

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*

THE MODEL OF TOTAL RISK MANAGEMENT
FOR OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS IN
THE NORTHEAST REGION

อาทิตย์ แก้วอุ่น

Arthit kaew-un

พนายุทธ เชยบาล

Panayut Cheybal

สมคิด สร้อยน้ำ

Somkid Sroinam

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Rajabhat Udon Thani University, Thailand

E-mail: arthitj1@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการวิจัย เป็น 4 ระยะ คือ 1) ศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยง โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงจากผู้ให้ข้อมูลได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 19 คน 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 364 คน 4) ประเมินรูปแบบโดยการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ 1.1) ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง 1.2) ด้านโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ 1.3) ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับ

* Received 25 August 2020; Revised 8 September 2020; Accepted 13 September 2020



โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มี 3 องค์ประกอบ กับ 59 แนวทางปฏิบัติ 3) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีความเป็นไปได้ในการใช้ อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 องค์ประกอบ 4) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้องแม่นยำอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, การบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การ, โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Abstract

The purposes of the study were: 1) To study the risk management throughout the organization for educational opportunity expansion schools in the northeast region 2) to develop a risk management model 3) to examine the possibility of using a risk management model And 4) to assess risk management models This research is a combined research. The research is conducted in 4 phases: 1) Studying the risk management conditions by studying from relevant research documents and interviewing from 9 experts. 2) Developing a risk management model from data providers which are 3 groups of experts, totaling 19 people 3) Check the possibility of using the format from the school administrators 364 people 4) Assess the model by meeting a group of experts of 9 people. The result founded that 1) risk throughout the organization for schools there are 3 elements: 1.1) risk management policy, 1.2) risk management structure, and 1.3) risk management process, 2) risk management model throughout the organization for schools, expanding educational opportunities, 3 elements and 59 practices, 3) risk management patterns throughout the organization for schools, expanding educational opportunities. 4) The organization-wide risk management model for schools expands educational opportunities. Useful, there is a possibility. It is suitable and accurate at the highest level in all aspects.

Keywords: Risk Management, Total Management Organization, Opportunity Expansion Schools in the Northeast Region



บทนำ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านของประเทศไทย เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยี เมื่อปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยได้ประสบกับภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ หน่วยงานในภาครัฐยังขาดความสามารถในการบริหารจัดการ และไม่ได้ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความเสี่ยงในองค์กร เกิดปัญหาในเชิงลบ เช่น ความล่าช้าในการทำงาน เกิดข้อผิดพลาดมีการทุจริตประพฤติมิชอบและเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (ดุสิต ทิพทัส, 2553) ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐ ต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าถึง ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยง สร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานภายในแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ และพัฒนาการที่เป็นรูปธรรมที่เห็นชัดเจนที่สุด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ อันเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยราชการนั้นเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย, 2556)

ในการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป เช่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างรายได้ เพื่อให้บริการประชาชน เป็นต้น การกำหนดจุดประสงค์ไว้เช่นใดก็ตาม การจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นก็ต้องประสบกับความเสี่ยงอยู่เสมอ ซึ่งอาจปรากฏในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความเสี่ยง ด้านนโยบาย การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี การเมือง เป็นต้น ความเสี่ยงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้หรือก่อให้เกิดผลเสียหายนต่อองค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การดำเนินการธุรกิจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ประเด็นสำคัญ ในเรื่องเกี่ยวกับความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ แต่หากสามารถควบคุมความเสี่ยงได้แล้วจะช่วยก่อให้เกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการประชาชนอย่างมาก ความเสี่ยง เป็นเรื่องประกอบกันระหว่างองค์ประกอบอย่างน้อย 2 ส่วน คือ โอกาสที่น่าจะเกิดขึ้นของสิ่งที่ไม่พึงประสงค์กับผลกระทบที่ตามมา ประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากการที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมจะเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์และแผนงาน ช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นเทคนิคการบริหารที่ได้รับความสนใจอย่างมากจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551)



ตามกลยุทธ์ของสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 หลังจากดำเนินการแล้ว พบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาหลายประการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560) ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในการบริหารงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการต่าง ๆ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ จากการศึกษาภารกิจของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทั้งภารกิจตามโครงสร้าง และภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย พบภารกิจในการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจที่แฝงอยู่ในภารกิจหลักของแต่ละฝ่ายงานเท่านั้น มีเพียงระบบการควบคุมภายในอันเป็นการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการควบคุมภายใน เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติงานการควบคุมภายในและการรายงานการประเมินที่เหมาะสม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กำหนดเพิ่มเติมในหน่วยตรวจสอบภายในมีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยงซึ่งทั้ง 2 ภารกิจยังไม่มีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2561)

จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีการดำเนินการแต่ยังไม่มียุทธวิธีหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อให้ได้นวัตกรรมในการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมกับองค์กร และมีความเป็นไปได้เป็นประโยชน์อันจะส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 มี 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis and Synthesis) จากแนวคิดหลักการจากนักวิชาการ จากทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การเป็นแหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศซึ่งเผยแพร่เป็นตำราเอกสารหรือเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยสังเคราะห์ความถี่องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงจำนวน 9 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยมีคุณสมบัติ 1) เป็นกลุ่มนักวิชาการอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา, เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา, เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และ ให้ความร่วมมือกับงานวิจัยด้วยความเต็มใจรวมทั้งยินยอมสละเวลาตลอดงานวิจัย 2) กลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงไม่น้อยกว่า 5 ปี 3) กลุ่มผู้บริหารระดับโรงเรียนขยายโอกาส เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ที่มีตำแหน่งที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างโดยแบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และตอนที่ 2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างนำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับจริงแล้วจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีถึงผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนัดหมายวัน เวลา และสถานที่การสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวันเวลาและสถานที่ที่ได้นัดหมายไว้ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์



วิเคราะห์ด้วยการบรรยายพรรณนาข้อมูล วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการสร้างข้อค้นพบ

ระยะที่ 2

การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 19 คน ประกอบด้วย 1) กลุ่มนักวิชาการ อาจารย์สถาบันอุดมศึกษา มีคุณสมบัติเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) กลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารระดับนโยบาย มีคุณสมบัติ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงไม่น้อยกว่า 5 ปี 3) กลุ่มผู้บริหารระดับโรงเรียนขยายโอกาสมีคุณสมบัติดังนี้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ที่มีตำแหน่งที่มีวิสัยทัศน์ชำนาญการพิเศษขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชนิด คือแบบสอบถามปลายเปิด (Open End) และแบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) มีจำนวน 3 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง ด้านโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม

ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ท (Likert Scale) ที่พัฒนามาจากแบบสอบถามในรอบที่ 1 แต่ได้แสดงตำแหน่งคำตอบของกลุ่ม คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) มัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) พร้อมทั้งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะรายจากการตอบในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ตามลำดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบในการตอบแต่ละข้อคำถามตามค่าสถิติที่ให้ไว้ ส่วนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามปลายเปิด โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัย และรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด วิธีการในการบริหารความเสี่ยง ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้างและด้านกระบวนการ สำหรับโรงเรียนขยายโอกาสโดยกำหนดรายละเอียดของข้อคำถามเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ หลังจากนั้นจึงร่างแบบสอบถามให้ตรงประเด็น ครอบคลุมทุกประเด็นที่ต้องการ จากนั้นนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเข้าใจในภาษาที่ใช้ เพื่อตรวจสอบว่าแบบสอบถามมี



ความครอบคลุมวัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ แล้วจัดพิมพ์แบบสอบถามนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย เข้าสู่กระบวนการเทคนิคเดลฟาย ในรอบที่ 1 จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน จึงนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาสรุปประเด็น เพื่อนำมาสร้าง แบบสอบถาม แบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของ (Likert Scale) เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการตามเทคนิคเดลฟาย ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ต่อไป

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส

ในขั้นตอนนี้เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานจริงสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ว่ามีความเป็นไปได้ในการใช้อยู่ในระดับใด ประชากรที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ครั้งนี้ประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3,064 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซีและมอร์แกน จากประชากรแล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ และตอนที่ 2 ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ตามภารกิจการบริหารความเสี่ยงใน 3 ด้าน คือนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง สร้างเครื่องมือโดยผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ที่ได้รับการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญแล้วมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยและแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส จากนั้นจัดทำร่างแบบสอบถามนำแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงของข้อคำถามกับรูปแบบ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบ Google Form เก็บรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ถึงโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล



จำนวน 364 ฉบับ ไปยังโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม ผ่านระบบ Google Form ได้แบบสอบถามคืนกลับมา วิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ไปใช้วิเคราะห์โดยให้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 4 การประเมินรูปแบบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส

ผู้วิจัยดำเนินการโดยการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert Group Meeting) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินและเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการบริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 9 คนได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม 1) กลุ่มอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และ 2) กลุ่มผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงไม่น้อยกว่า 5 3) กลุ่มผู้บริหารระดับโรงเรียนขยายโอกาส เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส แบบประเมินความถูกต้องต่อรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส



สร้างเครื่องมือโดย ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส มาจัดทำเอกสารเอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert Group Meeting) ทำการกำหนดประเด็นประกอบการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์จากนั้นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเริ่มจากเตรียมสถานที่และบุคลากรในการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จัดบันทึกการสนทนาและผู้ให้บริการจัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี พร้อมกับเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วันเอกสารประกอบด้วย โครงร่างวิทยานิพนธ์ เอกสารรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขยายโอกาส กำหนดวันเวลาและสถานที่การประชุมสนทนากลุ่ม ดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์ ระบาดของไวรัส COVID – 19 จึงมีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออนไลน์ โดยใช้โปรแกรม ZOOM Meeting ในวันอาทิตย์ ที่ 12 เดือนเมษายน พุทธศักราช 2563 เวลา 13.30 – 16.30 น. ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ตามที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง จากการศึกษาเอกสาร (Document Analysis) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลตามแนวคิดเห็นสอดคล้องกัน และใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบความเสี่ยง ร้อยละ 80 ตามความคิดเห็นจากตารางสังเคราะห์ความคิดเห็น พบว่ามี 3 องค์ประกอบ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งนำไปใช้ใน 4 ฝ่ายงานหลักในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา คือ ฝ่ายงานวิชาการ ฝ่ายงานงบประมาณ ฝ่ายงานบุคคล ฝ่ายงานบริหารทั่วไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ เพื่อศึกษาความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส



2. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการพัฒนาไปในทิศทาง ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการโดยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกฝ่ายงาน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จัดให้มีการจัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยงโดยมีกระบวนการการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมีมาตรฐานเดียวกัน ได้ไปถือปฏิบัติจนเกิดการบูรณาการทุกระดับ ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสาร อย่างทั่วถึงมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องถึงปัญหา หรือข้อเสนอนั้นอื่น ๆ ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง

2.2 ด้านโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหาร ความเสี่ยงที่ประกอบไปด้วยผู้แทนบุคลากรจากทุกฝ่าย โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธานมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเป็นกรรมการร่วม โดยมีเหมาะสมสอดคล้องกับคุณสมบัติของฝ่ายงานในการเลือกและสรรหาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเลือกและสรรหาโดยใช้กฎหมายระเบียบและข้อบังคับเป็นเกณฑ์ในการเลือกและสรรหาคณะกรรมการ โดยการเสนอชื่อจากแต่ละฝ่ายงานทุกฝ่ายงานมาเป็นคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงให้มาทำหน้าที่ กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ผู้อำนวยการให้คำปรึกษา ติดตาม ประเมิน เสนอนะ พร้อมระบุบทบาทหน้าที่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แก่คณะกรรมการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงโดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงทั้งที่ระบุ และเกิดขึ้นใหม่ทุกช่วงเวลาโดยที่คณะกรรมการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายงานเช่นกัน โดยให้มีหน้าที่ในการระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมิน ดำเนินการจัดทำแผน และประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยงจากนั้นจึงดำเนินการจัดการกับแต่ละความเสี่ยงติดตามความก้าวหน้าและรายงานสรุปผลให้มีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงปัจจุบันและที่เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา

2.3 ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการโดย 1) กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากรายงานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงเรียน มีการกำหนดวัตถุประสงค์แยกย่อยตามฝ่ายงานบริหารงานทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไปและงานจากภายนอกโรงเรียน 2) ระบุความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ระบุความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ระบุความเสี่ยงด้านการเงิน ระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบโดยแยกตามกลุ่มบริหารงานทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไปและงานจากภายนอกโรงเรียนและ 3) ประเมินความเสี่ยง โดยการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงให้ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ตามระดับโอกาสหรือ



ความถี่ที่จะเกิดความเสียหาย ตามระดับความรุนแรงที่จะเกิดความเสียหาย แยกตามกลุ่มบริหารงานทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไปและงานจากภายนอกโรงเรียน

4) จัดการกับความเสี่ยง โดยการปฏิบัติตามแบบแผนการจัดการกับความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้พิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยงและรายงานการควบคุมภายในจากนั้นจึงเลือกใช้วิธีการจัดการกับความเสี่ยงโดยวิธียอมรับความเสี่ยงโดยมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด ถ้าย้อนความเสี่ยงโดยการประกันภัย หรือจ้างบุคคล หน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการแทนในแต่ละความเสี่ยง ปรับปรุงระบบทำงานใหม่ จัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน หลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยการหยุดยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการนั้นจัดการความเสี่ยงแยกตามฝ่ายการบริหารงานทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไป และงานจากภายนอกโรงเรียน

5) สื่อสารความเสี่ยง โดยการแจ้งแนวทางดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงใช้ช่องทางสื่อสารการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งเอกสารและสื่อทางโซเชียลเน็ตเวิร์คอย่างต่อเนื่อง แยกตามกลุ่มการบริหารงานทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไป และงานจาก ภายนอกโรงเรียน และ

6) ติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยการติดตามอย่างสม่ำเสมอและ เป็นระบบโดยการจัดให้มีแผนการติดตามและเฝ้าระวัง ความเสี่ยงทั้งในระดับฝ่ายงานและระดับองค์การ ระบุเป้าหมายของการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงไว้ อย่างชัดเจน ประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั้งระหว่างดำเนินการและสิ้นสุดโครงการ ไม่ลืมนำแต่งตั้งคณะทำงาน ติดตาม ประเมินความเสี่ยงในแต่ละประเภทอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยกำหนดขั้นตอนการติดตามเฝ้าระวัง และประเมินความเสี่ยงไว้ อย่างชัดเจน แยกตามฝ่ายการบริหารงานทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไป และงานจากภายนอกโรงเรียน

3. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 สรุปรวมความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบการบริหารความเสี่ยง
สำหรับโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	ความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบ		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง	4.61	0.12	มากที่สุด
2. ด้านโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4.62	0.09	มากที่สุด
3. ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง			
3.1 ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	4.63	0.10	มากที่สุด
3.2 ขั้นการระบุความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยง	4.56	0.08	มากที่สุด
3.3 ขั้นการประเมินความเสี่ยง	4.55	0.02	มากที่สุด
3.4 ขั้นการจัดการความเสี่ยง	4.67	0.08	มากที่สุด
3.5 ขั้นการสื่อสารความเสี่ยง	4.70	0.12	มากที่สุด
3.6 ขั้นการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	4.68	0.07	มากที่สุด
รวม	4.63	0.03	มากที่สุด

4. ผลการประเมินความถูกต้องตามมาตรฐานการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความถูกต้องตามมาตรฐานการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องแม่นยำ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปรวมผลจากการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ
สำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากผู้เชี่ยวชาญ
โดยการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert Group Meeting)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	การประเมินความถูกต้อง		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านที่ 1 ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards)	4.75	0.09	มากที่สุด
2. ด้านที่ 2 ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards)	4.63	0.15	มากที่สุด
3. ด้านที่ 3 ความเหมาะสม (Propriety Standards)	4.88	0.02	มากที่สุด
4. ด้านที่ 4 ด้านความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy Standards)	4.73	0.14	มากที่สุด
โดยรวม	4.75	0.03	มากที่สุด



อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กรอบในการศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและ 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ใน 4 ฝ่ายงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีขั้นตอนวิธีการที่ชัดเจน ตรวจสอบและยืนยันหลายขั้นตอนเป็น การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า ยืนยันได้ว่าองค์ประกอบ ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความเหมาะสมทำให้ได้องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยมาใช้เป็นกรอบ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ กำหนดให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้อง กับแนวคิดของ ผุสดี ทิพทัส ที่กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นกลไกในการสร้างความเข้ม แข็งให้กับหน่วยงานราชการเพื่อให้ผลการดำเนินงานของขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้แล้ว (ผุสดี ทิพทัส, 2553) สอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา ได้กำหนดให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ (สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) และสอดคล้องกับที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ ได้นำกระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้ง กระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการ ดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยาย โอกาส ทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงมี 3 องค์ประกอบ กับ 59 แนวทางปฏิบัติ คือ 1) ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง มี 10 แนวทางปฏิบัติ 2) ด้านโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง มี 17 แนวทางปฏิบัติ และ 3) ด้าน กระบวนการบริหารความเสี่ยง มี 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยง มี 4 แนวทางปฏิบัติ ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง มี 5 แนวทางปฏิบัติ ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง มี 4 แนวทางปฏิบัติ ขั้นที่ 4 การจัดการกับแต่ละ ความเสี่ยง มี 8 แนวทางปฏิบัติ ขั้นที่ 5 การสื่อสาร ความเสี่ยง มี 4 แนวทางปฏิบัติ และ ขั้นที่ 6 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง มี 7 แนวทางปฏิบัติอาจเป็นเพราะว่า ผู้เชี่ยวชาญแต่ละ ท่านล้วนแล้วเป็นผู้ที่มี ความรอบคอบ รอบรู้ ลุ่มลึก มากด้วยประสบการณ์ในการบริหารงาน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจึงสามารถมองเห็นแนวทางที่เหมาะสมในการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



สอดคล้องกับ ประวัติ ยงบุตร ที่ได้ทำการศึกษาไว้ในรูปแบบที่สอดคล้องกัน ดังในรายละเอียดตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้ (ประวัติ ยงบุตร, 2555)

2.1 องค์ประกอบด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกฝ่ายงาน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มจากส่วนนี้โดยจัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีกระบวนการการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมีมาตรฐานเดียวกัน ได้ไปถือปฏิบัติจนเกิดการบูรณาการทุกระดับ ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน การสื่อสารอย่างทั่วถึงมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องถึงปัญหา หรือ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นความสำคัญที่สุด

2.2 องค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนการกำหนดคณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือนั้น อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการ และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับคือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับบริหารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการเพื่อให้่ายในการจัดคนเข้าทำงาน ง่ายต่อการกำหนดขอบข่ายงาน ง่ายต่อการกำหนดระยะเวลาในการทำงานและง่ายต่อการจัดระบบการทำงานอะไร ๆ อีกหลายอย่างจะได้ไม่เกิดการทำงาน ซ้ำซ้อน หรือ ผลักภาระงาน หรือ ก้าวถอยงานกันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น

2.3 องค์ประกอบด้านกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการออกแบบกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง กระบวนการระบุความเสี่ยง กระบวนการประเมินความเสี่ยง กระบวนการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง กระบวนการสื่อสารความเสี่ยง กระบวนการการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่ได้ในการวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ถ้าพิจารณาถึงขั้นตอนและกระบวนการที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้แล้วเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหาร ความเสี่ยงในเกือบทุกองค์การ เกือบทุกหน่วยงาน ที่ใช้กันมาประจำ มาโดยตลอดสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way) (เมธา สุวรรณสาร, 2553)

3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนอย่าง



จริงจัง เพราะการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนนั้น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในโรงเรียนเข้าใจความสำคัญและเห็นคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อโรงเรียน มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยง ต้องเริ่มต้นจากการที่คณะผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้นโดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความถูกต้องตามมาตรฐานการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องแม่นยำอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน อาจเป็นเพราะว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีกรอบการบริหารความเสี่ยงที่บ่งชี้ ความเสี่ยงที่โรงเรียนขยายโอกาสที่มีอยู่แล้ว รูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีระบบที่ดี ทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงสอดคล้องกับ ประกอบ กุลเกลี้ยง ที่ได้ทำการศึกษาไว้ และรูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีระบบและการควบคุมอย่างเหมาะสมเพื่อบ่งชี้ ความเสี่ยงใหม่ที่กำลังเกิดขึ้นก่อนที่จะก่อให้เกิดปัญหาสำคัญ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงมีการรายงานและการประเมินความสูญเสียจากส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด (ประกอบ กุลเกลี้ยง, 2550)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

สภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง ด้านโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนำไปใช้ใน 4 ฝ่ายงานหลักในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา คือ ฝ่ายงานวิชาการ ฝ่ายงานงบประมาณ ฝ่ายงานบุคคล ฝ่ายงานบริหารทั่วไป มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ ดำเนินการโดยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกฝ่ายงาน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงโดยมีกระบวนการการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมีมาตรฐานเดียวกัน ได้ไปถือปฏิบัติจนเกิดการบูรณาการทุกระดับ ครอบคลุมภารกิจทุกด้านสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสาร อย่างทั่วถึงมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องถึงปัญหา หรือ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงที่ประกอบไปด้วยผู้แทนบุคลากรจากทุกฝ่าย โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธานมี



ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเป็นกรรมการร่วม โดยมีเหมาะสมสอดคล้องกับคุณสมบัติของฝ่ายงานในการเลือกและสรรหาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเลือกและสรรหาโดยใช้กฎหมายระเบียบและข้อบังคับเป็นเกณฑ์ในการเลือกและสรรหาคณะกรรมการ โดยการเสนอชื่อจากแต่ละฝ่ายงานทุกฝ่ายงานมาเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้มาทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้คำปรึกษา ติดตาม ประเมินเสนอแนะ พร้อมระบุบทบาทหน้าที่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แก่คณะกรรมการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงโดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงทั้งที่ระบุ และเกิดขึ้นใหม่ทุกช่วงเวลาโดยที่คณะกรรมการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วยบุคลากรจากทุกฝ่ายงานเช่นกัน โดยให้มีหน้าที่ในการระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมิน ดำเนินการจัดทำแผน และประชาสัมพันธ์แผนการบริหารความเสี่ยงจากนั้นจึงดำเนินการจัดการกับแต่ละความเสี่ยงติดตามความก้าวหน้าและรายงานสรุปผลให้มีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงปัจจุบันและที่เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา ทำการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง จัดการกับความเสี่ยง สื่อสารความเสี่ยง ติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด มีความถูกต้องตามมาตรฐานการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องแม่นยำอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่ามาตรฐานด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ และมาตรฐานความถูกต้อง ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ความเสี่ยงด้านนโยบายการบริหาร ความเสี่ยง มีประโยชน์ต่อโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในแง่สามารถใช้เป็นข้อมูลในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในโรงเรียน และในส่วนของการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนสำคัญที่สุดคือ เป็นความเสี่ยงด้านนโยบายถือเป็นจุดแรกเริ่มของการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น ผู้ที่จะนำความเสี่ยงด้านนโยบายที่พบนี้ ไปใช้ คือผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องศึกษาถึงความเสี่ยงด้านนโยบายที่ค้นพบนี้ให้ละเอียดถี่ถ้วน แล้วปรับให้เหมาะสมกับในส่วนของบริบทของโรงเรียนของท่านที่จะนำไปใช้เองที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามบริบทที่เป็นจริงในโรงเรียนของท่านเอง

เอกสารอ้างอิง

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย. (2556). แผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2553 - 2557 “บทว่าด้วยการบริหารจัดการน้ำและอุทกภัย”. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.



- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน *ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2550). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน *ดัชนีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประวดี ยงบุตร. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. ใน *ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ผุสดี ทิพทัส. (2553). วิกฤตการณ์และทางเลือกของสถาบันกไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์.
- เมธา สุวรรณสาร. (2553). คู่มือการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของ COSO v.2. เรียกใช้เมื่อ 20 กรกฎาคม 2559 จาก <http://www.itgthailand.com>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. (2561). แนวทางปฏิบัติงานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561. เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2562 จาก <http://www.sakonarea1.go.th/>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). รายงานประจำปี 2560 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน = Annual report 2014 Office of the Basic Education Commission สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551 - 2565. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2553). แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.