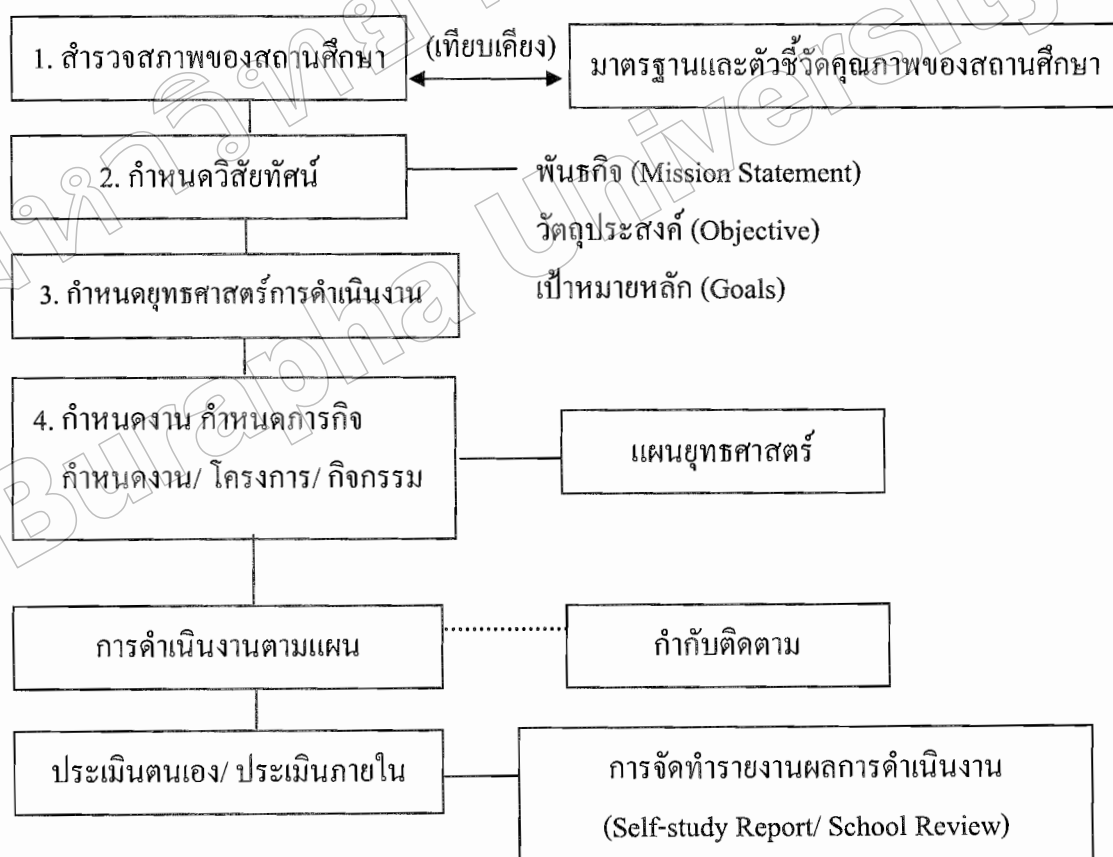
ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/ โครงการ/ กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา



ภาพที่ 13 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ขั้นตอน

1. การสำรวจสภาพของสถานศึกษา

วิธีการสำรวจสภาพของสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสรุปผลการจัดการศึกษาของตนเอง วิธีการและเทคนิคที่องค์กรนำมาใช้ในการสำรวจสภาพของสถานศึกษา มีหลายวิธีการ เช่นนี้วิธีการ MC KINSEY's วิธีการ 4's P. วิธี Porter's Forces และวิธี SWOT Analysis เป็นต้น

วิธีการ MC KINSEY's 7-5 เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับค่านิยมร่วม (Shared Values) โครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบ (Systems) รูปแบบ (Style) ทีมงาน (Staff หรือ Specialist) ทักษะความชำนาญ (Skill) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร

วิธีการ 4's P. เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ ราคา (Price) ทำเลที่ตั้ง (Place หรือ Location) การเปิดตัวโฆษณา (Promotion) และผลผลิตหรือสินค้า (Product)

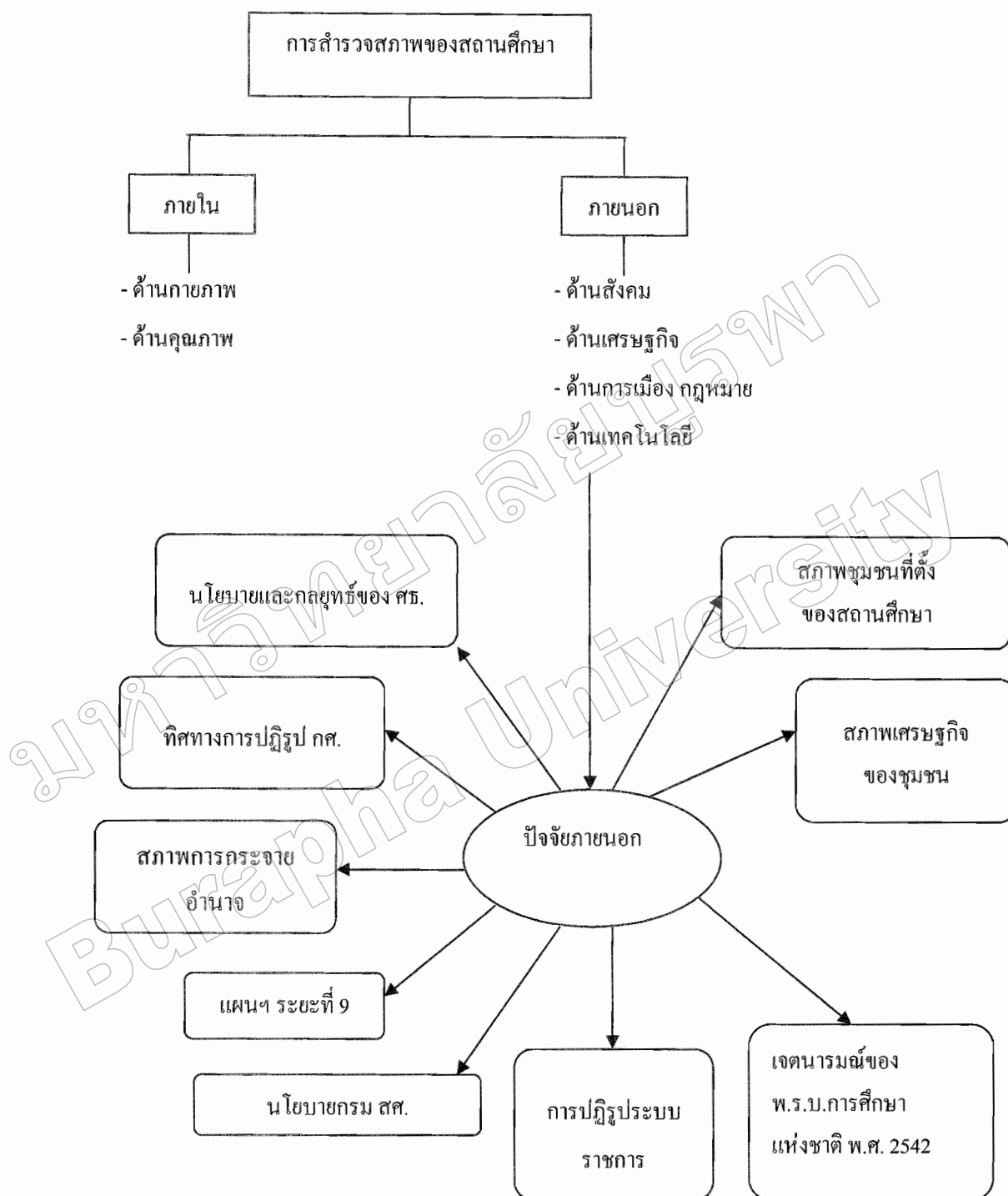
วิธีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน Porter's 5 Forces โดยวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร Stakeholder ได้แก่ รัฐบาลและชุมชน วิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Suppliers) รวมทั้งอำนาจต่อรองของลูกค้า คู่แข่งรายใหม่ คู่แข่งปัจจุบัน และสินค้าทดแทน

วิธี SWOT Analysis ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก Strengths (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Treats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดข้อดี ข้อด้อย ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ รวมทั้งข้อจำกัดหรืออุปสรรคของความสำเร็จขององค์กร วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ เป็นเครื่องมือการบริหารคุณภาพ (Quality Tools) ที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมและเป็นไปตามหลักการของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสถานศึกษาสามารถกำหนดแผนการดำเนินงานของตนเอง กำหนดกระบวนการหรือวิธีการทำงานของตนเองด้วยตนเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐและกรมต้นสังกัด

อย่างไรก็ตาม ในการสำรวจสภาพของสถานศึกษา ผู้ดำเนินการมักจะนิยมใช้วิธี SWOT Analysis การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นการศึกษาเบื้องต้นของตนเอง ซึ่งโดยทั่วไปสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสำรวจสภาพภายในของสถานศึกษาและสภาพภายนอกของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพภายใน จะต้องวิเคราะห์ใน 2 ลักษณะ คือ วิเคราะห์ด้านกายภาพ และวิเคราะห์ด้านคุณภาพ โดยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านสังคม (Social Factors) การเมือง ด้านเศรษฐกิจ (Economics Factors) ด้านกฎหมาย นโยบาย จุดเน้น (Political and Legal Factors) และด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)



ภาพที่ 14 การวิเคราะห์สภาพภาพและสภาพภายนอกของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพภายในของสถานศึกษา

ปัจจุบันสถานศึกษาทุกแห่งมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และมีการจัดทำรายงานผลการประเมินภายใน หรือผลการประเมินตนเอง (Self-Study Report: SSR หรือ Self-Assessment Report: SAR หรือ School Review: SR) ซึ่งสาระของผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาจะต้องมีการระบุถึงจุดเด่นหรือจุดแข็ง และจุดด้อยหรือจุดที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลที่มาจาก การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) โดยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของตนเอง มีระบบสารสนเทศเป็น หลักฐานอ้างอิง

ในด้านกายภาพ สถานศึกษาจะต้องระบุจุดเด่นและจุดด้อยเกี่ยวกับภาพรวมของ สถานศึกษา โครงสร้างการบริหารและการจัดการ ความพอเพียงของอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาเป็นทิศทางของการดำเนินการ เช่นเดียวกัน

ในด้านคุณภาพ สถานศึกษาจะต้องระบุจุดเด่นเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงคุณภาพที่เกิดจาก การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อเทียบกับมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นวิถีทางที่ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระ หน้าที่ เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมี การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ ออกมาใช้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และควบคุมให้เป็นไปตามแผน

พัสต์พงษ์ วัฒนสินธุ์ (2550) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วย ในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัย ต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

กรมสามัญศึกษา (2544) กำหนดขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การประเมินสภาพโรงเรียน
3. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน
4. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
6. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

ชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2543) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ถวิล มาตรเยี่ยม (2545) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริการเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า วัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
2. การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring & Resources Allocation)
3. การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and Directing)
4. การปฏิบัติตามแผน (Implementing)
5. การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริการเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย ขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction)

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543) การบริการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริการเชิงกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวพันกัน โดยทั่วไปกระบวนการบริการเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริการเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงในภาพที่ 15

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

(Internal and External Environment Analysis)

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

- สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis)
- สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงาน (Task Environment)

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

- โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)
 - ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (System and Procedure)
 - บรรยากาศการทำงาน (Atmosphere)
 - ทรัพยากรการบริหาร (Managerial Resource)
-

ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement)
 2. การระบุภารกิจหลัก (Mission Statement)
 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
 4. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)
 5. การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation)
-

ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

1. โครงการ (Project)
 2. งบประมาณ (Budget)
 3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure)
-

ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling)

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establishment of Standard)
 2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)
 3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparison of Performance with Standard)
 4. การดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Action)
-

ภาพที่ 15 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การบริหารงานภายในสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษา และการพัฒนา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สังคมวัฒนธรรมเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและการบริการ บุคลากร การเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ

2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จของนักเรียน หรือสถานศึกษาในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจ (Mission) เป็นพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สถานศึกษามีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์หลักนี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง และ 2) กลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันสถานศึกษาในแต่ละสังกัดได้ถูกกำหนดให้มีหน้าความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 งาน ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4) สร้าง

ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และ 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

5. การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อจะได้นำมาพิจารณาว่าแผนที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด

การวางแผนกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กระทรวงศึกษาธิการ

1. การจัดทำกลยุทธ์: โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ให้อธิบายวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อธิบายการสร้างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายและเสริมสร้างความได้เปรียบ สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

1. โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลา ดังกล่าว

2. โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน

2.2 สันนิษฐานบ่งชี้แต่เนิ่น ๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านที่สำคัญด้านเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทิศทางในการพัฒนาประเทศหรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

2.3 ความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว ความสามารถของโรงเรียนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมการจัดการศึกษา โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: โรงเรียนถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องรวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของโรงเรียนเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว โดยตอบคำถามต่อไปนี้

การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

1. โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีคามยั่งยืน

2. โรงเรียนทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ เพียงพอและพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ โรงเรียนมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล โรงเรียนประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร โรงเรียนมีวิธีการสร้างสมดุลของทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธกิจในปัจจุบัน

3. โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลง

4. แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษา รวมทั้งผู้รับบริการและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง และโรงเรียนจะดำเนินการตามแผนอย่างไร

5. แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมีอะไรบ้างที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

6. ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้โรงเรียนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียนตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญมีอะไรบ้าง โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ ผลดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของโรงเรียนคู่เทียบเคียง และเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ โรงเรียนจะอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

องค์ประกอบที่เป็นจุดเน้นของการวางแผนกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กระทรวงศึกษาธิการ

1. มุ่งอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้
2. เน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ วางแผนกลยุทธ์ ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด
3. เน้นกระบวนการ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบ ซึ่งอาจเริ่มจากการกำหนดพันธกิจการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์การจัดทำแผนงาน โครงการ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวน และกำหนดกลยุทธ์ใหม่
4. เน้นภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การพิจารณา/วิเคราะห์วางแผนเฉพาะด้านเฉพาะส่วนหรือวางแผนงานโครงการ กิจกรรม แต่มุ่งเน้นระดับของการวิเคราะห์สังเคราะห์และขับเคลื่อนระดับองค์กรโดยรวมทั้งระบบ

การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กระทรวงศึกษาธิการ ความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. หากโรงเรียนสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้กลยุทธ์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
2. หากโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดีแต่ขาดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)
3. หากโรงเรียนวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ดีก็ทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ดีไปปฏิบัติ
4. หากโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed from the Start)

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ((Implementation Execution)		
		ผิดพลาด	ถูกต้อง
	ถูกต้อง	สูญเสียโอกาส (Missed Opportunity)	ประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
	ผิดพลาด	ล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed from the Start)	เกิดความเสี่ยง (At Risk)

ภาพที่ 16 ความสอดคล้องระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรประกอบด้วย องค์ประกอบ 2 ส่วน คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กระทรวงศึกษาธิการ

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนกับแผนกลยุทธ์โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง คือ

1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรและมีการดำเนินการตามโครงการแล้ว จะส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากล

1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการจัดและปรับโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานเพื่อรองรับการมุ่งสู่มาตรฐานสากลและสนับสนุนแผนกลยุทธ์

1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นผลสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่จะบริหารโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติตามความรับผิดชอบและงานตามแผนกลยุทธ์มุ่งสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในแผนกลยุทธ์และบริหารโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทียบเท่ามาตรฐานสากล

1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้ระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง

2. การทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่โรงเรียนควรมี ประกอบด้วย

2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยความต่อเนื่อง

2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

2.4 ความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นนวัตกรรม คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานสากล

2.5 การทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

2.6 การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อช่วยกันปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

สรุปการวางแผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทาง การดำเนิน ในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง ทำให้องค์กร อยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด

ตอนที่ 5 รูปแบบ (Model)

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ “Model” มีคำที่ใช้ในภาษาไทยหลายคำ เช่น แบบจำลอง ตัวแบบ หุ่นจำลอง รูปหุ่น แบบตุ๊กตา โมเดล เป็นต้น รูปแบบได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เรายากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการ ซึ่งแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

อุทุมพร จามรมาน (2549) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้นโมเดลจึงมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปรและตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

สุกัลลักษณ์ เศษระพานิช (2544) ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

เมตตา นกเกตุ (2546) ได้ให้คำจำกัดความ “รูปแบบ” ว่าเป็นภาพจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

นอกจากนักวิชาการชาวไทยที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้แล้ว นักวิชาการชาวต่างประเทศก็ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman ให้ความหมายไว้ 5 ประการ แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) Model ที่หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น 2) Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคน ที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่นครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น 3) Model ที่หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 864x เป็นต้น (Longman Dictionary, 1987)

วิลเลอร์ (Willer, 1968) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

กีฟส์ (Keeves, 1988 a) นิยามความหมายรูปแบบว่า สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

คอร์ซินี และเออร์บาต (Corsini & Auerbach, 1996) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความจริง และโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความจริง

ประเภทของรูปแบบ

กีฟส์ (Keeves, 1988 b) แบ่งประเภทของโมเดล โดยยึดแนวทางของแคปแลน และทัตสุโอกะ (Caplan & Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาไว้เป็น 4 ประเภท คือ

1. โมเดลเชิงเทียบเคียง (Analogue Model)

ลักษณะเป็นโมเดลเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น โมเดลแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น โมเดลประเภทนี้ทางการศึกษาไม่ค่อยนำมาใช้กัน สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของโมเดลให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกันและทำให้โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย โมเดลที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์อย่างกว้างขวาง

โมเดลประเภทที่ใช้ในวงการการศึกษา เช่น โมเดลของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียน (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท่งค้ำน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก กล่าวคือ จำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียนประกอบด้วยอัตราการเกิดของเด็ก อัตราการย้ายเข้าพื้นที่ และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน ประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากโรงเรียนตามระบบ และอัตราการออกจากโรงเรียนเนื่องจากอายุพ้นเกณฑ์ จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในโรงเรียนนั่นเอง

การทดสอบโมเดลประเภทนี้ ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้น ตามหลักการการให้เหตุผลทางตรรกะ อย่างไรก็ดีโมเดลประเภทนี้มีจุดอ่อน คือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในโมเดลได้อย่างชัดเจน จึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic Model)

ลักษณะสำคัญของโมเดลประเภทนี้คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ โมเดลเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้เนื้อหาสาระมากกว่าโมเดลเชิงเทียบเคียง การที่โมเดลประเภทนี้ใช้ข้อความ จึงทำให้อธิบายรายละเอียดของโมเดลได้ดี แต่จุดอ่อนของโมเดลประเภทนี้ คือ ขาดความชัดเจน ยากแก่การทดสอบโครงสร้างของโมเดล อย่างไรก็ตามโมเดลเชิงข้อความก็นำมาใช้กันแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น โมเดลการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในการศึกษา ประมาณปี พ.ศ. 2503 แรก ๆ นำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เพราะสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model)

4.1 โมเดลระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกัน แต่ต่างวันเวลากัน

4.2 โมเดลเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในโมเดลตัวหนึ่ง อาจเป็นไปได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในโมเดลอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง

องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ตายตัวว่า รูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์กรและการบริหารจัดการ (The Model of organization and Management) นั้น ตามแนวคิดของบราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1988) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบ โดยรูปแบบประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)

3. โครงสร้าง (Structure)

4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) (Brown & Moberg, 1980)

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

คีฟส์ (Keeves, 1988) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. ประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
2. ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งสามารถที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. ควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ว่ารูปแบบอาจเป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎีหรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปแบบของการปฏิบัติก็ได้

ธร สุนทรายุทธ (2554) รูปแบบเป็นการจำลองหลักการทางทฤษฎีหรือสิ่งที่เป็นนามธรรม ให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบนั้นอาจจะนำเสนอในรูปแบบเชิงบรรยาย รูปแบบเชิงรูปภาพ หรือรูปแบบเชิงคณิตศาสตร์

การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ ก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2549) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ความเกี่ยวข้องเหตุผล ระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ

2.1 การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ

2.2 การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบโดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวทางการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนั้นมิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน
2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริงต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้นในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง
3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือ ว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง
4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

โดยสรุปความหมายของการพัฒนารูปแบบว่า รูปแบบเป็นแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงหรือ

อธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วยตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model)

รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) เป็นแนวคิดในการวิจัย โดยใช้วิธีในการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นแนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner, Ibid; 192-193) เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ ซึ่งเป็นรูปแบบที่แตกต่างไปจากการประเมินอื่น ๆ โดยมีลักษณะดังนี้ (พรชูลี อาชาวาร์, 2528 อ้างถึงใน ประจวบ สุขสมบูรณ์, 2543)

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินแบบอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน
2. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ นอกจากการใช้วิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้นำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูง ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผลรูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ประเมินผลในวงการอุดมศึกษา ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นอย่างมาก
3. เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจารณญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม ประมวลและวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และความน่าเชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้น ๆ เป็นสำคัญ

การดำเนินการโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒินี้ถือว่าการประเมินทางการศึกษาที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิเดิม วิธีนี้นิยมใช้มากในระดับอุดมศึกษาและมีความน่าเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินหรือการวิพากษ์วิจารณ์ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขาหรือวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดีเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad & Wilson, 1985 อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย, 2549)

การจัดระบบระเบียบล่วงหน้า (Advance Organizers) วิธีนี้คือ “จุดการวิพากษ์วิจารณ์” ได้แก่ คำนิยามและมโนทัศน์ที่ได้จากประเพณีหรือนิสัยการทำงานประจำและจากทฤษฎีโดยตรงและโดยอ้อม เกี่ยวกับธรรมชาติของมาตรฐานในการประเมินค่าและคุณภาพต่าง ๆ จุดการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้ สะสมอยู่ในตัวของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งพื้นฐานการศึกษาและการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ในลักษณะดังกล่าวนี้เอง ผู้ทรงคุณวุฒิคือ “เครื่องมือ” ในการวิจัยตามรูปแบบนั้นเอง การวิจัยแบบนี้ อาจใช้ “เทคนิคเดลฟาย” คือ การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มหนึ่งและรายงานผลในลักษณะข้อมูลย้อนกลับ และถามว่า จะเปลี่ยนแปลงความเห็นเดิมหรือไม่ กลับไปกลับมาหลาย ๆ ครั้งจนกว่าจะเกิดความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ ในปัญหาการวิจัยที่สอบถามแล้ว ผู้วิจัยจึงจะรวบรวมข้อเสนอแนะ ข้อสรุป (ถ้ามี) และอาจเขียนรายงานด้วยก็ได้

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์เนื้อหา เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation)

ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เรียกว่าวิธีสังเคราะห์เชิงบรรยาย การวิเคราะห์สาระ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการวิเคราะห์จึงแตกต่างกันตามวิเคราะห์ การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการพรรณนาเนื้อหาเพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความ 1) เป็นภาวะวิสัย (Objective) กล่าวคือไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยใครก็ได้ผลไม่แตกต่างกัน 2) เป็นระบบ และ 3) เป็นปริมาณ (อุทุมพร จามรมาน, 2537, หน้า 9) ส่วน สุภาพค์ จันทวานิช (2549) การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารอย่างหนึ่ง โดยการทำให้ข้อมูลเอกสาร ได้แก่ ถ้อยคำ ประโยคหรือใจความในเอกสารเป็นจำนวนที่วัดได้แล้วเจนนับจำนวนของถ้อย ประโยค หรือใจความเหล่านั้น

อุทุมพร จามรมาน (2537, หน้า 98) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ไว้ว่า เป็นการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง เป็นเทคนิคการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ เชื่อถือได้ โดยการดึงเอาเนื้อหาในหลักฐานทั้งหลายออกอย่างมีระบบระเบียบ สามารถตีเป็นตัวเลขได้ และมีความเป็นปรนัย

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2549) ได้ให้ความหมายสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สาระ หรือ การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคเพื่อใช้ในการอนุมานอย่างเป็นระบบ เป็นวัตถุดิบสำหรับการเจียนับ มโนทัศน์ที่เป็นประเด็นของการศึกษาตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ สิ่งสำคัญสำหรับการวิเคราะห์ เนื้อหาสาระก็คือ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก (Criteria of Selection) สิ่งที่จะเจียนับ ทั้งนี้เพื่อให้ การนับค่ามีความน่าเชื่อถือ

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารหรือหลักฐาน ที่ใช้ในการวิจัย อย่างเป็นระบบในเชิงปริมาณ และผลสรุปมีความถูกต้อง เทียบตรงและเชื่อถือได้

องค์ประกอบของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นงานของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งผู้วิเคราะห์จะต้องรู้ใน เรื่องนั้นเป็นอย่างดีนอกเหนือจากความเชี่ยวชาญแล้วยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีก ดังนี้ (อุทุมพร จามรมาน, 2531, หน้า 11-12)

1. เนื้อหาที่จะวิเคราะห์ อาจอยู่ในรูปเอกสาร รูปภาพ เพลง ฟิล์ม คำพูด หลักฐานทาง ประวัติศาสตร์ บทสนทนา
2. วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์เนื้อหา ได้แก่ 1) เพื่อสรุปข้อมูล 2) เพื่อหาไปแบบ หรือความสัมพันธ์ภายใน 3) เพื่อหารูปแบบหรือความสัมพันธ์ภายนอก
3. หน่วยในการวิเคราะห์ ปกติมี 3 ประการ คือ 1) หน่วยจากการสุ่ม 2) หน่วยจาก การบันทึก 3) หน่วยจากเนื้อหา
4. กลุ่มตัวอย่างและประชากร นักวิเคราะห์จะต้องสุ่มตัวอย่าง เอกสาร หรือสิ่งที่จะ นำมาวิเคราะห์เนื้อหาสาระสิ่งที่จะวิเคราะห์ออกมา เท่าที่เวลาและงบประมาณจะอำนวยให้

ขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหา

ในการวิเคราะห์เนื้อหา มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สุรางค์ จันทวานิช, 2539, หน้า 146-147)

1. ผู้วิจัยต้องตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นสำหรับการคัดเลือกเอกสาร และหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์ ใครก็ตามที่มาเป็นผู้วิเคราะห์เนื้อหาต่อไป จะได้เกณฑ์เดียวกันในการคัดเลือก
2. ผู้วิจัยต้องวางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำการรายชื่อคำ หรือข้อความในเอกสาร ที่จะถูกนำมาวิเคราะห์แล้วแบ่งไว้เป็นพวก ๆ (Categories) กระทำเช่นนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์ มีความสม่ำเสมอ ผู้วิเคราะห์สามารถตัดสินใจได้ว่า จะดึงคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสาร หรือตัวบท (Text) และจะทิ้งหรือตัดข้อความใดออกไป
3. ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูล เอกสารที่นำมาวิเคราะห์ด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องวิธีใช้ข้อมูลเอกสาร ผู้วิจัยควรตั้งคำถาม เกี่ยวกับเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ใครเป็นผู้เขียน เขียนให้ใครอ่าน ช่วงเวลาที่เขียนเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้งขึ้น

4. โดยปกติการวิเคราะห์เนื้อหาจะกระทำกับเนื้อหาตามที่ปรากฏในเอกสารมากกว่าเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ การวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสาร ก็หมายถึงคำหรือข้อความที่มีอยู่ ไม่ใช่คำ หรือข้อความที่ผู้วิจัยตีความไว้ การตีความข้อความจะกระทำในอีกขั้นตอนหนึ่งภายหลังเมื่อผู้วิจัยจะสรุปข้อมูล

5. ขั้นตอนนี้ยังเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ระหว่างนักวิจัยเชิงปริมาณกับนักวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ เมื่อทำตาม 4 ขั้นตอนแล้ว ก็ถือว่าผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลอย่างแม่นยำ และนำข้อมูลอ้างอิงกับประชากรทั้งหมดได้ แต่สำหรับนักวิจัยเชิงคุณภาพมักมีข้อกังขาอยู่บ้าง โดยที่นักวิจัยเชิงคุณภาพเห็นว่าความถี่ของคำ หรือข้อความที่ปรากฏมีอาจได้แสดงถึงความสำคัญของคำหรือข้อความนั้นก็ได้

นอกจากนี้ อุทุมพร จามรمان (2537, หน้า 13) ได้เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหาไว้เพิ่มเติม โดยกล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา มี 2 ขั้นตอน แปลข้อมูลเป็นตัวเลข ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การแปลภาษาเป็นข้อมูล จะกระทำได้ที่ต่อเมื่อผู้วิเคราะห์จับประเด็นที่ซ่อนอยู่ในเนื้อหาสาระ ได้อย่างชัดเจนเสียก่อนแล้วแยกเนื้อหาสาระออกเป็นส่วนย่อย ๆ ตามแต่ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการเช่น

1.1 แยกเป็นกลุ่มตามเนื้อหาหรือตัวแปร

1.2 แยกเป็นสาย (Chain) เช่น เนื้อหาสาระที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

นำมาจัดเรียงบนเส้นเดียวกัน

1.3 แยกเป็นวงกลมย่อย (Loop) เนื้อหาสาระใดที่เป็นพวกเดียวกัน นำมาจัดพวกเข้าด้วยกันเป็นวง ๆ

1.4 แยกตามมิติ (มิติเดียวหรือมากกว่าหนึ่งมิติ) เช่น จัดกลุ่มตัวแปรตามบุคลิกของคน 5 แบบ ก็จัดได้ 5 มิติ

1.5 จัดทำเป็นกิ่งก้านต้นไม้ (Trees) ซึ่งได้แก่ การจัดทำเป็นระเบียบแยกย่อยเป็นสาย ๆ เหมือนรากหรือกิ่งก้านของต้นไม้ เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเครือญาติ

2. การแปลข้อมูลเป็นตัวเลข เป็นขั้นตอนหลังจากวิเคราะห์เนื้อหาออกมาเป็นส่วนย่อยแล้วการแปลข้อมูลจากส่วนย่อยเป็นตัวเลข ทำได้ 2 แบบ คือ แปลเป็นจำนวน หรือความถี่กับแปลเป็นค่าหรือคะแนน

สุวิมล ติรภานันท์ (2542, หน้า 45) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลที่รวบรวมมาได้ทั้งหมด โดยแยกให้เห็นถึงส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น มีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. วิเคราะห์แยกแยะรายละเอียดของเหตุการณ์ หรือประเด็นที่ศึกษาว่ามีตัวแปรย่อย หรือส่วนประกอบอะไรบ้าง

2. จัดหมวดหมู่ของตัวแปรหรือส่วนประกอบเหล่านั้น

3. ศึกษาถึงการเชื่อมโยงของตัวแปรหรือส่วนประกอบเหล่านั้น

4. สรุปเพื่อแสดงสาระสำคัญที่เป็นข้อค้นพบจากการศึกษา

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2545, หน้า 308-309) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์สาระสรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ต้องทราบถึงหน่วยของสาระที่จะวัด (Content Unit) หน่วยของสาระที่จะวัดเป็นหน่วยที่จะแสดงมโนทัศน์ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเจตนา

2. คัดเลือกตัวอย่าง การคัดเลือกงานเขียนจำนวนหนึ่งจากงานเขียนทั้งหมด หรือคัดเลือกพื้นที่ตัวอย่างจากพื้นที่ทั้งหมดเพื่อเป็นตัวแทนในการศึกษา

3. การจัดประเภทเพื่อสร้างทฤษฎีมูลฐาน การจัดประเภท คือ การให้ความหมายต่อมโนทัศน์หรือตัวแปรที่ระบุไว้ว่าจะวัดมโนทัศน์เหล่านั้นต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สามารถนำมาเข้ารหัสได้

4. การลงรหัสแบบเปิด (Open Coding) ซึ่งเป็นการให้ขอบเขตความหมายของมโนทัศน์ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความหมายที่เป็นความตั้งใจไว้ หรือเป็นความหมายตามความแรงงใจของผู้เขียน ซึ่งอาจเขียนเป็นแบบหรือกรอบการเจตนา (Coding Frames)

ดังนั้นสรุปได้ว่าขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูล ต้องรู้ขอบเขตและแยกให้เห็นถึงส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้นเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้งขึ้น

ความเชื่อถือได้ของผลการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหามักจะอิงกับผู้วิเคราะห์ส่วนใหญ่ ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเดียวกัน แต่ต่างที่คนวิเคราะห์มักให้คำตอบแตกต่างกัน ทั้งนี้มาจากแหล่งความคลาดเคลื่อนหลายอย่าง เช่น ลักษณะและความสามารถของผู้วิเคราะห์ ความสมบูรณ์ของข้อมูล การสุ่มข้อมูลมาวิเคราะห์ว่า การวิเคราะห์และการจัดทำรายงานความเชื่อถือได้จำแนกออกได้เป็นความเที่ยง (Reliability) กับความตรง (Validity)

ความเที่ยง หมายถึง ความคงที่ความเหมือนเดิม และความแม่นยำ ซึ่งตรวจสอบได้โดยการวิเคราะห์ซ้ำ ๆ แล้วเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ทั้งสองครั้งว่า ความแตกต่างกันหรือเหมือนกัน การตรวจสอบขั้นตอนการวิเคราะห์ทุกขั้นตอน และตรวจสอบเกี่ยวกับเกณฑ์หรือมาตรฐานในทุก ๆ ขั้นตอน

ความจริง หมายถึง ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วยความจริงเกี่ยวกับข้อมูล ความตรงตามความหมาย ความตรงตามการสุ่ม ความตรงตามวิธีการ และความตรงตามเนื้อหา

การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสำคัญในการทำวิจัยคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยแบ่งเป็น (สุภาวดี จันทวานิช, 2549; Graneheim, 2004; Miles & Huberman, 1994)

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบของข้อมูลนั้น จะต้องตรวจสอบแหล่งที่มา 3 แหล่ง ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล

1.1 การตรวจสอบแหล่งเวลา หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลในช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลที่ได้รับในช่วงเวลาต่าง ๆ นั้นเหมือนกันหรือไม่

1.2 การตรวจสอบสถานที่ หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กัน จะเหมือนกันหรือไม่

1.3 การตรวจสอบบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือการตรวจสอบว่าผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลต่างกันอย่างไร แทนการใช้ผู้วิจัยคนเดียวทั้งหมด ซึ่งจะสร้างความแน่ใจได้ดีกว่าผู้วิจัยเพียงคนเดียว

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมตีความข้อมูลแตกต่างกันได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจทำได้ง่ายกว่าถ้ายังอยู่ในระดับสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) และแนวคิด ขณะลงมือตีความ สร้างข้อสรุปเหตุการณ์แต่ละอย่าง การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีนี้เป็นการตรวจสอบที่ทำได้ยากกว่าการตรวจสอบด้านอื่น ๆ

4. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้การสังเกต ควบคู่กับการซักถามพร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเอกสาร หรือทำการซักถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หรืออาจซักถามผู้ให้ข้อมูลหลังจากสรุปผลการศึกษา เพื่อความแน่นอนว่าข้อสรุปนั้นเที่ยงตรงตามความเป็นจริงหรือไม่ แล้วจึงแก้ไขเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เป็นวิธีการวิจัยที่รักษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังมาสร้างรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาให้รูปแบบที่ศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลที่ได้จากการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายมาช่วยให้อ้างอิงการตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากสามารถนำไปทดแทนการตัดสินใจทางเลือกอื่นได้

เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกันแต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งยังประหยัดเวลาค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้ เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียส่วนใหญ่

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ์, 2540, หน้า 165)

1. เป็นการค้นคว้าหาข้อเท็จจริงที่อาศัยวิธีระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในปัญหาการวิจัยนั้น ๆ ผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้เพราะผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่มีโอกาสพบกัน และไม่ทราบว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญบ้าง
2. จะมีการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน แสดงความคิดเห็นซ้ำ ๆ หลาย ๆ ครั้ง ด้วยการเว้นเวลาระหว่างแต่ละครั้งให้เหมาะสม และถือคำตอบหรือความคิดเห็นครั้งสุดท้ายเป็นหลัก

3. การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีการเขียนตอบในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปให้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลมักใช้มัธยฐาน (Medien) กับพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อสรุปผลและแปลผลการวิจัย

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

หลังจากกำหนดประเด็นปัญหาที่จะศึกษาไปแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยและแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับ

ว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้นสามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ผู้เชี่ยวชาญจึงควรเป็นผู้รอบรู้และรู้สึกในประเด็นที่ศึกษาอย่างจริงจัง เป็น “ผู้รู้” หรือ “Panel Experts” ในเรื่องนั้น ๆ อาจเป็นผู้ที่ศึกษาเรื่องดังกล่าวมาเป็นเวลานาน เป็นผู้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหรือมีประสบการณ์โดยตรงกับประเด็นที่ศึกษา นอกจากนี้ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551, หน้า 184) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะทำให้ผลการวิจัยเกิดผลจริงว่า ควรจะเลือกผู้บริหารในหน่วยงานนั้น และผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหาร ถัดมาเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญของเราผนวกเข้ากันนักวิชาการทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานของเรา ซึ่งในที่นี้อาจจะรวมถึงที่ให้บริการ

แมคมิลล์ม (McMillm, 1971) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยแบบเดลฟาย ในการประชุมประจำปี California Junior Colleges Association เมื่อปี 1971 พบว่า เมื่อจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก

กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายจะมีกระบวนการวิจัยเช่นเดียวกับการวิจัยแบบอื่น ๆ แต่มีจุดเน้นแตกต่างกันที่สำคัญ ได้แก่

1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นปัญหานั้น ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะผลการวิจัยจะถูกต้องหรือไม่เพียงใด จะขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ซึ่งจะต้องระมัดระวังในการเลือกเป็นพิเศษ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย มีประเด็นที่จะต้องพิจารณา 2 ประการ

- 1.1 ขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญควรมีขนาดไม่ต่ำกว่า 17 คน และไม่ควรมีมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิดความล่าช้าในการติดตามคำตอบ และอาจได้บุคคลที่ไม่เชี่ยวชาญในประเด็นปัญหานั้นจริง ๆ

- 1.2 วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญจะใช้วิธี Critical Incident Technique กล่าวคือ จะเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยเห็นว่า มีความเชี่ยวชาญจริง ๆ มา 1 คนก่อน แล้วขอร้องให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ระบุรายชื่อผู้เชี่ยวชาญต่อไปอีกท่านละ 3 ชื่อ หรือมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จากนั้นขอร้องให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านนั้น ระบุรายชื่อผู้เชี่ยวชาญต่อไปอีกท่านละ 3 ชื่อ ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนได้ผู้เชี่ยวชาญมากพอ จึงนำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นมานับความถี่ที่ซ้ำ ๆ กันเรียงตามลำดับที่ซ้ำกันมากไปน้อย จะได้รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตามต้องการ

2. การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลการวิจัยแบบเดลฟาย คือ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ปกติจะรวบรวม 4-5 ครั้ง โดยส่งแบบสอบถามไปให้ตอบในระยะเวลาที่ห่างกันพอสมควร แบบสอบถามที่ส่งไปให้ตอบแต่ละครั้งจะมีลักษณะ ดังนี้

2.1 ครั้งที่ 1 จะส่งเป็นแบบสอบถามในลักษณะคำถามเป็น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์และวิจารณ์อย่างกว้างขวางในทุก ๆ ประเด็น การรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 นี้จะใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการพูด ๆ สนทนากับผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรายการคำถามเปิดนำเสนอส่งแบบสอบถามไปให้ก็ได้ จะทำให้ได้ความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและตรงประเด็นที่นักวิจัยต้องการ

2.2 ครั้งที่ 2 ใช้แบบสอบถามฉบับใหม่ที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบคำถามเปิดในครั้งที่ 1 มาสร้างเป็นคำถามปิด ซึ่งจะสร้างเป็นคำถามปิดในลักษณะใดก็ได้จะเป็นแบบเลือกตอบหรือแบบประเมินค่าก็ได้ ทั้งนี้ผู้รู้แล้วแต่ความเหมาะสมของลักษณะปัญหาการวิจัย แล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ

2.3 ครั้งที่ 3 ก่อนส่งให้ตอบครั้งที่ 3 จะต้องนำคำตอบครั้งที่ 2 มาวิเคราะห์หาคำมัธยฐานและพิสัยควอไทล์ของข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วใช้ข้อคำถามเดิมนั้นสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับใหม่ โดยเพิ่มคำมัธยฐานกับพิสัยควอไทล์ พร้อมกับบอกให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นทราบว่าการตอบครั้งที่ 2 นั้น ท่านตอบอยู่ในตำแหน่งใดและให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นทบทวนคำตอบและตอบกลับอีกครั้ง ซึ่งในการตอบครั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะทราบว่าตนมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพียงไร และจะได้พิจารณาว่า ตนเห็นด้วยกับความสอดคล้องในความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ หรือไม่ หากไม่เห็นด้วยก็แสดงเหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบเดิมนั้น

2.4 ครั้งที่ 4 นำคำตอบที่ได้ในครั้งที่ 3 มาวิเคราะห์หาคำมัธยฐานและพิสัยควอไทล์ใหม่แล้วจัดพิมพ์ค่าใหม่เช่นเดียวกับครั้งที่ 3 แล้วจัดส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบใหม่อีกครั้ง ครั้งสุดท้ายซึ่งทำเหมือนกับครั้งที่ 3

3. การวิเคราะห์ข้อมูล นำผลการถามครั้งสุดท้ายเป็นผลของข้อมูลที่รวบรวมได้ นำไปวิเคราะห์หาค่าทางสถิติต่อไป ซึ่งมักจะวิเคราะห์ด้วยมัธยฐานและพิสัยควอไทล์ดังกล่าวแล้ว

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ Correlation Analysis

ชูศรี วงศ์รัตนะ (2541) ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เช่น หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างเจตคติวิชาคณิตศาสตร์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ซึ่งสถิติสำหรับการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีหลายชนิด ซึ่งการเลือกใช้แบบใดนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate Correlation) บางครั้งเราเรียกว่าตัวแปรอิสระว่า ตัวแปรทำนาย (Predictor Variable) และเรียกตัวแปรอีกตัวว่าตัวแปรเกณฑ์ (Criterion Variable) (Diekhoff, 1992, p. 211) ซึ่งโดยปกติจะเป็นตัวแปรตาม อย่างไรก็ตามการที่จะทราบว่าตัวแปรทำนายตัวแปรใดเป็นตัวแปรเกณฑ์ ขึ้นอยู่กับงานวิจัยนั้น ๆ ในการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าหากทั้งสองตัวแปรมีระดับการวัดอันตรภาค (Interval Scale) หรืออัตราส่วน (Ratio Scale) จะเรียกว่าการวิเคราะห์โดยใช้พารามетริก (Parametric Procedure) แต่ถ้ามีระดับการวัดมาตรานามบัญญัติ (Nominal Scale) หรือมาตราเรียงอันดับ (Ordinal Scale) จะเรียกว่า การวิเคราะห์แบบไม่ใช้พารามетริก (Nonparametric Procedure)

ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สันหรือสหสัมพันธ์อย่างง่าย ผู้วิจัยต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกัน โดยมี 2 ตัวแปรที่ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ ซึ่งอยู่ในมาตราเรียงอันดับ (Ordinal Scale) ขึ้นไป

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าตั้งแต่ -1 ถึง 1 ค่าลบแสดงความสัมพันธ์ทางลบหรือทางตรงกันข้าม ค่าบวกแสดงความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางเดียวกัน

$r = .50$ ถึง 1.00 หรือ $r = -.50$ ถึง -1.00 ถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

$r = .30$ ถึง $.49$ หรือ $r = -.30$ ถึง $-.49$ ถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

$r = .10$ ถึง $.29$ หรือ $r = -.10$ ถึง $-.29$ ถือว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

$r = .00$ ถือว่าข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กัน

ทิศทางของความสัมพันธ์ (Direction of the Relationship)

ในการหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้น เราสามารถสร้างแผนภาพกระจาย (Scatter Plot) เพื่อดูทิศทางของความสัมพันธ์ได้ โดยมีลักษณะความสัมพันธ์ 3 แบบ คือ

1. สหสัมพันธ์ทางบวก (Positive Correlations) ซึ่งหมายความว่าเมื่อตัวแปรตัวหนึ่งเพิ่มหรือลดลงอีกตัวแปรหนึ่งก็จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงไปด้วย
2. สหสัมพันธ์ทางลบ (Negative Correlations) หมายถึง เมื่อตัวแปรตัวหนึ่งมีค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอีกตัวหนึ่งจะมีค่าเพิ่มหรือลดลงตรงข้ามเสมอ
3. สหสัมพันธ์เป็นศูนย์ (Zero Correlations) หมายถึง ตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อุทร พินิจมนตรี (2540) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานการเงินด้านการควบคุมการตรวจสอบภายในและการรายงานด้านระบบบัญชีมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเบิกจ่าย-รับเงินและนำส่งเงินปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินอยู่ในระดับน้อย เรื่องที่เป็นปัญหาในระดับมากได้แก่คณะกรรมการรับจ่ายเงินไม่ได้รับค่าตอบแทนในการเดินทางไปราชการและมีเวลาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานพัสดุมีการปฏิบัติมาก ในเรื่องการควบคุมและการจำหน่าย ส่วนการจัดหาวัสดุมีการปฏิบัติน้อย ปัญหาในการปฏิบัติงานพัสดุในระดับน้อย เรื่องเป็นปัญหาในระดับมากได้แก่ การจัดสรรงบประมาณล่าช้า ไม่มีห้องพัสดุเป็นเอกเทศและไม่ได้รับจัดสรรพัสดุทดแทนในส่วนที่จำหน่าย ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานการเงินและพัสดุดูแลเจ้าหน้าที่โดยตรงไม่ควรสับเปลี่ยนหมุนเวียนบ่อย ๆ เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรู้ความสามารถ มีความสนใจและเอาใจใส่ต่องานที่รับผิดชอบผู้บริหารควรแต่งตั้งเจ้าหน้าที่และสนใจให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

ดวงแก้ว คำสุระ (2544) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการจัดการเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบาย แนวปฏิบัติการจัดการเงินบำรุงการศึกษาโดยวิเคราะห์นโยบาย เป้าหมายของกรมสามัญศึกษาและของโรงเรียนเป็นแนวทางในการวางแผนการเงิน ตั้งคณะกรรมการวางแผนการจัดการเงิน จัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดวงเงินงบประมาณ เพื่อการจัดสรรเงิน เงินที่จัดเก็บได้เป็นเงินที่เรียกเก็บจากนักเรียนตามระเบียบ เงินบริจาคและเงินอุดหนุน ใช้จ่ายเงินในการบำรุงอาคารสถานที่พัฒนานักเรียน จัดกิจกรรมควบคุมด้านการเงิน โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการดูแล รายงานทางการเงินและบัญชี จัดทำบัญชีเงินคงเหลือประจำวัน ทะเบียนคุมเงิน การตรวจสอบบัญชีการรับจ่ายเงิน แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ประเมินผลการใช้เงิน 2) ผลกระทบเงินอุดหนุนที่ได้รับมีน้อยกว่าเงินบำรุงการศึกษาที่เคยจัดเก็บได้มีผลกระทบต่อโครงการด้านสาธารณูปโภค การจัดซื้อการเรียนการสอน มีการพัฒนานักเรียน และ 3) การแก้ปัญหาโดยการทำโครงการระดมทรัพยากรในนามสมาคมผู้ปกครองและครู จัดกิจกรรมหารายได้นำเงินที่ได้มาจัดสรรตามแผนปฏิบัติการ

สมศักดิ์ ชะนา (2544) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการประยุกต์วิธีและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงกรณีศึกษา: อุบัติภัยร้ายแรงจากสารเคมีอันตรายพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง พบว่าการประเมินความเสี่ยงจะสมบูรณ์มากขึ้นกว่าที่ใช้ปัจจุบันเนื่องจากการประเมินครอบคลุม

ปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านมนุษย์ ทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม โดยทำให้ทราบถึงผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการ และ/ หรือการบริหารจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิมลพร ไสยวรรณ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลรัฐระดับตติยภูมิ กรุงเทพมหานครครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการอันเนื่องมาจากการให้บริการโดยตรง 5 เรื่อง คือ 1) ผู้ใช้บริการได้รับเลือดและสารนำผิดพลาด 2) ผู้ใช้บริการได้รับบาดเจ็บจากการผูกมัด 3) ผู้ใช้บริการตกเตียงลื่นหกล้ม 4) ผู้ใช้บริการได้รับบาดเจ็บหรืออันตรายจากการที่พยาบาลให้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ไม่ถูกวิธีหรือใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ชำรุด และ 5) ผู้ใช้บริการได้รับการพยาบาลผิดคน รูปแบบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยนโยบาย วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ บทบาทหน้าที่และกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาความเสี่ยง 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง และ 4) การประเมินผล โดยแต่ละขั้นตอนจะกำหนดกิจกรรม ระยะเวลา วัตถุประสงค์ ลักษณะกิจกรรม ส่วนรูปแบบการบริหารความเสี่ยงรายรวมมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐตติยภูมิ กรุงเทพมหานคร คือ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านบุคลากรผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง ด้านวิธีการจัดการความเสี่ยงและด้านการประเมินผล มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ส่วนด้านการค้นหาความเสี่ยงไม่ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80

สุมาลี กลิ่นแมน (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเสี่ยงของครอบครัวที่ส่งผลกระทบต่อระดับสติปัญญาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาระดับสติปัญญา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับสติปัญญาและพัฒนาตัวชี้วัดความเสี่ยงของครอบครัวที่ส่งผลกระทบต่อระดับสติปัญญา กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 319 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Logistic Regression Analysis ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีสติปัญญาเฉลี่ย 90.35 และ 14.45 มีระดับสติปัญญาต่ำกว่าปกติ (ต่ำกว่า 90/ 52.0%) ลักษณะปัจจัยด้านครอบครัวส่วนใหญ่มีสัมพันธภาพในครอบครัวดี (67.4%) มีภาวะวิกฤตในครอบครัวอย่างน้อย 1 เหตุการณ์ (80.6%) มีการอบรมเลี้ยงดูให้การส่งเสริมพัฒนาการด้านสติปัญญาระดับปานกลาง (81.2%) ทั้งบิดาและมารดามีการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า (47.0% และ 55.8%) บิดามีอาชีพเกษตรกรกรรม/ รับจ้างทั่วไป (36.4%) มารดามีอาชีพค้าขาย/ งานบริการ (32.6%) รายได้ของครอบครัวเฉลี่ย 16,621.99 บาท/ เดือน ครอบครัวมีรายได้เพียงพอ

และมีเงินออม (53.0%) เป็นบุตรคนสุดท้อง (37.6%) มีความรับผิดชอบต่อตนเองดีมาก (92.8%) เมื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับสติปัญญาด้วย Multiple Logistic Regression พบว่า สัมพันธภาพในครอบครัว ภาวะวิกฤตในครอบครัว การศึกษาของมารดาและอาชีพของมารดา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับสติปัญญาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) การพัฒนาตัวชี้วัด ความเสี่ยงของครอบครัว โดยการนำปัจจัยด้านครอบครัวที่มีอิทธิพลต่อระดับสติปัญญามาให้ คะแนน และเมื่อพิจารณาว่า Sensitivity, Specificity, Positive Predictive Value, Negative Predictive Value พบว่า ครอบครัวที่มีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนลงมา เป็นครอบครัวเสี่ยงต่อการมีบุตรระดับสติปัญญาต่ำกว่าปกติ การศึกษานี้ทำให้ทราบว่าระดับสติปัญญาของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ยังอยู่ในระดับที่น่าเป็นห่วง เนื่องจากมีระดับ สติปัญญา เฉลี่ยสูงกว่า 90 เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ดังนั้นทุกสถาบันควรให้ความสำคัญในการส่งเสริม พัฒนาการด้านสติปัญญาของเด็ก เจ้าหน้าที่สาธารณสุขสามารถใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยงของครอบครัว เป็นเครื่องมือในการคัดกรองครอบครัวที่เสี่ยงประกอบการวางแผนการดำเนินงานเชิงรุกใน การป้องกันปัญหาเด็กระดับสติปัญญาต่ำกว่าปกติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545) ได้มีการศึกษางานวิจัยเรื่องปัจจัย ที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า (ปี 2544-2555) ซึ่งได้เสนอแนะสำหรับ สถานศึกษาเอกชน เพื่อให้สามารถสร้างผลงาน (คุณภาพผู้เรียน) และดำรงตนอยู่ได้อย่างมั่นคงใน ทศวรรษหน้า สถานศึกษาควรลงมืออย่างจริงจังในการ 1) จัดหรือกำหนดระบบบริหารจัดการและ ระบบงานให้คล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์แวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีสารสนเทศที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม เพียงพอทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน วิกฤติและโอกาส ของสถานศึกษา และใช้แผนเชิงรุกเป็นเครื่องมือ สำคัญในการบริหารจัดการ 2) พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะนำองค์กรสู่ ความสำเร็จ เช่น การให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ทันสมัยเพิ่มขึ้น การให้ขวัญกำลังใจใน การทำงานที่เพียงพอ เป็นต้น 3) ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพและสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ให้โดดเด่น และ 4) สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สถานศึกษา อื่น ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

ธารชуда อมรเพชรกุล (2546) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการความเสี่ยง ในส่วนการพัสดุลำดับบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ความเสี่ยงแบ่ง ออกเป็น 8 ประเภท คือ ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยง อันเนื่องมาจากบุคลากร (Human Resource Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกลยุทธ์การบริหารงาน (Strategic Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากสภาวะ

การแข่งขัน (Competitive Risk) ความเสี่ยงจากคู่ค้าหรือลูกค้าและผู้ให้บริการ (Supplier/ Customer Risk) ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากกฎระเบียบ กฎหมาย (Regulatory/ Legal Risk) และความเสี่ยงอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง (Economic/ Political Risk)

สุเมธี ทาวิชัย (2546) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคเหนือแบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสมอันส่งผลกระทบต่อเงินกองทุนและรายได้ของธนาคารพาณิชย์ 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานคือความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการที่ระบบการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพ การละเมิดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก การผิดพลาดในการปฏิบัติงานและการทุจริต และ 3) ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ซึ่งอาจก่อให้เกิด ผลเสียหายต่อรายได้และเงินกองทุน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะ และจากผลการศึกษา พบว่า ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่มีระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงทุกด้านในระดับมาก

อิสราพล ลิ้มเพียรชอบ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยง ในการก่อตั้งโรงงานผลิตรองเท้า โดยแนวทางการบริหารความเสี่ยงมี 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ การระบุและประเมินความเสี่ยงของโครงการ การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของโครงการ การนำไปใช้ซึ่งกระบวนการเพื่อควบคุมความเสี่ยงของโครงการ การเฝ้าติดตามกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงของโครงการและการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยในระหว่างการทำงานไปของแต่ละขั้นตอนมีการใช้เครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ ได้แก่ 6 W แผนภาพความเสี่ยง รายการตรวจสอบแผนภูมิต้นไม้และสมการถดถอยพหุคูณด้วยวิธีสเตปไวส์ ผลการวิจัยพบว่า จากกลุ่มความเสี่ยงทั้งหมดอันได้แก่ความคงที่ของแรงงานที่มีทักษะความสามารถในการไม่ทำให้เกิดของเสีย ความสามารถในการผลิตแบบพอดี ประสิทธิภาพของมูลค่าเพิ่มของการทำงาน ทักษะของพนักงานที่มีอย่างเพียงพอและความคงที่ของเครื่องจักร

จินทนา กุศลรุ่งรัตน์ (2548) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของอุตสาหกรรมส่งออกกุ้งสดแช่แข็ง แช่เย็น พบว่า ผลการศึกษาในภาพรวมมี 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมแบ่งออกตามประเภทความเสี่ยงทางธุรกิจ ได้แก่ ความเสี่ยงจากตลาด ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงานและกระบวนการผลิต ความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงจาก กฎระเบียบของประเทศคู่ค้า และ 2) จากการทดสอบสมมติฐานด้วย ANOVA พบว่า กิจกรรมแต่ละกิจกรรมแม้ว่าจะเผชิญกับความเสี่ยงประเภทเดียวกันแต่มีขนาดความเสี่ยงแตกต่างกัน และแม้แต่ ในกิจกรรมขนาดเดียวกันก็ยังมีขนาดความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

อัมมาร สยามวาลา, วรพรรณ ชาญด้วยวิทย์, นิรมล สุธรรมกิจ, กุลภรณ์ อันนانونท์, สุวิมล พักทอง, บวรพรรณ อัฐกุล และพัชณยุทธ์ สานติยานนท์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินความเสี่ยงและความเปราะบางทางสังคม: การวัดภาวะความยากไร้และความเปราะบางสังคมสู่แนวทางนำไปปฏิบัติได้ในประเทศไทย พบว่า ความเสี่ยงจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ความเสี่ยงที่สามารถเตรียมการได้ล่วงหน้า
- 2) ความเสี่ยงที่ไม่สามารถเตรียมการหรือคาดการณ์ได้ล่วงหน้าและความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้แต่มีโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับต่ำ และ
- 3) ความเสี่ยงในธรรมชาติ

จิระพงศ์ พิพัฒนภิวส์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกรณีศึกษาของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบหลายองค์กรสำหรับ โครงการที่ได้รับเงินกู้จากธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชียในประเทศไทย พบว่า ระบบตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบหลายองค์กร ประกอบด้วย กระบวนการระบุความเสี่ยง กระบวนการสร้างโครงสร้างความเสี่ยง และกระบวนการวิเคราะห์และตอบสนองความเสี่ยง

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ลุกลามไปสู่สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีความสลับซับซ้อนและยากแก่การตรวจสอบเช่นเดียวกับการคอร์รัปชันในสังคมอื่น ๆ พฤติกรรมคอร์รัปชันที่นิยามในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การทำหรือใช้ออกสารปลอม การใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์แก่ตนเอง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต การละทิ้งหรือการทอดทิ้งหน้าที่การพิจารณาความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด การล่วงละเมิดสิทธิเด็ก การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการ การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน การเรียกการรับหรือยอมจะรับเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่โปร่งใส การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณไม่โปร่งใส การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส การใช้ข้อสอบเอื้อเฉพาะผู้ตนหรือคณะสอนพิเศษ การเสนอผลงานทางวิชาการเป็นเท็จ และการตัดสินผลการเรียนโดยไม่เป็นธรรมแก่นักเรียน ผู้วิจัยตั้งคำถามการวิจัยไว้ 3 ประการ คือ

- 1) สภาพปัจจุบันปัญหาคอร์รัปชันในสังคมไทยและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐเป็นอย่างไร
- 2) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีลักษณะอย่างไร และ
- 3) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีความตรงหรือไม่อย่างไร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บจากการศึกษาเอกสาร เก็บจากกลุ่มผู้รับรู้การคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม การจัดเก็บเอกสารและการใช้เอกสารบันทึก ผลการวิจัยพบว่า การคอร์ปชันยังมีปรากฏในสังคมไทยและในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์ปชันในสถานศึกษาพบว่ามีองค์ประกอบต่าง ๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัดรูปแบบ และ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วยหลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทาง การปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบโดยการจัดการสัมมนาจัดเก็บเอกสาร รูปแบบ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปว่าปัจจัยเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 9 ด้าน ด้านแรก ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน ครอบคลุมความเสี่ยงในการจัดสรรงบประมาณการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ค่าใช้จ่ายรายหัว การจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงิน การใช้จ่ายเงิน เงินยืม การจัดทำทะเบียน ปัจจัยเสี่ยงด้านต่อ ๆ ไป ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องหลักสูตร การวัดและประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ การระดมทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การแนะแนว การประกันคุณภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในเรื่องของหลักสูตร การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน การเรียนการสอน งานธุรการ การกำกับติดตาม ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์ ปัจจัยเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ระเบียบวินัย การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ครอบคลุมความเสี่ยงด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมความเสี่ยงในด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ปัจจัยเสี่ยงด้านร่างกาย เป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อตัวนักเรียน ปัจจัยเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องการร้องเรียน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของสถานศึกษา และด้านสุดท้ายคือปัจจัยเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยในสถานศึกษา ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การเฝ้าระวังความเสี่ยง การฝึกซ้อมหรือการสอนวิธีการหลบภัยธรรมชาติ ระบบการดูแลความปลอดภัย

งานวิจัยต่างประเทศ

ลอรา และ ไดนี (Laura & Diane, 1997, p. 2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์ต่อเด็กก่อนวัยเรียนที่อาศัยอยู่ในชนบทที่มีความยากจน ผลการวิจัยพบว่า มี 3 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความเสี่ยงทางด้านร่างกาย ความเสี่ยงในการผิกระเบียบและความเสี่ยงที่ทำให้มีความรู้สึกลดต่ำและกดดัน โดยผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้ง 3 มีความแตกต่างกันมีอิสระต่อกัน คนที่มีฐานะในระดับเดียวกันและระดับต่ำมีความสัมพันธ์กับร่างกาย ความยากจน การดำรงชีวิตและความรู้สึกกดดันในการผิกระเบียบ การพัฒนาเกี่ยวกับความรู้สึกลักษณะของความหดหู่และกดดันมีความสัมพันธ์ต่ำเป็นอิสระจากผู้ปกครอง สถานภาพของวัยรุ่น เกรด และความไม่พอใจในลักษณะท่าทาง อย่างไรก็ตามเพศมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลในเรื่องของการผิกระเบียบ ซึ่งแบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ปัจจัยคือเพศชายและเพศหญิง ดังนั้นความยากจนจึงเป็นปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นอิสระจากผู้ปกครองและการผิกระเบียบ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าจากประเภทของความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้น เพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงทางการศึกษามีความครอบคลุมทางการศึกษามากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความถี่และแยกประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางการศึกษาโดยแบ่งประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้เป็น 13 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ยุทธศาสตร์ 4) ความเสี่ยงทางด้านกฎระเบียบข้อบังคับ 5) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร 6) ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ 7) ความเสี่ยงทางด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง 8) ความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน 9) ความเสี่ยงทางด้านร่างกาย 10) ความเสี่ยงด้านการทุจริต 11) ความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา 12) ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ และ 13) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

บุคเคอร์ (Brooker, 1998, p. 27) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์นโยบายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการศึกษาระดับสูงของรัฐอานซอล ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาในเชิงลึกจากข้อมูลที่ได้คณะกรรมการมีความเห็นด้วยกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน อย่างไรก็ตามยังพบข้อบกพร่องในเรื่องของระบบที่มีความซับซ้อน บุคลากรขาดความร่วมมือในพันธกิจขององค์กรและในส่วนของนโยบายมีความล้มเหลวมากที่สุด ทั้งนี้บนพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้จากการศึกษา การวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นที่ยอมรับในการศึกษาระดับสูงของรัฐอานซอลประกอบด้วยการนำข้อปรับปรุงแก้ไขมาเป็นข้อมูลในการวางระบบ เริ่มแรกและประการต่อมาควรมีการกำหนดการวัดผล การดำเนินการในจำนวนน้อยข้อและบุคลากรในหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพันธกิจของหน่วยงาน

ฟลาวเวอร์ (Flowers, 1999, p. 56) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในรัฐฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า นโยบายและภาวะผู้นำ

ของหน่วยงานที่ดีจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีหรือการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริงเป็นสภาพเงื่อนไขที่เหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังบ่งชี้ถึงแนวคิดในการวิเคราะห์นโยบายของงบประมาณจะต้องประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสภาพแวดล้อม และระดับองค์กร นอกจากนั้นผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีความชัดเจนใน 3 ปัจจัยของการบริหารงบประมาณให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) ต้องมีความชัดเจนในผลสำเร็จโดยประสานระหว่างความพึงพอใจของชุมชนกับพันธกิจของหน่วยงาน 2) ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ และนโยบาย 3) ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายในให้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมในการบริหารและอำนาจในการรับรู้เน้นการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง

เวอลินเดน, เฮอเซน และ โทมัส (Verlinden, Hersen, & Thomas, 2000, pp. 3-6) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเสี่ยงในการฆาตกรรมในโรงเรียน โดยมี 9 เหตุการณ์ในการฆาตกรรมของผู้เคราะห์ร้ายหลาย ๆ คนในโรงเรียนมัธยมศึกษาชาวอเมริกัน และการตรวจสอบการจำแนกความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรมและประเมินรูปแบบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความสัมพันธ์ทางธุรกิจร่วมกับปัจจัยชน ครอบครัวยุค สังคมกลุ่มใหญ่และสถานการณ์ ปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับความรุนแรงของวัยรุ่นและการบุกรุก และจากการตรวจสอบปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวสามารถแบ่งปัจจัยเสี่ยงได้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านปัจเจกบุคคล เกี่ยวกับการรักษาทางด้านร่างกาย อุปสรรคทางด้านอารมณ์ เช่น ใจร้อน ประวัติการล่วงละเมิด การหลอกลวง ทัศนคติ/ความเชื่อตนเอง 2) ด้านครอบครัว การเปิดเผยความรุนแรง ความขัดแย้งของครอบครัว การยึดทรัพย์ การต่อต้านสังคม เป็นต้น 3) โรงเรียน และ 4) สังคมและสิ่งแวดล้อม

วอลเบิร์ก และ สจอบอร์ก (Wahlberg & Sjoborg, 2000, pp. 31-50) ได้ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเรื่องความเข้าใจความเสี่ยงทางสื่อพบว่า การสื่อสารผ่านสื่อมี 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะเจตนา (Intentional Information) เพื่อให้ประชาชนรับรู้องค์ประกอบความเสี่ยงและเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม ดังนั้นเมื่อรัฐบาลหรือองค์กรต่าง ๆ เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยปกติแล้วหน่วยงานนั้น ๆ จะให้ข้อมูลผ่านสื่อในการนำเสนอในรูปแบบการณรงค์ไปสู่สาธารณชน 2) ลักษณะที่ไม่เจตนา (Accident Information) ซึ่งหมายถึงการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบข่าว (News) หรือบันเทิง (Entertainment) ซึ่งเป็นเพียงการนำเสนอข้อเท็จจริงของเหตุการณ์เพื่อให้ประชาชนรับรู้แต่ไม่ได้เจตนาโดยตรงที่จะให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม เช่นเดียวกับสื่อเพื่อการบันเทิงแต่ก็มีความเป็นไปได้ที่ประชาชนจะเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม เช่นเดียวกับสื่อเพื่อการบันเทิง แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่ประชาชนจะเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรม ในลักษณะที่ไม่ได้เจตนา ในภาวะวิกฤติด้านสุขภาพนั้นประชาชนจะต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยงหรือมีโอกาสที่จะได้รับอันตรายต่อชีวิต เศรษฐกิจและสังคม แนวทางในการจัดการวิกฤต

ที่เหมาะสม คือ การสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจและยอมรับความเป็นจริงพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งการสื่อสารข้อมูลไปยังสาธารณะชนจำนวนมากในระยะเวลารวดเร็ว นั้นจะต้องอาศัยสื่อมวลชนเป็นเครื่องมือสำคัญ

เฟนเซล และ โอ'เบรนนัน (Fenzel & O'Brennan, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความเสี่ยงของเด็กชาวอเมริกันอยู่ในแอฟริกาต่อบรรยากาศแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ที่มีผลต่อโรงเรียน การวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยบรรยากาศในโรงเรียนกับแรงจูงใจและการดำเนินการทางวิชาการเป็นสิ่งเปราะบาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนชาวอเมริกันที่อาศัยอยู่ในแอฟริกาที่อยู่ในเขตพื้นที่เสี่ยงโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นเด็กนักเรียนชั้นประถมศึกษาตอนปลายชาวอเมริกันในแอฟริกา จำนวน 282 คน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐาน ข้อมูลการวิจัยสนับสนุน โมเดลที่กำหนดและเสนอแนะถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งนักเรียนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ค้ำประกันและผลิตผลใจ และควรมีข้อตกลงทางวิชาการระหว่างนักเรียนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่เสี่ยงด้วย ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อบทบาทของครูในการสร้างบรรยากาศเช่นเดียวกัน

พาทริก และ พอลลา (Patrick & Paula, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลของแรงจูงใจบนความเสี่ยงของนักเรียนมัธยมศึกษาในการดำเนินการสอนวิชาคณิตศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการตรวจสอบกลยุทธ์การสอนด้วยแรงจูงใจและกลยุทธ์การสอนแบบเดิมที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อคณิตศาสตร์ ในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากเด็กนักเรียน 15 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการสอนเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานทางวิชาการมีผลสัมฤทธิ์ในนักเรียนที่มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาคณิตศาสตร์

เวสเตอร์แมน (Westerman, 2006, p. 336) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีมี 6 ด้านด้วยกัน คือ 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย การบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน ระดับมาตรฐาน อายุ และเทคโนโลยี 2) ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย ความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงสร้าง 3) บุคคลและทักษะ ประกอบด้วย การหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะ การอบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย วิธีการใช้/ มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วย การควบคุมโครงสร้าง ระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบ และ 6) องค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย/ ต้นทุน กระบวนการกองทุน

สกอต (Scott, 2007, p. 23) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การจัดกลุ่มเด็กนักเรียนระดับมัธยมปลายที่ตกอยู่ในความเสี่ยง อิทธิพลที่แสดงออกในทางรุนแรงต่อสังคมและปัจจัยป้องกัน ในสถานศึกษา จากการวิจัยเป็นรายกลุ่มของนักเรียนระดับมัธยมปลายในนักเรียนเชื้อสายลาตินอเมริกัน และแอฟริกันอเมริกัน จำนวน 789 คน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มเด็กที่ตกอยู่ในความเสี่ยงได้หลายรูปแบบโดยการใช้ให้เด็กรายงานตนเอง ระดับความเชื่อมั่นในสถานศึกษาของตนเอง แรงจูงใจในการไปโรงเรียน ความรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่จากครอบครัว ความสัมพันธ์กับครู และเพื่อน ๆ การแสดงออกซึ่งความรุนแรงและการจัดกลุ่มนักเรียนออกเป็น 6 กลุ่ม พบว่า ในจำนวนนี้ 5 กลุ่ม สามารถจัดเป็นกลุ่มที่ตกอยู่ในความเสี่ยงได้ คือ ในส่วนที่มีความเครียดในสถานศึกษา ปัญหาสุขภาพ ระดับการเรียนรู้และระยะเวลาที่ใช้ในโรงเรียน การแสดงออกซึ่งความรุนแรงเป็นลักษณะที่แปลกแยกของเด็กที่อาจจำแนกได้เป็นกลุ่มที่เปราะบางที่สุดและการฟื้นฟูกลับสู่สภาพเดิมถูกจำเป็นเป็นประเภทกลับตัวกลับใจจะมีผลการเรียนที่ดีกว่าเด็กที่โตมาจากชุมชน ผู้ที่มีรายได้น้อยในเมืองจะมีพัฒนาการในทางบวก แม้ว่าจะต้องเผชิญกับพฤติกรรมและอุปสรรคที่ทำหามีการศึกษาและวิจัยปรากฏการณ์ในลักษณะดังกล่าว กรณีที่มีการกลับตัวกลับใจแล้ว ปัจจัยป้องกันของแต่ละคนจะประกอบด้วยนิสัยชอบการแข่งขัน เช่น ความสามารถส่วนตัว ความยืดหยุ่นในการใช้ยุทธวิธีในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยป้องกัน ได้แก่ ความเกื้อหนุนทางสังคมที่มีอยู่ อาชีพการที่มีผู้ใหญ่อย่างน้อยหนึ่งคนควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีกับครู อย่างไรก็ตามแม้ว่าปัจจัยป้องกันเหล่านี้จะทำให้เด็กจำนวนมากสามารถรักษาสุขภาพจิตที่ดีและความประพฤติที่ดีไว้ได้ แต่มีจำนวนเด็กอีกไม่น้อยที่ได้รับผลกระทบทางลบด้วย การต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ทำหามีในชีวิตที่ต้องเกี่ยวข้องกับชุมชนผู้มียาได้น้อย มีอัตราการเกิดความรุนแรงสูง อัตราเด็กออกจากโรงเรียนกลางคันจะมีสูงถึง 300 เปอร์เซ็นต์ สำหรับเด็กกลุ่มยากจนและเด็กที่ใช้ชีวิตในชุมชนเมืองที่มีรายได้น้อยที่ต้องเผชิญกับปัญหาทางนิเวศน์ที่ต้องประสบกับความกดดันทางจิตวิทยาในอัตราสูงจึงต้องออกจากโรงเรียนก่อนจบปริญญาจะต้องทำงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากเพื่อหาเงินเลี้ยงชีพ เด็กจำนวนมากที่แสดงอาการทางจิตและเข้ากับคนอื่นไม่ได้ มักจะถูกบีบให้ออกจากโรงเรียนก่อนจบมัธยมปลาย วัตถุประสงค์ในการวิจัยนี้เพื่อประเมินผลแรงจูงใจในสถานศึกษาและการมั่นใจในความสามารถตนเอง ความสำนึกในการ โอบอุ้มของครอบครัว ความสัมพันธ์กับครู เพื่อน และการแสดงออกซึ่งความรุนแรง ซึ่งจะมีประโยชน์ในการจัดกลุ่มเด็กเป็นกลุ่มต่าง ๆ ของความเสี่ยงในสถานศึกษา ปัจจัยป้องกันที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้มีการนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีความตั้งใจส่วนบุคคล ทฤษฎีความสามารถส่วนบุคคล และทฤษฎีแรงจูงใจภายใน เช่น ความรู้สึกว่าได้รับการอุปถัมภ์ค้ำจุนจากครอบครัว ความสัมพันธ์กับครูและเพื่อนร่วมรุ่น ตลอดจนการสัมผัสกับความรุนแรง เมื่อจัดกลุ่มได้แล้วแต่ละกลุ่มต้องได้รับ

การตั้งชื่อตามระดับและรูปแบบที่มีปัจจัยป้องกันร่วมกันแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานว่ามีความแตกต่างกันเพียงใด ในแง่ของความวุ่นวายใจและสภาพสุขภาพ การศึกษาวิจัยนี้มุ่งที่จะจำแนกกลุ่มในแต่ละประเภท ซึ่งอาจจัดเป็นประเภทที่อาจฟื้นฟูจิตใจกลับคืนได้ แต่ละรายบุคคลในกลุ่มจะต้องรายงานเรื่องต่อไปนี คือ ปัจจัยป้องกันระดับสูงรายบุคคลหรือรายกลุ่มระดับการสัมผัสความรุนแรงขั้นสูง นอกจากนั้นต้องตั้งสมมุติฐานว่ากลุ่มที่ฟื้นฟูกลับคืนปกติได้จะต้องแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มที่มีผลการเรียนดีและศึกษาอยู่ในโรงเรียนในระยะเวลาานานดีกว่ากลุ่มที่มีประวัติสัมผัส ความรุนแรงขั้นสูงและมีคุณลักษณะนิสัยส่วนตัวอยู่ในขั้นต่ำ ผลสรุปการวิจัยสรุปได้ว่าเด็กที่จัดว่าเป็นกลุ่มที่ตกอยู่ในความเสี่ยงจะต้องทำการศึกษาและจัดกลุ่มกันอย่างละเอียด โดยมุ่งศึกษาแยกเป็นเพศและเผ่าพันธุ์ เด็กนักเรียนที่ตกอยู่ในความเสี่ยงนี้สร้างปัญหาในการจัดการเรียนการสอนมากจึงต้องมีการศึกษาเพื่อจัดกลุ่มเด็กนักเรียนว่าตกอยู่ในความเสี่ยงมากความเสี่ยงน้อยเพียงใดและสามารถแก้ไขให้กลับฟื้นคืนสภาพที่ไม่เสี่ยงได้หรือไม่ โดยพบว่า เด็กกลุ่มที่มีความเสี่ยงมากจะมีผลการเรียนต่ำและขาดแรงจูงใจให้เรียนต่อจนจบ ส่วนมากมักจะมาไม่มาโรงเรียนและออกจากโรงเรียนกลางคันหรือไม่สามารถเรียนจนจบชั้นมัธยมปลายหรือเรียนไม่จบชั้นปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย ต้องออกมาหางานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมาก แต่ทำงานให้มีรายได้พอเลี้ยงชีพเท่านั้น เด็กนักเรียนที่ตกอยู่ในความเสี่ยงนั้น สามารถจัดกลุ่มได้โดยศึกษาประวัติด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) เป็นเด็กที่อยู่ในชุมชนเมืองที่มีรายได้ต่ำสัมผัสกับความรุนแรงในชุมชนมาก (Exposure to Community Violence) 2) ระดับความสัมพันธ์กับครูและเพื่อน ๆ 3) มีประสิทธิภาพตัวตนเพียงใด (Self-efficacy) 4) มีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) อย่างไร 5) มีปัจจัยป้องกัน (Protective Factor) เช่น ความรู้สึกที่ได้รับการดูแลจากครอบครัว (Perceive Family Support) ความสัมพันธ์กับครูและเพื่อน ๆ (Teacher and Peer Connection) 6) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (Ecological Factor) เช่น เด็กที่มาจากชุมชนเมืองที่มีรายได้น้อย และ 7) ปัจจัยร่างกาย เช่น ปัญหาสุขภาพร่างกาย และจิตใจ