

## บทที่ 5

### บทสรุป

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาความเสี่ยงในการบริหารงานสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
พิจิตร เขต 2

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความเสี่ยงการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต  
2 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน  
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้า  
แผนงานและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 174  
โรงเรียน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต จำนวน  
123 โรงเรียน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 123 คน หัวหน้าแผนงาน จำนวน 123 คน  
ครูผู้สอน จำนวน 123 คน รวมทั้งสิ้น 369 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง โดยดำเนินการสร้าง  
เครื่องมือ และนำเครื่องมือดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านการวิจัย และผู้เชี่ยวชาญ ช่วยตรวจสอบ  
ความถูกต้องและความเที่ยงตรง

แบบสอบถามเพื่อศึกษาความเสี่ยงการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาพิจิตร เขต 2 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ความเสี่ยงการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ประเภท ประกอบด้วย ความ  
เสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ  
ตามกฎหมาย และระเบียบ เป็นแบบสอบถามระดับความรุนแรง แบ่งออกเป็น สูงมาก สูง ปาน

กลาง น้อย และน้อยมาก และโอกาสที่จะเกิด แบ่งออกเป็น สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม

แบบสอบถามดังกล่าวใช้กับกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายงาน และครูผู้สอน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพการตอบแบบสอบถาม เพศ และขนาดของโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความเสี่ยงในการบริหารงานสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่า ค่าเฉลี่ย (Mean : ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D. )

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่

#### สรุป

จากการศึกษาความเสี่ยงการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ สรุปผลได้ดังนี้

ความเสี่ยงการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ทุกด้าน ในภาพรวม พบว่า ภาพรวมของความเสี่ยงการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ระดับ ต่ำ โดยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ มีความเสี่ยงในระดับต่ำเท่ากัน

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ อยู่ในเกณฑ์ระดับ ต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำทุกข้อ โดยเรียงลำดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 3 อันดับแรก คือ สถานศึกษาไม่ได้รับการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ บุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมใน

การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนไม่มีความสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร ทั้งนี้ บุคลากรขาด ความรู้ความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่นๆ

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำทุกข้อ โดยเรียงลำดับความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน 3 อันดับแรก คือ การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา หลักสูตรไม่เป็นไปตามความต้องการของชุมชนการปฏิบัติงานไม่มีการประสานความ ร่วมมือระหว่างกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระ วิชาการเรียนรู้ต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากขาดแคลนครูและการมอบหมายงานไม่ตรงกับขอบข่าย ของงานที่รับผิดชอบต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่นๆ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน อยู่ในเกณฑ์ระดับ ต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเสี่ยงด้านการเงินอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำทุกข้อ โดยเรียงลำดับความเสี่ยงด้านการเงิน 4 อันดับ แรก คือ การบันทึกรายการข้อมูลต่าง ๆ ไม่ความถูกต้อง ครบถ้วนและไม่เป็นปัจจุบัน จ่ายเงินโดย ไม่ได้รับวัสดุ รายงานหรือเอกสารข้อมูลสำคัญไม่มีการลงนามแสดงผู้จัดทำและผู้อนุมัติทุกครั้ง ใช้ งบประมาณไม่คุ้มค่า ขาดการติดตามประเมินผลที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้ การจัดทำโครงการไม่สอดคล้องกับ งบประมาณ และการใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้ ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่นๆ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบอยู่ในเกณฑ์ระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบอยู่ใน เกณฑ์ระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ คือ การกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไม่เป็นไป ด้วยความเคร่งครัด บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบยังไม่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ไม่ ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องไม่มีความชัดเจนและเป็นธรรม

### อภิปรายผล

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำให้ทราบถึง ความเสี่ยงในการบริหารงานสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ซึ่งผู้ศึกษาพบว่า ประเด็นสำคัญๆ ในการดำเนินงานด้าน ต่างๆ ที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 มีความเสี่ยงในระดับ ต่ำ สอดคล้องกับ สมชาย ไตรรัตน์ ภิรมย์ (2549) ระบุที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือปัจจัยความเสี่ยงภายนอกได้แก่ภาวะการณการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายกระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมืองและปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน พบว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 มีความเสี่ยงในระดับ ต่ำ สอดคล้องกับบทความของสุรัชย์ เทียนขาว (2548 : 10) ที่กล่าวถึงสภาพจริงของปัญหาการศึกษาที่เกิดขึ้นพบว่าสถานศึกษาการขาดบุคลากรฝ่ายสนับสนุน (non-teaching staff) ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา นับว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องเร่งรัดแก้ไข เนื่องจากคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในประเทศโดยรวมจากการประเมินผลจากสำนักต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพการศึกษายังอยู่ในลำดับกลาง ๆ ไปด้วย ๆ ในระบบ ranking แม้ว่าเราจะดำเนินการปฏิรูปครูด้วยระบบต่าง ๆ ทั้งการผลิตครู การพัฒนาครู การกำหนดมาตรฐานด้านครู และการให้รางวัลตอบแทนก็ตามแต่การปฏิบัติจริงของครูในโรงเรียนต่าง ๆ จะต้องทำงานในสองส่วน 2 ส่วนคือส่วนงานสนับสนุนและส่วนงานสอนครูต้องทำเองทั้งหมดทุกภารกิจทุกอย่างก็คือครูจะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการในเวลาเดียวกันกับเป็นผู้สอนทำให้ไม่มีเวลาในการออกแบบการสอน เตรียมการสอน พัฒนาเด็กและบริการวิชาการแก่เด็กโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนขนาดกลางและเล็กเป็นเรื่องที่จำเป็นเร่งด่วนค่อนข้างมากที่รัฐบาลจะต้องจัดหาคนไปทำงานด้านการสนับสนุนให้กับโรงเรียนทุกแห่ง สำหรับความเสี่ยงในเรื่องของการกำกับและติดตามการวัดและประเมินผลและความเครียดในการปฏิบัติงานถึงแม้ว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยก็ตามแต่มีหลายประเด็นที่มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและระดับผลกระทบอยู่ในระดับค่อนข้างมากซึ่งในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการก่อนประเด็นอื่น ๆ คือการลาออกกลางคันของนักเรียนอันเนื่องมาจากการย้ายติดตามครอบครัว การตรวจสอบคุณภาพของข้อสอบ ความเครียดในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากเคยประสบปัญหาความยุ่งยากเกี่ยวกับภาระงานนอกเหนือจากงานสอน ความเครียดที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานและความเครียดที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหาร

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า ความเสี่ยงด้านการเงินของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 มีความเสี่ยงในระดับ ต่ำ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบันทึกรายการข้อมูลต่าง ๆ ไม่ความถูกต้อง ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน จ่ายเงินโดยไม่ได้รับวัสดุ รายงานหรือเอกสารข้อมูลสำคัญไม่มีการลงนามแสดงผู้จัดทำและผู้อนุมัติทุกครั้ง ใช้งบประมาณไม่คุ้มค่า ขาดการติดตามประเมินผลที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของประกอบ กุลเกลี้ยง (2550 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยการคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ลุกลามไปสู่สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีความสลับซับซ้อนและยากแก่การตรวจสอบ เช่น การเรียกการรับหรือยอมรับเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ การเบียดบังยกยอกหรือนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวโดยทุจริต การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่โปร่งใส การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณไม่โปร่งใส การดำเนินการจัดซื้อจัดสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีจ้างไม่โปร่งใสโดยผลการวิจัยพบว่าการคอร์รัปชันยังมีปรากฏในสังคมไทยและในความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบเนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ สอดคล้องกับ ธร สุทธราชยุทธ (2550 :152) ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงทรัพยากรมนุษย์ว่า ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมและมัธยมศึกษา นั้นมักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ ความเสี่ยงด้านการเงินที่ครอบคลุมถึงความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ พบว่า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 มีความเสี่ยงในระดับ ต่ำ ประกอบด้วยความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเจมส์รอต (James Roth 2007) ได้นำเสนอความเสี่ยงทางด้านกระบวนการ คุณภาพของการบริการ การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การไร้สมรรถภาพ การหยุดชะงักของธุรกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงานและเพื่อนร่วมงาน การหยุดชะงักของธุรกิจ ข้อมูลข่าวสาร คุณภาพของข้อมูล ความล้ำสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ครอบคลุมไปถึงลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกค้า การแข่งขัน ทรัพยากร การประสานงานและการ

สื่อสาร ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ที่ครอบคลุมไปถึงการลงทุน การโกง การฉ้อฉล การขโมย การกระทำในทางที่ผิด การใช้สติปัญญาในการลงทุน

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะทั่วไป**

การศึกษาความเสี่ยงในสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดมูลเหตุและเพิ่มคุณค่าในแต่ละโอกาสที่สถานศึกษาจะเกิดความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสถานศึกษา และจากข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลวิจัยครั้งนี้ไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจในระดับนโยบายเพื่อเป็นการปรับปรุงและกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษา ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงในสถานศึกษาทุกแห่งอย่างทั่วถึง
2. สถานศึกษาควรจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาโดยเฉพาะและนำแนวทางในความเสี่ยงจากการวิจัยในแต่ละด้านมาเป็นแนวทางการดำเนินงานโดยมีระบบการกำกับติดตามความเสี่ยงในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำข้อค้นพบความเสี่ยงในสถานศึกษาไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารสถานศึกษาต่อไป เช่น สถานศึกษามีความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สูงสุด ซึ่งลำดับความสำคัญที่จะต้องพิจารณาบริหารจัดการก่อนเป็นอันดับแรกคือ สถานศึกษาไม่ได้รับการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ บุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนไม่มีความสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาความเสี่ยงในการบริหารงานในสถานศึกษา ในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้าน การบริหารจัดการความเสี่ยง
2. ควรมีการติดตาม ว่ามีสถานศึกษามีแนวทางการดำเนินงานโดยมีระบบการกำกับติดตามความเสี่ยงในสถานศึกษาอย่างไร
3. ควรมีการศึกษา ว่าสถานศึกษามีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาอย่างไร