

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเรื่องสภาพความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความเสี่ยง
 - 1.1 ความหมายของความเสี่ยง
 - 1.2 ประเภทของความเสี่ยง
 - 1.3 การบริหารความเสี่ยง
2. แนวคิดความเสี่ยงในสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
 - 3.1 ภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
 - 3.2 กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์
 - 3.3 ขั้นตอนในการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน
4. แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงของพฤติกรรมบุคลากรในสถานศึกษาที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษา
 - 4.1.1 พฤติกรรมของครูที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของครู (จรรยาบรรณ)
 - 4.1.2 พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (จรรยาบรรณ)
 - 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงของพฤติกรรมบุคลากรในสถานศึกษาที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
 - 4.3 สรุปพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสถานศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (2547) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

สงวน ช้างฉัตร (2547) กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) เป็นสิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) เราต้องการเผชิญข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของโครงการด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการให้ต่ำสุดโดยการขจัดข้อจำกัดหรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2548) กล่าวว่า ความเสี่ยงคือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2547) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคคลได้

วรโชค ไชยวงศ์ (2549) กล่าวว่า การเสี่ยงหมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2552) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมยความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากรเกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 25) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมให้เป็นไปตามแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (2551) ให้ความหมายของ ความเสี่ยง หมายถึงโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย ความรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตหรือมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรในการดำเนินภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการดำเนินการด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

องค์การสวนสัตว์ (2552) กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่หน่วยงานมองไกลออกไปถึงอนาคต ถึงสิ่งต่างๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายกับเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งโอกาสนั้นอาจจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ภายใต้สมมติฐานเกี่ยวกับความน่าจะเป็น (Likelihood)

กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี (2552) กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่ง ผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึงโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย ความรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตหรือมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานการเงินและการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกก็ได้โดยการวัดผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2552) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยสยาม (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง มีโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจ

เป็นการบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย เกิดความไม่แน่นอน เกิดความสูญเสีย จน ต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย ความสูญเสียหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงาน ประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ เช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิกิพีเดีย, ม.ป.ป.)

การไฟฟ้านครหลวง (2549) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากความหมายของความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรที่ตั้งไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลถึงความรู้สึกนึกคิดของคนที่มีต่อองค์กร อันจะเกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธาและยอมรับ ในภาพลักษณ์ของโรงเรียนได้

ประเภทของความเสี่ยง

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และคณะ (2553) กล่าวว่า ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ตามแหล่งกำเนิด คือ

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ รวมถึงบุคลากรในการปฏิบัติงาน (Human Resource Risk) ความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงินความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน และจากกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เกิดจากสภาวะการแข่งขัน บริษัทคู่แข่งเกิดจากบริษัทคู่ค้า ผู้ส่งมอบงานให้เรา จากกฎหมาย กฎระเบียบราชการ และจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง

การไฟฟ้านครหลวง (2549) กล่าวถึง ประเภทของความเสี่ยงซึ่งสอดคล้องกับสำนักบริหารวิชาการ (2552) และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2552) ว่าความเสี่ยงแบ่งได้ 4 ประเภท คือ ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk-S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง
2. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk-F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น สภาพคล่อง อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk-O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับคน กระบวนการ และเทคโนโลยี
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk-C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553) กล่าวว่า ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิต

และทรัพย์สิน

วิชุดา ลิวานนท์ชัย (2551 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2551, หน้า1-2) กล่าวว่าความเสี่ยงสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ แสดงได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1.1 Operational Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน อุบัติเหตุ

1.2 Financial Risk ความเสี่ยงทางการเงิน เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน กู้ยืมมากเกินไป ขาดสภาพคล่องความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี

1.3 Strategic Risk ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

- 1.4 Policy Risk ความเสี่ยงด้านนโยบาย เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

2.1 Political Factors ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ

2.2 Economic Factors ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง

2.3 Socio-cultural Factors ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม

2.4 Technological Factors ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

2.5 International Factors ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ

2.6 ภัยธรรมชาติ

2.7 ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

วิกิพีเดีย (ม.ป.ป.) ให้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการทำกำไรของบริษัท อันเป็นเหตุให้ผู้ลงทุนต้องสูญเสียรายได้ หรือเงินลงทุน ประกอบด้วย ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ และความเสี่ยงในระดับอุตสาหกรรม

2. ความเสี่ยงทางตลาด (Market Risk) คือ การสูญเสียเงินลงทุนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ลงทุน ซึ่งเป็นไปตามอุปสงค์ และอุปทานของตลาด

3. ความเสี่ยงในอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ยในตลาด

4. ความเสี่ยงจากอำนาจซื้อ (Purchasing Power Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากอำนาจซื้อของเงินที่ลดลง ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ส่งผลต่ออำนาจซื้อ คือ ภาวะเงินเฟ้อ

จากประเภทของความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยงสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk-S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

1.2 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk-F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น สภาพคล่อง อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน กู้ยืมมากเกินไป ขาดสภาพคล่องความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี

1.3 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk-O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับคน กระบวนการ และเทคโนโลยี เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน อุบัติเหตุ

1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk-C) หมายถึง ความเสี่ยง จากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

2.1 ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ (Political Factors)

2.2 ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง (Economic Factors)

2.3 ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors)

2.4 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Factors)

2.5 ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ (International Factors)

2.6 ภัยธรรมชาติ

2.7 ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

การบริหารความเสี่ยง

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2547) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีขั้น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานหรือระดับสายงานที่ดีจะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ซึ่งย่อมาจาก

- Specific : ชัดเจน
- Measurable : วัดได้
- Achievable : ปฏิบัติได้
- Reasonable : สมเหตุสมผล
- Time constrained : กรอบเวลา

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
กิจการขององค์กร

3. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และผลกระทบต่างๆที่อาจเกิดขึ้นต่อ
องค์กร โดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.1 ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง มีลักษณะเป็นประโยคที่พรรณนาถึงความ
เสี่ยงอย่างสั้นๆ แต่ได้ใจความชัดเจนว่า กำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไร ภายใต้อะไร
แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งที่มาจากภายในหรือ
ภายนอก ที่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพขององค์กร

3.1.3 ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมา หมายถึง ผลที่เกิดจาก
สมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้าของแต่ละสมมุติฐาน

3.2 การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1 พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Probability:P) ว่ามีมาก
น้อยเพียงใด

3.2.2 พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Severity:S) ที่จะเกิด
ผลกระทบ

4. การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน
เพื่อป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายซึ่งอาจเป็นวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

- 4.1 การหลีกเลี่ยง (Terminate) ไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย
- 4.2 การโอนย้าย (Transfer) โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ
- 4.3 การควบคุม (Treat) หาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง
- 4.4 การยอมรับ (Take)

5. การติดตามผลและการรายงาน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการดังนี้

5.1 ประสานงานติดตามผล โดยมีการติดตามผลเป็นรายไตรมาส

5.2 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สรุปและทบทวนปัจจัยความเสี่ยงและจัดทำร่างรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ

5.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เสนอร่างรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ

5.4 แจ้งสายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำแผนรองรับความเสี่ยง

5.5 จัดทำสรุปเผยแพร่ในรายงานประจำปี

ชุมนุมเกษตรกรออมทรัพย์แห่งประเทศไทย (2547) แบ่งขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง(Risk Management Process) ไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้ สำหรับในระดับแผนกหรือระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ซึ่งย่อมาจาก คือ Specific (ชัดเจน) Measurable (วัดได้) Achievable (ปฏิบัติได้) Reasonable (สมเหตุสมผล) และ Time constrained (มีกรอบเวลา)

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์การโดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาหรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต แต่เนื่องจากชุมนุมเกษตรกรออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ยังไม่มีการเก็บข้อมูลหรือสถิติ แต่เพื่อให้สามารถเริ่มต้นการบริหารความเสี่ยงได้ในส่วนของชุมนุมเกษตรกรออมทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงตามประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในเบื้องต้นเป็น 6 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3.1 การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การโดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ดังนี้

3.1.1 ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอกที่กระทบกระเทือน ต่อสถานภาพ

3.1.3 ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมาหมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้าของแต่ละสมมุติฐาน

3.2 การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงให้ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1 พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยจัดระดับโอกาสเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2, 1

3.2.2 พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ (Impact) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำและต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ

1) ผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบต่อชุมชนเกษตรกรรอมทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย

2) ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์การการประมาณและจัดระดับความน่าจะเป็น

3.3 การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงตามข้อ 3.2 มาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

3.3.1 วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยงกรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3.3.2 วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ ที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impacts) ซึ่ง Risk Profile จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 ส่วน ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้กำหนด ให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ ซึ่งมีค่า co-ordinate ของ Likelihood

และ impact ของปัจจัยความเสี่ยงเป็น (5,5) (5,4) (4,5) (4,4) (5,3) (3,5) (4,3) และ(3,4) เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะต้องกำหนดมาตรการรองรับและจัดการเป็นลำดับต้นๆ

ชุมนุมเกษตรกรออมทรัพย์แห่งประเทศไทยพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ใช้สรุปได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิกหรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น

2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)

3. การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึงการลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงการจ้างบุคคลภายนอก เป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น

4. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2552) กำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้อง จาก การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่าคุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กรนั้น

2. การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร

3. การประเมินความเสี่ยง

4. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง จำเป็นต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริหาร

5. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นต้องมีการปรับ (Finetune) ปรับแก้ที่เราเลือกใช้หรือไม่ แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยงในการประกันคุณภาพการศึกษา ตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

5.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการ ควรมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่ รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน

5.2 การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้

5.2.1 ความเสี่ยงด้านงบประมาณและงบประมาณ

5.2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

5.2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย

5.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

5.2.5 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

5.3 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจากมิติของโอกาสและผลกระทบจากสูงมายังต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรได้ง่ายขึ้น

5.4 มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมสามารถใช้แนวคิดของ 4T เข้ามาช่วย คือ Take (ยอมรับ) Treat (ลดหรือควบคุม) Transfer (โอน หรือกระจาย) และ Terminate (หยุดหรือหลีกเลี่ยง)

5.5 สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) ให้คำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมนั้นไป

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์และคณะ (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ระบบบริหารความเสี่ยง จะทำให้เราทราบปัญหาล่วงหน้า และเตรียมวิธีป้องกันแก้ไขได้ ช่วยลดโอกาสสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ - เจาะจงให้แน่ชัดว่าเราต้องการอะไร
2. การระบุความเสี่ยง - หาว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
3. การประเมินความเสี่ยง - จัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรง
4. การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง - เตรียมแผนรับมือกับความเสี่ยง
5. การติดตามและสอบทาน - ตรวจสอบและรายงานผลอย่างเป็นระบบการทำการบริหารความเสี่ยงให้ครบทั้ง 5 ขั้นตอนก็เปรียบเสมือนการก้าวขึ้นบันได ซึ่งต้องค่อย ๆ ก้าวขึ้นไปทีละก้าว ๆ จนถึงขั้นสุดท้าย เราก็จะมีระบบบริหารความเสี่ยงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

สำนักงานหอสมุดมหาวิทยาลัยสยาม (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ระดับขั้นในการบริหารความเสี่ยงมี 4 ขั้น คือ

1. ค้นหาความเสี่ยง โดยการศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ทั้งจากบันทึก รายงานต่างๆ ที่มีอยู่และจากประสบการณ์ของบุคคล เรียนรู้จากกระบวนการทำงานและจากเพื่อนนอกหน่วยงานสำรวจในปัจจุบันเฝ้าระวังอนาคต

2. ประเมินความเสี่ยง พิจารณาดูว่าอาจเกิดความเสี่ยงอะไรได้บ้างโอกาสที่จะเกิดขึ้น มีสูงแค่ไหน หรือเกิดได้บ่อยเพียงใด

3. จัดการความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงได้แล้วให้นำมาจัดทำวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ โดยการ หลีกเลี่ยง ป้องกัน ถ่ายโอน แบ่งแยก ลดความสูญเสีย การจ่ายเงินชดเชย

4. ประเมินผล ทำรายงานและทบทวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ารูปแบบของความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ จะได้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริงหากยังมีปัญหาจะได้หามาตรการใหม่มาจัดการกับความเสี่ยงตามความจำเป็น การทบทวนความเสี่ยงจะทำให้ทราบความเสี่ยงที่มีอยู่และที่เหลืออยู่หลังจากจัดการกับความเสี่ยงไปชิ้นหนึ่งแล้วทำให้ตัดสินใจได้ว่า จะรับความเสี่ยงได้ในระดับใด

องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2552) ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการบริหาร ปัจจัยเสี่ยง และการควบคุมกิจกรรม การดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่า มีความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นและสามารถเป็นต้นเหตุของการเกิดความเสียหาย

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2552) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการ ความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการ วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติมีกระบวนการและขั้นตอน การบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

5. การรายงาน และติดตามผล เป็นการรายงาน และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

6. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

7. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (2552) กล่าวว่า ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นเลขานุการ

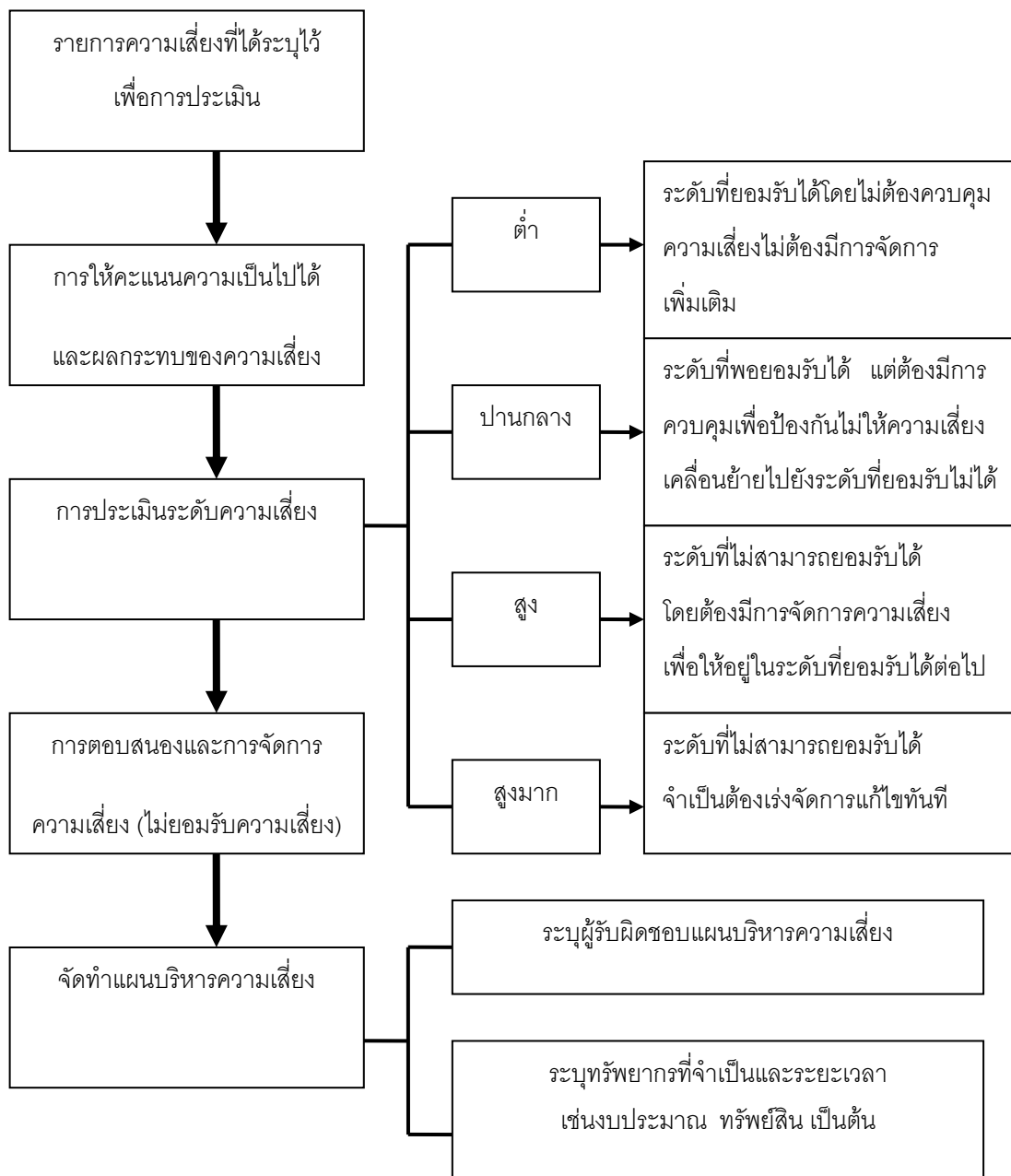
2. การระบุความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่ามีเหตุการณ์อะไรที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีหลักการสำคัญในการระบุความเสี่ยงดังนี้

2.1 ศึกษา ประมวลผล และสรุปข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งจาก ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

2.2 ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

2.3 ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การหาข้อมูลจากต้นแหล่ง

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินถึงผลกระทบของความเสี่ยง และโอกาส หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการให้คะแนน ซึ่งเป็นการประเมินความเสี่ยงเชิง คุณภาพ (Quantitative Risk Assessment) ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และดุลยพินิจ ของผู้ประเมิน



ภาพ 2 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

จากความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ จะนำรายการความเสี่ยงทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อประเมินระดับความเสี่ยง

3.1 การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score)

3.1.1 การประเมินความเป็นไปได้ (Likelihood) พิจารณาได้ในรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ตาราง 1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	ทุกเดือน	5
สูง	3 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	6 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	1 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	เกินกว่า 1 ปีต่อครั้ง	1

3.1.2 การประเมินผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร มีดังนี้

- 1) ผลกระทบด้านการเงิน เป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย และสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงิน
- 2) ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นผลกระทบที่มีความเสียหายกับการดำเนินธุรกิจ หรือการให้บริการต่อลูกค้ารวมถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อระบบการดำเนินงาน ต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
- 3) ผลกระทบด้านชื่อเสียงขององค์กร-เป็นความเสียหายต่อชื่อเสียง ไม่ว่าจะเกิดจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมส่งผลต่อภาพพจน์และความเชื่อถือ
- 4) ผลกระทบด้านความปลอดภัย - ส่งผลต่อสินทรัพย์ของ และข้อบังคับสัญญา และข้อผูกพัน
- 5) ผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า

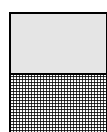
การประเมินระดับความเสี่ยง พิจารณาจากผลคูณของตัวเลขที่แทนค่าโอกาสและค่าผลกระทบจากความเสียหายแต่ละปัจจัย

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิด} \times \text{ค่าคะแนนของผลกระทบ}$$

ซึ่งจะแบ่งระดับของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ และมีค่าความเสี่ยงรวมเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบมาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง ดังแสดงในภาพ 3

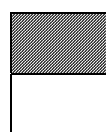
ระดับความเป็นไปได้/ โอกาสการเกิด	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		ระดับของผลกระทบ/ความเสียหาย				

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



มีความเสี่ยงสูงมาก

มีความเสี่ยงปานกลาง



มีความเสี่ยงสูง

มีความเสี่ยงต่ำ

ภาพ 3 แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง (Criteria for Acceptability of Risk)

ตาราง 2 เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก	16-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	11-15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	6-0		ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1-5		ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ระดับความเสี่ยงปานกลาง การควบคุมต้องมีการติดตามประเมินผลต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เช่น มีแผนปฏิบัติการ คู่มือปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน

3.2 ความสำคัญของการควบคุมในปัจจุบัน ในการจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบต้องมีการรวบรวม ประมวลข้อมูล และศึกษาระบบการควบคุมภายในหรือการบริหารจัดการที่ได้มีการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (ระดับการควบคุม) เพื่อให้การดำเนินงานในขั้นต่อไปเกิดประสิทธิภาพ

4. การจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4.1 การจัดการความเสี่ยง ในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสียหายในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุด โดยเลือกรายการความเสี่ยงจาก Risk Assessment Matrix ที่มีความสำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อนโดยการดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

4.1.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) ไม่ยอมรับความเสี่ยง

4.1.2 การร่วมจัดการ (Share) เป็นการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4.1.3 การลด (Reduce) ดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.1.4 การยอมรับ (Accept) ยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

4.2 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้ประเมินจะเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสมและดำเนินการจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้

5. การรายงานและการติดตามผล

5.1 หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (รายเดือน) โดยมีผู้ประสานความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

5.2 ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของแต่ละหน่วยงาน มาจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

6. การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดำเนินการต่อเนืองรายไตรมาส หรือ รายปี จัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีเพื่อเผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้เสีย

7. นำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

การไฟฟ้านครหลวง (2549) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรในแต่ละองค์กรจะมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป สำหรับการไฟฟ้านครหลวง ได้นำกระบวนการในทางทฤษฎีมาปรับใช้โดยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ครอบคลุมและมีความเหมาะสมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น จนได้ออกมาเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร 6 กระบวนการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

1.1 ระดับองค์กร ฝ่ายบริหารจะกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

1.2 ระดับหน่วยงาน แต่ละหน่วยงาน (ฝ่าย) จะกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตน โดยถ้ายกระดับมาจากวัตถุประสงค์ระดับองค์กรที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น

2. การระบุความเสี่ยง จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เราก็จะพิจารณาว่ามีเหตุการณ์อะไรที่จะขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวบ้าง ซึ่งเทคนิคการระบุความเสี่ยงได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ(Facilitated workshops) การระดมสมอง (Brainstorming) การใช้ Prompt Lists การวิเคราะห์สมมติฐาน (Assumptions Analysis) และ การใช้ Check Lists เป็นต้น

3. การประเมินความเสี่ยง เมื่อทราบแล้วว่า มีความเสี่ยงอะไรบ้างขั้นตอนนี้คือ “การประเมินความเสี่ยง” เนื่องจากทรัพยากรเช่น เงินทุน เวลา หรือ บุคลากรของเรามีจำกัด ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกรายการความเสี่ยงได้ในที่นี้เราจะประเมินความเสี่ยง โดยใช้ ตารางการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ซึ่งจะพิจารณาระดับของความเสี่ยง (Risk Score) ใน 2 ด้าน คือ

3.1 ระดับความเป็นไปได้ (Likelihood Score)

3.2 ระดับผลกระทบ (Impact Score)

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อกำจัดโอนย้ายหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในทางทฤษฎีวิธีการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

4.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) หยุดกระทำกิจกรรม หรือหาวิธีการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

4.2 การแบ่ง (Share) การรวมหรือแบ่งความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงกับผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น

4.3 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.4 การยอมรับ (Accept) การยอมให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นได้ โดยไม่ทำอะไรเพิ่มเติมหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงแล้ว

5. การรายงานและติดตามผล หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการติดตามความคืบหน้าของแผนเป็นระยะโดยผู้รับผิดชอบแผน จะจัดทำรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งระบุถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนได้

ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2552) กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร
2. การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร
3. การประเมินความเสี่ยง
4. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เลือกวิธีการที่คุ้มที่สุดและที่สำคัญ คือสอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อมขององค์กร และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วย
5. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ มีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี
2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับ

5. การรายงาน และติดตามผล เป็นการรายงาน และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

6. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล

7. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดของความเสี่ยงในสถานศึกษา

ความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรที่จะเกิดความเสี่ยงเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 99)

สรุปสาระจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยวิธี เสนอแนะที่เห็นพ้องกัน (Snowball Technique) จำนวน 9 ท่าน พบว่าปัจจัยเสี่ยงในสถานศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน ครอบคลุมความเสี่ยงในการจัดสรรงบประมาณการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ค่าใช้จ่ายรายหัวการจัดทำบัญชีการเงิน ใบเสร็จรับเงิน การใช้จ่ายเงิน การยืมเงิน การจัดทำทะเบียน

2. ปัจจัยด้านการดำเนินงาน ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องหลักสูตร การวัดและประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ การระดมทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การแนะแนว การประกันคุณภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในด้านหลักสูตร การพัฒนาโรงเรียนและพฤติกรรมนักเรียน การเรียนการสอน อุดมการณ์ การกำกับติดตาม

3. ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องพันธกิจ แผนกลยุทธ์ นโยบาย วิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

4. ปัจจัยด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องระเบียบวินัย การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน

5. ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่อง การสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ

6. ปัจจัยเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องสิ่งแวดล้อมภายใน สถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา

7. ปัจจัยเสี่ยงด้านร่างกาย เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อนักเรียน

8. ปัจจัยเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่องการร้องเรียน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์สถานศึกษา

9. ปัจจัยด้านการบริหารความปลอดภัยในสถานศึกษา ครอบคลุมความเสี่ยงในเรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยง การเฝ้าระวังความเสี่ยง การฝึกซ้อมหรือสอนวิธีหลบภัยธรรมชาติ ระบบดูแลความปลอดภัย (ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 190-191)

ความเสี่ยงในสถานศึกษา มีสาเหตุ แหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบหรือความสูญเสียที่ได้รับและวิธีการจัดการกับความเสี่ยง ได้ดังนี้

1. ภัยธรรมชาติ

1.1 ความเสี่ยง คือ พายุฝน พายุไต้ฝุ่น ฟ้าผ่า น้ำท่วม ดินถล่ม น้ำป่าไหลหลาก แผ่นดินไหว คลื่นสึนามิ

1.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย

1.2.1 ทรัพย์สินของโรงเรียนเสียหาย

1.2.2 สาธารณูปโภคถูกตัดขาด เช่น โทรศัพท์, ไฟฟ้า

1.2.3 การติดต่อสื่อสารถูกตัดขาด

1.2.4 อาหารขาดแคลน

1.2.5 การบริการของภาครัฐหยุดชะงัก

1.2.6 การจราจรถูกตัดขาด

1.2.7 สมาชิกและครอบครัวของครูและนักเรียนพลัดหลง

1.2.8 เกิดอาชญากรรมในช่วงที่มีความวุ่นวาย

1.2.9 การรั่วซึมของสารพิษ

1.2.10 การบาดเจ็บล้มตายของครู,นักเรียนและผู้ปกครอง

1.2.11 เครื่องมือเครื่องใช้ของโรงเรียนได้รับความเสียหาย

1.2.12 ข้อมูล, เอกสารหลักฐานและอุปกรณ์ของโรงเรียนสูญหาย

1.3 วิธีการจัดการกับความเสียหาย

1.3.1 มีการประเมินความเสี่ยงทั้งด้านความถี่และความรุนแรงของภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้น ค้นคว้าหาข้อมูลสถิติไว้ช่วยประกอบในการตัดสินใจและวางแผนการบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

1.3.2 กำหนดมาตรการรองรับการบรรเทาสาธารณภัยอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเตรียมการอพยพครูและนักเรียน การนำอาหารน้ำเข้าช่วยเหลือครูและนักเรียนที่ได้รับความสูญเสีย

1.3.3 กำหนดฝ่ายงานและผู้รับผิดชอบด้านการบรรเทาสาธารณภัย

1.3.4 วางแผนการขอความช่วยเหลือจากส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.3.5 ตั้งกองทุนเงินสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้บรรเทาสาธารณภัย

2. สัญญาและนิติสัมพันธ์

2.1 ความเสี่ยง

2.1.1 สัญญาการจัดซื้อ จัดจ้าง

2.1.2 การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานด้านต่างๆ

2.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย

2.2.1 คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดในสัญญา

2.2.2 ผู้ขายส่งสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานหรือชำรุด

2.2.3 ผู้ขายไม่ส่งของตามกำหนด

2.2.4 ผู้รับจ้างทำงานไม่แล้วเสร็จตามสัญญา

2.2.5 ราคาสินค้าแพงกว่าราคาในท้องตลาด

2.2.6 ความผิดพลาดจากการดำเนินการของเจ้าหน้าที่

1) สมยอมกับผู้ขายหรือผู้รับจ้างโดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน

2) ไม่จัดทำเอกสารการจัดซื้อ จัดจ้าง

3) จัดทำเอกสารไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน

4) เอกสารการจัดซื้อ จัดจ้างสูญหาย

2.2.7 ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิเสธที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่ง

- 1) ไม่มีความรู้ ความสามารถในการงานที่ได้รับการแต่งตั้ง
- 2) ไม่พอใจผู้สั่งแต่งตั้ง
- 3) ไม่พึงใจในทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้ง

2.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง

2.3.1 เพื่อประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลมากขึ้น

2.3.2 วางแผนการบริหารความเสี่ยงโดยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

2.3.3 กำหนดมาตรการในการตรวจสอบคู่สัญญา เอกสารหลักฐานต่างๆ

2.3.4 ให้ความสำคัญ ให้ความรู้ความเข้าใจแก่คณะกรรมการหรือผู้ตรวจรับ

- 1) ความรู้ ความเข้าใจในหัวข้อสัญญา
- 2) ความรู้ความเข้าใจในการตรวจรับ
- 3) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจรับ

2.3.5 จัดทำสถิติความสูญเสี่ยงอันเป็นผลพวงมาจากการจัดซื้อ จัดจ้าง

2.3.6 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบเอกสารหลักฐานสัญญาและนิติ

สัมพันธ์และกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ ตามงวดที่กำหนด

2.3.7 จัดทำสถิติผู้ให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามคำสั่งที่ได้รับ

การแต่งตั้ง

- 1) ลักษณะการปฏิบัติงานตามคำสั่ง
- 2) ผลของการปฏิบัติงานตามคำสั่ง

3. การดำเนินการทางการเงิน

3.1 ความเสี่ยง

3.1.1 การจัดการกับเงินสด

3.1.2 การพึ่งพิงเงินงบประมาณแผ่นดิน

3.1.3 ข้อมูลทางบัญชีการเงิน

3.2 ผลกระทบหรือความสูญเสี่ยง

3.2.1 หลักฐานทางการเงินสูญหาย

3.2.2 การใช้จ่ายไปในด้านใดด้านหนึ่งเกินความจำเป็น

3.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง

3.3.1 วางมาตรการตรวจสอบทางการเงินของโรงเรียนให้รัดกุม

3.3.2 มีการสำรองข้อมูลทางการเงินไว้ในที่ปลอดภัย

- 3.3.3 จัดเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบและปลอดภัย
- 3.3.4 วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างเหมาะสม
- 4. การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่
 - 4.1 ความเสี่ยง
 - 4.1.1 การทุจริตของเจ้าหน้าที่การเงิน
 - 4.1.2 ความขัดแย้งในวัตถุประสงค์ของการทำงาน
 - 4.1.3 ช่องว่างในระเบียบและข้อกำหนด
 - 4.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย
 - 4.2.1 ต้นทุนจากการตรวจสอบทางวินัย
 - 4.2.2 ครูหรือผู้ปกครองเกิดความไม่ไว้วางใจในการทำงาน
 - 4.2.3 การถูกกล่าวหาหรือฟ้องร้องเกี่ยวกับการทุจริตของเจ้าหน้าที่
 - 4.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง
 - 4.3.1 การให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
 - 4.3.2 เพิ่มมาตรการในการตรวจสอบภายในอย่างรัดกุม
 - 4.3.3 การสร้างระบบการดำเนินงานที่ไม่เอื้อต่อการทุจริตของเจ้าหน้าที่
 - 4.3.4 หามาตรการปิดช่องโหว่ของระเบียบและกฎหมาย
- 5. การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม
 - 5.1 ความเสี่ยง
 - 5.1.1 อาชญากรรมที่ก่อให้เกิดบุคคลที่สาม
 - 5.1.2 ความประมาทเลินเล่อของบุคคลที่สาม
 - 5.1.3 การก่อมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมโดยบุคคลที่สาม
 - 5.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย
 - 5.2.1 ความสูญเสียต่อทรัพย์สินทั้งของภาครัฐและเอกชน
 - 5.2.2 การปนเปื้อนของมลพิษในสิ่งแวดล้อม
 - 5.2.3 การบาดเจ็บหรือตายของครูและนักเรียน
 - 5.2.4 การเสื่อมเสียชื่อเสียงของโรงเรียนจากการกระทำของบุคคลที่สาม
 - 5.2.5 การสูญเสียข้อมูลที่สำคัญของโรงเรียน
 - 5.2.6 การไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของนักเรียน

5.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ง

5.3.1 วางมาตรการรองรับความสูญเสี่งและป้องกันความสูญเสี่งจากการกระทำของบุคคลที่สาม

5.3.2 เพิ่มมาตรการในการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่และเวลาที่จำเป็น

5.3.3 วางมาตรการรักษาความปลอดภัยเป็นพิเศษกับแหล่งสาธารณูปโภค

5.3.4 ทำงานร่วมกับตำรวจในการรักษาความปลอดภัยให้กับโรงเรียน

5.3.5 มีการสำรองข้อมูลสำคัญไว้ในที่ปลอดภัย

5.3.6 ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้พร้อมรับสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม

6. นโยบาย,กฎหมาย,ระเบียบและข้อบังคับ

6.1 ความเสี่ง

6.1.1 การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย,กฎหมาย,ระเบียบและข้อบังคับ

6.1.2 การเปลี่ยนแปลงในขอบเขตของอำนาจในการสั่งการ

6.2 ผลกระทบหรือความสูญเสี่ง

6.2.1 เพิ่มขั้นตอนในการทำงานมากขึ้น อันก่อให้เกดความยุ่งยากในทางปฏิบัติ

6.2.2 ขอบเขตของการบริหารลดลง อันอาจก่อให้เกดความล่าช้าในทางปฏิบัติ

6.2.3 ค่าปรับและบทลงโทษอื่นจากระเบียบที่เปลี่ยนแปลง

6.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ง

6.3.1 ติดตามการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย,กฎหมาย,ระเบียบและข้อบังคับ

6.3.2 เตรียมมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลง

7. สภาวะทางเศรษฐกิจ

7.1 ความเสี่ง

7.1.1 เศรษฐกิจฝืดเคือง

7.1.2 ภาวะเงินเฟ้อ

7.1.3 อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น

7.2 ผลกระทบหรือความสูญเสี่ง

7.2.1 ค่าของเงินงบประมาณที่ได้รับลดลง

7.2.2 ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

7.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ง

- 7.3.1 มีมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- 7.3.2 มีการสำรวจวัตถุดิบที่จำเป็น
- 8. กิจกรรมและการให้บริการของโรงเรียน
 - 8.1 ความเสี่ยง
 - 8.1.1 การดำเนินงานการให้บริการพื้นฐานของโรงเรียน
 - 8.1.2 ความผิดพลาดจากการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน
 - 8.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย
 - 8.2.1 ความรับผิดชอบต่อการบาดเจ็บหรือความเสียหายต่อทรัพย์สินในโรงเรียน
 - 8.2.2 ความรับผิดชอบจากการไม่ได้รับความเป็นธรรมในโรงเรียน
 - 8.2.3 มลพิษต่อสิ่งแวดล้อม
 - 8.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง
 - 8.3.1 สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงน้อย
 - 8.3.2 พยายามกระตุ้นและเน้นย้ำให้ครูและนักเรียนปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
 - 8.3.3 มีมาตรการรักษาความปลอดภัยสำหรับทรัพย์สินของโรงเรียน
 - 8.3.4 ทำความเข้าใจกับครูและนักเรียนในการให้บริการกับผู้ปกครองอย่างเท่าเทียมกัน
 - 8.3.5 ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้พร้อมรับสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดจากการกระทำ
 - 1) ให้มีมาตรการในการกำกับดูแล
 - 2) จัดเก็บข้อมูลการให้บริการกับผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน
- 9. การพึ่งพิงแหล่งเรียนรู้จากภายนอก
 - 9.1 ความเสี่ยง
 - 9.1.1 การพึ่งพิงความช่วยเหลือและการใช้บริการจากภายนอก
 - 9.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย
 - 9.2.1 ขาดแคลนการบริการที่จำเป็น
 - 9.2.2 ขาดแคลนความช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยขึ้น
 - 9.2.3 การบาดเจ็บและการสูญเสียทรัพย์สินของครูและนักเรียน

9.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง

9.3.1 มีมาตรการรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแบบเฉียบพลัน

9.3.2 การสร้างสัมพันธ์ที่ดีและการทำสัญญาให้ความร่วมมือกันในกรณีเกิดเหตุ

ภัยพิบัติขึ้น

10. ความสูญเสียทางทรัพย์สิน

10.1 ความเสี่ยง

10.1.1 ไฟไหม้อาคารเรียน, อาคารประกอบ

10.1.2 อุบัติเหตุที่เกิดกับรถบริการสาธารณะ

10.1.3 ภัยที่เกิดต่อทรัพย์สินสาธารณะ

1) ทางเดินเท้า

2) สะพาน

3) ป้ายจราจร

4) ประตู, หน้าต่าง

5) ต้นไม้

6) สัตว์

10.1.4 ภัยที่เกิดกับข้อมูลของโรงเรียน ชุมชน

10.1.5 ภัยที่เกิดกับสินทรัพย์ของโรงเรียน

10.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย

10.2.1 ทรัพย์สินสูญเสียโดยสิ้นเชิง

10.2.2 ทรัพย์สินชำรุดเสียหาย

10.2.3 ต้นทุนค่าซ่อมแซม บำรุงรักษา

10.2.4 ความสูญเสียต่อระบบคอมพิวเตอร์

10.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง

10.3.1 ติดตั้งและหมั่นตรวจสอบระบบป้องกันภัย

10.3.2 การตรวจสอบความปลอดภัยของโรงเรียน

10.3.3 เก็บสำรองข้อมูลสำคัญๆ ไว้ในสถานที่ปลอดภัย

10.3.4 ให้ความรู้แก่ครู, นักเรียน ให้ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังต่อภัยที่

อาจจะเกิดขึ้น ต่อชีวิตและทรัพย์สินของครู นักเรียน และโรงเรียน

11. ความสูญเสียทางทรัพย์สิน

11.1 ความเสี่ยง

11.1.1 ระบบเครือข่าย

11.1.2 เครื่องคอมพิวเตอร์

11.1.3 อินเทอร์เน็ต

11.1.4 อีเมลล์

11.1.5 เว็บไซต์

11.1.6 โทรศัพท์มือถือ

11.1.7 เครื่องโทรศัพท์

11.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย

11.2.1 ความสูญเสียทางกายภาพที่เกิดกับโรงเรียนโดยตรง

11.2.2 การสูญเสียข้อมูลจากความผิดพลาดของระบบหรือโยความประมาท

11.2.3 การละเมิดข้อมูลส่วนตัว

11.2.4 ธุรกรรมทุจริตผ่านออนไลน์

11.2.5 เนื้อหาในเว็บไซต์ของโรงเรียน อาจก่อให้เกิดความรับผิดชอบทางกฎหมาย

ในเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์

11.2.6 การลงทุนในเทคโนโลยีเกินความจำเป็น

11.3 วิธีการจัดการกับความเสี่ยง

11.3.1 เก็บข้อมูลสำคัญสำรองไว้ในสถานที่ปลอดภัย

11.3.2 ติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล

11.3.3 การฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง

11.3.4 กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลเนื้อหาบนเว็บไซต์

12. แรงงาน

12.1 ความเสี่ยง

12.1.1 ครู

12.1.2 นักเรียน

12.1.3 นักการภารโรง

12.1.4 ผู้ปกครองนักเรียน

12.1.5 อุบัติเหตุจากการทำงาน

- 12.2 ผลกระทบหรือความสูญเสีย
 - 12.2.1 ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล
 - 12.2.2 ความรับผิดชอบของรัฐต่อการกระทำของเจ้าหน้าที่
- 12.3 วิธีการจัดการกับความเสียหาย
 - 12.3.1 สร้างมาตรฐานความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน
 - 12.3.2 ติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล

(โรงเรียนวัดนิโครธาราม, ม.ป.ป.)

ความเสี่ยงและปัจจัย ตามมาตรการการควบคุมความเสี่ยง แนวทางในการพิจารณา ความเสี่ยงที่แท้จริงของโรงเรียนตามขอบข่ายและภารกิจของงานที่ถือปฏิบัติ

ตาราง 3 พันธกิจหลักด้านการจัดการเรียนการสอน

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
1. หลักสูตรไม่ได้รับการพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> 1.1 การประเมินหลักสูตรไม่สมบูรณ์ 1.2 ข้อมูลในหลักสูตรไม่สมบูรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 มีการปรับปรุงเนื้อหารายวิชาอย่างต่อเนื่อง 1.2 วางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาหลักสูตรให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
2. ขาดการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> 2.1 ครู นักเรียน ขาดทักษะในการใช้สื่อ IT 2.2 ครูนำผลงานการวิจัยในชั้นเรียน มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนน้อยมาก 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 กำหนดครูและนักเรียนใช้สื่อ IT เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน 2.2 การจัดอบรม เพื่อให้มีความสำคัญกับการวิจัยในชั้นเรียน
3. ขาดแคลนตำราและเอกสารอ้างอิง <ul style="list-style-type: none"> 3.1 ห้องสมุดขาดแคลนหนังสือที่จะเอามาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน 3.2 ครูและนักเรียนขาดแรงจูงใจในการค้นคว้าและเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 เพิ่มมาตรการและให้ความสำคัญกับการอ่านให้มากขึ้น เช่น โครงการรักการอ่าน 3.2 กำหนดสิ่งจูงใจ ล่อใจให้ครูและนักเรียนรักการอ่าน รักการศึกษาค้นคว้าเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ตาราง 3 (ต่อ)

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
4. คุณภาพห้องเรียนและอุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เหมาะสมกับการเรียนรู้	
4.1 ห้องเรียนไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน การสอบหรือการทำกิจกรรม	4.1 การปรับปรุงห้องเรียนให้น่าเรียนรู้ เช่น การจัดมุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนหรือมุมแสดงผลงานของนักเรียน
4.2 คอมพิวเตอร์ล้าสมัย ขาดการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับการใช้งาน	4.2 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีให้เป็นปัจจุบัน เพียงพอกับการใช้งาน
5. ครูมีวุฒิไม่ตรงกับวิชาเอกที่เรียนมา	
5.1 การสรรหาบุคลากรมีข้อจำกัด	5.1 ให้ความสำคัญกับการส่งครูไปเข้ารับการอบรม พัฒนา เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ตาราง 4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
1. จำนวนเงินและแหล่งทุนที่สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนมีน้อยเกินไป	
1.1 ขาดทักษะในการเขียนโครงการ	1.1 สร้างความร่วมมือ ร่วมใจระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อให้ชุมชนเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุน
1.2 ขาดแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนงานวิจัย	
2. ครูไม่สนใจเรียนรู้การทำผลงานวิจัยในชั้นเรียน	
2.1 ขาดแรงจูงใจในการเขียนบทความ	2.1 สร้างระบบพี่เลี้ยงและให้ความสำคัญกับการวิจัยในชั้นเรียนให้มากขึ้น
2.2 ครูมองเห็นว่าเป็นเรื่องไร้สาระ	

ตาราง 4 (ต่อ)

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
3. ขาดการยอมรับความเชี่ยวชาญ	
3.1 ขาดการสร้างความองค์ความรู้	3.1 เพิ่มมาตรการในการสร้างแรงจูงใจเน้นการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น
3.2 ขาดการติดตามข้อมูล	
3.3 ขาดประสบการณ์ในการทำวิจัย	

ตาราง 5 พันธกิจหลัก ด้านวิชาการ

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
1. การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง	
1.1 การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ยังไม่เต็มที่	1.1 ทำการประชาสัมพันธ์ทั้งในเชิงรุกและในเชิงรับผ่านสื่อที่เจาะกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด

ตาราง 6 พันธกิจหลัก ด้านการบริการและการสนับสนุน

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
1. แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือแผนปฏิบัติการขาดความชัดเจน	
1.1 การกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการไม่ครบถ้วน	1.1 จัดทำแผนกลยุทธ์ใหม่ ให้การพิจารณาความดีความชอบผูกติดกับผลงานที่ได้ระบุไว้ในแผน
1.2 ไม่มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน	1.2 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาแผนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
1.3 การมอบหมายงานไม่ตรงกับขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ	1.3 พัฒนาตัวชี้วัดตามระดับความสำเร็จที่ระบุ

ตาราง 6 (ต่อ)

ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง	มาตรการการควบคุมและวิธีจัดการความเสี่ยง
1.4 แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปใช้ได้ ในทางปฏิบัติ เนื่องจากวางแผนไว้สูงเกินไป	
2. การรับ – จ่ายเงิน	
2.1 รับเงินโดยไม่บันทึกในบัญชี หรือนำเงินไปใช้ก่อน	2.1 แต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน - เจ้าหน้าที่พัสดุ
2.2 จ่ายเงินโดยไม่ได้รับวัสดุ	- เจ้าหน้าที่การเงิน
2.3 จ่ายเงินซ้ำในรายการเดียวกัน	- เจ้าหน้าที่บัญชี

จากแนวคิดที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงในสถานศึกษามีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการจัดการสถานศึกษา พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 9 ด้าน คือปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน ปัจจัยด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยเสี่ยงด้านร่างกาย เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อนักเรียน ปัจจัยเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ความเสี่ยงในเรื่องการร้องเรียน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์สถานศึกษา และปัจจัยด้านการบริหารความปลอดภัยในสถานศึกษา ซึ่งปัจจัย แต่ละด้านล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้รับความสนใจจากสาธารณชนและมวลชนมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและสื่อสารมวลชน ทำให้คนในสังคมต่างๆ รับทราบ ข่าวสารเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นทั่วโลกได้อย่างกว้างขวาง ทุกคนต้องการรับรู้ และมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ ถ้าองค์กรใดมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีก็จะได้ ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจและการสนับสนุนร่วมมือให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จใน การดำเนินงาน แต่ถ้าองค์กรใดมีการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ดี ย่อมไม่ประสบผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ด้วย

แต่ในเรื่องนี้ได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาในเรื่องความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคคลากร เพราะบุคคลากรทางการศึกษาถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของผู้เรียน การสร้างชื่อเสียง และความล้มเหลวของการพัฒนา

คุณภาพการศึกษา ซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร อันจะส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดของนักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อโรงเรียน ดังนั้นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจึงเป็นส่วนที่สำคัญที่จะสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

แนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของสถานศึกษา

ภาพลักษณ์สถานศึกษา

ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์กรต่างๆได้รับความสนใจจากสาธารณชนและมวลชนมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและสื่อสารมวลชน ทำให้คนในสังคมต่างๆรับทราบ ข่าวสารเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลกได้อย่างกว้างขวาง ทุกคนต้องการรับรู้ และมีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ ถ้าองค์กรใดมีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจและการสนับสนุนร่วมมือให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แต่ถ้าองค์กรใดมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ย่อมได้รับการต่อต้านและการดูหมิ่นเกลียดชัง ภาพลักษณ์จึงเป็นรากฐานแห่งความมั่นคงขององค์กร ถ้ามีภาพลักษณ์ที่ดี แม้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็สามารถแก้ไขได้ง่าย เสมือนหนึ่งร่างกายของคนที่แข็งแรง มีภูมิคุ้มกันโรค หากได้รับเชื้อโรคหรือมีอาการเจ็บป่วย อาการก็จะไม่ร้ายแรงและหายเร็วกว่าปกติ (รุ่งนภา กลับทอง, 2548)

ดังนั้นภาพของโรงเรียนที่เกิดจากการรับรู้ ความเข้าใจ ความประทับใจ ทั้งทางตรงและทางอ้อมในจิตใจประชาชนต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาและยอมรับ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของโรงเรียน (ลักษณะ สตะเวทิน, 2542) และการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและมีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการด้วยกลยุทธ์ที่มีการบูรณาการและความร่วมมือของกลุ่มคนกลุ่มต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่สำคัญยิ่งคือ ความร่วมมือของนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกฝ่าย เนื่องจากภาพลักษณ์องค์กรรวมจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน

การสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ของโรงเรียน คือ ผลที่เกิดจากความเชื่อถือ การยอมรับ และศรัทธาที่บุคคลมีต่อโรงเรียน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อถือ

1.1 บุคลากร ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประพฤติดี และปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

1.2 ชื่อเสียงของโรงเรียน ในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านรวมกัน เช่น ด้านวิชาการ กีฬา ดนตรี จริยธรรม ฯลฯ

1.3 ความเหมาะสมของอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

1.4 การพัฒนาโรงเรียนจนได้รับรางวัลและการยกย่อง เช่น โรงเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนจัดสิ่งแวดล้อมดีเด่น เป็นต้น

2. การยอมรับ

2.1 ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานมาศึกษาต่อมากขึ้น

2.2 บุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมของชุมชน

2.3 โรงเรียนมีโครงการที่ดำเนินการร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน

3. ความเลื่อมใสศรัทธา

3.1 ความภาคภูมิใจของนักเรียนที่จบจากโรงเรียนแล้วประสบความสำเร็จในการทำงานและการศึกษาต่อ

3.2 ความประทับใจของนักเรียนและผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน

กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ ควรดำเนินการดังนี้

1. สร้างความรู้สึกให้ประชาชนยอมรับและเห็นด้วย อันจะเป็นผลให้โรงเรียนเป็นที่เชื่อถือ

2. ปรับปรุงโรงเรียนทั้งหมด ทั้งด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆ

3. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางและหลักชัยในการทำงาน

4. นำโรงเรียนให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่นมากขึ้น

5. สร้างโรงเรียนให้มีชื่อเสียง เช่น การส่งโรงเรียนเข้าประกวด การส่งครูและนักเรียนไปแข่งขันความรู้และทักษะต่างๆ

6. เน้นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนในการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน ควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาภาพลักษณ์ของโรงเรียน ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมทั่วไป โดยการวิเคราะห์ วิจัย หรือสำรวจความคิดเห็น
2. สร้างความตระหนักแก่บุคลากรให้เห็นความสำคัญของภาพลักษณ์โรงเรียน
3. ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดภาพลักษณ์ที่ดี
4. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และแผนการดำเนินการเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้คุณภาพ ได้รับการยอมรับ เชื้อถือและศรัทธาจากประชาชน
5. ใช้การประชาสัมพันธ์เป็นมาตรการสำคัญในการสร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียนควบคู่ไปกับการบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ
6. มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานสม่ำเสมอและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการทำงาน
7. ทำการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน นอกจากการทำให้จริงและการประชาสัมพันธ์แล้ว ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมมากที่สุด ในทางใดทางหนึ่ง

ความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน นอกจากการทำให้จริงและการประชาสัมพันธ์แล้ว ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมมากที่สุด ในทางใดทางหนึ่งโดย พื้นฐานของการทำงานแล้ว การรู้เขารู้เรา เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี การรู้เราคือการรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งหมดเพื่อที่เราจะได้รู้ว่าปัจจุบันองค์กรของเราเป็นอย่างไร ซึ่งจะได้จากการสำรวจสภาพองค์กร ส่วนการรับรู้เขานั้นเป็นจุดที่สำคัญยิ่งในการสร้างภาพลักษณ์ ที่เราจะต้องรู้ให้ได้ว่าบุคคลอื่นหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นมององค์กรอย่างไร เพื่อที่จะได้รับทราบข้อมูลความต้องการ เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ ถ้าเปรียบเทียบกับทางธุรกิจจะมีคำพูดว่า " ลูกค้าต้องการอะไร " ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร สิ่งแรกที่จะต้องพิจารณาคือต้องรู้ว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นใคร เขามององค์กรอย่างไร วิธีการที่จะทราบว่าภาพลักษณ์องค์กรในสายตาของกลุ่มเป้าหมายของเรานั้นอาจจะได้จากการสำรวจความคิดเห็นการทำวิจัยการสอบถาม สัมภาษณ์ การรับฟังข้อมูลจากหลายๆ ฝ่ายซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะนำมากำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรต่อไป การวางแผนการกำหนดทิศทางในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีคุณภาพให้เกิดขึ้นต่อไปโดยการวิจัย สำรวจ ศึกษาการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ

ภาพลักษณ์ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาอันได้แก่ตัวสถาบันวิทยากร การบริหาร และการให้บริการความคิดเห็นและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือเพื่อสอบถามเพื่อจะได้ทราบข้อมูล และนำมาพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้า

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสร้างภาพลักษณ์โรงเรียนเป็นส่วนที่มีความจำเป็นและสำคัญซึ่งเป็นส่วนที่จะช่วยในการสนับสนุนการบริหารงานโรงเรียนได้เป็นอย่างดีและเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือ การยอมรับ และศรัทธาที่บุคคลมีต่อโรงเรียนจากบุคคลภายนอกและผู้เกี่ยวข้องอีกด้วย เพราะถ้าองค์กรใดมีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจและการสนับสนุนร่วมมือให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในด้านต่างๆ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีผลต่อภาพลักษณ์สถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของครู และผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษา

1. พฤติกรรมของครูที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของครู (จรรยาบรรณ) ได้กำหนดข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2550 (2550) กล่าวถึงแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู ว่า

1.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง ครูต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ โดยต้องประพฤติและ ละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.1.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- 1) ประพฤติตนเหมาะสมกับสถานภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตตามประเพณี และวัฒนธรรมไทย
- 3) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด
- 4) ศึกษา หาความรู้ วางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และสะสมผลงานอย่างสม่ำเสมอ
- 5) ค้นคว้า แสวงหา และนำเทคนิคด้านวิชาชีพที่พัฒนาและก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับมาใช้แก่ศิษย์และผู้รับบริการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

1.1.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 1) เกี่ยวข้องกับอบายมุขหรือเสพติดสิ่งเสพติดจนขาดสติหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพเป็นที่น่ารังเกียจในสังคม
- 2) ประพฤติผิดทางชู้สาวหรือมีพฤติกรรมล่วงละเมิดทางเพศ
- 3) ขาดความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่จนเกิดความเสียหายในการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 4) ไม่รับรู้หรือไม่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติหน้าที่
- 5) ขัดขวางการพัฒนาองค์การจนเกิดผลเสียหาย

1.2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพครูต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพโดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.2.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- 1) แสดงความชื่นชมและศรัทธาในคุณค่าของวิชาชีพ
- 2) รักษาชื่อเสียงและปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ
- 3) ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานในวิชาชีพให้สาธารณชนรับรู้
- 4) อุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าของวิชาชีพ
- 5) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริตตามกฎหมาย ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ
- 6) เลือกใช้หลักวิชาที่ถูกต้อง สร้างสรรค์เทคนิค วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพ
- 7) ใช้องค์ความรู้หลากหลายในการปฏิบัติหน้าที่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในองค์กร
- 8) เข้าร่วมกิจกรรมของวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์

1.2.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 1) ไม่แสดงความภาคภูมิใจในการประกอบวิชาชีพ
- 2) ดูหมิ่น เหยียดหยาม ให้ร้ายผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ศาสตร์ในวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพ

3) ประกอบการทำงานอื่นที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

4) ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่รับผิดชอบ หรือไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของทางราชการจนก่อให้เกิดความเสียหาย

5) คัดลอกหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน

6) ใช้หลักวิชาการที่ไม่ถูกต้องในการปฏิบัติวิชาชีพ ส่งผลให้ศิษย์หรือผู้รับบริการเกิดความเสียหาย

7) ใช้ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ หรืออาศัยองค์ความรู้วิชาชีพแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ

1.3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ครูต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ครูต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัย ที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ และครูต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบโดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.3.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1) ให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และผู้รับบริการด้วยความเมตตา กรุณาอย่างเต็มกำลังความสามารถและเสมอภาค

2) สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อปกป้องสิทธิเด็ก เยาวชน และผู้ด้อยโอกาส

3) ตั้งใจ เสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ศิษย์และผู้รับบริการได้รับการพัฒนาตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล

4) ส่งเสริมให้ศิษย์และผู้รับบริการสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากสื่ออุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย

5) ให้ศิษย์และผู้รับบริการ มีส่วนร่วมวางแผนการเรียนรู้ และเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง

6) เสริมสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ศิษย์และผู้รับบริการด้วยการรับฟังความคิดเห็นยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจอย่างกัลยาณมิตร

1.3.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 1) ลงโทษศิษย์อย่างไม่เหมาะสม
- 2) ไม่ใส่ใจหรือไม่รับรู้ปัญหาของศิษย์หรือผู้รับบริการ จนเกิดผลเสียหายต่อศิษย์หรือผู้รับบริการ
- 3) ดุหมิ่นเหยียดหยามศิษย์หรือผู้รับบริการ
- 4) เปิดเผยความลับของศิษย์หรือผู้รับบริการเป็นผลให้ได้รับความอับอายหรือเสื่อมเสียชื่อเสียง
- 5) จูงใจ โน้มน้าว ยุยงส่งเสริมให้ศิษย์หรือผู้รับบริการปฏิบัติขัดต่อศีลธรรมหรือกฎระเบียบ
- 6) ชักชวน ใช้อำนาจวานศิษย์หรือผู้รับบริการให้จัดซื้อ จัดหาสิ่งเสพติดหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับอบายมุข
- 7) เรียกร้องผลตอบแทนจากศิษย์หรือผู้รับบริการในงานตามหน้าที่ที่ต้องให้บริการ

1.4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ โดยพึงประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรมดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.4.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- 1) เสียสละ เอื้ออาทร และให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
- 2) มีความรัก ความสามัคคี และร่วมใจกันผนึกกำลังในการพัฒนาการศึกษา

1.4.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 1) ปิดบังข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดความเสียหายต่องานหรือผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
- 2) ปฏิเสธความรับผิดชอบ โดยตำหนิ ให้อายผู้อื่นในความบกพร่องที่เกิดขึ้น
- 3) สร้างกลุ่มอิทธิพลภายในองค์กรหรือกลั่นแกล้งผู้ร่วมประกอบวิชาชีพให้เกิดความเสียหาย

4) เจตนาให้ข้อมูลเท็จทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือเกิดความเสียหายต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

5) วิพากษ์วิจารณ์ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือแตกความสามัคคี

1.5 จรรยาบรรณต่อสังคม ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยพึงประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.5.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1) ยึดมั่น สนับสนุน และส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2) นำภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมมาเป็นปัจจัยในการจัดการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

3) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ศิษย์เกิดการเรียนรู้และสามารถดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

4) เป็นผู้นำในการวางแผนและดำเนินการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมพัฒนาเศรษฐกิจภูมิปัญญาท้องถิ่น และศิลปวัฒนธรรม

1.5.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1) ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนที่จัดเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาทั้งทางตรงหรือทางอ้อม

2) ไม่แสดงความเป็นผู้นำในการอนุรักษ์หรือพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาหรือสิ่งแวดล้อม

3) ไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการอนุรักษ์หรือพัฒนาสิ่งแวดล้อม

4) ปฏิบัติตนเป็นปฏิปักษ์ต่อวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนหรือสังคม

2. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา(จรรยาบรรณ) ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2550 กล่าวถึงแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาว่า

2.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเอง ด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอโดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

2.1.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- 1) ประพฤติตนเหมาะสมกับสถานภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ศึกษาค้นคว้า วิจัยสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาครูในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้
- 4) สร้างผลงานที่แสดงถึงการพัฒนาความรู้และความคิดในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ
- 5) ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยมีแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.1.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 1) เกี่ยวข้องกับอบายมุขหรือเสพสิ่งเสพติดจนขาดสติหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพเป็นที่น่ารังเกียจในสังคม
- 2) ประพฤติผิดทางชู้สาวหรือมีพฤติกรรมล่วงละเมิดทางเพศ
- 3) ไม่พัฒนาความรู้ในวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร
- 4) ไม่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 5) ไม่มีแผนหรือไม่ปฏิบัติงานตามแผน ไม่มีการประเมินผลหรือไม่นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

2.2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ โดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรมดังตัวอย่างต่อไปนี้

2.2.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- 1) แสดงความชื่นชมและศรัทธาในคุณค่าของวิชาชีพ
- 2) รักษาชื่อเสียงและปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ
- 3) ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานในวิชาชีพให้สาธารณชนรับรู้

- 4) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ตามกฎ ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ
- 5) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และใช้ความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาครูและบุคลากร
- 6) สนับสนุนการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับ การพัฒนาครู การเรียนการสอน และการบริหารสถานศึกษา
- 7) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยและ นำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ
- 8) เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมของวิชาชีพ หรือองค์กร วิชาชีพอย่างสร้างสรรค์

2.2.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 1) วิพากษ์หรือวิจารณ์องค์กรหรือวิชาชีพ จนทำให้เกิดความเสียหาย
- 2) ดุหมิ่น เหยียดหยาม ให้ร้ายผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ศาสตราจารย์ในวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพ
- 3) ประกอบการงานอื่นที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
- 4) ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่รับผิดชอบหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของทางราชการ จนก่อให้เกิดความเสียหาย
- 5) ละเลยเพิกเฉยหรือไม่ดำเนินการต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่ประพฤติ ผิดจรรยาบรรณ
- 6) คัดลอกหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน
- 7) บิดเบือนหลักวิชาการในการปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดความเสียหาย
- 8) ใช้ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพหรืออาศัยองค์กรวิชาชีพแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ

2.3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงาม แก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่กระทำตน

เป็นปฏิบัติต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจอารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ โดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

2.3.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- 1) ปฏิบัติงานหรือให้บริการอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้รับบริการ
- 2) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานเพื่อปกป้องสิทธิเด็ก เยาวชน และผู้ด้อยโอกาส
- 3) บริหารงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 4) รับฟังความคิดเห็นที่มีเหตุผลของศิษย์และผู้รับบริการ
- 5) ให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง
- 6) เสริมสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ศิษย์และผู้รับบริการด้วยการรับฟังความคิดเห็นยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจอย่างกัลยาณมิตร
- 7) ให้ศิษย์และผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด หรือวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ

2.3.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

- 1) ปฏิบัติงานมุ่งประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง ไม่เป็นธรรม หรือมีลักษณะเลือกปฏิบัติ
- 2) เรียกร้องผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้รับบริการในงานตามบทบาทหน้าที่

2.4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะโดยพึงประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

2.4.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- 1) ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกด้านต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
- 2) ส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

- 3) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
- 4) ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงานของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
- 5) มีความรัก ความสามัคคี และร่วมใจกัน ผนึกกำลังในการพัฒนา

การศึกษา

- 6) ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

2.4.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1) นำเสนอแง่มุมทางลบต่อวิชาชีพ ข้อเสนอไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

- 2) ปกปิดความรู้ ไม่ช่วยเหลือผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

3) แนะนำในทางไม่ถูกต้องต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพจนทำให้เกิดผลเสียต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

4) ไม่ให้ความช่วยเหลือหรือร่วมมือกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ตนมีความถนัดแม้ได้รับการร้องขอ

5) ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก ไม่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

6) ใช้อำนาจหน้าที่ปกป้องพวกพ้องของตนที่กระทำผิดโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพหรือองค์กร

7) ยอมรับและชมเชยการกระทำของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่บกพร่องต่อหน้าที่หรือศีลธรรมอันดี

8) วิพากษ์วิจารณ์ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือแตกความสามัคคี

2.5 จรรยาบรรณต่อสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อมรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยพึงประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรมดังตัวอย่างต่อไปนี้

2.5.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1) ยึดมั่น สนับสนุน และส่งเสริม การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

- 2) ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในทางวิชาการหรือวิชาชีพแก่ชุมชน

3) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อให้ศิษย์และผู้รับบริการเกิดการเรียนรู้และสามารถดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

4) เป็นผู้นำในการวางแผนและดำเนินการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมพัฒนาเศรษฐกิจภูมิปัญญาท้องถิ่น และศิลปวัฒนธรรม

2.5.2 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1) ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนที่จัดเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาทั้งทางตรงหรือทางอ้อม

2) ไม่แสดงความเป็นผู้นำในการอนุรักษ์หรือพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนาศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาหรือสิ่งแวดล้อม

3) ไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการอนุรักษ์หรือพัฒนาสิ่งแวดล้อม

4) ปฏิบัติตนเป็นปฏิปักษ์ต่อวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนหรือสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเสี่ยงของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีผลต่อภาพลักษณ์สถานศึกษา

การจำแนกประเภทของความเสี่ยงของพฤติกรรมบุคลากรในสถานศึกษาที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของสถานศึกษาออกเป็นกลุ่มทำให้เราสามารถมองภาพความเสี่ยงนั้นได้อย่างชัดเจนเพื่อสะดวกในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการวางมาตรการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้ทำการศึกษาได้ศึกษาประเภทของความเสี่ยงของพฤติกรรมบุคลากรไว้ดังนี้

เฉลียว บุรีภักดี (2520) กล่าวว่า ได้ทำการรวบรวมข้อมูลความบกพร่องของครูจากนักเรียน ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ผู้บริหาร พระ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนทั้งสิ้น 7,762 คน พบว่าครูชายมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์เรียงจากมากไปหาน้อยได้แก่ ความประพฤติไม่เรียบร้อย มัวเมาในอบายมุข การแต่งกายไม่สุภาพ การพูดจาไม่สุภาพ ไม่รับผิดชอบภาระงาน ส่วนครูหญิง ได้แก่ การแต่งกายไม่สุภาพ ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ ประพฤติไม่เรียบร้อยไม่รับผิดชอบภาระงาน ขอบนินทา จู้จู้ขี้บ่น วางตัวไม่เหมาะสม คุยมากเกินไป

ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 167-171) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงโดยทั่วไป ที่ของพฤติกรรมบุคคลไว้คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารในการดำเนินองค์การจะสัมฤทธิ์ได้นั้นอาจขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญในทางการศึกษาอาจจะพูดได้ว่าเพราะฝีมือผู้บริหารโรงเรียนจึงจะก้าวหน้า ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของการบริหาร เป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอาจทำให้องค์การถึงขั้นล่มสลายได้ ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคลหากบุคคลมีคุณภาพงานต่างๆ ก็สัมฤทธิ์ผล หากบุคลากร

ขาดความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณก็เป็นความเสี่ยงร้ายแรงขององค์กร ที่ก่อให้เกิดอาการความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและบุคลากรจะไปสู่งานที่ขาดการควบคุมเกิดการแตกสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลย ไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจปล่อยให้มีการดำเนินงานของบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะเกิดความสูญเปล่าของค่าใช้จ่ายในองค์กรนั้น ความเสี่ยงจากการบริหารสินทรัพย์ การจัดซื้อจัดหาก็มีปัญหาทุจริตหรือคอร์รัปชันหรือการยกยอก ข้อโกง

มหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนาวิลมิงตัน (อ้างอิงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 43) กล่าวถึงปัญหาความเสี่ยงของพฤติกรรมบุคลากรในเรื่องความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 8 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงในการแบ่งแยก เลือกรักที่รักมักที่ชัง หรือการก่อกวนการรบกวน 2) ความเสี่ยงในการมอบหมายหน้าที่ที่เท่าเทียมหรือเสมอภาคกันในการจ้างงานในโอกาสที่เหมาะสมหรือในสภาวะไร้ความสามารถ 3) ความเสี่ยงที่ถูกจ้างมีความประพฤติที่ผิดหรือไม่เหมาะสม 4) ความเสี่ยงในการล่วงละเมิดหรือการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม 5) ความเสี่ยงในการละเมิดทางเพศ 6) ความเสี่ยงในการคุกคามหรือความไม่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชา 7) ความเสี่ยงในสภาพความไม่ปลอดภัยในการทำงาน 8) ความเสี่ยงในการฝ่าฝืน ละเมิดหรือคุกคาม

มหาวิทยาลัยเคมสัน (อ้างอิงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า45) กล่าวถึงปัญหาความเสี่ยงของพฤติกรรมบุคลากรในด้านความเสี่ยงข้อตกลงทางพฤติกรรม ประกอบด้วย การหนีโรงเรียนเป็นประจำ การละทิ้งหน้าที่เป็นประจำ การทำลายทรัพย์สิน การไม่มาโรงเรียนสูง การเลิกเรียนกลางคัน และความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางจิตวิทยา ประกอบด้วย การไม่สนใจโรงเรียน ข้อผูกมัดในโรงเรียนและความผูกพันกับโรงเรียนต่ำ ความรู้สึกไม่ชอบเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

คณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of sponsoring Organizations of the Tread way Commission: COSO) (อ้างอิงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า45-46) กล่าวถึงปัญหาความเสี่ยงของพฤติกรรมบุคลากรในเรื่องความเสี่ยงทางการเงิน ประกอบด้วยความเสี่ยงทางด้านบัญชี/ความสำคัญของผู้ตรวจสอบบัญชี การบริจาคตทรัพย์ การปลอมแปลง ข้อตกลง รายงาน เอกสาร หลักฐานการโกง การหลอกลวง การฉ้อฉล การเปิดเผยเอกสารหลักฐานที่ไม่เหมาะสมทางการเงิน การกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือการได้มาซึ่งของสมนาคุณ การไม่เหมาะสมในการบรรจุ การปฏิบัติต่อผู้ทำสัญญา การไม่เปิดเผยรายงานตามข้อเรียกร้อง การโต้ตอบกับสหพันธ์ทางการเงิน การขโมย การยกยอก การสูญเสีย การสิ้นเปลือง การใช้ในทางที่ผิดหรือความไม่เหมาะสมของแหล่งที่มา และ

ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความเสี่ยงทางด้านความขัดแย้ง การให้ตัวอย่าง หนังสือรับรองหรือเอกสารอ้างอิงที่ผิดการแบ่งแยก หรือเลือกที่รักมักที่ชังหรือการก่อกวน การรบกวน การมอบหมายหน้าที่ที่เท่าเทียมกันหรือเสมอภาคกันในการจ้างงานในโอกาสที่เหมาะสมหรือในสภาวะไร้ความสามารถ ลูกจ้างมีความประพฤติที่ผิดหรือไม่เหมาะสมการใช้ อำนาจในการเกื้อกูลญาติมิตร การไม่เปิดเผยรายงานตามข้อเรียกร้อง การละเมิดทางเพศ การคุกคาม หรือความไม่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชา ใช้เวลาในทางที่ผิดความไม่ปลอดภัยในสถานภาพการทำงาน การฝ่าฝืน การละเมิดหรือการคุกคามและอื่นๆ

ชูชาติ เทศสีแดง (2547) กล่าวว่า สภาพปัจจุบันความพยายามในการพัฒนาครูผู้สอน ด้วยการเพิ่มความเข้มข้นของหลักสูตรการสอน และการกระจายสถาบันผลิตครู ถือเป็นความหวัง ในการยกระดับครูผู้สอนและลดปัญหาด้านการขาดแคลนครูในปัจจุบัน แต่ปัญหาของครูยังคง พบว่ามีหลายปัจจัยบั่นทอนที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของครู และส่งผลกระทบต่อ วิชาชีพรู จนเป็นปัญหาของระบบครู หากมองเจาะลึกถึงปัญหาครูไทยจะพบว่ามีความเป็นจริง หลายประการที่ควรต้องมีการแก้ไขเพื่อแก้ปัญหาคู กล่าวคือ ปัญหาด้านคุณภาพของครู ปัญหาการขาดแคลนครูและ ปัญหาหนี้สินครู

ซึ่งพฤติกรรมของครูได้เปลี่ยนจากครูในอดีตจนเกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์การ ดังเห็นได้จาก การสำรวจความคิดเห็นหัวข้อ "เด็กไทยคิดอย่างไรกับคำว่า ครู" โดยสำรวจกลุ่ม ตัวอย่างจากเยาวชนทั่วประเทศจำนวน 987 คน เป็นนักเรียนระดับมัธยมศึกษา 82.9% ระดับอุดมศึกษา 17.1% ทำการสำรวจระหว่างวันที่ 11-15 มกราคม จากผลสำรวจพบว่า 86.3% ทราบว่าวันครูตรงกับวันที่ 16 มกราคมของทุกปี 13.7% ไม่ทราบ ขณะที่ 89.8% เห็นว่าคำพูดที่ว่า ครูเป็นเสมือนพ่อแม่คนที่สองของเรายังเป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นผู้ที่เอาใจใส่ มอบความรัก และคอยสั่งสอนอบรมในสิ่งที่ถูกต้องลูกศิษย์เสมือนพ่อแม่ ขณะที่ 10.2% ไม่เชื่อ เพราะครูบางคน ประพฤติตัวไม่เหมาะสม และครูไม่คอยให้ความใกล้ชิดคอยบ่มสั่งสอนลูกศิษย์เหมือนในอดีต ในขณะที่ 93.1% คิดว่ายังสามารถเปรียบครูเสมือนแม่พิมพ์ของชาติได้ เพราะครูยังเป็นแบบอย่าง ด้านความประพฤติที่ดีให้กับเด็กและยังเป็นคนที่ปลูกฝังความรู้ ศีลธรรมให้กับเด็กอีก 6.9% คิดว่าใช้ไม่ได้ เพราะครูปัจจุบันมีความประพฤติไม่เหมาะสม ไม่ควรเอาเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ ความประพฤติก็ขึ้นอยู่กับตัวเด็กมากกว่า ส่วนด้านภาพลักษณ์ของครูในปัจจุบันนั้น 29.4% คิดว่าดีขึ้น เพราะครูมีความทันสมัย เข้าใจลูกศิษย์ ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น และคอยแนะนำสิ่งที่ดี เป็นแบบอย่างให้แก่ลูกศิษย์ 40.8% คิดว่าแย่ลง เพราะ ครูในปัจจุบันมีความประพฤติไม่เหมาะสม และมีข่าวที่ไม่ดีของครูตามสื่อต่างๆ ที่ผ่านมา

ขณะที่ 29.8% คิดว่าเหมือนเดิม ส่วนระบบการเรียนการสอนของครู อาจารย์ ในปัจจุบันทำให้นักเรียน นักศึกษามีความรู้แตกฉานนั้น 47.2% คิดว่ามีมากขึ้น เพราะครูปัจจุบันมีการนำสื่อเทคโนโลยีมาช่วยในการสอนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นการเรียนการสอนที่เน้นให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงมากกว่าตำราที่ 19.9% คิดว่าน้อยลง เพราะการเรียนการสอนรูปแบบเดิมๆ ไม่จูงใจให้เด็กสนใจในการเรียนและปัจจุบันครูมักมุ่งเน้นทำผลงานวิชาการ จนทำให้สนใจเรื่อง การสอนน้อยลง ส่วน 32.9% คิดว่าเหมือนเดิม (สุพัตรา สุภาพ, 2552) และข่าวผลสำรวจของธุรกิจบัณฑิตยโพลล์ เกี่ยวกับ พฤติกรรมของครูที่กระทำกับนักเรียน” จากการสำรวจข้อมูลครูจำนวน 790 คน เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2546 มีผลสรุปดังนี้ สาเหตุที่เลือกประกอบอาชีพเป็นครู ร้อยละ 35 ตอบว่า เพราะ รักการเป็นครู ร้อยละ 22 เห็นว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี และ ร้อยละ 19 คิดว่าจะสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรของประเทศ (ธุรกิจบัณฑิตยโพลล์, 2551)

เมื่อถามถึงเรื่องที่ไม่ชอบในอาชีพครู พบว่า ร้อยละ 24 ไม่ชอบการประจบสอพลอเพื่อความก้าวหน้า ร้อยละ 21 ไม่ชอบความไม่ยุติธรรมในการบริหาร และร้อยละ 16 ไม่ชอบเพื่อนครูที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวสำหรับข่าวของครูในทางลบที่ปรากฏในหนังสือพิมพ์ ครูส่วนมากถึงร้อยละ 71 คิดว่าเกิดขึ้นจากบุคคลส่วนน้อยในอาชีพครู ร้อยละ 70 รู้สึกหดหู่ สลดใจ กระทบกระเทือนต่ออาชีพครู และร้อยละ 58 มีความเสื่อมถอยของจริยธรรมและคุณธรรมของครู พฤติกรรมของครูที่เด็กนักเรียนไม่ชอบ ครูส่วนมากถึง ร้อยละ 91 เห็นว่าเป็น การใส่อารมณ์กับนักเรียนที่สอนและไม่ได้สอนเป็นอันแรกและรองลงมา ร้อยละ 88 ได้แก่ ขี้บ่น จู้จี้ จุกจิก และร้อยละ 87 เท่ากันคือ ไม่มีเหตุผล มีความเอียง และไม่ยุติธรรมในการให้คะแนนส่วนวิธีการลงโทษที่ครูคิดว่านักเรียนไม่ชอบ ได้แก่ การประจานนักเรียนต่อหน้าคนอื่น (ร้อยละ 50) ดุด่า (ร้อยละ 18) และเขียนตี (ร้อยละ 13) นอกจากนั้นได้มีการสำรวจข้อมูลสถานการณ์ความรุนแรงในโรงเรียน ปี 2549 สมัชชาเด็กและเยาวชน จ.อุดรธานี พบว่า ครูกว่าร้อยละ 77.3 ลงโทษด้วยการตี ร้อยละ 68.9 ใช้วิธีการตะคอกใส่ ร้อยละ 54.1 พุดสบประมาท ประชดประชัน และมีนักเรียนร้อยละ 8 ถูกครูทำโทษโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งหากปล่อยไว้ อาจเป็นการบ่มเพาะการใช้ความรุนแรงในผู้เรียนได้

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาความเสี่ยงของพฤติกรรมบุคลากรที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้นเพื่อให้มีความครอบคลุมมากขึ้น ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความถี่และแยกประเภทของความเสี่ยงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กรได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงต่อชื่อเสียงสถานศึกษาหรือชื่อเสียงของวงการวิชาชีพของครู
2. ความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ของผู้เรียนหรือคุณภาพของผู้เรียนของครู

3. ความเสี่ยงต่อชื่อเสียงสถานศึกษาหรือชื่อเสียงของวงการวิชาชีพของผู้บริหาร
สถานศึกษา

4. ความเสี่ยงต่อผลประโยชน์ของผู้เรียนหรือคุณภาพของผู้เรียนของผู้บริหาร
สถานศึกษา

รายละเอียด ดังตาราง 7 8 และ 9

สรุปความเสี่ยงของพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีผลต่อภาพลักษณ์สถานศึกษา

ตาราง 7 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้บริหารและครูที่ส่งผลเสียหายต่อชื่อเสียงสถานศึกษาหรือชื่อเสียงของวงการศึกษาฯมากที่สุด

ผู้บริหาร	ครู
1. ขาดความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์การ	1. ไม่มีการเตรียมการสอน แผนการสอน และไม่ปฏิบัติการสอนอย่างเต็ม
2. ขาดภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	ความสามารถ
3. ขาดความรับผิดชอบต่อนักเรียน	2. ไม่มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
4. ขาดการติดตามงาน ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนางาน	3. ไม่มีความรู้ความเข้าใจและความถนัดในวิชาที่ปฏิบัติการสอน
5. ขาดการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4. ชอบหนีโรงเรียนเป็นประจำ
6. ไม่พัฒนาความรู้ในวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและองค์การ	5. นิสังยประจบสอพลอเพื่อความก้าวหน้า
7. ไม่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	6. ไม่มีเหตุผล ลำเอียง ไม่ยุติธรรม
8. ไม่มีแผนหรือไม่ปฏิบัติงานตามแผน ไม่มีการประเมินผลหรือไม่นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง	7. ไม่มีการดูแลเอาใจใส่นักเรียน
9. การทุจริต/ คอรัปชั่น / ยักยอก / ซ้อโกงให้ได้มาซึ่งของสมนาคุณ	8. ขาดความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่ จนเกิดความเสียหายในการปฏิบัติงานตามหน้าที่
10. การไม่เหมาะสมในการบรรจุแต่งตั้ง	9. ไม่รับรู้หรือไม่แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติหน้าที่
11. การใช้อำนาจในการเกื้อกูลญาติมิตร	10. ขาดความรู้ความสามารถในงานและหน้าที่ปฏิบัติ
12. ไม่มีคุณธรรมในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	11. ทุจริต/ คอรัปชั่น / ยักยอก / ซ้อโกง

ตาราง 7 (ต่อ)

ผู้บริหาร	ครู
13. ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของตนเองเป็นหลักไม่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ	12. ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งหน้าที่ที่ปฏิบัติ
14. ใช้อำนาจหน้าที่ปกป้องพวกพ้องของตนที่กระทำผิด โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพหรือองค์กร	13. ทำลายทรัพย์สินของทางราชการ
15. ยอมรับและชมเชยการกระทำของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่บกพร่องต่อหน้าที่หรือศีลธรรมอันดี	14. มุ่งทำผลงานทางวิชาการมากเกินไป
16. ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่รับผิดชอบหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ แบบแผนของทางราชการ จนก่อให้เกิดความเสียหาย	15. มักทำโทษด้วยการตี ขาดไม่มีเหตุผล
17. วิพากษ์หรือวิจารณ์องค์กรหรือวิชาชีพ จนก่อให้เกิดความเสียหาย	16. เห็นแก่ตัว มากกว่าประโยชน์ส่วนรวม
18. เกี่ยวข้องกับอบายมุขหรือสิ่งเสพติดจนขาดสติหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพเป็นที่น่ารังเกียจในสังคม	17. ปิดบังข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน จนก่อให้เกิดความเสียหายต่องานหรือผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
19. ดุหมิ่น เหยียดหยาม ให้ร้ายผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ศาสตราจารย์ในวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพ	18. ปฏิเสธความรับผิดชอบ โดยตำหนิ ให้ร้ายผู้อื่นในความบกพร่องที่เกิดขึ้น
20. ประพฤติผิดทางชู้สาวหรือมีพฤติกรรมล่วงละเมิดทางเพศ	19. สร้างกลุ่มอิทธิพลภายในองค์กรหรือกลั่นแกล้งผู้ร่วมประกอบวิชาชีพให้เกิดความเสียหาย
	20. วิพากษ์ วิจารณ์ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือแตกความสามัคคี
	21. เจตนาให้ข้อมูลเท็จทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือเกิดความเสียหายต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

ตาราง 7 (ต่อ)

ผู้บริหาร	ครู
	<p>22. ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่รับผิดชอบ หรือไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของทางราชการจนก่อให้เกิดความเสียหาย</p> <p>23. เกี่ยวข้องกับอบายมุขหรือเสพติดจนขาดสติหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพเป็นที่น่ารังเกียจในสังคม</p> <p>24. ประพฤติผิดทางชู้สาวหรือมีพฤติกรรมล่อลวงละเมิดทางเพศ</p> <p>25. ขัดขวางการพัฒนาองค์กรจนเกิดผลเสียหาย</p>

ตารางที่ 8 พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้บริหารและครูที่ส่งผลเสียหายต่อผลประโยชน์ของผู้เรียนหรือคุณภาพของผู้เรียนมากที่สุด

ผู้บริหาร	ครู
1. ขาดการดูแลเอาใจใส่นักเรียน บุคลากรในสถานศึกษา	1. ขาดทักษะการใช้งานในด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี
2. ขาดทักษะการใช้งานในด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี	2. ครูเป็นคนเจ้าอารมณ์
3. ขาดการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3. ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. การแบ่งแยก เลือกรัก รักมักที่ซัง	4. เสี่ยงในการละเมิด หรือการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม
5. การละเมิด หรือการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม	5. พฤติกรรมก้าวร้าว ช่มชู้
6. การคุกคาม/ไม่เหมาะสมของผู้บริหาร	6. การใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ไม่ประหยัด มีหนี้สินมากมาย
7. การพูดตะคอก สบประมาท ประชดประชัน	7. การวางตนไม่เหมาะสม
8. ไม่มีเหตุผล ลำเอียง ไม่ยุติธรรม	8. แสวงหาผลประโยชน์จากนักเรียนในทางมิชอบ
9. ขาดการมอบหมายหน้าที่ที่เท่าเทียมกันหรือเสมอภาคกัน	9. การแต่งกายไม่เรียบร้อย ไม่เหมาะสมกับกาลเทศะ
ในการจ้างงานในโอกาสที่เหมาะสมหรือในสภาวะไร้ความสามารถ	10. ชอบนินทา จู้จี้ ชีบ่น วางตนไม่เหมาะสม
10. ประกอบกรงานอื่นที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา	11. พูดจาไม่สุภาพ มักพูดตะคอกใส่นักเรียนและบุคลากร
11. ละเลยเพิกเฉยหรือไม่ดำเนินการต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ	12. ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนที่จัดเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาทั้งทางตรงหรือทางอ้อม
12. คัดลอกหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน	13. ไม่แสดงความเป็นผู้นำในการอนุรักษ์หรือพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาหรือสิ่งแวดล้อม
13. บิดเบือนหลักวิชาการในการปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดความเสียหาย	14. ไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการอนุรักษ์หรือพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้บริหาร	ครู
14. ใช้ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพหรืออาศัยองค์ความรู้วิชาชีพแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ	15. ปฏิบัติตนเป็นปฏิบัติต่อวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนหรือสังคม
15. ปฏิบัติงานมุ่งประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง ไม่เป็นธรรมหรือมีลักษณะเลือกปฏิบัติ	16. คัดลอกหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน
16. เรียกร้องผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้รับบริการในงานตามบทบาทหน้าที่	17. ใช้หลักวิชาการที่ไม่ถูกต้องในการปฏิบัติวิชาชีพ ส่งผลให้ศิษย์หรือผู้รับบริการเกิดความเสียหายใช้ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ หรืออาศัยองค์ความรู้วิชาชีพแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ
17. นำเสนอแนะมุ่งทางลบต่อวิชาชีพ ข้อเสนอไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา	18. ลงโทษศิษย์อย่างไม่เหมาะสม
18. ปกปิดความรู้ ไม่ช่วยเหลือผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ	19. ไม่ใส่ใจหรือไม่รับรู้ปัญหาของศิษย์หรือผู้รับบริการ จนเกิดผลเสียหายต่อศิษย์หรือผู้รับบริการ
19. แนะนำในทางไม่ถูกต้องต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพจนทำให้เกิดผลเสียต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ	20. ดุหมิ่นเหยียดหยามศิษย์หรือผู้รับบริการ
20. ไม่ให้ความช่วยเหลือหรือร่วมมือกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ตนมีความถนัดแม้ได้รับการร้องขอ	21. เปิดเผยความลับของศิษย์หรือผู้รับบริการ เป็นผลให้ได้รับความอับอายหรือเสื่อมเสียชื่อเสียง
21. วิพากษ์ วิจรณ์ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือแตกความสามัคคี	22. จูใจ โน้มน้าว ยุยงส่งเสริมให้ศิษย์หรือผู้รับบริการปฏิบัติขัดต่อศีลธรรมหรือกฎระเบียบ
22. ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนที่จัดเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาทันทีทางตรงหรือทางอ้อม	23. ชักชวน ใช้ จ้างวานศิษย์หรือผู้รับบริการให้จัดซื้อ จัดหาสิ่งเสพติดหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับอบายมุข

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้บริหาร	ครู
23. ไม่แสดงความเป็นผู้นำในการอนุรักษ์หรือพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนาศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาหรือสิ่งแวดล้อม	24. เรียกร้องผลตอบแทนจากศิษย์หรือผู้รับบริการในงานตามหน้าที่ที่ต้องให้บริการ
24. ไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการอนุรักษ์หรือพัฒนาสิ่งแวดล้อม	25. ไม่แสดงความภาคภูมิใจในการประกอบวิชาชีพ
25. ปฏิบัติตนเป็นปฏิปักษ์ต่อวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนหรือสังคม	26. ดุหมิ่น เหยียดหยาม ให้ร้ายผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ศาสตราจารย์ในวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพ
	27. ประกอบการงานอื่นที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

ตาราง 9 แนวทางแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้บริหารและครู

ผู้บริหาร	ครู
1. สำนักงานเขตพื้นที่ควรให้ความสนใจในด้านประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลมากขึ้น	1. การให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
2. คณะกรรมการสถานศึกษาควรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงโดยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย	2. การอบรมฝึกฝนความมีวินัยในตนเอง
3. โรงเรียนควรวางมาตรการตรวจสอบทางการเงินของโรงเรียนให้โปร่งใสและรัดกุม	3. เมื่อบุคลากรทำความผิดควรมีมาตรการลงโทษที่รุนแรงและเด็ดขาด
4. ควรมีการสำรวจข้อมูลทางการเงินไว้ในที่ปลอดภัย	4. ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานควรประสานสัมพันธ์ให้คำแนะนำตักเตือนแก่บุคลากรที่กระทำผิดให้สามารถกลับตัวได้
5. โรงเรียนควรมีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบและปลอดภัย	5. รัฐบาลควรส่งเสริมรายได้แก่ครูเพื่อลดปัญหาหนี้สิน เช่น การปรับเกณฑ์วิทยฐานะให้มีโอกาสรับการประเมินได้เร็วและเหมาะสมมากขึ้น
6. การให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	6. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน มากขึ้น
7. เพิ่มมาตรการในการตรวจสอบภายในอย่างรัดกุม	7. ควรมีการพัฒนาสร้างจิตสำนึกและค่านิยมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
8. การสร้างระบบการดำเนินงานที่ไม่เอื้อต่อการทุจริตของเจ้าหน้าที่	8. ควรจัดการการอบรมส่งเสริมคุณธรรมแก่บุคลากรอย่างน้อยเดือนละครั้ง
9. หามาตรการปิดช่องโหว่ของระเบียบและกฎหมาย	9. ในกรณีที่มีความผิดชัดแจ้งผู้บังคับบัญชาควรมีมาตรการลงโทษที่ชัดเจน
10. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาแผนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	10. ควรจัดการนิเทศในกลุ่มงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
	11. ควรมีการจัดการพัฒนาส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจโดยศึกษาจากบุคคลในอุดมคติ
	12. ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์หลักสูตรก่อนจัดทำแผนการสอน

ตาราง 9 (ต่อ)

ผู้บริหาร	ครู
11. หน่วยงานที่สูงขึ้นควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	13. ให้ครูเลือกสอนได้
12. คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น	14. ตามวิชาที่ตนเองถนัด
13. ควรร่วมกันจัดทำข้อตกลงกันในโรงเรียนของตนเอง	15. กำหนดครูและนักเรียนใช้สื่อทางคอมพิวเตอร์เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน
14. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการพัฒนาผู้บริหารเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง	16. การจัดอบรมเพื่อให้ความสำคัญกับการวิจัยในชั้นเรียน
15. ควรมีการจัดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	17. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาในด้านกระบวนการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ
16. ควรให้ความรู้เกี่ยวกับวินัยข้าราชการแก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	18. โรงเรียนควรมีการตรวจสอบ นิเทศการเรียนการสอนอย่างเสมอ
17. ควรมีการจัดระบบงานแบบกระจายอำนาจ	19. ควรส่งเสริมครูให้เข้ารับการอบรมเพื่อนำความรู้กลับมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
	20. โรงเรียนควรกำหนดครูและนักเรียนใช้สื่อทางคอมพิวเตอร์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุนทร มุสิกรัมย์ (2535) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 2 โดยภาพรวมพฤติกรรมของครู อยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมของครู จำแนกตามสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษาและกรมอาชีวศึกษาพบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมของครูที่ทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 2 จำแนกตามสังกัดไม่แตกต่างกัน

3. ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครู ด้านรอบรู้สอนดี ด้านมีคุณธรรม จรรยาบรรณ และด้านมุ่งมั่นพัฒนา ในทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในเขตการศึกษา 2 พบว่า ด้านรอบรู้สอนดี กับด้านมีคุณธรรม จรรยาบรรณ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ด้านมีคุณธรรม จรรยาบรรณกับด้านมุ่งมั่นพัฒนา มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จิราภรณ์ สีขาว (2540) ศึกษาเรื่อง ภาพลักษณ์สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตามการรับรู้ของผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในปีงบประมาณ 2540 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง มีความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างบวก และมีความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาด้านตัวสถาบันเกี่ยวกับความเชื่อถือการได้รับการยอมรับ ความเลื่อมใสศรัทธา ด้านวิทยากรเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ความชำนาญ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ บุคลิกภาพ ด้านการบริหารเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมประชาสัมพันธ์ ด้านการให้บริการเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ห้องอบรม ที่พัก อาหาร อาหารว่าง การปฐมพยาบาล อยู่ในระดับค่อนข้างมากเช่นกัน ส่วนผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาระดับสูงต่างกรมที่สังกัด มีภาพลักษณ์ต่อสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในด้านตัวสถาบัน ด้านวิทยากร ด้านการบริหาร และด้านการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 4 ด้าน ที่ระดับ 0.05 ยกเว้นมีความคิดเห็นต่อภาพลักษณ์ด้านวิทยากรในเรื่องประสบการณ์ความชำนาญ ด้านการให้บริการในเรื่องอาหาร อาหารว่างไม่แตกต่างกัน

ชุมพล โพธิ์งาม (2547) ศึกษาเรื่อง ภาพลักษณ์ (image) ของร้านศึกษาภัณฑ์พาณิชย์ ตามความคิดเห็นของลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า ภาพลักษณ์ของร้านศึกษาภัณฑ์พาณิชย์ ลูกค้ามอง

ระดับภาพลักษณ์ของร้านศึกษาภัณฑ์พาณิชย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเชื่อถือปานกลาง ได้แก่ ด้านบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ ด้านสินค้า ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ยกเว้นด้านร้านค้ามีความเชื่อถือในระดับสูง

ธัญญา จันทรตรง (2549) ศึกษาเรื่อง ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ในทรรศนะของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย” ผลการวิจัยพบว่า เรื่องที่มีค่าคะแนนภาพลักษณ์สูง 10 อันดับแรก คือ

1. ความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของอาจารย์ผู้สอน
2. ความเป็นผู้รู้ของอาจารย์ผู้สอน
3. การให้โอกาสทางการศึกษาแก่คนในท้องถิ่น
4. ความเป็นครูและความสามารถของอาจารย์ผู้สอน
5. การให้โอกาสแก่คนในท้องถิ่นเข้าศึกษาต่อเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
6. ความเหมาะสมในการเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา
7. การกล้าแสดงออกและความเชื่อมั่นในตนเองของนักศึกษา
8. ความสะดวกในการคมนาคมหรือการเดินทางไปติดต่อ
9. การเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย และ
10. ความพร้อมด้านอาคารสถานที่

ส่วนเรื่องที่มีค่าคะแนนภาพลักษณ์ต่ำ 10 อันดับสุดท้าย คือ

1. พฤติกรรมในที่สาธารณะของนักศึกษา
2. การประชาสัมพันธ์กิจกรรมภายนอกมหาวิทยาลัย
3. การแต่งกายของนักศึกษา
4. ราคาค่าธรรมเนียมการศึกษาของมหาวิทยาลัย
5. การประชาสัมพันธ์กิจกรรมภายในมหาวิทยาลัย
6. ราคาค่าธรรมเนียมการศึกษาของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
7. การประชาสัมพันธ์รับนักศึกษาของมหาวิทยาลัย
8. การทำให้ผู้เรียนมีความใกล้ชิดกับผู้ปกครองและท้องถิ่นเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
9. ความนิยมและความมีชื่อเสียงโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
10. ความเป็นธรรมในการสอบคัดเลือกนักศึกษา

ศรีศุภร์ นิลกรรณ (2550) ศึกษาเรื่อง ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยโยนกตามความคิดเห็นของประชาชนจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 15 – 18 ปี และเป็นกลุ่มนักเรียนมัธยมศึกษา/ปวช./ปวส. มากที่สุด 2) ด้านความรู้จักและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อมหาวิทยาลัยโยนก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รู้จักมหาวิทยาลัยโยนกร้อยละ 91.9 กลุ่มตัวอย่างเหล่านี้เคยมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยโยนกเพียงร้อยละ 11 - 13 โดยส่วนใหญ่เคยเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับข่าวสารของมหาวิทยาลัยแบบนานๆ ครั้ง โดยแหล่งข่าวสำคัญ คือ บุตร/หลาน/ญาติพี่น้อง เพื่อนบ้าน ครูผู้สอน และศิษย์เก่า ของมหาวิทยาลัย สื่อที่เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างมากที่สุดในทุกอาชีพ คือ ป้ายประชาสัมพันธ์ รองลงมาคือหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ความคิดเห็นที่มีต่อมหาวิทยาลัยโยนกเห็นว่ามหาวิทยาลัย มีการดำเนินงานด้านต่างๆ ในระดับปานกลาง สิ่งที่เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีสถานภาพในระดับมาก คือ 1) การมีสถานที่และสิ่งแวดล้อมสวยงามเหมาะสมกับการศึกษา 2) การมีสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย และ 3) มีอาจารย์ผู้สอนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและสิ่งที่ดีความมหาวิทยาลัยดำเนินการน้อยที่สุด คือ 1) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้ประชาชนได้ทราบอย่างทั่วถึง 2) สนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่คนลำปางเป็นอย่างดี 3) นักศึกษาใช้เงินเพื่อการครองชีพต่ำกว่ามหาวิทยาลัยในจังหวัดอื่น และการสร้างชื่อเสียงด้านวิชาการให้จังหวัดลำปาง ความคิดเห็นที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างเกินกว่ากึ่งหนึ่งไม่แน่ใจว่ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด แต่กลุ่มตัวอย่างที่เหลือเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นมากกว่าแย่ลง

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การคอร์รัปชันยังมีปรากฏในสังคมไทยและในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ พฤติกรรมคอร์รัปชันที่นิยมในงานวิจัยครั้งนี้คือ การทำหรือใช้เอกสารปลอม การใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์แก่ตนเอง การออกคำสั่งสถานศึกษาที่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริต การละทิ้งหรือการทอดทิ้งหน้าที่ การพิจารณาความดีความชอบขัดต่อหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนด การลวงละเมิดสิทธิเด็ก การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การประพฤติมิชอบในการคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน การเรียกการรับหรือยอมจะรับเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่โปร่งใส การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณไม่โปร่งใส การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส การใช้ข้อสอบเอื้อเฉพาะผู้ที่ตนหรือคณะสอนพิเศษ การเสนอผลงานทางวิชาการเป็นเท็จ และการตัดสินผลการเรียนโดยไม่เป็นธรรมแก่นักเรียน เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการ

จัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์ปชั่นในสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบต่างๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัดรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบโดยการจัดการสัมมนาชี้แจงกลาสาธารณะรูปแบบ

วิฑูรย์ สมโต (2551) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของ ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สํารวจถึงกระบวนการหรือวิธีการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของ บจม.ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาลักษณะความเสี่ยงระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของ บจม.ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของบจม.ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและพนักงาน บจม.ธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิดผลการศึกษา สรุปได้ว่า ธนาคารกรุงไทยมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด กล่าวคือธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่มีการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรระบุความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารและในทุกกิจกรรมของธนาคาร โดยดำเนินการให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาองค์การนอกจากนี้ พนักงานของธนาคารต้องปฏิบัติงานด้วยการยึดถือความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานมุ่งให้บริการแก่ลูกค้า รับผิดชอบความบกพร่องในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน

ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัย ความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกัน ความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยง ด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกัน ความเสี่ยงรวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย ควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

มยุรา จันทะวงศ์(2553) ศึกษาเรื่อง ภาพลักษณ์ของสถานศึกษาตามการรับรู้ของ ผู้ปกครองนักเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1 อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่าภาพลักษณ์ของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1 ตามการรับรู้ของผู้ปกครองจำแนก ตามระดับชั้นและอาชีพมีทั้งหมด 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อถือ การยอมรับ และความศรัทธา ภาพลักษณ์ของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1 ตามการรับรู้ของผู้ปกครองจำแนกตามระดับชั้น โดยรวมด้านความเชื่อถือ และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความ ศรัทธาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาพลักษณ์ของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1 ตามการรับรู้ของผู้ปกครองจำแนกตามอาชีพ โดยรวมด้านความเชื่อถือ แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติส่วนการยอมรับ และความศรัทธา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05