

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบความเสี่ยงด้านการบริหารกิจการนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก” นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารความเสี่ยง และการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารกิจการนักเรียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของรูปแบบ
2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
3. ความหมาย ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย และขอบข่ายงานบริหารกิจการนักเรียน
4. การบริหารกิจการนักเรียน
5. การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายและความสำคัญของรูปแบบ

##### ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 965) รูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ เช่น รูปแบบร้อยกรอง สิ่ง que แสดงให้เห็นว่าเป็นเช่นนั้น อย่างรูปคน รูปบ้าน รูปสัตว์ต่าง ๆ รูปใบไม้ รูปแบบวัด เป็นต้น

วิทช์ เทียงบุรณธรรม (2541, หน้า 565) รูปแบบ (Model) หมายถึง แบบหุ่นจำลอง ตัวอย่าง นุคคลดตัวอย่าง สิ่งที่เป็นตัวอย่าง แบบโครงสร้าง

ทิสนา เขมมณี (2547, หน้า 220) รูปแบบ หมายถึง รูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

คีฟส์ (Keeves, 1997, p. 386) รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบหาคำตอบ ความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลายสามารถอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ รูปแบบสามารถสร้างจากความคิด ประสบการณ์ หรือจากทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ได้แก่ รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี ซึ่งรูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งพิสูจน์ได้ ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์และทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/ เรื่องนั้น ๆ ได้
3. รูปแบบต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบค้นความรู้
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

#### ซึ่งมีรูปแบบที่ใช้กันโดยทั่วไป 5 รูปแบบคือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์
2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษา รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นจากได้รูปแบบทางภาษามาแล้ว
4. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ
5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์/ ปัญหาใด ๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

สรุปแนวคิดได้ว่า รูปแบบ (Model) เป็นเครื่องมือทางความคิดที่สร้างขึ้นมาจากความคิดประสบการณ์ สถานการณ์ เพื่อแสดงออกให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น หุ่นจำลอง รูปคน รูปสัตว์ ไดอะแกรม แผนผัง แผนภาพ แบบโครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติ ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ขอมรับและพิสูจน์ได้

#### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา トラバใดที่เรายังมีลมหายใจอยู่เราก็มีความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา ในการทำงานในองค์กรก็เช่นเดียวกัน ไม่ใช่เรื่องง่ายที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างราบรื่น เนื่องจากต้องเผชิญกับอุปสรรคขวากหนามมากบ้างน้อยบ้าง

แตกต่างกันไป ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าอุปสรรค ขวากหนามเหล่านั้นก็คือความเสี่ยงนั่นเอง เพราะ ความเสี่ยงคือปัจจัยที่ขัดขวางความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายของคนใดคนหนึ่งหรือองค์กรใด องค์กรหนึ่งไม่ให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2550, หน้า 14) ที่จริงแล้วความเสี่ยง เป็นเรื่องปกติธรรมดาของมนุษย์ ยิ่งปฏิบัติหน้าที่ยากลำบากมาก ๆ ก็ยิ่งต้องเสี่ยงมาก หากไม่เสี่ยง อะไรเลยก็หมายถึงการไม่ทำอะไรเลยด้วยเช่นกัน ดังนั้นการเสี่ยงจึงเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่งาน ที่ปฏิบัติ ยิ่งเสี่ยงมาก ยิ่งมีราคาแพงมาก จะจ้างใครทำกิจกรรม ธุรกิจใดที่ต้องเสี่ยงภัย เสี่ยงชีวิต เป็นอย่างสูงก็ต้องจ่ายค่าจ้างสูงเป็นธรรมดา กล่าวได้ว่าเสี่ยงนั้นแหละเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์กร เมื่อทำหน้าที่นักบริหารไม่ว่าจะบริหารองค์กรใดก็ต้องรู้จักวิธีการบริหารความเสี่ยงซึ่งหาก ได้ตระหนักถึงความสำคัญ ไม่ประมาท มุ่งมั่น พยายามที่จะขจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ และลด ความเสี่ยงให้เหลือน้อยลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ หรือดูแลบริหารความเสี่ยงอย่างสร้างสรรค์ก็จะ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร แก่ตนเองเป็นอย่างสูง (ปราชญา กล้าผจญ, 2551 หน้า 1) ความเสี่ยง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้มีแฝงอยู่ในทุกระบบของการทำงานไม่มีสิ่งใดที่หลีกเลี่ยงได้ เป็นความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ความเสี่ยงจึงเปรียบเสมือนฝันร้ายที่เกิดขึ้น โดยความเสี่ยงแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความเสี่ยงจากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Speculative Risk) จะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ 3 ประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องคือ เกิดการสูญเสีย (Loss) เกิดผลกำไร (Gain) หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change) เช่น การเก็บสินค้าคงคลังเพื่อเก็งกำไร ถ้าราคาสินค้าขึ้นจะเกิดผลกำไร แต่ราคาสินค้า ลดลงจะเกิดการขาดทุน แต่ถ้าราคาสินค้าคงเดิมก็จะไม่เกิดผลกำไรหรือขาดทุน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงแท้จริง (Pure Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะไม่มีผลกำไรเกิดขึ้น มีเพียงการ สูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น เช่น ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานพยาบาล การสูญเสียรายได้ จากภาวะทุพพลภาพของร่างกาย การเจ็บป่วยของมนุษย์ เป็นต้น ความเสี่ยงแบบแท้จริงเป็น ความเสี่ยงอย่างเดียวที่สามารถทำประกันได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการชดเชยความสูญเสียแต่มีไว้ ทำประกันเพื่อหวังผลกำไร (Jones & Long, 1996 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 21)

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพย่อมช่วยลดความสูญเสียหรือลดปัจจัย เสี่ยงต่าง ๆ ลง ลดความผันผวนของรายได้ และอาจส่งผลทางบวก โดยเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร อีกด้วย และในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารเพิกเฉย ละเลยไม่สนใจต่อความเสี่ยง ไม่นำพาต่อการ บริหารความเสี่ยง อาจทำให้องค์กรเสี่ยงน้อยเกินไป หรือไม่เสี่ยงเลย และเมื่อเป็นเช่นนั้นงานก็จะ ไม่ท้าทายความสามารถเลย หรือไม่ได้กำไรเลย หรือไม่สามารถขยายธุรกิจให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น ได้เลย ในท่ามกลางประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงสิ่งที่ยากที่สุดก็คือการรับรู้ถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรกำลังแบกรับอยู่และกำหนดกลยุทธ์ ในการเพิ่มหรือลดความเสี่ยง

ไปสู่ระดับที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร (ปราชญา กล้าผจญ, 2551, หน้า 2)

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 152) ได้กล่าวถึงคำว่า เสี่ยง เป็นทั้งคำนาม และคำกริยา เสี่ยง เป็นคำนาม มาจากภาษาอังกฤษที่ว่า Fragmented เช่น ศีรษะเขาแตกเป็นเสี่ยง ๆ หินก้อนนี้ ถูกระเบิดแตกออกเป็นเสี่ยง ๆ

เสี่ยงเป็นคำกริยา แปลว่าสุ่มเสี่ยง (Risk) หมายถึง ตกอยู่ในสถานะที่ไม่ปลอดภัยทั้งชีวิต และทรัพย์สิน การเดินทางไปไหน ๆ ที่เสี่ยงเพราะว่าหนทางเปลี่ยว ไม่มีผู้คน เป็นป่ารก อาจมีสัตว์ คุ้ยหาอาหารออกมาจากป่าข้าง ๆ ทางมาทำร้ายให้ได้รับบาดเจ็บถึงตายได้

### ความหมายความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศระดับองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีคำสองคำ ได้แก่ ความเสี่ยง (Risk) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ส่วนมากจะถูกใช้ในความหมายเดียวกัน แต่ถ้าพิจารณา แล้วสองคำมีความหมายที่แตกต่างกัน ความไม่แน่นอน หมายถึง ความไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตแน่ ในขณะที่คำว่าความเสี่ยง หมายถึง อัตราความไม่แน่นอนว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าการลงทุนใดมีความไม่แน่นอนในอัตราผลตอบแทนสูงความเสี่ยงก็สูง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า “ความเสี่ยงคืออัตราความไม่แน่นอน” หรืออาจกล่าวรวม ๆ ว่า การบริหารจัดการที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นั้น จะต้องมีความเสี่ยงที่แน่นอน (Certainty Risk) เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารอยู่เสมอ และจะต้องป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านั้นออกไปให้ได้ ซึ่งเกิดขึ้นจาก

1. ความผิดพลาด บกพร่อง อันเกิดจากการปฏิบัติของมนุษย์
2. ความผิดพลาด บกพร่อง อันเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร
3. ความสามารถของมนุษย์ที่มีขีดจำกัด
4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานเนื่องจากเกิดการผันแปรเปลี่ยนแปลง

ที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวได้อีกความเสี่ยงหนึ่งที่มีลักษณะไม่มีความแน่นอน (Uncertainty Risk) เป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจหยั่งรู้ได้ว่าเกิดขึ้นเมื่อใด เช่น ภัยธรรมชาติที่รุนแรง แผ่นดินไหว อุทกภัย โคลนถล่ม หรือสึนามิ ภัยที่จะหยั่งรู้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด อีกความเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอนอาจเกิดจากจากน้ำมือมนุษย์ เช่น การทุจริต สิ่งต่าง ๆ ข้างต้นไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงประเภทใดผู้บริหารย่อมตระหนักถึงความสำคัญ ต้องหาทางป้องกันและหาทางควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้น

ปราชญา กล้าผจญ (2551, หน้า 21) ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty)

ซึ่งสามารถวัดได้ความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแต่ละหน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์มองอย่างหนึ่ง งานผลิตมองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัยมองอย่างหนึ่ง และงานวิศวกรรมความปลอดภัยขององค์กรก็มองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

ศิริ ทองศิริ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 22) ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์สามารถวัดได้จากผลกระทบที่ตามมา (Consequences) และความเป็นไปได้ในการเกิด (Likelihood) หรือกล่าวโดยง่ายว่าความเสี่ยงคือ สิ่งใดก็ตามที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เจนเนตร มณีนาค (2548, หน้า 5) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่บรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งระดับประเทศระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2549, หน้า 3) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ หรือ การกระทำใด ๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสี่ยง หรือ ก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ 4 ปีของส่วนราชการ

บริษัท แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (2545, หน้า 9) ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือ เหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่เบี่ยงเบนไป หรือก่อให้เกิดความเสี่ยงและสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 15) ให้คำนิยามของความเสี่ยงไว้หลาย ๆ อย่างด้วยกัน ดังต่อไปนี้

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่

ความเสี่ยง คือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้

ความเสี่ยง คือ การกระทำ หรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบแก่หน่วยงานขององค์กร

ความเสี่ยง คือ บุคลากรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถรับภาระนั้นไว้ได้ หากภาระหนักกว่าที่จะรับได้เช่น บริษัทประกันภัยก็จะไปจ้างบริษัทรับประกันภัยต่อให้รับภาระความเสี่ยงนั้น

จากความหมายของความเสี่ยงข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานแล้วทำให้งานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ปราชญา กล้าผจญ (2551, หน้า 25) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัทโดยการลดโอกาสของการสูญเสีย ซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจและการวินิจฉัย สั่งการ โดยให้สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

นฤมล สอาดโคม (2550, หน้า 30) การบริหารความเสี่ยงองค์กร คือ การกำหนดกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร COSO enterprise wide risk management ได้ให้คำจำกัดความของการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ผนวกเข้ากับ แผนกลยุทธ์ขององค์กรสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและจัดทำแผนการป้องกันไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุพันธกิจขององค์กรและเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริหารทุกคน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 19) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัทโดยการลดโอกาสของการสูญเสีย ซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่ นำไปสู่การตัดสินใจที่ดีโดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผล ถึงกำไรของบริษัทด้วย

สงวน ช้างฉัตร (2547, หน้า 13) การบริหารความเสี่ยง คือ การปฏิบัติการควบคุม ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ การพัฒนาทางเลือก ในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยงเพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

นฤมล สอาดโคม (2550, หน้า 8) การบริหารความเสี่ยง คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไป เพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 25) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดกระบวนการ ดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการ บริหารความเสี่ยงตรวจติดตามและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของ องค์กร

### แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงเริ่มนำมาใช้ในธุรกิจประกันภัยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เพื่อใช้ในการประเมินและคำนวณเบี้ยประกันภัยหรือความเสี่ยงที่สามารถรับผู้ทำประกันได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการทำประกันภัยคือการป้องกันการสูญเสยรายได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (วิมลพร ไสยวรรณ, 2545, หน้า 19) ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้แพร่หลายไปยังธุรกิจอื่น ๆ และให้ความสำคัญกับความเสี่ยงทุกด้าน โดยปี ค.ศ. 1956 รูสเซล กาลาเกอร์ (Russell Gellager) ได้เสนอแนวคิดการบริหารความเสี่ยงใหม่จากมุมมองของนักวิชาการหลายท่านอาทิ วาสนี สนิเดอร์ (Wasne Snider) แนะนำว่าผู้จัดการธุรกิจประกันมีอาชีพควรเป็นผู้จัดการความเสี่ยงด้วย และเฮอเบิร์ตดีเนนเบิร์ก (Herbert Denenberg) ได้ริเริ่มแนวคิดการบริหารความเสี่ยงโดยพัฒนาจากทฤษฎีของเฮนรี ฟาโย (Henry Fayol) ในปี ค.ศ. 1962 ดักลาส บาร์โล (Douglas Barlow) ผู้จัดการความเสี่ยงด้านการประกันของบริษัท มาสเซ เฟอกัสสัน (Massey Ferguson) ในแคนาดาได้พัฒนาแนวความคิด “Cost-of-risk” โดยเปรียบเทียบต้นทุนรวมของการประกันกับรายได้สินทรัพย์ และส่วนทุนต่อมาในปี ค.ศ. 1974 กัสเต ฮามิลตัน (Gustav Hamilton) ผู้จัดการความเสี่ยงของบริษัทสแตตสฟอเรก (Statsforegta) ในสวีเดนได้คิดค้น “Risk management cycle” ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันเริ่มตั้งแต่การประเมินและการควบคุมจนไปถึงการจัดหาเงินทุนและการสื่อสาร ในปี ค.ศ. 1976 นิตยสารฟอร์จูนได้ตีพิมพ์บทความ “The risk management revolution” โดยเสนอแนะว่าควรมีการประสานหน้าที่การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กว่าที่แนวคิดในบทความนี้จะเป็นที่ยอมรับในวงกว้างต้องใช้เวลามากกว่า 20 ปี ต่อมาในปี ค.ศ. 1987 เหตุการณ์ที่ตลาดหุ้นของสหรัฐตกลงอย่างรุนแรงที่สุด หรือ “Black Monday” เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม ค.ศ. 1987 ทำให้นักลงทุนทั่วโลกตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีอยู่และความผันผวนของตลาดทุน และในปีเดียวกันนี้เวอร์นอน โกรส (Vernon Grose) ได้นำเสนอหนังสือ “manage risk: systematic loss prevention for executives” ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือเกี่ยวกับการประเมิน และการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุดเล่มหนึ่ง ในปี ค.ศ. 1993 บริษัท GE Capital ได้ตั้ง เจมส์ แลม (James Lam) เป็น “Chief risk officer” ซึ่งถือว่าเป็น Chief risk officer คนแรกโดยมีหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานในสำนักงาน การวางแผนธุรกิจและการเงินและในปี ค.ศ. 1995 กลุ่มบริษัทชั้นนำในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ได้ร่วมกันพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยง Risk management standard, AS/ NZS 4360: 1995 ซึ่งได้รับความสนใจจากนานาชาติ และใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงกันอย่างแพร่หลาย และในปีเดียวกันในสิงคโปร์ นิก ลีสัน (Nick Leeson) ทำให้ธนาคาร Barings ซึ่งเป็นธนาคารที่เก่าแก่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลกต้องล้มละลาย เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าถึงแม้ความโลภและความล้มเหลวของระบบการควบคุมทำให้หลายประเทศหันมาให้ความสนใจ

กับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) กันมากขึ้นต่อมาในปี ค.ศ. 2001 เหตุการณ์ก่อการร้ายที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ. 2001 ส่งผลให้ธุรกิจหลายประเภทเห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้นโดยเฉพาะความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอน และเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง (Kloman, 2001 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 26-27)

ในประเทศไทยได้มีความตื่นตัวมากยิ่งขึ้นโดยได้นำแนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งภาคราชการ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำคำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ลงวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2544 โดยนำหลักการ 5 องค์ประกอบมาใช้ คือ สภาพแวดล้อม การควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศและการสื่อสาร รวมไปถึงการเฝ้าติดตามประเมิน (วันเพ็ญ กฤตผล, 2550, หน้า 3) ในปี พ.ศ. 2546 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำหนังสือ “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ รวมถึงองค์กรต่าง ๆ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546) และเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2547 บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการควบคุมภายใน 8 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และการติดตามผล (บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด, 2551, หน้า 12) ทั้งนี้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐจะมีความแตกต่างจากการบริหารของภาคเอกชนอย่างชัดเจน เนื่องจากวิสัยทัศน์และพันธกิจแตกต่างกันอย่างชัดเจน เพราะแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเอกชนจะมุ่งเน้นการสร้างกำไรสูงสุด ความเสี่ยงทางการเงินจึงเป็นความเสี่ยงที่สำคัญสุดในการบริหารความเสี่ยง ขณะที่องค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนอง นโยบายรัฐจึงเกี่ยวกับความเสี่ยงเชิงนโยบายและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินนับเป็นปัจจัยเสี่ยงที่กระทบให้หน่วยงานราชการไม่สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้สำเร็จ (นฤมล สอาดโคม, 2550, หน้า 155-156) ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายในหน่วยงานซึ่งต้องถือว่าเป็นกิจกรรมของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้ทุกคนตระหนักถึงภัยวิกฤต ความเสี่ยงทุกคนต้องทำเป็นประจำ และทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบมีรูปแบบที่ชัดเจน หลักการบริหารความเสี่ยงจะต้องมี

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

### 3. การควบคุมความเสี่ยง

ในการดำเนินงานปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงจะได้มาจากฝ่ายและองค์การมาช่วยกัน ประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ แล้วจัดลำดับว่าอะไรเป็นความเสี่ยงระดับมากน้อยเพียงใด รุนแรงแค่ไหน เพื่อนำความเสี่ยงนั้น ๆ มาบริหารจัดการก่อนหลัง การพิจารณาตัวควบคุมความเสี่ยงทำให้เห็นสภาพ การบริหารความเสี่ยงในองค์การว่ามีการกำหนดอย่างไร การทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง โดยเรียงลำดับวิกฤตว่าอะไรมาก่อน อะไรมาหลัง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงที่มี รายละเอียดในเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ได้จริงในหน่วยงาน (ชร สุนทรายุทธ, 2553, หน้า 209)

สำหรับการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษานั้น ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้าซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งใน แผนปฏิบัติราชการและในปีงบประมาณ 2550 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เลือก “ระดับ ความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง” เป็นหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 17 นอกจากนี้มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2550 ที่ให้ความเห็นชอบให้กระทรวงที่มีผู้ตรวจราชการจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตาม หลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/ โครงการที่จัดทำขึ้นตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล โดยแนบผลการ วิเคราะห์ความเสี่ยงไปพร้อมกับคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2551 (สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 11)

ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เป็นความเสี่ยงด้านพื้นที่ที่สำคัญของการบริหารจัดการ ทางการศึกษา ที่มักจะถูกละเลยเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าได้ทำตามระเบียบกฎเกณฑ์ของ ทางราชการแล้ว ก็น่าจะไม่มีปัญหาความเสี่ยงแต่อย่างไร แท้จริงระบบราชการมุ่งทำตามระเบียบ มากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายการศึกษาด้านคุณภาพเป็นสำคัญ

สภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาที่พบว่าสำคัญและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่

1. ปัญหาด้านการกระจายอำนาจสู่ส่วนภูมิภาค
2. ปัญหาสายการบังคับบัญชา
3. ปัญหาความล่าช้า และทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์กร
4. ปัญหาการเติบโตระดับตำแหน่งที่ไม่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร
5. การทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง
6. ปัญหาการไม่มีส่วนร่วมและการตรวจสอบจากประชาชน

ทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาพบว่าเป็นปัญหา ได้แก่

1. ผู้บริหารเขตพื้นที่

## 2. ผู้บริหารสถานศึกษา

### 3. ครูอาจารย์ผู้สอน

นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านทรัพยากรสนับสนุนการศึกษา ระบบการจัดการและกระบวนการผลิต ปัญหาการบริหารโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล พบว่ายังเป็นอุปสรรคอีกมาก รวมทั้งปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษาด้วย (สร สุนทรายุทธ, 2553, หน้า 261)

### ประเภทความเสี่ยง

ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการนั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าองค์กรของตนที่บริหารอยู่เป็นอย่างไรมีปัจจัยใดบ้างที่จะกระทบต่อการบริหารขององค์กรมีอะไรที่สุ่มเสี่ยงต่อความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องจำแนกประเภทความเสี่ยงออกเป็นกลุ่ม ๆ จะได้มองภาพของความเสี่ยงแต่ละประเภทได้ชัดเจน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงเพื่อวางมาตรการควบคุมและป้องกันได้อย่างเหมาะสม เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนผู้วิจัยได้ศึกษาประเภทความเสี่ยงไว้ดังนี้

สร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 167-173) ได้ระบุถึงความเสี่ยงมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับสภาพองค์กรนั้น ๆ ว่ามีวัตถุประสงค์ เป้าหมายใด มีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่มากกระทบต่อองค์กร โดยจำแนกความเสี่ยงโดยทั่วไปเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่ามีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสียหาย กล่าวคือองค์กรที่มีการแบ่งขนาดเป็นใหญ่ กลาง เล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากยิ่งขึ้นด้วยกล่าวคืองบประมาณ บุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงตัวแปรขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการ สถานศึกษาอย่างไรนั้น ส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมีปัญหาต่อการจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อน ละเอียดย่อม ยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสียหายได้มากกว่า วิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดิน ก็คืออย่าให้องค์กรมีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน ไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้ลึกได้ไว นักวิชาการด้านนี้มักต่อต้านระบบราชการที่มีองค์กรแบบทางการมากเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน

อาจกล่าวได้ว่าองค์การระบบราชการเป็นองค์การที่ใหญ่ สลับซับซ้อน ดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนด แต่ก็พบว่าองค์การราชการที่มีขนาดใหญ่มักมีความเสี่ยงสูงมาก

1.2.1 ระบบการควบคุม องค์การขนาดใหญ่กว้างขวาง จะต้องมีการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์การที่มีความสลับซับซ้อนย่อมยุ่งยากถ้าควบคุมไม่ดีย่อมเกิดความเสียหายได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อน และ ครอบคลุมข้อมูลขององค์การอย่างกว้างขวาง ก็จะต้องเพิ่มความเสี่ยง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น

ทั้งระบบการควบคุมภายในและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความยุ่งยากก็จะเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้มากขึ้น โอกาสการเกิดข้อผิดพลาดบกพร่องจะมากขึ้นในบางองค์การจึงต้องเพิ่มการตรวจสอบติดตามระบบ (Monitor the System) มากยิ่งขึ้น นั่นจะเป็นโอกาสเกิดความเสี่ยงในเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายใน องค์การที่มีบริหารการจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน โดยมี Audit Committee และอื่น ๆ ดูเหมือนว่ายังมีระเบียบกฎหมายข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมากขึ้นเพราะการออกแบบระบบควบคุมภายใน และผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายใน ที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสียหายต่อองค์การได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์การเป็นแบบก้าวกระโดด ย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการ อาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทัน ต้องรีบทำ รีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นอาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในทางการศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหาร โรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถผู้บริหาร บางครั้งก็วัดค่อนข้างยากเพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมาย และเป้าหมายของการศึกษาเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการ เป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตราย พร้อมจะทำให้องค์กรถึงขั้นล่มสลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยนแปลง หากสภาพแวดล้อม การควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรได้ ที่สำคัญได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยน หรือ การเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High Risk Areas) หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญ (Significant Areas) ขององค์การย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อความเสียหายอย่างรุนแรงได้ เพราะ การเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้า มหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test: O-NET) และคะแนนวิชาเฉพาะ (Advanced National Education Test: A-NET) อย่างรีบเร่งโดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อนย่อมเกิดปัญหาโศกนาฏและโอกาสผิดพลาดได้มาก

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่อง คืออยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลและทันหัน หรือผิดจังหวะย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยง ในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคคลในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงของ องค์กรที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผล การปฏิบัติงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกสามัคคี แบ่งพรรค แบ่งพวก ดังนั้นควรให้ความสนใจ ในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการหรือก็ไม่มีประสิทธิภาพ ยังจะนำซึ่งความสูญเสียค่าใช้จ่ายของ องค์กรนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์กรอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการ ดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งส่งผลกระทบทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้น ๆ เช่น

10.1.1 ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐบาลปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบต่อ การบริหารจัดการของหน่วยงานได้

10.1.2 การออกระเบียบควบคุม อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น หน่วยงานมีแผนการพัฒนาไว้แล้วแต่รัฐมาออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้ หลักการสำคัญก็คือ หากมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่ออกโดยภาครัฐถ้าผู้บริหารไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร การตัดสินใจ หรือระบบควบคุมภายในเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้น โอกาสที่องค์กรจะเผชิญกับความเสี่ยงก็มีสูงมากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงใหม่ ๆ อันอาจเกิดขึ้นจากผลการออกกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐ

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) เป็นการมองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดการเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภทและพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่ ดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา นั้นมักพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาส่วนระดับอุดมศึกษาคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

2.2 การบริหารการเงิน (Financial Management) การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลายโดยเฉพาะความเสี่ยงในทุกระดับการศึกษา ทั้งความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน หรือการชักยอก นื้อ โกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ คุณลักษณะการกำหนดราคา เรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ E-Procurement และความเสี่ยงจากการทุจริต

การบริหารงานพัสดุ และครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหา โอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหา พาสดูล้าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความหุรหราบ ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ (Innovation Technological Management) การบริหารและการจัดการนับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรม คือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยี

สารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

**ลักษณะความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่จะมุ่งประเด็นไปในปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดจากอิทธิพลภายในของสถานศึกษา 2 ด้าน ได้แก่**

1. โครงสร้างนโยบายสถานศึกษา โครงสร้างเปรียบเสมือนบ้าน ส่วนนโยบายเป็นทิศทางว่าบ้านจะทำหน้าที่อะไรบ้าง ความเสี่ยงของพื้นที่ด้านโครงสร้างนโยบายสถานศึกษาอาจเกิดขึ้นได้อย่างหลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงของระดับประถมและมัธยมศึกษาในเรื่อง

1.1 โครงสร้างหรือผังการบริหารงานโรงเรียนไม่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน ระบบการรายงานและสั่งการเป็นระบบราชการ ระบบราชการกับข้อจำกัดการทำงานที่คำนึงถึงกฎระเบียบมากกว่าเป้าหมาย ส่วนระดับอุดมศึกษา โครงสร้างมหาวิทยาลัยของรัฐกับมหาวิทยาลัยในกำกับ

1.2 นโยบายสถานศึกษา วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมทุกระดับ

2. ผลผลิตและการบริการ ผลผลิตซึ่งถือเป็นหลักการทำงานของสถานศึกษา ความเสี่ยงของผลผลิตและบริการ จำแนกเป็นระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของความเป็นคนดี พลเมืองดี ส่วนระดับอุดมศึกษาผลผลิตคือคุณภาพของบัณฑิตทุกระดับต่ำกว่ามาตรฐานสากล

การจัดประเภทความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบได้เรียนรู้ถึงพื้นฐานโดยทั่วไปของความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปค้นหาความเสี่ยงต่าง ๆ ออกมาให้พบว่าตนเองมีความเสี่ยงอะไรบ้าง มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้วางมาตรการการควบคุมความเสี่ยงนั้นต่อไป (สร สุนทรายุทธ, 2553, หน้า 173)

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2549, หน้า 12) ได้สรุปความเสี่ยงต่าง ๆ ของธุรกิจโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risks) ความเสี่ยงด้านการเงินนี้แบ่งย่อยออกเป็นแปดด้านคือ โครงสร้างงบกำไรขาดทุน โครงสร้างบัญชีงบดุล ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงด้านเครดิต และความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แบ่งออกเป็นห้าด้านคือ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง การยอมรับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านระบบการดำเนินงานภายใน ความเสี่ยงด้านการบริหาร งานผิดพลาดและการทุจริต 3) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risks) แบ่งออกเป็นสามด้าน คือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านระบบ และความเสี่ยงด้านกฎหมาย

4) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้านคือ ความเสี่ยงด้านการเมือง ความเสี่ยงจากการคุกคามของปัญหาภายนอก ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

สงวน ช้างฉัตร (2547, หน้า 13) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ 4 ด้านคือ 1) ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการ ความเสี่ยงประเภทนี้อาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง การดำเนินการผิดกฎหมาย 2) ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลาการดำเนินงาน โครงการ ความเสี่ยงประเภทนี้คือการไม่สามารถดำเนินงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเวลา คน เงิน และวัสดุ ความเสี่ยงนี้คล้ายกับด้านระบบ การจัดการแต่จะมีจุดเน้นมากกว่า เช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของการกำหนดการดำเนินงานเมื่อสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร 3) ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงประเภทนี้คือไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่มอบหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้ อาจเกิดจากการประมาณค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ผิดพลาด กำหนดราคาผิดพลาด และตัดสินใจผิดพลาด 4) ความเสี่ยงด้านเทคนิค ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงานผู้ซื้อคือระบบงานจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดหรือความต้องการของผู้ซื้อ

เฟื่องฟ้า เทียนประภาสศิริ (2550, หน้า 9) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานเป็น 6 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญา ความเสี่ยงด้านบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบ ความเสี่ยงด้านบริหารงานบุคคล และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

เจมส์ (James, 2007, p. 59) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ความเสี่ยงทางด้านการควบคุม/ ภาวะเบี่ยง ความเสี่ยงทางด้านการตลาด ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1. ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านเครดิต การลงทุน การโกง การฉ้อฉล การขโมย การกระทำในทางที่ผิด การใช้สติปัญญาในการลงทุน ความละเอียดอ่อนของข้อมูล
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านกระบวนการ คุณภาพของการบริการ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพการหยุดชะงักของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน
3. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้าน การหยุดชะงักของธุรกิจ ข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้ำสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี
4. ความเสี่ยงทางด้านการควบคุม/ ภาวะเบี่ยง โดยครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้าน อัตราแลกเปลี่ยน สภาพคล่อง การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความพอเพียงของงบประมาณ

5. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ครอบคลุมไปถึงลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกจ้าง การแข่งขัน ทรัพยากร การประสานงานและการสื่อสาร (James, 2007, p. 59) มหาวิทยาลัยเคลมสัน (Clemson University and Communities in School, 2007) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงานของโรงเรียน ความเสี่ยงทางด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางสังคม ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางพฤติกรรมและความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา

5.1 ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ไม่สมบูรณ์และคะแนนในระดับชั้นพื้นฐาน การส่งมอบข้อมูล อายุเกินระดับ การขาดแคลนผู้ตรวจและความยุ่งยากในการให้การบ้านเด็ก

5.2 ความเสี่ยงทางด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถในการดูแลนักเรียนในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนในการให้บริการทางการศึกษา/ การมอบหมายหน้าที่

5.3 ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านวิชาการ การทำการบ้านน้อยหรือไม่มี การบ้าน การไม่แน่ใจของการเป็นอยู่ของนักศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

5.4 ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางสังคม ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือปฏิบัติงานในโรงเรียนต่ำ การสนับสนุนจากผู้มีฐานะทางสังคม

5.5 ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางพฤติกรรม ประกอบด้วย การหนีโรงเรียนเป็นประจำ การละทิ้งหน้าที่เป็นประจำ การทำลายทรัพย์สิน การไม่มาโรงเรียนสูง การเลิกเรียนกลางคัน

5.6 ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา ประกอบด้วย ความไม่สนใจ การเรียนข้อผูกมัดในโรงเรียนและความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนต่ำ ความรู้สึกไม่ชอบเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

อัมมาร สยามวาลา, วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์, นิรมล สุธรรมกิจ, กุลภรณ์ อันนันทน์, สุวิมล พักทอง, บวรพรรณ อังกุล และพัชณูทธิ์ ศานติยานนท์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินความเสี่ยงและความเปราะบางทางสังคม การวัดภาวะความยากไร้และความยากไร้และความเปราะบางทางสังคม สู่แนวทางนำไปปฏิบัติได้ในประเทศไทย พบว่า ความเสี่ยงจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงที่สามารถเตรียมการได้ล่วงหน้า 2) ความเสี่ยงที่ไม่สามารถเตรียมการหรือคาดการณ์ได้ล่วงหน้าและความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้แต่มีโอกาหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับต่ำ และ 3) ความเสี่ยงในธรรมชาติ

ลอราและไดนี (Laura & Diane, 1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์ต่อเด็กก่อนวัยเรียนที่อาศัยอยู่ในชุมชนที่มีความยากจน ผลการวิจัยพบว่ามี 3 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 คือ ความเสี่ยงทางด้านร่างกาย ความเสี่ยงในการผิกระเบียบและความเสี่ยงที่ทำให้มีความรู้สึกหดหู่และกดดัน โดยผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้ง 3 มีความแตกต่างกันมีอิสระต่อกัน คนที่มีฐานะในระดับเดียวกันและระดับต่ำมีความสัมพันธ์กับร่างกาย ความยากจน การดำรงชีวิต และความรู้สึกกดดันในการผิกระเบียบ การพัฒนาเกี่ยวกับความรู้สึกเอกลักษณ์ของความหดหู่ และกดดันมีความสัมพันธ์ต่ำเป็นอิสระจากผู้ปกครอง สถานภาพของวัยรุ่น เกรด และความไม่พอใจ ในลักษณะท่าทาง อย่างไรก็ตามเพศมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลในเรื่องของการผิกระเบียบ ซึ่งแบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ปัจจัย คือ เพศชายและเพศหญิง ดังนั้นความยากจนจึงเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นอิสระจากผู้ปกครองและการผิกระเบียบ (Laura & Diane, 1997, p. 2)

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้แยกประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางการศึกษา โดยแบ่งประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้เป็น 13 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน 2) ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ ข้อบังคับ 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี/ การสื่อสาร 6) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ 7) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง 8) ความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน 9) ความเสี่ยงทางด้านร่างกาย 10) ความเสี่ยงทางการทุจริต 11) ความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา 12) ความเสี่ยงด้านข้อตกลงทางวิชาการ และ 13) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 50)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปประเภทความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาจากข้อมูลที่ศึกษา โดยแบ่งประเภทความเสี่ยงทางการบริหารการศึกษาได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากกฎระเบียบการบริหารกิจการนักเรียน
2. ความเสี่ยงจากผู้บริหารกิจการนักเรียน
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานกิจการนักเรียน
4. ความเสี่ยงจากตัวนักเรียน
5. ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

#### ระบบและตัวแบบความเสี่ยง

ชร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 173-180) กล่าวถึงระบบและตัวแบบเป็นความพยายามที่จะอธิบายขอบเขต รูปร่างหน้าตาของ “ความเสี่ยง” มีลักษณะเป็นนามธรรมให้เข้าใจเพื่อจะได้เข้าใจธรรมชาติลักษณะ และลักษณะการเกิดความเสี่ยงเพื่อหาผลสรุปเป็นระบบและตัวแบบในการอธิบายปรากฏการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ

ระบบ (System) คือ กลุ่มขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันเพื่อจุดประสงค์อันเดียวกัน ระบบอาจจะประกอบด้วยบุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ วิธีการซึ่งทั้งหมดนี้จะต้อง

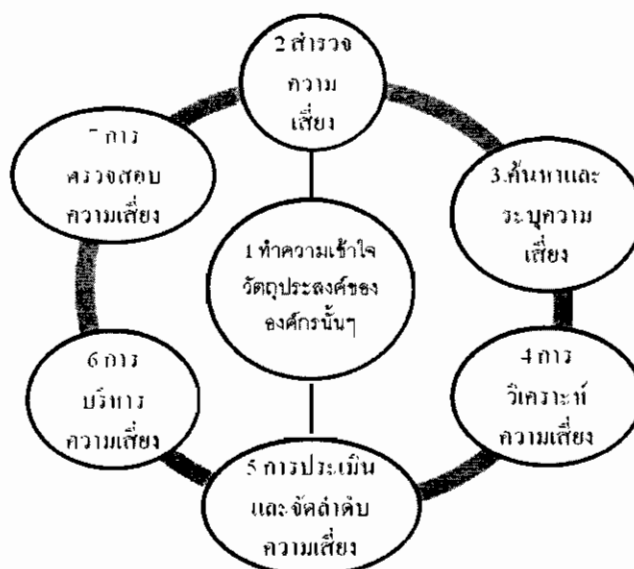
มีระบบจัดการอันหนึ่ง เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์อันเดียวกัน เช่น ระบบความปลอดภัย มีจุดประสงค์ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ในเรื่องความปลอดภัย เพื่อเป็นการสร้างระบบควรตอบให้ได้ว่า ระบบทำอะไร (What) ทำโดยใคร (Who) ทำเมื่อใด (When) และทำอย่างไร (How)

ตัวแบบ (Model) ตัวแบบหรือรูปแบบเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ตัวแบบอาจแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ตัวแบบกราฟฟิค (Graphical Model) ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ตัวแบบเชิงพรรณนา (Narrative Model) และตัวแบบทางกายภาพ (Physical Model) ตัวแบบต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นจะต้องสามารถอธิบายถึงระบบ และส่วนประกอบของระบบได้ ยกตัวอย่างเช่น ระบบความปลอดภัยอาจมีตัวแบบหรือรูปแบบความเสี่ยงต่าง ๆ เช่น การเงิน การพัสดุ การจัดซื้อ หรือ เทคโนโลยี เป็นต้น ระบบและตัวแบบหากนำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างถูกต้อง นักบริหารสามารถใช้เป็นแผนภูมิการไหล (Flow Chart) เป็นเครื่องมือแสดงขั้นตอนในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจระบบทั้งหมดได้

#### ต้นแบบวงจรความเสี่ยง

การตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับจะต้องเผชิญกับความเสี่ยง การที่จะต้องเผชิญ และต้องเอาชนะความเสี่ยงได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และเข้าใจวงจรความเสี่ยง (Risk Cycle Model) เพื่อจะได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

การสร้างต้นแบบวงจรความเสี่ยงขึ้นมา ทำให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมด สามารถนำมาใช้ในการวางมาตรฐานระบบควบคุมภายในของผู้บริหาร หรือของผู้ตรวจสอบภายในอีกด้วย รวมทั้งการนำผลการปฏิบัติตามต้นแบบวงจรความเสี่ยงมาวางแผนการตรวจสอบ หรือการวางแผนการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบได้อีกวิธีหนึ่ง



ภาพที่ 2 ต้นแบบวงจรความเสี่ยง

1. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร (Understanding Key Organization Objectives) เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจทิศทางและจุดมุ่งหมาย การที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์ประกอบของวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งประกอบไปด้วย นโยบาย (Policies) กระบวนการวิธีปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) และกลยุทธ์ (Strategies)

2. การสำรวจความเสี่ยง (Risk Survey) ผู้บริหารควรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบขึ้น โดยเฉพาะทำหน้าที่สำรวจความเสี่ยงอาจเป็นฝ่ายตรวจสอบหรือผู้ตรวจสอบภายใน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบเป็นฝ่ายบริหารความเสี่ยง หรือมอบหมายให้มีคณะทำงานจากผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นคณะทำงานเฉพาะกิจ (Ad-Hoc Committee) จนกว่ากิจกรรมการสำรวจความเสี่ยงแต่ละครั้ง จะแล้วเสร็จ

เมื่อได้ผู้รับผิดชอบสำรวจความเสี่ยงแล้วจึงลงมือดำเนินงานในขอบข่ายพื้นที่ที่อาจมีความเสี่ยง โดยกำหนดขอบเขตให้แคบเจาะจงลงไป โดยดูเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ในอันที่จะเกิดความเสี่ยงได้ เช่น ข้อจำกัดเรื่องเวลา ข้อจำกัดเรื่องอัตราค่าจ้าง ข้อจำกัดเรื่องค่าใช้จ่าย ข้อจำกัดเรื่องเทคโนโลยี และสภาพความรู้ความสามารถ

3. การค้นหาและระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาความเสี่ยงที่ต้องการจากข้อมูลต่าง ๆ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเสี่ยงของกิจกรรมนั้น ๆ เช่น วัตถุประสงค์ค้นหาความเสี่ยงเรื่องการเงิน เพราะเกิดจากกำลังประสบปัญหาการเงินขาดสภาพคล่อง ข้อมูลที่ควรนำมาระบุถึงความเสี่ยง ได้แก่ รายงานการเงิน เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด ข้อมูลดังกล่าวจะได้นำมาวิเคราะห์ว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากสาเหตุใดบ้างและระดับความรุนแรงเป็นอย่างไร

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวเลข ปัญหาการขาดสภาพคล่อง แต่เป็นข้อมูลสนับสนุนสามารถนำมาเชื่อมโยงให้เห็นสาเหตุได้ เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณฝ่ายขาย ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องตลาด และสถิติต่าง ๆ เป็นต้น

ข้อมูลข้างต้นนำมาคัดแยกและบ่งชี้ว่าองค์กรมีความเสี่ยงเรื่องอะไรบ้าง หลักการระบุความเสี่ยงนั้นจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง กับวัตถุประสงค์ขององค์กรเมื่อระบุได้แล้วควรพิจารณาว่า ความเสี่ยงแต่ละลักษณะหรือแต่ละประเภทยังเกิดจากสาเหตุอะไร (Cause) ผลกระทบ (Impact) ต่อบริษัทมีอะไรบ้าง แล้วนำมาบันทึกผลไว้เพื่อบริษัทดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อไป

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงและชนิดของเครื่องมือที่จะพิจารณาใช้ในการวิเคราะห์ที่นิยมกันคือ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative

Analysis) ซึ่งมีเทคนิควิเคราะห์ เช่น เทคนิคก้างปลา (Fishbone Diagrams) ผังพาราโต (Pareto Charts) การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness Testing)

ผู้บริหารต้องทำการศึกษาว่าองค์การของตนเป็นอย่างไร มีปัจจัยอะไรที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยง การจำแนกความเสี่ยงเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ เช่น ความเสี่ยงทั่วไปและความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ ในแต่ละประเภทมีรายละเอียดแตกต่างกัน บางอย่างสามารถป้องกันได้ การศึกษาความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ในสถานศึกษา นอกจากจะศึกษาปัจจัยภายในที่มากระทบกับความเสี่ยงแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การบริหารจัดการทรัพยากร การพัสดุครุภัณฑ์ และนวัตกรรมเทคโนโลยี

การเข้าใจระบบและตัวแบบเพื่อนำมาจัดทำการบริหารความเสี่ยง การศึกษาวงจรความเสี่ยง ทำให้ผู้บริหารได้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อประโยชน์ในการวางมาตรฐานระบบการควบคุมภายใน การค้นหา การระบุ การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง วงจรความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องศึกษา เพื่อนำมาบริหารว่ามีวิธีใด เช่น ใช้การถ่ายโอนความเสี่ยง หรือการควบคุมภายใน เป็นต้น

### **ความหมาย ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย และขอบข่ายงานการบริหารกิจการนักเรียน**

การบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานที่สำคัญมากสำหรับการบริหาร โรงเรียน เพราะการบริหารกิจการนักเรียนเป็นการส่งเสริมคุณค่าในตัวนักเรียนนอกเหนือจากงานวิชาการ โดยมุ่งให้นักเรียนเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา และด้านการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตในสังคมของนักเรียนได้อย่างมีความสุข ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายงานกิจการนักเรียนไว้มากมายดังนี้

กาญจนา ศรีภาพสินธุ์ (2531, หน้า 445) งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ และชีวิตความเป็นอยู่ของนักเรียนในโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี มีความปกติสุข ตลอดจนการมุ่งพัฒนาบุคลิกภาพ การมีวินัยในตัวเอง การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาความสามารถ ความสนใจ และความถนัดเฉพาะของนักเรียนแต่ละคนให้กว้างขวางก้าวหน้าเป็นประโยชน์แก่ตนเอง และแก่สังคมให้มากที่สุด

ดำรง ประเสริฐกุล (2542, หน้า 171) งานด้านกิจการนักเรียนคืองานที่โรงเรียนจัดให้แก่ นักเรียน เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความสามารถต่าง ๆ ของนักเรียน รวมถึงอำนวยความสะดวก และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนักเรียนกับโรงเรียนในกิจกรรมต่าง ๆ

ปกรณ ศรีคอนไผ่ (2530, หน้า 136) งานกิจการนักเรียน หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่สถานศึกษาจัดขึ้นนอกเหนือจากกิจกรรมในเวลาเรียนตามปกติ เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามของนักศึกษา ต้องจัดให้ตรงความสนใจ ความถนัด สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

จากแนวคิดข้างต้นพอสรุปได้ว่า งานกิจการนักเรียนคืองานที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนในการส่งเสริมความเจริญงอกงามทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### **ความหมายของการบริหารกิจการนักเรียน**

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารกิจการนักเรียนไว้มากมายดังนี้

เชาวน์ มณีวงษ์ (2525, หน้า 13) การบริหารกิจการนักเรียนมี 2 ลักษณะคือ

1. งานกิจการนักเรียนที่เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ หรือนโยบายของรัฐบาล เช่น การรับนักเรียน งานทะเบียนนักเรียน วินัยและการลงโทษ
2. การจัดการต่าง ๆ เท่าที่โรงเรียนและผู้บริหารจะพึงจัดให้ได้ตามกำลังความสามารถ ได้แก่ งานแนะแนว อาหารกลางวัน สุขภาพอนามัย ส่งเสริมวิชาการ สภา หรือกรรมการนักเรียน เป็นต้น

ธงชัย ช่อพฤทธา (2537, หน้า 4) การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง การกระทำทุกอย่างในโรงเรียน เพื่อช่วยพัฒนาให้นักเรียนได้บรรลุจุดหมายที่โรงเรียนต้องการเพื่อให้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาออกไปเป็นพลเมืองดี มีคุณค่าต่อสังคมส่วนรวมและประเทศชาติสืบไป

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2539, หน้า 31) การบริหารกิจการนักเรียน คืองานที่เกี่ยวกับนักเรียน นอกเหนือจากการเรียนการสอนปกติในชั้นเรียน โดยเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรด้านนักเรียน การผลิตและพัฒนาไปจนกระทั่งนักเรียนพ้นสภาพการเป็นนักเรียน และการติดตามผลการผลิต

ดำรง ประเสริฐกุล (2542, หน้า 3) การบริหารกิจการนักเรียน คือ การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในกิจการต่าง ๆ นอกห้องเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่จะต้องจัดให้กับนักเรียน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการนักเรียน คือ การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้จัดให้ทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

### **ความสำคัญของการบริหารกิจการนักเรียน**

กาญจนา ศรีภาพสินธุ์ (2531, หน้า 13) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารกิจการนักเรียนไว้ดังนี้

1. ช่วยให้เด็กได้สำรวจตนเอง เข้าใจตนเองในความต้องการ ความสนใจและความถนัดความสามารถ

2. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักเด็กแต่ละรายดีขึ้นและสามารถส่งเสริมความสนใจ ความถนัด ความสามารถของแต่ละคนได้ถูกต้องเหมาะสม
  3. ช่วย让孩子ได้เพิ่มพูนประสบการณ์และทักษะ
  4. ช่วยสร้างเสริมบุคลิกภาพและพัฒนาการของเด็กได้เต็มที่
  5. ช่วย让孩子ประสบผลสำเร็จในงานของตน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีความสุข
  6. ส่งเสริมสัมพันธภาพ ศีลธรรม ในการอยู่และการทำงานร่วมกันในโรงเรียน
  7. ส่งเสริมการปกครองตนเองตามแนวทางประชาธิปไตยอันพึงปรารถนา
  8. ช่วย让孩子ทุกคนได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนและได้รับประโยชน์สูงสุดอย่างเท่าเทียมกัน
- ดำรง ประเสริฐกุล (2542, หน้า 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารกิจการนักเรียนไว้ดังนี้

1. นักเรียนสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมเพื่อเป็นคนดีและใช้ชีวิตอยู่ในโรงเรียนและในสังคมอย่างมีความสุข
  2. งานกิจการนักเรียนสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างกว้างขวาง
  3. ส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตนเอง มีความเจริญงอกงามทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา
  4. องค์ประกอบการเรียนรู้ นอกจากการจัดการเรียน การสอนโดยตรงในห้องเรียนแล้ว การเรียนรู้สามารถเกิดจากการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียนและสามารถทำได้กว้างขวาง
- อภิสิทธิ์ รื่นจิตร (2547, หน้า 19) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารกิจการนักเรียนมีดังนี้

1. นักเรียนได้มีโอกาสสำรวจตนเองและแสวงหาในสิ่งที่ต้องการได้ในทิศทางที่ถูกต้อง รวมถึงสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
2. นักเรียนได้รับประสบการณ์และทักษะในการดำรงชีวิต
3. งานกิจการนักเรียนสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างกว้างขวาง
4. สร้างเสริมบุคลิกภาพและพัฒนาการให้นักเรียนได้พัฒนาตนเอง มีความเจริญงอกงามทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา
5. นักเรียนเกิดความรัก เชิดชู และยกย่องโรงเรียนของตนและสร้างชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

สรุปความสำคัญของการบริหารกิจการนักเรียนคือเพื่อเป็นการจัดการเรียนการสอน นอกเหนือจากเนื้อหาวิชาการเพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าเรียนรู้เพื่อการค้นพบตนเอง ส่งเสริมบุคลิกภาพ พัฒนาการของตนเองและความเจริญงอกงามทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เพื่อเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และเจริญเป็นเติบโตเป็นคนดีของสังคม ต่อไป

### จุดมุ่งหมายของการบริหารกิจการนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 37) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการบริหารงานกิจการนักเรียนเพื่อที่จะพัฒนานักเรียนให้เกิด ระเบียบวินัยและความสงบเรียบร้อย ในการอยู่ร่วมกันของนักเรียน เพื่อให้กิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรในเรื่องต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การไม่เบียดเบียนผู้อื่น การมีวินัยในตนเอง ความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

2. การเคารพต่อกฎหมายและกติกาของสังคม รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ มีความสามัคคี รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักแก้ปัญหาด้วยสันติวิธีอย่างมีหลักการและเหตุผล ใช้เสรีภาพของตน ในทาง สร้างสรรค์บนรากฐานแห่งกฎหมาย จริยธรรม และศาสนา

3. ความภูมิใจในความเป็นไทย การเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีความรู้และเลื่อมใสในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ตลอดจน การร่วมกันชำระ รักษาความปลอดภัยและความมั่นคงของประเทศชาติ

4. มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อให้อยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข ดำรง ประเสริฐกุล (2542, หน้า 6) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการบริหารกิจการนักเรียน เอาไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้นักเรียนทุกคนได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมและเลือกทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย ความสมัครใจ

2. เพื่อให้นักเรียนนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนาตนเองให้เกิดความเจริญ ทุก ๆ ด้าน ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

3. เพื่อให้นักเรียนนำความรู้ความสามารถไปใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีครู อาจารย์เป็นที่ปรึกษา

4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องงานกิจการนักเรียน

5. เพื่อฝึกให้นักเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

6. เพื่อสร้างวินัยให้เกิดขึ้นในตัว of นักเรียน ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย กฎข้อบังคับ ของโรงเรียน

7. เพื่อให้การบริการและสวัสดิการแก่นักเรียนในขณะที่เข้ามาใช้ชีวิตอยู่ในโรงเรียน อย่างมีความสุข

8. เพื่อเป็นการปลูกฝังประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในตัว of นักเรียน

9. เพื่อให้นักเรียนสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนและสังคมภายนอกได้

10. เพื่อให้เกิดความรักเชิดชูและยกย่องโรงเรียนของตนและสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

โรบบินส์ (Robbins, 1978 อ้างถึงใน แสพนพล กล่อมหอ, 2549, หน้า 37) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการบริหารกิจการนักเรียนไว้ว่า กิจการนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนที่จัดขึ้นในโรงเรียน มุ่งช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล ให้มีพัฒนาการในด้านที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตน ซึ่งมีด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการพัฒนาทางด้านร่างกายซึ่งมีมาแต่กำเนิด เด็กต้องการทำกิจกรรมที่เหมาะสมกับความต้องการนี้
2. ความต้องการพัฒนาทางด้านอารมณ์ ซึ่งเด็กรายบุคคลต้องการมีอารมณ์ดี มั่นคง รักคนอื่น เมตตาปรานี และความต้องการทำกิจกรรมที่จะให้ได้พัฒนาการด้านนี้จนสมบูรณ์
3. ความต้องการทางสังคม เด็กต้องการทำกิจกรรมเพื่อให้เพื่อนยอมรับ ปรับตนเข้ากับเพื่อนได้ให้ชื่อเสียงโด่งดังในบรรดาเพื่อน ๆ ของเขา และปรารถนาทำกิจกรรมร่วมกับเพื่อนเพศเดียวกันและเพื่อนต่างเพศ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าจุดมุ่งหมายของการบริหารกิจการนักเรียนเพื่อมุ่งส่งเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้พร้อมทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นร่างกาย จิตใจ สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม เพื่อการดำเนินชีวิตที่เป็นสุข และเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพของสังคมต่อไป

#### ขอบข่ายของงานบริหารกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียนมีขอบข่ายการดำเนินงานครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบัน การศึกษาอย่างกว้างขวาง นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะถึงขอบข่ายการบริหารกิจการนักเรียนไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานกิจการนักเรียนให้เข้าใจการบริหารกิจการนักเรียนตรงกัน จึงกำหนดขอบข่ายการบริหารกิจการนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

#### ขอบข่ายความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 3-4) การบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานที่ต้องปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นหมู่คณะ โดย

1. ป้องกันไม่ให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
2. แก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน

### 3. ส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้พัฒนายิ่งขึ้น

โรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อพฤติกรรมของนักเรียนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่วนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนอกเวลาที่ทำกรเรียนการสอนให้ถือเป็นความรับผิดชอบตามควรแก่สถานการณ์ และส่วนประกอบของปัญหา บุคลากรที่รับผิดชอบ ครูทุกคนในโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องดูแล พัฒนา และควบคุมพฤติกรรมนักเรียน ดังนี้

ก. คณะกรรมการกลุ่มบริหารกิจการนักเรียนรับผิดชอบโดยตรงในด้านการป้องกัน แก้ไข ควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมนักเรียน ทั้งด้านการจัดกิจกรรมและการออกแบบระเบียบ ข้อบังคับและการลงโทษ รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียน เช่น สมาคม ผู้ปกครองและครู สำนักงานส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา สถานีตำรวจ สี่มมวลชน เป็นต้น ให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือสอดส่องพฤติกรรมของนักเรียน เพื่อร่วมมือกันแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

ข. ครูสนับสนุนการสอน เช่น ครูกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครูอนามัย ครูบรรณารักษ์ ครูโสตทัศนศึกษา ฯลฯ ต้องมีหน้าที่ให้ความร่วมมือช่วยกันพัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครู กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลให้เข้าใจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนแต่ละคนอย่างละเอียด ลึกซึ้ง เพื่อหาทางแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ครูทุกคนต้องร่วมมือและช่วยกันอบรมบ่มนิสัยในขณะที่ทำการสอน หรือในฐานะที่เป็นครูประจำชั้น และในขณะที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่จัดขึ้น ก็ควรเอื้อให้เกิดการพัฒนา พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในตัวนักเรียนด้วย ไม่ใช่แยกการเรียนการสอนวิชาการออกอย่างเด็ดขาด จากการปกครอง

เชาวน์ มณีวงษ์ (2525, หน้า 169) การบริหารกิจการนักเรียนมีขอบข่ายกว้างขวางเพียงใด ขึ้นอยู่กับขนาดและระดับของสถานศึกษานั้น ๆ เป็นสำคัญ ครอบคลุมภารกิจ 7 ประการ ดังนี้

1. การสำรวจนักเรียนนักศึกษาในท้องที่การศึกษา
2. การจัดการปฐมนิเทศนักเรียน
3. การบริการแนะแนว
4. การบริการสุขภาพอนามัย
5. การจัดระเบียบเพื่อเก็บข้อมูลเป็นรายบุคคล
6. การประเมินความงอกงามของนักศึกษา
7. วินัยและการแก้ปัญหาดังวินัย

กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ (2531, หน้า 445) ได้สรุปขอบข่ายงานกิจการหรือบริการนักศึกษา ไว้ 3 ด้าน คือ

## 1. การปกครองและดำเนินการช่วยเหลือนักศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 1.1 การสำมะโนนักศึกษา
- 1.2 การรับนักศึกษา
- 1.3 การแบ่งกลุ่ม
- 1.4 การประเมินผลและการเลื่อนชั้น
- 1.5 การรายงานผลการเรียนและพัฒนาการของนักศึกษา
- 1.6 การจัดทำระเบียบนักศึกษา
- 1.7 ระเบียบวินัยและการรักษาระเบียบวินัยของนักศึกษา

## 2. บริการและสวัสดิการต่าง ๆ ประกอบด้วย

- 2.1 บริการแนะแนว
- 2.2 บริการทางวิชาการ
- 2.3 บริการรับ – ส่งนักศึกษา
- 2.4 บริการสุขภาพอนามัย
- 2.5 บริการอาหารกลางวัน
- 2.6 บริการสันตนาการ และพักผ่อนหย่อนใจ
- 2.7 บริการด้านความปลอดภัย
- 2.8 บริการด้านอื่น ๆ ตามความจำเป็น

## 3. กิจกรรมนักเรียน

ดำรง ประเสริฐกุล (2542, หน้า 15) ได้สรุปเกี่ยวกับขอบข่ายของงานบริหารกิจการนักเรียนว่ามีขอบเขตในงานต่อไปนี้

3.1 ด้านการปกครอง เป็นการสร้างนิสัยให้เกิดขึ้นในตัวของนักเรียนเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสงบสุขในการอยู่ร่วมกันประพฤติกฎและปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ เช่น แต่งกายเรียบร้อยถูกระเบียบ เคารพในกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

3.2 ด้านบริการและสวัสดิการ เป็นการอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือนักเรียนได้ใช้ชีวิตอยู่ในโรงเรียนอย่างมีความสุข มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น การบริการสุขภาพอนามัย อาหารกลางวัน บริการแนะแนว ทุนการศึกษา สโมสรนักเรียน

3.3 ด้านกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ นอกเหนือ กับกิจกรรมการเรียนการสอนโดยตรง เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่จะพัฒนานักเรียนในทุก ๆ ด้าน เช่น กิจกรรมด้านวิชาการ กิจกรรมด้านศาสนา กิจกรรมด้านวัฒนธรรม กิจกรรมด้านกีฬา กิจกรรมด้านบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ขอบข่ายงานกิจการนักเรียนที่กำหนดไว้ครอบคลุมกิจการทุกด้าน เน้นการให้บริการ การจัดกิจกรรม และการปกครองนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย อันดีงาม เสริมสร้างและพัฒนานักเรียนทุกด้านในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

### การบริหารกิจการนักเรียน

การบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานหลักอย่างหนึ่งในการบริหาร โรงเรียน ถ้าผู้บริหารเห็นความสำคัญงานด้านกิจการนักเรียนย่อมส่งเสริมให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม ชุมชน ซึ่งถ้าการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลดีต่องานด้านอื่น ๆ และต่อตัวนักเรียนตามไปด้วย

การบริหารกิจการนักเรียนมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผน ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดจะเป็นผู้ที่จะต้องรับผิดชอบที่จะให้มีแผนงานขึ้นไว้ในการดำเนินการต่าง ๆ ไประเบียบวิธีการวางแผนที่ดีนั้น รวมถึงขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การพิจารณาถึงความต้องการต่าง ๆ ของนักเรียนและความมุ่งหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน

1.2 การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงงานให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และเต็มไปด้วยเหตุผลที่ดี ควรให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานต่าง ๆ และพยายามให้ผู้ร่วมงานทั้งหมดตระหนักในความมุ่งหมายและข้อจำกัดต่าง ๆ ของงานที่ทำ ตลอดจนถึงการยอมรับในความแตกต่างกันระหว่างนักเรียน ครู อาจารย์และหน่วยงานแต่ละฝ่าย

1.3 การศึกษาวิจัยงานด้านกิจการนักเรียนที่ดำเนินอยู่ได้สนองความต้องการ และความมุ่งหวังของนักเรียนและชุมชนได้กว้างขวางเพียงใด

1.4 การสร้างความเจริญอกงามให้แก่ครู อาจารย์ โดยจัดประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้มีความสามารถในการทำงานด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 การขอคำแนะนำจากคณะผู้ร่วมงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงงานให้มีความก้าวหน้า

2. การจัดระเบียบงาน ข้อเสนอแนะที่ได้รับการยอมรับได้ดำเนินการได้นั้นต้องมีการจัดระเบียบการดำเนินงานเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับกลไกต่าง ๆ ที่จะใช้ในการดำเนินการตามแผน โดยพิจารณาความสำคัญเกี่ยวข้องกับ

2.1 ลักษณะงาน

2.2 ระยะเวลาการดำเนินงาน

### 2.3 วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

### 2.4 สถานที่ดำเนินงาน

3. การจัดบุคลากรเข้าทำงาน งานขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้บริหารกิจการนักเรียนจะต้องคัดเลือกตัวบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานด้านกิจการนักเรียนและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา เรื่องนี้ผู้บริหารงานด้านกิจการนักเรียนจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ของผู้ที่มอบหมายงานให้ทำอีกด้วย ได้แก่ บุคลิกภาพ การฝึกอบรม ซึ่งจะต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับลักษณะทั่วไปของนักเรียน คณะครูอาจารย์ ตลอดจนผู้ที่ได้รับมอบหมายงานต้องอยู่ร่วมทำงานด้วยความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความต้องการอื่น ๆ ของทางโรงเรียนและได้รับการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย หน้าที่อีกอย่างของผู้บริการ โรงเรียนต้องทำคือกำหนดบทบาทหน้าที่ของทำงานด้านกิจการนักเรียนทุกตำแหน่งให้ชัดเจน และจะต้องให้เป็นที่รับรู้ทั่วไปในหมู่ครูอาจารย์ และนักเรียน ผู้บริหารที่มีความชำนาญในการจัดสรรบุคลากร และสามารถทำงานร่วมกับคณะผู้ทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจกันนั้น ย่อมทำให้มั่นใจได้ว่างานด้านกิจการนักเรียนจะดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยดี

4. การติดตามและควบคุม การควบคุมดูแลงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหมายเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานที่สำคัญการควบคุมดูแลเป็นการช่วยเหลือแนะนำของฝ่ายผู้บังคับ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ การอธิบายหน้าที่ของฝ่ายบริหารซึ่งมีอำนาจในการสั่งการต่าง ๆ โดยตรง ผู้บริหารควรชี้แจงถึงระเบียบ วิธีการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุผล ผู้บริหารอาจเข้าไปดูงานอย่างใกล้ชิด หรืออาจอยู่ห่าง ๆ โดยให้เสรีภาพอย่างมากแก่ผู้ร่วมงานก็ได้

5. การประเมินผลเมื่อคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนได้กำหนดนโยบายที่แนชัดในการดำเนินงานออกมาแล้ว ก็ควรต้องคอยติดตามดูว่าการดำเนินงานได้เป็นไปตามความมุ่งหมายหรือไม่เพียงใด การที่ผู้บริหารได้คำตอบนั้นก็จะได้มาจากการประเมินผลงานนั่นเอง ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ดำเนินการประเมิน ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การประเมินด้วยตนเองหรือผู้เชี่ยวชาญมาทำการประเมิน ให้กระบวนการประเมินทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการนั้นถือว่าเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

### การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

สถานการณ์ทางสังคมทั่วทั้งโลกปัจจุบันนี้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพราะว่าเทคโนโลยีทางการติดต่อสื่อสารพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการกระจายข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา ทุกมุม โลก และเกิดความสลับ

ซับซ้อนมากขึ้น ในสังคมไทยก็คงหนีไม่พ้นและก็ต้องรับการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เมื่อสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนสภาพปัญหาและโอกาสการเกิดของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตต้องมียุ่อย่างมากมาย หากขาดการศึกษาเพื่อเตรียมตัวรับมือล่วงหน้า ก็ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย เพื่อเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับมือล่วงหน้ากับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจำเป็นต้องมีการศึกษาอนาคตโดยการทำนายถึงสภาพปัญหาและโอกาสที่เป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตของสังคมด้านต่าง ๆ เช่น ตัวบุคคล เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันเป็นผลจากแหล่งที่เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านความคิด หรืออุดมการณ์ และด้านที่เป็นวัตถุ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงได้เกิดการวิจัยอนาคต (Future Research) หลายวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายได้แก่ การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

### ประวัติเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เป็นวิธีหนึ่งของการมองอนาคตเป็นเทคนิคที่ได้รับการยอมรับในหมู่นักวิจัยทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน ถูกค้นพบและพัฒนาโดยนักวิจัยบริษัท แรนด์ (Rand Corporation) ชื่อ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และนอร์แมน ดาลกี (Norman Dalkey) เมื่อต้นปี ค.ศ. 1950 เป็นวิธีสำรวจความเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาหนึ่ง ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่น่าเชื่อถือมากที่สุด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ ตอบแบบสอบถามชุดเดียวกันหลายครั้ง ในการสำรวจรอบที่หนึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะตอบคำถามพร้อมข้อคิดเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับคำถาม จากนั้นคณะวิจัยจะคำนวณหาค่าควอไทล์ (Quartile) ของคำตอบและรวบรวมข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบเพิ่มลงในชุดแบบสอบถามรอบที่สอง พร้อมส่งคำตอบที่ได้ในรอบแรกคืนให้ผู้ตอบ ผู้ตอบจะเปรียบเทียบคำตอบของตนกับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อตัดสินใจใหม่ว่าจะยืนยันความคิดเดิม หรือจะเปลี่ยนใจโดยมีต้องเผชิญหน้ากับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ความเห็นที่แตกต่างจากความเห็นของคนส่วนใหญ่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าความเห็นของคนส่วนใหญ่ ผลการศึกษาหลายชิ้นระบุว่าความเห็นของสมาชิกที่ดีที่สุดของกลุ่มอาจไม่ตรงกับความเห็นของคนส่วนใหญ่ในระยะแรกมีการใช้เทคนิคเดลฟายกันมากในการคาดการณ์เทคโนโลยี โดยทำนายว่าเทคโนโลยีใดจะมีการพิสูจน์หลักการได้เมื่อใด จะเริ่มพร้อมใช้งานหรือจะมีการใช้อย่างแพร่หลายได้เมื่อใด แต่ต่อมาได้มีการใช้อย่างแพร่หลายในการสำรวจและประเมินนโยบายด้านต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ทางด้านการศึกษาการจัดการและสาธารณสุข เรียกว่าเป็นเดลฟายเชิงนโยบาย (ชนิดา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 59-60)

### เทคนิคเดลฟายคืออะไร

วิธีเดลฟาย หรือ วิธีเดลฟี (Delphi Method) เป็นวิธีการคาดการณ์ผลลัพธ์โดยวิธีการออกความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนและระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

โดยผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามจำนวนสองรอบหรือมากกว่านั้น โดยในแต่ละรอบผู้จัดทำจะสรุปคำตอบของรอบนั้นเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับตอบคำถามในรอบถัดไป โดยเชื่อว่าคำตอบในแต่ละรอบจะถูกเกลามาให้ “ถูกต้อง” มากยิ่งขึ้น ซึ่งสุดท้าย การสอบถามจะหยุดลงเมื่อได้ข้อสรุปที่มั่นคง และคะแนนค่าเฉลี่ยหรือมัธยฐานจะเป็นตัวกำหนดคำตอบ

สำหรับความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ซึ่งพอจะนำมากล่าวโดยสังเขปได้ ดังนี้คือ

ประยูร ศรีประสาธน์ (2526, หน้า 129) ได้ให้ความหมายเทคนิคเดลฟายไว้ว่า คือ ขบวนการเสาะแสวงความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต เกี่ยวกับเรื่องเวลา ปริมาณ สภาพที่ต้องการจะให้เป็น ทั้งนี้โดยวิธีการเสาะแสวงหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์ (2528, หน้า 24) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ

เทียนฉาย กิระนันท์ (2529, หน้า 122) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายสรุปได้ว่า เดลฟายเป็นเทคนิคการวิเคราะห์อีกแบบหนึ่งที่ได้รับการประดิษฐ์และพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการวิจัยอนาคตโดยเฉพาะ เป็นวิธีการที่ใช้สำหรับกำหนดโครงสร้างของกระบวนการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาปัญหาที่ซับซ้อนมาก ๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับอนาคตที่เกินกว่าที่คนใดคนหนึ่งจะสามารถวิเคราะห์ได้ถี่ถ้วนและรอบคอบพอ

เสรี เพิ่มชาติ (2531, หน้า 96) ก็ได้ให้ความหมายเทคนิคเดลฟายว่า เป็นกระบวนการที่มุ่งเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขและหาความเชื่อมั่นในการที่จะทำนาย หรือคาดการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าเทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน และเป็นการลดผลกระทบทางด้านอิทธิพลทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน

### ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย

1. การไม่เปิดเผยตน (Anonymity) ได้จากการใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ไม่ให้ผู้ออกความเห็นต้องเผชิญหน้ากัน จะได้ไม่รู้ว่าใครเป็นเจ้าของความเห็นทำให้สามารถพิจารณาคุณค่าของความเห็นโดยไม่ถูกเบี่ยงเบนด้วยตำแหน่งหรือความสามารถในการโน้มน้าวของเจ้าของความเห็น ผู้ออกความเห็นที่แตกต่างออกไปไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกกดดันจากผู้ที่มีวุฒิสูงกว่า หรือความเห็นของคนส่วนใหญ่

2. การทำซ้ำ (Iteration) ได้จากการส่งแบบสอบถามเดียวกันให้ตอบหลายรอบ ให้โอกาสผู้ตอบเปลี่ยนใจโดยไม่เสียหน้า จากการพิจารณาความเห็นและเหตุผลของผู้อื่น

3. การป้อนกลับโดยมีการควบคุม (Controlled Feedback) มีการกลั่นกรองและป้อนกลับความเห็นของกลุ่มให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ทราบในการส่งแบบสอบถามรอบต่อไป ผู้ตอบจะได้ทราบสถานภาพของความเห็นรวม คำวิจารณ์ ข้อเสนอแนะ และเหตุผลประกอบความคิดเห็นของทั้งผู้เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

4. การนำเสนอคำตอบด้วยสถิติ (Statistical Group Response) เป็นส่วนหนึ่งของการป้อนกลับระหว่างการสอบถามแต่ละรอบ โดยเสนอผลคำตอบของกลุ่มเป็นค่ามัธยฐาน และระดับความเห็นที่กระจายออกไป

ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย (Rasp, 1973, p. 35) ได้กล่าวถึงลักษณะของเทคนิคเดลฟายพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. เทคนิคนี้มุ่งเพื่อแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน
2. เทคนิคนี้ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่าผู้ใดบ้างที่ได้รับการคัดเลือกให้ตอบแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญจะรู้เฉพาะคำตอบของตนเองเท่านั้น
3. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตอบแบบสอบถามด้วยการกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบและเพื่อให้คำตอบที่ได้รับมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้ทำการวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบ แต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบไปในครั้งก่อนและความคิดเห็นที่สอดคล้องกันนี้จะแสดงในรูปสถิติ และผู้ทำการวิจัยจะจัดส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับทราบเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญจะได้พิจารณาตัดสินใจว่าจะคงคำตอบเดิมอยู่ หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมนี้อาจต้องบอกเหตุผลให้ทราบด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ เกษม บุญอ่อน (2522, หน้า 26) ที่ว่า “จะใช้สถิติวิเคราะห์การดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญทุกครั้ง สถิติที่นำมาใช้ในการพิจารณาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยทั่วไปแล้วมักจะใช้ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์”

#### กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย

กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย เริ่มต้นด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการวิจัย ความสำคัญของการวิจัยตามเทคนิคนี้อยู่ที่การใช้แบบสอบถามเนื่องจากเทคนิคนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้ได้ความคิดที่ถูกต้อง

แน่นอน จึงต้องมีการถามซ้ำกันหลายครั้งโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าว โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกจะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามกว้าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการทราบ และฉบับต่อ ๆ มา จะสร้างโดยการปรับปรุงจากแบบสอบถามฉบับก่อน กระบวนการจะสิ้นสุดลงเมื่อได้รับความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน หรือเมื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอแล้ว (สมบุญ ณันตะ, 2524, หน้า 13)

เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3 - 4 รอบ (Linstone & Teroff, 1975) ดังนี้คือ

รอบที่ 1 ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ ในเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษาหรือทราบความคิดเห็นแบบสอบถามภายในรอบแรกมักจะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-end Question) และเป็นการถามอย่างกว้าง ๆ ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามอย่างอิสระ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบที่ 1 โดยผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก จากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนลงมติจัดลำดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบของการให้เปอร์เซ็นต์ หรือแบบมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert) โดยกำหนดช่วงความคิดเห็นของผู้ตอบออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉย ๆ หรือไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดของการวิจัย โดยใช้เทคนิคเคลฟาย การดำเนินงานในขั้นนี้เป็นขั้นที่จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าเขาจะให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด และพร้อมกันนั้นก็แสดงให้เห็นถึงข้อความที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นพื้นฐานการตัดสินใจ

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญคืนแล้ว ผู้วิจัยจะนำคำตอบแต่ละข้อมาคำนวณหา ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วสร้างแบบสอบถามขึ้นใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบในแบบ สอบถามรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตนเอง มัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด แล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนคำตอบใหม่ ในกรณีที่คำตอบของผู้เชี่ยวชาญคนใดตกอยู่สูงหรือต่ำกว่าพิสัยระหว่างควอไทล์ก็จะได้รับการขอร้องให้แสดงเหตุผลสั้น ๆ ในตอนท้ายของคำถามแต่ละข้อด้วย

รอบที่ 4 เมื่อได้รับแบบสอบถามในรอบที่ 3 กลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยก็จะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 ทุกประการ โดยใช้ข้อมูลมัชฌิมา พิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งระดับความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบในรอบที่ 3

โดยทั่วไปมักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 เสนอผลการวิจัย ทั้งนี้เพราะเท่าที่ผ่านมามีความแตกต่างกันน้อยมากในความคิดเห็นที่ได้จากรอบที่ 3 และรอบที่ 4 และข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมนี้ก็ไม่คุ้มกับความพยายามในการดำเนินการจัดทำ (Rasp, 1973, p. 31) ซึ่งสอดคล้องกับ สมบูรณ์ ดันยะ (2524, หน้า 13) และไชยยศ เรืองสุวรรณ (2533, หน้า 157) ที่ให้ความเห็นว่า ตามปกติเทคนิคเดลฟายจะใช้แบบสอบถาม 4 รอบด้วยกัน แต่ในบางกรณีอาจจะใช้แบบสอบถามเพียง 2 - 3 รอบเท่านั้น เพราะคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอาจไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก รวมทั้งค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตกอยู่ในช่วงแคบมาก เมื่อเป็นเช่นนี้ กระบวนการวิจัยก็สามารถยุติลงได้

#### ขั้นตอนในการสำรวจแบบเดลฟาย

1. คณะวิจัยปรึกษากับคณะกรรมการด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่จะสำรวจจำนวนหนึ่ง เพื่อกำหนดกรอบประเด็นปัญหาที่จะศึกษาและคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่จะส่งแบบสอบถามไปให้

2. เพื่อให้ได้มาซึ่งหัวข้อที่จะใช้ในแบบสอบถามที่จะส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก คณะวิจัยอาจจัดการประชุมระดมความคิดผู้เชี่ยวชาญหลายสาขาในวงกว้าง หรือใช้กระบวนการจำลองภาพอนาคต หรือส่งแบบสอบถามแบบคำถามปลายเปิดไปให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรวบรวมประเด็นที่จะศึกษา

3. คณะกรรมการด้านเทคนิคเสนอหัวข้อที่จะใช้ในการสำรวจแบบเดลฟาย

4. คณะวิจัยนำหัวข้อไปทำเป็นแบบสอบถามเดลฟาย ซึ่งมีลักษณะเป็นโครงสร้างตายตัว แต่ก็เปิดโอกาสให้ผู้ตอบวิจารณ์หัวข้อในแบบสอบถาม และเสนอหัวข้อเพิ่มเติมได้

5. คณะวิจัยปรึกษาคณะกรรมการด้านเทคนิคให้ตัดสินใจตัวแปรที่จะใช้

6. ทดลองความเหมาะสมของแบบสอบถามก่อนส่งจริง

7. คณะวิจัยส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปยังผู้เชี่ยวชาญ

8. คณะวิจัยติดตามแบบสอบถามรอบที่ 1 และวิเคราะห์ผลการตอบในเชิงสถิติ รวมทั้งคำวิจารณ์และข้อเสนอแนะต่าง ๆ นำเสนอคณะกรรมการ เพื่อปรับปรุงเพิ่มเติมหัวข้อ และเพิ่มตัวแปร

9. คณะวิจัยส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 ไปยังผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ซึ่งแต่ละข้อจะมีค่ามัชฌิมาและค่าควอไทล์ รวมทั้งสรุปข้อคิดเห็นต่างๆ จากผลการสำรวจในรอบที่ 1 หากผู้เชี่ยวชาญเลือกตอบใหม่อีกครั้งโดยมีความเห็นอยู่ในค่าควอไทล์สูงสุด หรือต่ำสุด ก็จะขอให้บอกเหตุผลว่าทำไมจึงคิดว่าความเห็นของตนถูกต้องกว่าผู้เชี่ยวชาญ สามในสี่ของกลุ่ม

## 10. คณะวิจัยติดตามแบบสอบถามรอบที่ 2 และวิเคราะห์ผลการตอบนำเสนอ

### คณะกรรมการ

11. คณะวิจัยทำซ้ำขั้นตอนที่ 7 และ 8 จนกว่าผลการสำรวจจะมีความชัดเจน

12. คณะวิจัยเขียนรายงานสรุปผลการสำรวจแบบเดลฟาย ร่วมกับคณะกรรมการด้าน

### เทคนิค

ประเทศญี่ปุ่นได้มีการมองอนาคตโดยใช้เทคนิคเดลฟายระดับประเทศทุก 5 ปีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514 นอกจากระดับประเทศแล้ว ญี่ปุ่นได้มีการมองอนาคตในระดับกระทรวง ระดับอุตสาหกรรม และระดับบริษัท/องค์กรมาโดยตลอด การมองอนาคตครั้งที่ 8 เพิ่งจะเสร็จไปในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2549 ซึ่งครั้งนี้นอกจากเทคนิคเดลฟายแล้ว ยังใช้วิธีการสร้างภาพอนาคต การวิเคราะห์บทความ วิชาการ และการวิเคราะห์ความต้องการด้านเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กันด้วย ตัวอย่างอีกประเทศหนึ่ง คือ ประเทศออสเตรเลียซึ่งทำการสำรวจเดลฟายด้านเทคโนโลยีพร้อม ๆ กับการสำรวจเดลฟายเชิง นโยบายในปี ค.ศ. 1999

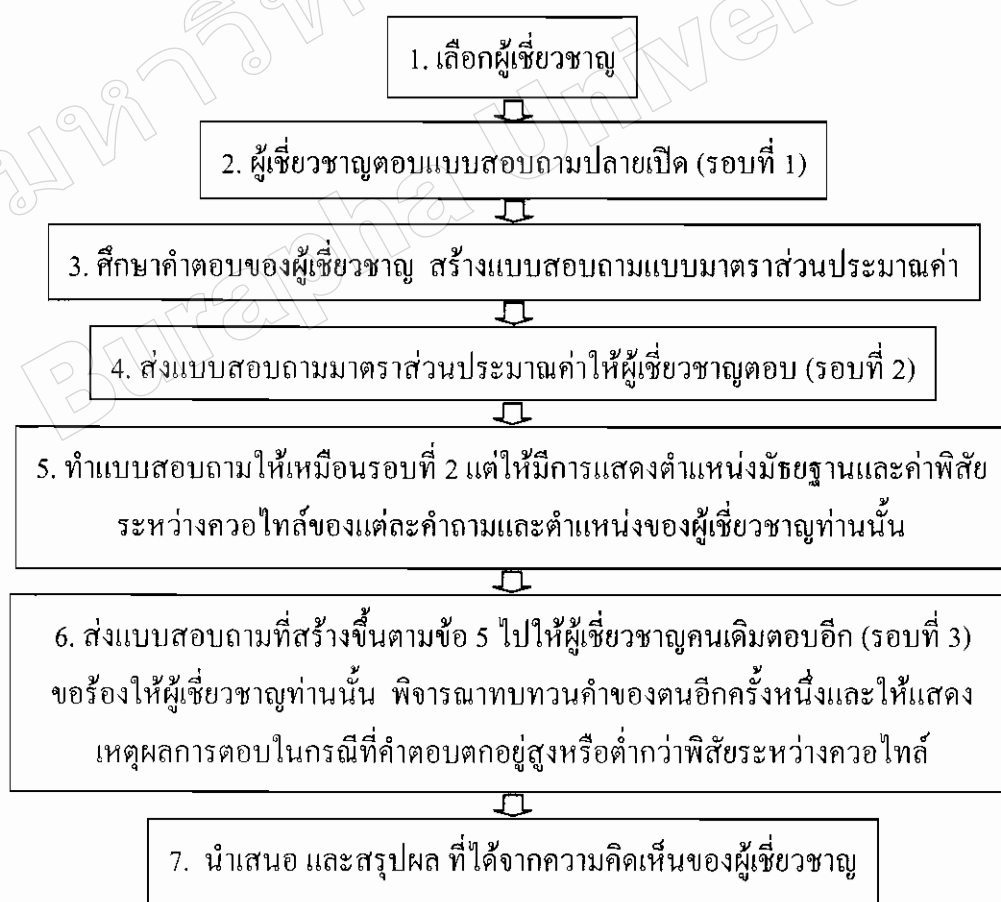
สุวรรณ เชื้อรัตนพงศ์ (2528, หน้า 7) เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นการวิจัยเชิงบรรยายชนิดหนึ่งที่น่าสนใจเลือกใช้เพื่อการวิจัยในลักษณะต่าง ๆ คือ 1) การวิจัยเพื่อคาดการณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) การตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ 3) การตรวจสอบความนิยม และ 4) การยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ หรือผู้ทำการวิจัยอาจจะตัดสินใจใช้เทคนิคเดลฟายเมื่อมีเหตุการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ คือ

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนแต่สามารถวินิจฉัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอ้อมวิสัย
2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคน มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ
4. การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวกเนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป
5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัยอาจมีข้อขัดแย้งกันอย่างมาก

โดยทั่วไปเทคนิคเดลฟายที่ใช้ในประเทศไทยมักจะใช้ในการวิจัยเพื่ออนาคตซึ่ง จุมพล พูลภัทรชีวิน (2529, หน้า 23-24) กล่าวว่า เป็นการศึกษาเพื่อบอกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมในอนาคต (ระยะสั้นหรือยาวก็ตาม) ที่เกี่ยวข้องกับการทำนาย (Prediction) การฉายภาพ (Projection) และการคาดการณ์ (Forecast) กล่าวโดยสรุปเทคนิคเดลฟายเป็นการศึกษา ดังนี้

1. บรรยายอนาคตรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรศึกษา
2. ประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันกับความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันกับอนาคตที่เป็นไปได้
3. บ่งชี้ผลกระทบและผลต่อเนื้อที่เป็นไปได้ต่าง ๆ ของแต่ละอนาคต
4. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้
5. ให้เข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

โดยสรุปแล้วการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยหนึ่งในการหาคำตอบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหรือควรจะเป็นจากผู้เชี่ยวชาญจริง ๆ เฉพาะเรื่องนั้น ๆ ที่ทำการศึกษาดังนั้นสิ่งสำคัญของเทคนิคนี้จึงอยู่ที่การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการวิจัย และการออกแบบสอบถามเทคนิคนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก เพื่อให้ได้ความคิดที่ถูกต้องแน่นอน จึงต้องมีการถามซ้ำกันหลายครั้งโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าว โดยสรุปแล้วกระบวนการวิธีการในการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย สามารถดำเนินการเป็นขั้นตอนเรียงตามลำดับดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แผนภูมิแสดงขั้นตอนการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

### ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1. การไม่เปิดเผยชื่อของผู้ตอบ ทำให้ผู้ตอบมีอิสระภาพทางความคิด
2. สามารถได้ความเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก ซึ่งอาจสูงเป็นร้อยเป็นพันได้
3. การใช้วิธีการทางสถิติเพื่อประมวลผล เป็นการลดอคติ (Bias) ทำให้ได้ข้อมูลที่ น่าเชื่อถือ
4. เหมาะสำหรับคำถามยาก ๆ ที่มีหลายมิติ ที่ต้องประเมินทั้งข้อเท็จจริงทางวิทยาศาสตร์ และคุณค่าทางสังคม หรือคำถามในเรื่องที่ยังขาดองค์ความรู้อย่างเพียงพอ เพื่อหาคำตอบในขณะ ที่จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ

### ข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

1. ใช้เวลานานและการลงทุนสูง จึงนิยมทำการสำรวจเพียงสองรอบ แต่ในปัจจุบัน หลายโครงการมีการให้ตอบแบบสอบถามในเว็บไซต์แบบออนไลน์ ซึ่งลดค่าใช้จ่าย และเวลา ลงได้มาก
2. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญผ่านแบบสำรวจไม่เข้มข้นเหมือนการเผชิญหน้า จึงถูก กล่าวหาว่าการสำรวจได้เพียงความเห็นเฉยๆ ซึ่งอาจไม่ใช่ความเห็นที่ดีที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ดวงใจ ชั่วตระกูล (2551, หน้า 317) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมืองและในแต่ละ ภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550, หน้า 120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการศึกษาพบว่าคอร์รัปชันยังปรากฏในสังคมไทย และในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบเนื่องจากวัฒนธรรมของ คนไทยและของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้อง ต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามีองค์ประกอบต่าง ๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัด รูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบประกอบด้วยหลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจาย อำนาจ แบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละ

หลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบ โดยการจัดสัมมนาจัดเอกสารณารูปแบบ

คณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักตรวจสอบภายใน (2552) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดีโดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงาน ภายใน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน เกิดจากการเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณ ถูกตัดงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ 4) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ คือเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

อัมมาร สยามวาลา และคณะ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินความเสี่ยงและความเปราะบางทางสังคม: การวัดภาวะความยากไร้และความเปราะบางทางสังคม สู่แนวทางนำไปปฏิบัติในประเทศไทย พบว่า ความเสี่ยงจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงที่สามารถเตรียมการได้ล่วงหน้า 2) ความเสี่ยงที่ไม่สามารถเตรียมการหรือคาดการณ์ได้ล่วงหน้า และ ความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้แต่มีโอกาหรือความน่าจะเป็นที่เกิดในระดับต่ำและ 3) ความเสี่ยงในธรรมชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) โรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อพฤติกรรมของนักเรียนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่วนพฤติกรรมที่เกิดนอกเวลาที่ทำกรเรียนการสอน ให้ถือเป็นความรับผิดชอบตามควรแก่สถานการณ์ และส่วนประกอบของปัญหา บุคลากรที่รับผิดชอบครูทุกคนในโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องดูแล พัฒนา และควบคุมพฤติกรรมนักเรียน ดังนี้

ก. คณะกรรมการกลุ่มบริหารกิจการนักเรียนรับผิดชอบโดยตรงในด้านการป้องกันแก้ไข ควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมนักเรียน ทั้งด้านการจัดกิจกรรมและการออกแบบระเบียบข้อบังคับ และการลงโทษ รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียน เช่น สมาคมผู้ปกครองและครู สำนักงานส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา สถานีตำรวจสือมวลชน เป็นต้น ให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือสอดส่องพฤติกรรมของนักเรียน เพื่อร่วมมือกันแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

ข. ครูสนับสนุนการสอน เช่น ครูกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครูอนามัย ครูบรรณารักษ์ ครู ทัศนศึกษา ฯลฯ ต้องมีหน้าที่ให้ความร่วมมือช่วยกันพัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครู กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลให้เข้าใจ ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนแต่ละคนอย่างละเอียดลึกซึ้ง เพื่อหาทางแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ครูทุกคนต้องร่วมมือและช่วยกันอบรมบ่มนิสัยในขณะที่ทำการสอน หรือในฐานะที่เป็นครูประจำชั้น และในขณะเดียวกันกิจกรรมการเรียนการสอนที่จัดขึ้น ก็ควรเอื้อให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในตัวนักเรียนด้วย ไม่ใช่แยกการเรียนการสอนวิชาการออกอย่างเด็ดขาดจากการปกครอง

### งานวิจัยต่างประเทศ

เวอลินเดน, เฮเซน และโทมัส (Verlinden, Hersen, & Thomas, 2008) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเสี่ยงในการฆาตกรรมในโรงเรียน โดยมี 9 สาเหตุในการฆาตกรรมของผู้เคราะห์ร้ายหลาย ๆ คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาชาวอเมริกันและการตรวจสอบการจำแนกความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรมและประเมินรูปแบบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความสัมพันธ์ทางธุรกิจร่วมกับปัจเจกชน ครอบครัว สังคม สังคมกลุ่มใหญ่และสถานการณ์ปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับความรุนแรงของวัยรุ่นและการบุกรุก และจากการตรวจสอบปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวสามารถแบ่งปัจจัยเสี่ยงได้ 4 ด้านคือ 1) ด้านปัจเจกบุคคล เกี่ยวกับการรักษาทางด้านร่างกาย อุปสรรคทางด้านอารมณ์ เช่น ใจร้อน ประวัติการล้วงละเมิด การหลอกลวง ทักษะคิดความเชื่อตนเอง 2) ด้านครอบครัว การเปิดเผยความรุนแรง ความขัดแย้งของครอบครัว การยึดทรัพย์ การต่อต้านสังคม เป็นต้น 3) โรงเรียน และ 4) สังคมและสิ่งแวดล้อม

เฟนเซล และโอเบรนนัน (Fenzel & O'Brennan, 2010) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความเสี่ยงของเด็กชายชาวอเมริกันที่อาศัยอยู่ในแอฟริกาต่อบรรยากาศแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่มีผลต่อโรงเรียน การวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยบรรยากาศในโรงเรียนกับแรงจูงใจและการดำเนินการทางวิชาการเป็นสิ่งเปราะบางโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนชาวอเมริกันที่อาศัยอยู่ในแอฟริกาที่อยู่ในเขตพื้นที่เสี่ยงโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นเด็กนักเรียนชั้นประถมศึกษาตอนปลายชาวอเมริกันในแอฟริกาจำนวน 282 คน ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน ข้อมูลการวิจัยสนับสนุนโมเดลที่กำหนดและเสนอแนะถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งนักเรียนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีน่าสนใจและเพลิดเพลินใจ และควรมีข้อตกลงทางวิชาการระหว่างนักเรียนที่อาศัยในพื้นที่เสี่ยงด้วย ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อบทบาทของครูในการสร้างบรรยากาศเช่นเดียวกัน

สกอต (Scott, 2007) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการจัดกลุ่มเด็กนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่ตกอยู่ในความเสี่ยง อิทธิพลที่แสดงออกในทางรุนแรงต่อสังคมและปัจจัยป้องกันในสถานศึกษา จากการวิจัยเป็นรายกลุ่มของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในนักเรียนเชื้อสายลาตินอเมริกาและแอฟริกันอเมริกัน จำนวน 789 คน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มเด็กที่ตกอยู่ในความเสี่ยงได้หลายรูปแบบ โดยการใช้ให้เด็กรายงานตนเอง ระดับความเชื่อมั่นในสถานศึกษาตนเอง แรงจูงใจในการไปโรงเรียน

ความรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่จากครอบครัว ความสัมพันธ์กับครูและเพื่อน ๆ การแสดงออกซึ่งความรุนแรงและจากการจัดกลุ่มนักเรียนออกเป็น 6 กลุ่ม พบว่าในจำนวนนี้ 5 กลุ่มสามารถจัดกลุ่มที่ตกอยู่ในความเสี่ยงได้คือในส่วนที่มีความเครียดในสถานศึกษา ปัญหาสุขภาพ ระดับการเรียนรู้และระยะเวลาที่ใช้ในโรงเรียน การแสดงออกซึ่งความรุนแรงเป็นลักษณะที่แปลกแยกของเด็กที่อาจจำแนกได้เป็นกลุ่มที่เปราะบางที่สุดและการฟื้นฟูกลับสู่สภาพเดิมถูกจำเป็นประเภทกลับตัวกลับใจ มีผลการเรียนที่ดีกว่าเด็กที่โตมาจากชุมชนผู้ที่มีรายได้น้อยในเมืองจะมีพัฒนาการในทางบวก แม้จะต้องเผชิญกับพฤติกรรมและอุปสรรคที่ทำทลาย ผลการวิจัยในครั้งนี้สรุปได้ว่าเด็กที่จัดว่าเป็นกลุ่มที่ตกอยู่ในความเสี่ยงจะต้องทำการศึกษาและจัดกลุ่มกันอย่างละเอียดโดยมุ่งศึกษาแยกเป็นเพศและเผ่าพันธุ์ เด็กนักเรียนที่ตกอยู่ในความเสี่ยงนี้สร้างปัญหาในการจัดการเรียนการสอนมากจึงต้องมีการศึกษาเพื่อจัดกลุ่มเด็กนักเรียนว่าอยู่ในความเสี่ยงมากหรือน้อยเพียงใด และสามารถแก้ไขให้กลับฟื้นคืนสภาพที่ไม่เสี่ยงได้หรือไม่ โดยพบว่ากลุ่มที่มีความเสี่ยงมากจะมีผลการเรียนต่ำและขาดแรงจูงใจให้เรียนต่อจนจบ ส่วนมากมักไม่ค่อยมาโรงเรียนและออกกลางคันหรือไม่สามารถเรียนจนจบมัธยมปลาย หรือเรียนไม่จบปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย ต้องออกหางานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมาก แต่ทำงานให้มีรายได้พอเลี้ยงชีพเท่านั้น เด็กนักเรียนที่ตกอยู่ในความเสี่ยงนั้นสามารถจัดกลุ่มโดยศึกษาประวัติด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) เด็กที่อยู่ในชุมชนเมืองที่มีรายได้น้อยสัมผัสกับความรุนแรงในชุมชนมาก 2) ระดับความสัมพันธ์กับครูและเพื่อน 3) มีประสิทธิภาพในตัวตนเพียงใด 4) มีแรงจูงใจภายในอย่างไร 5) มีปัจจัยภูมิคุ้มกันจากครอบครัวเพียงใด 6) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม 7) ปัจจัยทางร่างกาย

เวสเตอร์แมน (Westerman, 2006) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ พบว่าความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีมี 6 ด้านด้วยกันคือ 1) เทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานประกอบด้วยการบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานระดับมาตรฐานอายุและเทคโนโลยี 2) ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสารประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงสร้าง 3) บุคคลและทักษะ ประกอบด้วยการหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะ การอบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วยวิธีการใช้มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วยการควบคุมโครงสร้างระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบ และ 6) องค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่ายต้นทุน กระบวนการกองทุน

มหาวิทยาลัยเคลมสัน (Clemson University and Communities in School, 2007)

แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางการดำเนินงานของโรงเรียน ความเสี่ยง

ทางด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางสังคม ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางพฤติกรรมและความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา

1. ความเสี่ยงทางการดำเนินการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่ไม่สมบูรณ์และคะแนนในระดับชั้นพื้นฐาน การส่งวนข้อมูล อายุเกินระดับ การขาดแคลนผู้ตรวจและความยุ่งยากในการให้การบ้านเด็ก

2. ความเสี่ยงทางด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ประกอบด้วยความสามารถในการดูแลนักเรียนในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนในการให้บริการทางการศึกษา/ การมอบหมายหน้าที่

3. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านวิชาการ การทำการบ้านน้อยหรือไม่มีการบ้าน การไม่แน่ใจของการเป็นอยู่ของนักศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

4. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางสังคม ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือปฏิบัติงานในโรงเรียนต่ำ การสนับสนุนจากผู้มีฐานะทางสังคม

5. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางพฤติกรรม ประกอบด้วยการหนีโรงเรียนเป็นประจำ การละทิ้งหน้าที่เป็นประจำ การทำลายทรัพย์สิน การไม่มาโรงเรียนสูง การเลิกเรียนกลางคัน

6. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา ประกอบด้วยความไม่สนใจการเรียน ข้อผูกมัดในโรงเรียนและความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนต่ำ ความรู้สึกไม่ชอบเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ลอราและไดนี (Laura & Diane, 2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์ต่อเด็กก่อนวัยเรียนที่อาศัยอยู่ในชนบทที่มีความยากจน ผลการวิจัยพบว่ามี 3 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความเสี่ยงด้านร่างกาย ความเสี่ยงในการผิกระเบียบและความเสี่ยงที่ทำให้มีความรู้สึกหดหู่และกดดัน โดยผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้ง 3 มีความแตกต่างกัน มีอิสระต่อกัน คนที่มีฐานะในระดับเดียวกันและระดับต่ำมีความสัมพันธ์กับร่างกาย ความยากจน การดำรงชีวิต และความรู้สึกกดดันในการผิกระเบียบ การพัฒนาเกี่ยวกับความรู้สึกเอกลักษณ์ของความหดหู่ และกดดัน มีความสัมพันธ์ต่ำเป็นอิสระจากผู้ปกครอง สถานภาพของวัยรุ่น เกรดและความไม่พอใจในลักษณะท่าทาง อย่างไรก็ตามเพศมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลในเรื่องของการผิกระเบียบ ซึ่งแบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ปัจจัย คือ เพศชายและเพศหญิง ดังนั้นความยากจนจึงเป็นปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นอิสระจากผู้ปกครองและการผิกระเบียบ