



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3



โดย
นางสาวชลธิรา ชาวบ้านกร่าง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND RISK
MANAGEMENT IN SCHOOL UNDER SUPHANBURI PRIMARY EDUCATION
SERVICE AREA OFFICE 3



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Silpakorn University
Academic Year 2023
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 3

โดย นางสาวชลธิรา ชาวบ้านกว้าง

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ
รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

620620006 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การบริหารความเสี่ยง

นางสาว ชลธิรา ชาวบ้านกร่าง: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 97 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 194 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของคูทซ์และโพสเนอร์ และการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนตามแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มีขมิ้มเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามีขมิ้มเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นต้นแบบนำทาง เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และกล้าท้าทายต่อกระบวนการ
2. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามีขมิ้มเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน เป้าหมายผลการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ และการทบทวนและปรับปรุง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

620620006 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SCHOOL RISK MANAGEMENT

MISS Chonthira CHAOBANKRANG : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND RISK MANAGEMENT IN SCHOOL UNDER SUPHANBURI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 3 Thesis advisor : Associate Professor Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D.

The research objectives were to determine: 1) the transformational leadership of administrators in school under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 3 2) the risk management of affiliated schools under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 3 and 3) the relationship between the transformational leadership and the risk management under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 3. The sample was 97 schools under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 3. The two respondents from each school consisted of a school director or acting school director and a teacher, with the total of 194. The research instrument was a opinionnaire regarding the transformational leadership of administrators based on the concept of Kouzes and Posner and the risk management based on the concept of The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings revealed that:

1. The transformational leadership of administrators in school under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 3 as a whole and as an aspect were at the highest level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows; encouraging the heart, modeling the way, enabling others to act, inspiring a shared vision and challenging the process.

2. The risk management of affiliated schools under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 3 as a whole and as an aspect were at the highest level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows; governance and culture, information communication and reporting, performance, strategy and objective setting and review and revision.

3. The relationship between the leadership and the risk management of affiliated schools under the Suphanburi Primary Educational Service Area Office 3 were at high correlation in positive way, with significantly level at .01

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ และรองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. สงวนอินทร์รักษ์ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.พิชญดา สมบูรณ์ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีการหมัก คณะอุตสาหกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ดร.ศิวกร ศรีธัญญากร อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดร.อนุชา เงินแพทย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลด่านช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 นางศิริไล เงินแพทย์ ครูภาษาไทย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงเสลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 นายเศกสรรค์ ใจดี ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจ เครื่องมือวิจัย และให้คำแนะนำในการจัดทำเครื่องมือวิจัยจนสมบูรณ์ พร้อมทั้งขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณแม่-คุณพ่อ โดยเฉพาะพี่สาว นางสาวชโลธร ชาวบ้านกร่าง ที่คอยมอบกำลังใจ และให้การสนับสนุนในการศึกษา รวมถึงการดำเนินการวิจัยอย่างดียิ่งเสมอมา กลุ่มเพื่อนทั้ง 9 คนโดยเฉพาะ นางสาวณัชชา คุ่มเงิน และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร รุ่นที่ 38 ตลอดจนเพื่อนสนิททุกคนที่ได้มอบกำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือเสมอมา จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้

ชลธิรา ชาวบ้านกร่าง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	17
ความหมายของผู้นำ.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	19
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	21
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	26

การบริหารความเสี่ยง	33
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	34
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	36
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	39
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงองค์กร The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	45
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
งานวิจัยในประเทศ	63
งานวิจัยต่างประเทศ	73
สรุป	76
บทที่ 3 การดำเนินงานวิจัย	77
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	77
ระเบียบวิธีการวิจัย	78
แผนแบบการวิจัย	78
ประชากร	78
กลุ่มตัวอย่าง	79
ผู้ให้ข้อมูล	79
ตัวแปรที่ศึกษา	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	84
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล	86
การวิเคราะห์ข้อมูล	86
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	86

สรุป.....	88
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.....	91
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3	98
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความ เสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.....	110
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	112
สรุปผลการวิจัย.....	112
การอภิปรายผล	113
ข้อเสนอแนะ	117
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	117
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	118
รายการอ้างอิง	120
ภาคผนวก.....	128
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ วิจัย	129
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม IOC	132
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือวิจัย	143
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	146
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่ม ตัวอย่าง	150

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	156
ประวัติผู้เขียน.....	169



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.....	60
ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำแนกตามอำเภอและสหวิทยาเขต.....	61
ตารางที่ 3 จำนวนนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำแนกตามระดับชั้นและห้องเรียน.....	62
ตารางที่ 4 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.....	63
ตารางที่ 5 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	79
ตารางที่ 6 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	90
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม (X_{tot}).....	92
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านเป็นต้นแบบนำทาง (X_1).....	93
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสร้าง แรง บันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2).....	94
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านกล้าทำทายต่อ กระบวนการ (X_3).....	95
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านเพิ่มศักยภาพในการ ปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4).....	96

ตารางที่ 12 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ (X_5).....	97
ตารางที่ 13 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม (Y_{tot})	99
ตารางที่ 14 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Y_1)	100
ตารางที่ 15 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Y_2)	102
ตารางที่ 16 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านผลการดำเนินงาน (Y_3).....	104
ตารางที่ 17 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Y_4).....	106
ตารางที่ 18 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y_5).....	108
ตารางที่ 19 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y_5).....	110

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจสังคม การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขันทำให้องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัว และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใสและนำทรัพยากรที่มีอยู่ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นการบริหารงานขององค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นบริษัท ห้างร้าน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โรงเรียน ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน ทุกองค์กรจึงต้องตั้งวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน และกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างผลกำไร เพื่อให้บริการประชาชน เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นใดก็ตามการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น มักไม่สมบูรณ์ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้เพราะองค์กรมักจะประสบกับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ¹ ด้วยยุคการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมโลกยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทุกด้าน เปลี่ยนจากศตวรรษที่ 20 ไปสู่ศตวรรษที่ 21 สังคมโลกใหม่ให้ความสำคัญกับความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน รวมถึงเศรษฐกิจด้วย แทนที่จะพึ่งพาทรัพยากรเพียงอย่างเดียว ตอนนี้นำโดยใช้ความรู้ ทำให้เป็นรากฐานของระบบเศรษฐกิจเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จอยู่ที่ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งมอบบริการใหม่ ๆ สิ่งสำคัญคือต้องสร้างพลังให้กับคนทุกวัย เพิ่มคุณภาพทุนมนุษย์ และพัฒนาบุคคลที่ยึดมั่นในบรรทัดฐานทางสังคม มีสุขภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และจัดเตรียมบุคคลให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับชีวิตในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ควรเตรียมบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อกำหนดอนาคตและมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา นอกจากนี้ เราควรส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีต่อสุขภาพและลดปัจจัยเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของเรา

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) จึงเป็นเทคนิคทางการบริหารที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากองค์กรต่าง ๆ โดยองค์กรได้เรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของการขาดการบริหารความเสี่ยงที่ตายนอกจากนั้นในช่วงของการฟื้นฟูภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มี

¹ สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2565 (Education in Thailand 2022) (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2565), 1-30.

ความสำคัญยิ่งในการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบทุกงานให้บรรลุสำเร็จตามจุดมุ่งหมายจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกำลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วนของสังคมรวมถึงประเทศไทยด้วย เพื่อรักษาการแข่งขัน สิ่งสำคัญคือการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาในฐานะระบบเปิดที่ซับซ้อนต้องมีความอ่อนไหวต่อพลวัตที่คาดเดาไม่ได้และไม่เป็นเชิงเส้นของโลกที่เปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีบทบาทสำคัญในการแข่งขันบนพื้นฐานความรู้ในปัจจุบัน ช่วยให้บุคคลสามารถใช้ ICT ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ การทำงาน และชีวิตประจำวัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเข้าถึงข้อมูล นอกจากนี้ การพัฒนา e-Government และ e-Services ยังช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการเข้าถึงข้อมูลของสาธารณะ ในขณะที่ต้องมีการเฝ้าระวังในธรรมาภิบาล ปกป้องความปลอดภัยและความปลอดภัยทางไซเบอร์ โลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ประเทศต่าง ๆ จำเป็นต้องร่วมมือและพึ่งพาซึ่งกันและกัน การสื่อสารและความร่วมมือระหว่างประเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรับมือกับความท้าทายที่มีร่วมกันและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในประเทศไทย ผลกระทบของโลกาภิวัตน์และข้อมูลที่ล้นเกินได้ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่เพียงพอและการไม่สามารถพัฒนาพลเมืองที่สามารถเติบโตได้ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของชาติ การแก้ไขปัญหานี้ต้องการการความเป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้และการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การศึกษามีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมความรู้ ความคิด พฤติกรรม และศีลธรรมของบุคคล ประเทศที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาและให้โอกาสการเรียนรู้ที่มีคุณภาพจะผลิตพลเมืองที่มีส่วนสร้างความมั่นคงทางสังคมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความไร้ประสิทธิภาพของการศึกษาไทยทำให้ต้องมีการปฏิรูปการจักระบบประมาณ ลำดับความสำคัญในการลงทุน การกระจายอำนาจ และการศึกษาที่มีเด็กเป็นศูนย์กลางเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น

ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและส่งเสริมความมั่นคงด้วยการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ แผนนี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ประเทศไทย 4.0 และการปฏิรูปประเทศโดยมุ่งเน้น

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ภาวการณ์พัฒนาจากภาคส่วนต่าง ๆ มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ แผนประกอบด้วยห้าส่วน ได้แก่ ภาพรวมของการพัฒนา การประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนา วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และการขับเคลื่อน การติดตามและประเมินผล เพื่อยกระดับสังคม กระทรวงศึกษาธิการเน้นการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้รอบด้านพร้อมเข้าสู่สังคมฐานความรู้ การปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ หลักสูตร และวิธีการสอน ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนานักการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน²

ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปนั้นต้องมีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและต้องเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุด บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจ สามารถทำงานให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดในปัจจุบันนักวิชาการได้ศึกษาวิจัยแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบที่เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนั้นน่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จในการสร้างความเจริญและสร้างความก้าวหน้าให้สถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งแนวคิดที่ว่านี้ ผู้นำจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกินเป้าหมายที่กำหนด ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง โดยคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความต่อเนื่องกัน คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และเนื่องจากสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง เป็นสังคมที่มีการแข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้องค์กรเผชิญกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ตามทฤษฎีของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ซึ่งได้ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 แนวปฏิบัติ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ศักยภาพในแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13,” 1 พฤศจิกายน 2565.

ประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) ให้การสนับสนุน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เพิ่มศักยภาพในการทำงานกับผู้อื่น (Enabling Others to Act) รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) ให้การสนับสนุน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ดังนั้นเมื่อผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งเน้นเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม แทนที่จะควบคุมหรือเอาแต่ใจ ผู้บริหารควรช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ติดตามอย่างแท้จริง ซึ่งรวมถึงการบ่มเพาะการพัฒนาและส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในท้ายที่สุด แนวทางนี้ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน³

ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนนั้นนอกจากต้องมีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม แล้วยังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในระบบการบริหารจัดการที่ดี เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ โดยพยายามลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือควบคุมได้ การบริหารความเสี่ยงจึงสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ⁴ ทั้งนี้ จึงได้มีการกำหนดการนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) 3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) 4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) และ 5) สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting) โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสถานศึกษาเป็นสำคัญและทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงนั้นจำเป็นต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ทุกส่วนในสถานศึกษาต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสถานศึกษาที่มี

³ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**, 6thed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 26-33.

⁴ เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่, **พลังเครือข่ายในพื้นที่ กรุงเทพ** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2557), 11.

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดความมั่นใจระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น⁵

จากการวิจัยและสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ผลชัดเจนว่าผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นในสภาพการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่องค์กรมีข้อจำกัดและมีความจำเป็นอื่น ๆ ได้มีปัจจัยต่าง ๆ อีกมากมายที่มีผลกระทบต่อมาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา เช่น ปัจจัยนำเข้าด้านคุณลักษณะของตัวนักเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารงานด้านการเรียนการสอน การนิเทศ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อพิจารณาแล้ว ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนเพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคนในองค์กรความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานใด ๆ ในองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นประการสำคัญ⁶ และจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิด เกี่ยวกับสภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาจากภาวะวิกฤตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมได้ อีกทั้งความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของบุคลากรอีกด้วย รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่สถานศึกษาจะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสถานศึกษาและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของต้นสังกัด และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษามีประสิทธิภาพครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงทางด้านการศึกษา

และด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากทางเทคโนโลยี หรือแม้แต่ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะและมีต้องความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาเรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3"

⁵ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **การบริหารความเสี่ยงองค์กร** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556), 1.

⁶ สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์, **การบริหารความเสี่ยงขององค์กรการบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน** (กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ, 2562), 121.

เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ได้กำหนดทิศทางการศึกษาไว้ดังนี้ วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 คือ สุพรรณบุรี เขต 3 มุ่งพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ค่านิยมขององค์กร คือ ประสานความร่วมมือ ยึดถือความซื่อสัตย์สุจริต พันธกิจ 5 ประการ คือ 1) มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมความเป็นเลิศ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นพลเมืองที่ดี 2) สร้างโอกาส ความเสมอภาค ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง 3) ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม และสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ 4) มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัย และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และ 5) มุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีสมรรถนะตามหลักสูตร มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ มีความพร้อมในการแข่งขันบนเวทีทุกระดับ และเป็นพลเมืองที่ดี 2) ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค เท่าเทียมและทั่วถึง 3) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ 4) สถานศึกษามีความปลอดภัย และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีระบบบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ยังมีนโยบายที่สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ส่งเสริมความปลอดภัย การบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับสำนักงาน โรงเรียน บุคลากร และนักเรียน มีการบริหารจัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้งนักเรียนยากจน ด้อยโอกาส กลุ่มเสี่ยง เน้นแนวทางการศึกษาต่อและการมีอาชีพ ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตามแนวพระบรมราโชบายรัชกาลที่ 10 สู่การปฏิบัติ มีการนำข้อมูลผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน เช่น RT, NT, O-NET เพื่อนำไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ แก้ไขภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมือง คุณธรรมและจริยธรรม ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพ รวมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันของโรงเรียนหลักและ

โรงเรียนเครือข่าย มีต้นแบบด้านการศึกษาและสนับสนุนการศึกษา และมีระบบบริหารจัดการ 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านวิชาการ จะเห็นได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 นั้นเป็นหน่วยงานที่เน้นคุณภาพทั้งคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และคุณภาพของการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายให้เกิดคุณภาพได้ เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จะพบประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ดังนี้

ด้านโครงสร้างสังคม พบว่า นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐที่เปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ทำให้การจัดการศึกษาไม่ต่อเนื่อง สภาพสังคมปัจจุบันมีปัญหาครอบครัวหย่าร้าง ทำให้นักเรียนอยู่ในภาวะยากลำบาก ถูกทอดทิ้ง และมีแนวโน้มในการถูกละเมิดสิทธิสูง รวมถึงมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้ผู้ปกครองมีฐานะยากจน และมีการย้ายถิ่นฐานเพื่อประกอบอาชีพ ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งผลให้เกิดปัญหาการออกกลางคันของนักเรียน ผู้ปกครองมีค่านิยมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเมือง

ด้านโรงเรียนและระบบการดำเนินงาน พบว่า โรงเรียนในเขตเมืองและเขตชนบทมีความแตกต่างกันในด้านความพร้อมของทรัพยากรทางการศึกษา มีการจัดสรรงบประมาณไม่ครอบคลุมและทั่วถึง ไม่มีเพียงพอต่อความต้องการ มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ส่งผลต่อการกระจายทรัพยากรทางการศึกษา

ด้านบุคลากรในหน่วยงาน พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองไม่ตรงกับที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ครูโรงเรียนขนาดเล็ก มีภาระการสอนหลายชั้นและหลายวิชา ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ครูรุ่นใหม่และรุ่นเก่า มีความเหลื่อมล้ำ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน⁷

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 นั้น ยังคงต้องมีการพัฒนาในด้านการบริหารโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีความจำเป็นต้องมีภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้จักวิธีการดึงผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์กรสื่อความหมายให้

⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, “แผนพัฒนาการศึกษาระยะเวลา 5 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2569,” มีนาคม 2565.

บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้บุคลากรภายในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตาม วิทยาลัยฯ พันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่อไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยใช้ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) และการบริหาร ความเสี่ยงตามแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการ บริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนให้สูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้เพื่อทราบ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
2. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายใน องค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบนั้นจะรับตัวป้อน (Inputs) จาก สิ่งแวดล้อม มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) เพื่อเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้ กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพสิ่งแวดล้อม (Environment) รวมถึงข้อมูล ป้อนกลับ (Feedback) ที่ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานว่าบรรลุ เป้าหมายมากเพียงใดของโรงเรียน มาเป็นกรอบของการวิจัย⁸

ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการเสนอแนวคิด ได้แก่ ยูคัล (Yukl) สรุปแนว ปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมาย และความน่าสนใจ 2) อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมอง โลกในแง่ดี 4) แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม 5) สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก 6) ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ 7) ใช้กริยาท่าทางการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ 8) นำด้วยการเป็นแบบอย่าง 9) มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์⁹ นอกจากนี้ แฮริส (Haris) กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประการ คือ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม

⁸ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and practices**, 7thed. (California: SAGE Publications, 2022), 25-26.

⁹ G. Yukl, **Leadership in Organization**, (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2013), 113.

3) มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน 4) ให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน ยกย่องเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) มีความเชื่อมั่นกระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ¹⁰ นอกจากนี้ Bass และ Avolio (Bass and Avolio) เสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)¹¹ เบนนิส (Bennis) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการคือ 1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2) การอุทิศตน (Dedication) 3) ความเอื้ออาทร (Magnanimity) 4) ความอ่อนน้อม (Humility) 5) ความใจกว้าง (Openness) และ 6) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)¹² และคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ซึ่งระบุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 แนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 4) เพิ่มศักยภาพในการทำงานกับผู้อื่น (Enabling Others to Act) 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)¹³

ในด้านการบริหารความเสี่ยงมีการเสนอแนวคิด ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้แบ่งความเสี่ยงไว้ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นฤมล สะอาดโถม เสนอขั้นตอน แนวทางการบริหารความเสี่ยงได้คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง 2) การติดตามประเมินผล 3) การระบุความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) รายงานและ

¹⁰ P. R. Harris, **Hight Performance Leadership Strategies for Maximum Career Productivity**, (n.p.: Glenview Illinois Scott Foresman and Company, 1989), 74.

¹¹ Bernard M Bass and Bruce J Avolio, **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications 1994), 2.

¹² W. G. Bennis, **The Unconscious Conspiracy Why Leaders Can't Lead**, (New York: Amacom, 1976) 124.

¹³ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**, 6thed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 26-33.

ติดตามผล¹⁴ ญัฐกริช เปาอินทร์ ได้สรุปการบริหารความเสี่ยงดังนี้ 1) การระบุความเสี่ยง (Identification of Risks) 2) การวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น (Analysis of Implication) 3) การตอบโต้เพื่อลดความเสี่ยง (Response to Minimize Risk) และ 4) การจัดวางแผนเผชิญเหตุที่เหมาะสม (Allocation of Appropriate Contingencies)¹⁵ แบลนชาร์ด (Blanchard) ได้เสนอหลักการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ 1) การประเมินความเสี่ยง (Assessment) 2) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Analysis) 3) การรองรับและควบคุมความเสี่ยง (Abatement)¹⁶ สมิทและเมอร์ริท (Smith and Merrit) ได้สรุปหลักการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาส 2) วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาความน่าจะเป็นและผลรวมของความเสี่ยง 3) จัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนความเสี่ยง 4) การแยกวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวางแผนในการแยกประเภทความเสี่ยงต่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ถ้าย้อนความเสี่ยง ความเสี่ยงส่วนที่เหลือ การลดความเสี่ยงหรือทำให้ความเสี่ยงให้เบาบางลง 5) การดูแลความเสี่ยงโดยการประเมินสถานการณ์และความเสี่ยงในการยกเลิกเป้าหมาย¹⁷ วิลสันและไทเกอร์ (Wilson and Tiger) ได้สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ 1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) 4) การประเมินผล (Risk Evaluation)¹⁸ และองค์กร The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-setting) 3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) 4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) 5) สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and

¹⁴ นฤมล สะอาดโหมม, **การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด), 2550, 56-58

¹⁵ ญัฐกริช เปาอินทร์, **การประเมินสถานการณ์เพื่อการจัดการความเสี่ยง**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร), 2559, 4-5.

¹⁶ B.S. Blanchard, **Logistics Engineering and Management**, 6th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2004), 42.

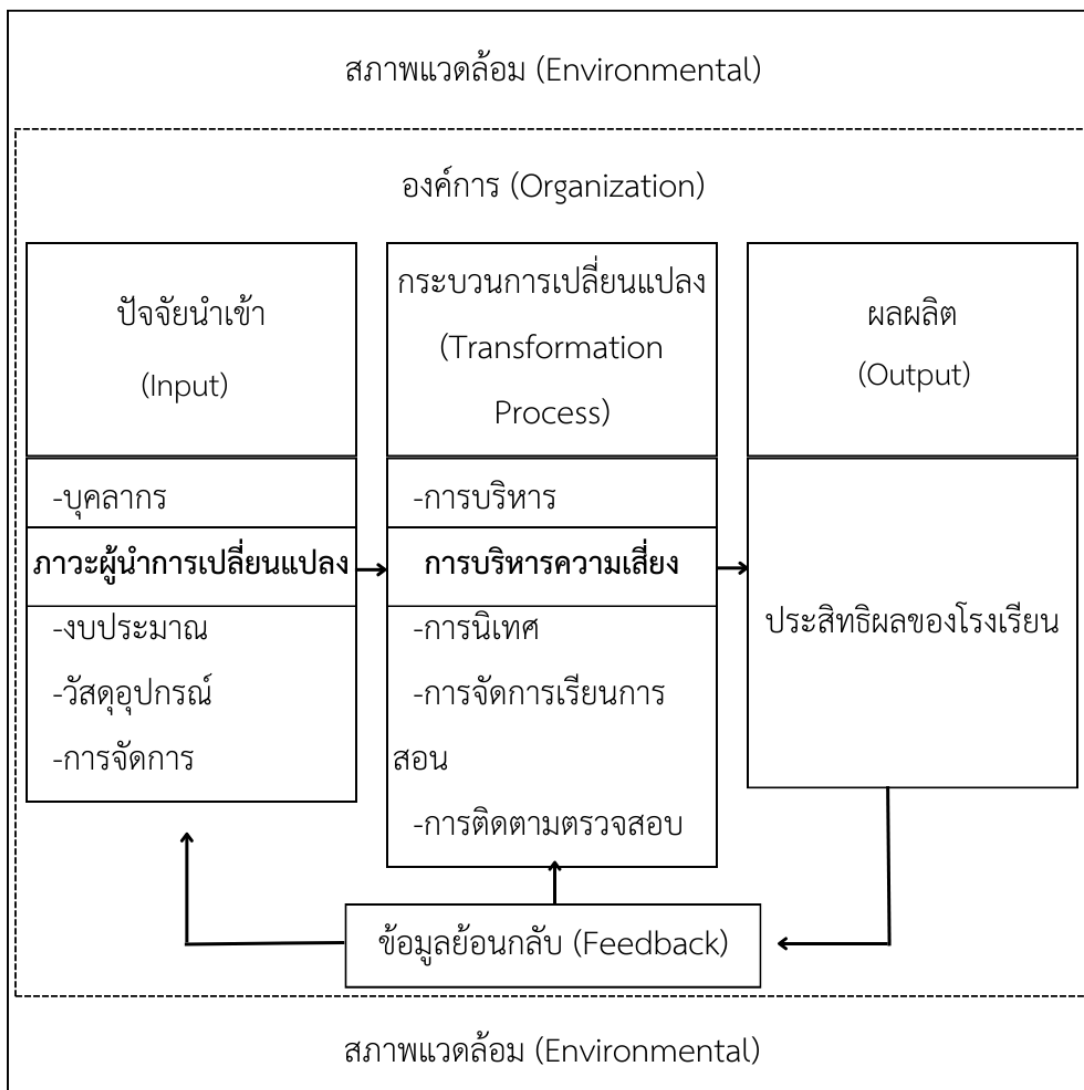
¹⁷ P. Smith and Merritt, **Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development**, (New York: Productivity Press, 2022)

¹⁸ Wilson and Tiger J., **Clinical Risk Modification: A Route to Clinical Governance**, (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999), 38.

Reporting)¹⁹ จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของคูทซ์ และโพสเนอร์ และแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย โดยสามารถนำเสนอได้ดังแผนภูมิที่ 1



¹⁹ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**, accessed May 11, 2021, available from www.coso.org



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7thed. (California: SAGE Publications, 2022), 23-25.

: James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**, 6thed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 26-33.

: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**, (n.p., 2017): 6-10.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงขอโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของคูซและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ซึ่งได้ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 แนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) 2) การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 4) เพิ่มศักยภาพในการทำงานกับผู้อื่น (Enabling Others to Act) 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) และผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) 3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) 4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) 5) สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting)²⁰ แสดงในแผนภูมิที่ 2



²⁰ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**, accessed May 11, 2021, available from www.coso.org

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	การบริหารความเสี่ยง (Y_{tot})
1 เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) (X_1) 2 การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) (X_2) 3 กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) (X_3) 4 เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) (X_4) 5 การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) (X_5)	1การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) (Y_1) 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) (Y_2) 3 ผลการดำเนินงาน (Performance) (Y_3) 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) (Y_4) 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) (Y_5)

แผนภูมิที่ 1 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**, 6thed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 26-33.

: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**, (n.p., 2017): 6-10.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้มีการกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในงานวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 5 แนวปฏิบัติ คือเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) เพิ่มศักยภาพในการทำงานกับผู้อื่น (Enabling Others to Act) และการสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อให้การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหมายเพื่อให้ปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กรเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยมีการดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) 3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) 4) การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) และ 5) สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่เปิดสอนในอนุบาล 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในกรณีโรงเรียนขยายโอกาส ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยประกอบด้วยอำเภอด่านช้าง อำเภอหนองหญ้าไซ อำเภอสามชูก และอำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” ซึ่งมีการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารทางวิชาการ เว็บไซต์ งานวิจัยวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยแบ่งเป็นส่วนแรกเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ส่วนที่สองเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ส่วนที่สามเกี่ยวกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 และส่วนสุดท้ายเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความหมายเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการศึกษา ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมโดยผ่านการบริหารความเสี่ยงจนสามารถดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จึงได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีความชัดเจนมากขึ้นในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของผู้นำ

จากการที่ได้ศึกษาความหมายของผู้นำได้มีนักวิชาการหน่วยงานได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและหลากหลายแตกต่างกันดังนี้

คูทซ์ และ โปสเนอร์ (Kouzes and Posner) กล่าวถึงผู้นำว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นลงมือทำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้ผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย²¹

²¹ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**, 6th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 19-25.

แบรนสัน และ มาร์รา (Branson & Marra) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรับผิดชอบ ผู้ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหา สรุป วัตถุประสงค์และสรุปเอกสารที่รวมอยู่ การระบุปัญหาที่เกี่ยวข้องและทันที่ภายในภาคสนาม นำเสนอเอกสารที่แก้ไขปัญหานี้ และเสนอแนวทางที่สร้างสรรค์ซึ่งมีส่วนช่วยในการเอาชนะปัญหาที่ระบุ สิ่งสำคัญคือต้องสังเกตว่าความตั้งใจของผู้นำไม่จำเป็นต้องแก้ไขทุกปัญหาทั้งหมด แต่มุ่งไปสู่แนวทางแก้ไขโดยเริ่มการสนทนาทางวิชาการและเสนอทางเลือกเชิงสร้างสรรค์²²

คอร์เทลลาซโซ บูลนี และ แซมปีรี (Cortellazzo, Bruni, and Zampieri) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในตำแหน่งที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลในการนำทางและเป็นผู้ในภูมิภาคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการกำเนิดของเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรต่าง ๆ ได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการ และนำเสนอความท้าทายใหม่ ๆ สำหรับผู้นำ²³

บรีวาร์ต คิมเบอร์ลีย์ และ ซาเคอร์ (Breevaart, Kimberley, and Zacher) กล่าวว่า ผู้นำ ชี้นำและชักจูงให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรม รวมถึงขอบเขตที่สร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนผู้ติดตาม ความไว้วางใจในตัวผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดประสิทธิภาพของผู้นำ และควรพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันเมื่อศึกษาประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ²⁴

กูซมาน และคณะ (Guzmán, et al.) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บทบาทสำคัญของบุคคลในองค์กรเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและผลักดันการเปลี่ยนที่ประสบความสำเร็จ

²² Christopher M. Branson and Maureen Marra, “Leadership as a Relational Phenomenon: What This Means in Practice,” **Research in Educational Administration & Leadership** 4, 1(July 2019): 81-108.

²³ Laura Cortellazzo, Elena Bruni and Rita Zampieri, “The role of leadership in a digitalized world: A review,” **Frontiers in psychology** 10 (August 2019): 1938

²⁴ Kimberley Breevaart and Hannes Zacher, “Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers’ trust in the leader and leader effectiveness,” **Occupational and Organizational Psychology** 43 (January 2020): 543-550.

ประกอบด้วย ทักษะการรับรู้ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางธุรกิจ และทักษะเชิงกลยุทธ์²⁵

นิติพล ภูตะโชติ กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้นำ (Leader) ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน ในองค์กรต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า²⁶

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมมีความรับผิดชอบและเป็นผู้มีอำนาจในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ปัจจุบันมีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้²⁷

จากความหมายของผู้นำข้างต้นที่นักวิชาการกล่าวมา ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกกำหนดขึ้นให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในการจัดสรรและจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยสามารถโน้มน้าวชักนำให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติตามตนด้วยความเต็มใจ ทำให้บุคคลอื่น ๆ มีความเชื่อมั่นในตน เพื่อนำพาให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่ม

ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการที่ได้ศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้หลากหลายดังนี้

คูทซ์ และ โปสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จ วิธีการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วย กล้าทำทายต่อ

²⁵ Valeria E Guzman and others, “Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0,” *Procedia Manufacturing* 92, 2 (January 2019): 384-409.

²⁶ นิติพล ภูตะโชติ, *พฤติกรรมองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 1- 304.

²⁷ สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์, *การบริหารความเสี่ยงขององค์กรการบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน* (กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ, 2562), 163-166.

กระบวนการการสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทางและการสร้างขวัญและกำลังใจ²⁸

ฟรานซิสโก (Francisc) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำที่โดดเด่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นตามบรรลุศักยภาพสูงสุดและเกินความคาดหมายของตนเอง มันเกี่ยวข้องกับการสร้างวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภารกิจ กระตุ้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและให้อำนาจ²⁹

อันโตโนปูลู และคณะ (Antonopoulou, et al.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นตามบรรลุศักยภาพสูงสุดและเกินความคาดหมาย วิธีการเป็นผู้นำนี้เกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีเสน่ห์และมีวิสัยทัศน์ซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมของนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการเติบโต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นไปที่การพัฒนารายบุคคล และส่งเสริมสมาชิกในทีมให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นโดยให้การสนับสนุน คำแนะนำ และวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ เป้าหมายของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมายเฉพาะเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงและยกระดับบุคคลและองค์กรภายใต้การแนะนำด้วย³⁰

มัลลอย และ คาวูสซานุ (Malloy and Kavussanu) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้อื่นเพื่อให้บรรลุศักยภาพสูงสุดและเกินความคาดหมายของตนเอง ผู้นำที่ใช้แนวทางการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะแสดงคุณสมบัติที่มีเสน่ห์และสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่นได้ กระตุ้นให้

²⁸ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017), 1-426.

²⁹ Christopher DC. Francisco, "School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy," **International Journal of Advanced Research** 7, 10 (October 2019), 622-635.

³⁰ Hera Antonopoulou, Constantinos Halkiopoulou, Olympia Barlou, and Grigorios N. Beligiannis, "Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic," **Emerging science journal** 5, 1 (February 2021), 1-15.

ลูกน้องคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ และพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของตนเอง³¹

จากความหมาย ข้างต้นที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะของผู้นำ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จ วิธีการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กล้าทำทนายต่อกระบวนการการ สร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทาง และการสร้างขวัญและกำลังใจ

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคำภาษาอังกฤษตรงกับคำว่า “Transformational Leadership” ซึ่งหมายถึง การนำคำว่า ภาวะผู้นำ มารวมกับคำว่า การเปลี่ยนแปลง จึงเกิดเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายและเสนอแนวคิดไว้มากมาย ดังนี้

เบอร์น (Burns) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปมีการเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น³²

บาส (Bass) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติ

³¹ Ella Malloy and Maria Kavussanu, “A comparison of authentic and transformational leadership in sport,” *Journal of Applied Social Psychology* 51, 7 (July 2021), 636-646.

³² J. M. Burn, *Leadership*, (New York: Harper & Row, 2012), 145.

ตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตาม ให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น³³

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และพวกเขาเชื่อมั่นว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น³⁴

เรซิลและสแวนสัน (Rasil and Swanson) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น³⁵

ฟูแลน (Fullan) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นผู้นำในทุกระดับ ชั้นของการทำงาน เพราะถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไป³⁶

เบิร์นส (Burns) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรม ให้

³³ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York: Free Press, 1985), 2.

³⁴ Barnard M. Bass and B.J.Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

³⁵ T. A. Razil and A. D. Swanson, **Fundamaental concepts of Educational Leadership** (New Jersey: Merrill Preantice-Hall, 1998), 52.

³⁶ Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 40.

สูงขึ้น ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบ ในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับ จริยธรรมเพิ่มมากขึ้น³⁷

ยูก์ (Yukl) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ติดตามตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของงานมากขึ้น ชักจูงให้ผู้ตามก้าวข้ามความสนใจของตนเองเพื่อองค์กร พัฒนาทักษะ และความมั่นใจของผู้ตามเพื่อเตรียมความพร้อม ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจเพื่อให้ผู้ตาม กระตือรือร้นในการเผชิญอุปสรรค ความยากลำบาก และความเหนื่อยล้า จนทำให้ผู้ตามมีความไว้วางใจผู้นำและมีแรงจูงใจที่จะทำมากกว่าที่คาดไว้³⁸

คูซและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ วิธีการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วยการทำทายต่อ กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทางและการสร้างขวัญและกำลังใจ³⁹

สุพิศ ศรีบัว กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการ บริหารจัดการ การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้เขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นจริงจังได้อย่างเต็ม ศักยภาพเพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับสูง⁴⁰

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง และพัฒนาผู้ตามโดยทำให้ผู้ตามตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของการทำงาน

³⁷ James M. Burn, **Leadership** (New York: Harper & Row, 2012), 4.

³⁸ Gary Yukl, **Leadership in organizations**, 8th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2013), 335.

³⁹ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017), 1-426.

⁴⁰ สุพิศ ศรีบัว, “การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,” **วารสาร มจร อุบล บริหารศร** 6, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 791

การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ตาม เพื่อให้ประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งทำให้ได้ผลการทำงานที่เหนือความคาดหมาย⁴¹

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะผู้นำจะต้องพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม สร้างความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ รวมถึงให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ก่อให้เกิดผลต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจน ในทัศนะของนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กรสิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์ประกอบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้⁴²

ศุภวรรณ รูปงาม และคณะ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไป

⁴¹ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง, 2561), 81.

⁴² อรอุมา ศรีประทุมวงศ์, “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 2,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ 9, 33 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563): 143-155.

ตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน⁴³

จารุวรรณ นุสา ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรหลายประการดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้โน้มน้าวใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความทุ่มเทและเสียสละจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือและศรัทธา จากผู้อื่น ดังนั้นย่อมเป็นการง่ายที่ผู้นำจะกระตุ้นหรือชี้แนะให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. เป็นผู้ประสานความเข้าใจและขจัดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นปกติภายในหน่วยงาน แต่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ช่วยจัดการให้ความขัดแย้งเหล่านั้นยุติลงอย่างสร้างสรรค์และเป็นผลดีต่อหน่วยงาน

3. เป็นผู้ผลักดันให้การดำเนินงานของทีมหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเสนอความคิดหรือแผนการต่าง ๆ ของผู้นำมักได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากสมาชิกในหน่วยงาน ดังนั้น การผลักดันให้องค์กรดำเนินงานไปอย่างถูกต้องทิศทางและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นไปได้สูงมาก⁴⁴

อรณิชา ทศตา ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี ภาวะผู้นำถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การชี้แนะเพื่อให้สมาชิกในองค์กรกระตือรือร้นและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีทั้งความสามารถในการเป็นผู้บริหาร จัดการ และภาวะผู้นำ การมีตำแหน่งหน้าที่ในทางการบริหารงานอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเพื่อชักจูงและกระตุ้น

⁴³ ศุภวรรณ รูปงาม และคณะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ 9, 33 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563): 199-210.

⁴⁴ จารุวรรณ นุสา, “องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 25 มีนาคม 2564), 902-911.

ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จด้วย⁴⁵

พัชรกัญญา นันทะชัย ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย ผู้นำ (leading) เป็นหน้าที่หนึ่ง ในบรรดา 4 หน้าที่ทางการจัดการ (functions of management) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งมีความสำคัญในการบริหาร การที่จะนำองค์กรและพนักงานบุคคลนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานหลาย ๆ ด้าน โดยหลักของการนำ จะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการจูงใจในองค์กรชั้นนำหลาย ๆ แห่ง การนำจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ⁴⁶

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผนการจัดการองค์กร การนำ การควบคุม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ สนับสนุน โน้มน้าว จูงใจ ประสานความเข้าใจ และสร้างบรรยากาศการทำงาน ลดความขัดแย้งให้ยุติลงได้อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทที่มีการแข่งขันสูงและในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพเพื่อผลงานที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จได้ด้วยดีและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้กับทั้งบุคลากรและหน่วยงานโดยรวม ผู้นำจึงต้องสามารถทำให้องค์กร

⁴⁵ อรณิชา ทศตา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 188-200.

⁴⁶ พัทธ์กัญญา นันทะชัย, “แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3,” วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 14, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2561): 127-143.

ประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความพร้อมให้กับผู้ตามของตนเองผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”⁴⁷

เบอร์น (Burns) มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือ ผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้เกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ⁴⁸

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึง ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับ ความต้องการซึ่งกันและกันก่อนให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบเจริญธรรม โดยผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึง ความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และ ยึดถือว่าค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมาย (end values) เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้ง ระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้าง

⁴⁷มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, (นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง, 2561), 78.

⁴⁸James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), 20.

จิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory) ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมหรือระดับการพัฒนา จริยธรรมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

บาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนา เป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและ ในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาใน ต่างเชื้อชาติ และต่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้าง และพัฒนาโดยบาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎี จำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้ มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)⁴⁹

ยुकล์ (Yukl) ได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำที่พยายามสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามและเพิ่มความมั่นใจให้ผู้ตามและเพิ่มความมั่นใจในตนเองมีความมุ่งมั่นต่อภารกิจ มี แนวปฏิบัติ 6 ประการ คือ 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าดึงดูดใจ (Articulate a clear and appealing vision) 2) อธิบายแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร (Explain how the vision can be attained) 3) ปฏิบัติงานอย่างมั่นใจและมองโลกในแง่ดี (Act confident and optimistic) 4) แสดงความมั่นใจในตัวผู้ตาม (Express confidence in followers) 5) ใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเน้นย้ำค่านิยมหลัก (Use dramatic, symbolic actions to emphasize key values) และ 6) นำโดยเป็นแบบอย่าง (Lead by example) อธิบายได้ดังนี้

⁴⁹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994),2.

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าดึงดูดใจ (Articulate a clear and appealing vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีอยู่หรือสร้างความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ใหม่ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรสามารถบรรลุหรือเป็นไปได้ ช่วยให้ผู้คนเข้าใจวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญขององค์กร ทำให้งานมีความหมาย เสริมสร้างความภาคภูมิใจในตนเอง และเข้าใจจุดประสงค์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะช่วยชี้นำการกระทำและการตัดสินใจของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ได้รับอนุญาตให้มีอิสระและดุลยพินิจในการตัดสินใจในการทำงาน ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับว่าวิสัยทัศน์นั้นสื่อสารกับผู้คนได้ดีเพียงใด ควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ในทุกโอกาสและในหลากหลายวิธี การพบปะผู้คนโดยตรงเพื่ออธิบายวิสัยทัศน์และตอบคำถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์นั้นน่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบการสื่อสารอื่น ๆ ที่ได้ตอบน้อยกว่า เช่น จดหมาย อีเมล บทความ แลงข่าวในโทรทัศน์ สุนทรพจน์ในวิดีโอ ฯลฯ หากใช้รูปแบบการสื่อสารที่ไม่ได้ตอบเพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามถามคำถามในภายหลัง เช่น ใช้อีเมล สายด่วน เปิดการประชุม หรือการเยี่ยมแผนกของผู้นำในการประชุมแผนก แง่มุมทางอุดมการณ์สามารถสื่อสารได้ชัดเจนและโน้มน้าวใจมากขึ้นด้วยภาษาที่มีสีสันและแสดงอารมณ์ ซึ่งรวมถึงเนื้อหาที่มีสีสัน คำอุปมาอุปไมย เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย เรื่องราว สัญลักษณ์ และคำขวัญ การอุปมาอุปไมยและการเปรียบเทียบมีผลเป็นอย่างมาก เมื่อจินตนาการและพยายามทำความเข้าใจ เกร็ดเล็กเกร็ดน้อยและเรื่องราวจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากใช้สัญลักษณ์ที่มีรากฐานทางวัฒนธรรมที่ลึกซึ้ง เช่น วีรบุรุษในตำนาน บุคคลศักดิ์สิทธิ์ การทดสอบและชัยชนะทางประวัติศาสตร์ รูปแบบการพูดที่แสดงออกอย่างน่าทึ่งช่วยส่งเสริมการใช้ภาษาที่มีสีสันในการดึงดูดอารมณ์ ความเชื่อมั่นและความเข้มข้นของความรู้สึกจะสื่อสารด้วยเสียงผู้พูด เช่น น้ำเสียง จังหวะของการพูด การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และการเคลื่อนไหวของร่างกาย การใช้คำคล้องจอง จังหวะ และการซ้ำซ้อนของคำหรือวลีสำคัญ ๆ อย่างเหมาะสม จะทำให้มีสีสันและน่าสนใจยิ่งขึ้น

2. อธิบายแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (Explain how the vision can be attained) นอกจากการแสดงการถึงวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำยังต้องโน้มน้าวผู้ตามด้วยว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นไปได้ สิ่งสำคัญที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่น่าเชื่อถือ ไม่มีความจำเป็นต้องนำเสนอแผนงานพร้อมขั้นตอนการดำเนินการโดยละเอียด ผู้นำไม่ควรเสแสร้งว่ารู้คำตอบทั้งหมดเกี่ยวกับวิธีการบรรลุวิสัยทัศน์ แต่ควรแจ้งให้ผู้ตามทราบว่าพวกเขาจะมีบทบาทสำคัญในการค้นหาว่าจำเป็นต้องมีการดำเนินการใดเป็นพิเศษ กลยุทธ์ในการบรรลุวิสัยทัศน์มักจะเน้นการโน้มน้าวใจมากที่สุด ไม่ธรรมดาแต่ตรงไปตรงมา ถ้าง่ายหรือธรรมดา กลยุทธ์เหล่านั้นจะไม่ถึงความมั่นใจในตัวผู้นำออกมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมื่อมีภาวะวิกฤต

3. ปฏิบัติงานอย่างมั่นใจและมองโลกในแง่ดี (Act confident and optimistic) ผู้ตามจะไม่ศรัทธาในวิสัยทัศน์ เว้นแต่ผู้นำจะแสดงความมั่นใจในตนเองและความเชื่อมั่นเป็นสิ่งสำคัญ โดยมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จที่เป็นไปได้ ความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีเป็นการดีที่สุดที่จะเน้นย้ำถึงสิ่งที่ทำสำเร็จไปแล้ว แทนที่จะเน้นว่ายังไม่ได้ทำอีกมากเพียงใด เป็นการดีที่สุดที่จะเน้นด้านบวกของวิสัยทัศน์มากกว่าอุปสรรคและอันตรายที่อยู่ข้างหน้า ความมั่นใจแสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ การขาดความมั่นใจในตนเองสะท้อนให้เห็นในภาษาที่ไม่แน่นอน เช่น “เดา” “อาจจะ” “หวัง” และสัญญาณอวัจนภาษาบางอย่าง เช่น ขมวดคิ้ว ไม่สบตา ทำทางประหม่า ทำทางอ่อนแอ

4. แสดงความมั่นใจในตัวผู้ตาม (Express confidence in followers) แรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับความมั่นใจของผู้ตามในความสามารถของพวกเขาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้คนจะทำได้ดีขึ้นเมื่อผู้นำคาดหวังต่อพวกเขาไว้สูงและแสดงความมั่นใจในตัวพวกเขา สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือต้องส่งเสริมความมั่นใจและการมองโลกในแง่ดี เมื่องานยากหรืออันตรายหรือเมื่อสมาชิกในทีมขาดความมั่นใจในตนเอง ผู้นำควรเตือนผู้ตามถึงแนวทางที่จะเอาชนะอุปสรรค หากพวกเขาไม่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน ผู้นำสามารถเปรียบเทียบระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับความสำเร็จโดยทีมหรือหน่วยขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน ทบทวนจุดแข็ง สินทรัพย์ และทรัพยากรที่เจาะจง รายการข้อได้เปรียบที่สัมพันธ์กับคู่ต่อสู้หรือผู้แข่งขันที่อธิบายว่าทำไมพวกเขาถึงดีเท่าหรือดีกว่าทีมก่อนหน้านี้ที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมประเภทเดียวกัน

5. ใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นย้ำค่านิยมหลัก (Use dramatic, symbolic actions to emphasize key values) วิสัยทัศน์ได้รับการเสริมแรงโดยพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สอดคล้อง การกระทำเป็นสัญลักษณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญหรือปกป้องคุณค่าที่สำคัญ ผลของการกระทำเชิงสัญลักษณ์จะเพิ่มขึ้นหากการกระทำนั้นกลายเป็นเรื่องราวและตำนานที่แพร่หลายในบุคลากรขององค์กรและมีการเล่าขานซ้ำแล้วซ้ำอีกหลายปีให้กับพนักงานใหม่

6. นำโดยเป็นแบบอย่าง (Lead by example) การกระทำสำคัญกว่าคำพูด วิธีหนึ่ง que ผู้นำสามารถโน้มน้าวความมุ่งมั่นของผู้ตามได้คือการกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การนำโดยเป็นตัวอย่างบางครั้งเรียกว่าการสร้างแบบอย่างเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการกระทำที่ไม่น่าพอใจ อันตราย ไม่เป็นทางการ หรือเป็นที่ถกเถียงกัน ผู้นำที่ให้ผู้ตามปฏิบัติตามมาตรฐานก็ควรปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน และควรเสียสละเป็นพิเศษเพื่อเป็นแบบอย่าง ผู้นำทางทหารที่สร้างแรงบันดาลใจจากที่ สุดบางคน เป็นผู้นำที่นำกองกำลังของตนเข้าสู่สนามรบ และฝ่าฟันอันตรายและความยากลำบากร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแทนที่จะอยู่แนวหลัง ผู้บริหารในบริษัทขนาดใหญ่ที่ประสบปัญหาทางการเงิน หลังจากขอให้พนักงานเลื่อนการขึ้นเงินเดือนตาม

ที่คาดหวัง ผู้บริหารก็ให้โบนัสตัวเองก่อนโต การกระทำเช่นนี้สร้างความขุ่นเคืองใจในหมู่พนักงาน และบ่อนทำลายความภักดีของพนักงานต่อองค์กรและความมุ่งมั่นในพันธกิจ วิธีที่มีประสิทธิภาพ คือ การเป็นตัวอย่างโดยการตัดโบนัสผู้บริหารระดับสูงก่อนที่จะขอความเสียสละจากพนักงานระดับล่าง ค่านิยมของผู้บังคับบัญชาควรแสดงให้เห็นในพฤติกรรมประจำวัน และต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่แค่เมื่อสะดวกเท่านั้น ผู้นำระดับสูงมักเป็นจุดสนใจเสมอ และการกระทำของผู้บังคับบัญชาจะได้รับการตรวจสอบอย่างเข้มงวดโดยผู้ตามเพื่อหาความหมายที่ซ่อนอยู่ ซึ่งผู้นำอาจไม่ได้ตั้งใจ คำพูดที่คลุมเครือ และการกระทำที่ไร้เดียงสาอาจถูกบิดเบือน เพื่อหลีกเลี่ยงการส่งสารที่ดีความผิดพลาด ผู้นำควรตระหนักไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงความคิดเห็นหรือกระทำการใด ๆ ต่อผู้อื่น เพราะอาจถูกตีความได้หลากหลาย⁵⁰

เบนนิส (Bennis) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการซึ่งเป็นเรื่องประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้⁵¹

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้บริหารมีมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีศีลธรรมและมีสติปัญญาความรู้ในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมที่น่าไว้วางใจและมีความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา
2. การอุทิศตน (Dedication) หมายถึง ผู้บริหารทุ่มเทแรงกายแรงใจ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อส่วนรวม มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ความเอื้ออารี (Magnanimity) หมายถึง ผู้บริหารมีจิตใจดี มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน รู้จักให้อภัยและมีเมตตาต่อผู้ร่วมงาน
4. ความนอบน้อม (Humility) หมายถึง ผู้บริหารมีความสุภาพ มีกิริยาอ่อนน้อม มีวาจาอ่อนหวาน มีจิตใจอ่อนโยน รู้จักให้เกียรติผู้อื่น เคารพและเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น
5. ความใจกว้าง (Openness) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิดหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษา ไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์การแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

⁵⁰ Gary Yukl, **Leadership in organizations**, 8th ed. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2013), 332-335.

⁵¹ Warren G Bennis , **The Unconscious Conspiracy Why Leaders Can't Lead** (NewYork: Amacom, 1976), 73-78.

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ผู้บริหารมีแนวความคิดที่แปลกใหม่และหลากหลาย สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรอบคอบและถูกต้อง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเหตุผลกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner' Transformational Leadership Model)

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้รวบรวมรูปแบบภาวะผู้นำของ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบ 5 ด้าน ของภาวะผู้นำ คือ

1. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) ผู้นำต้องเริ่มก่อน ทำก่อน หรือปฏิบัติก่อน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำตัวเป็นแบบอย่าง และแสดงความมุ่งมั่นผ่านการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ให้เห็นถึงความคืบหน้าและการไม่หยุดอยู่กับที่ ผู้นำจะสร้างมาตรฐานที่ยอดเยี่ยม และตั้งมาตรฐานนั้นให้แบบอย่างสำหรับคนอื่น เพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม ต้นแบบนำทางของผู้นำต้องมีข้อมูลเชิงปรัชญา มีการกำหนดมาตรฐานที่สูง ที่องค์กรได้ไตร่ตรองแล้ว มีการกำหนดหลักการเกี่ยวกับทางที่บุคคลควรได้รับการดูแลและเป้าหมายควรจะดำเนินการที่ทำให้องค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์และโดดเด่น ผู้นำเหล่านี้จะแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างว่าพวกเขาอยู่อย่างมีค่าที่จะสนับสนุน พวกเขาเชื่อว่าความสอดคล้องของคำพูดกับการกระทำเป็นสิ่งสร้างที่น่าเชื่อถือของพวกเขา ต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดบุคคลเข้ามาทำงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน และร่วมการสร้างสรรค์ในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่า สามารถสร้างความแตกต่างได้ สร้างไอเดียและเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มผู้ตามให้มีแนวคิดเชิงบวก และมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นและความตื่นตัวให้กับวิสัยทัศน์ผ่านความจริงใจ ด้วยความชำนาญในการอุปมาอุปไมย สัญลักษณ์ ภาษาที่สุภาพ และความสามารถเฉพาะตัว

3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) การท้าทายต่อกระบวนการเป็นวิถีชีวิตหนึ่งของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งการสร้างไอเดียใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น หรือยอมรับและสนับสนุนไอเดียใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะท้าทายระบบเพื่อที่จะเปลี่ยนความแนวความคิดของการปฏิบัติและเพื่อให้ได้ผลผลิตใหม่ ๆ กระบวนการ และนำมาใช้ในการให้บริการพวกเขาจะหาข้อสรุปที่ท้าทาย ซึ่งเป็นโอกาสที่จะทดสอบทักษะและความสามารถของพวกเขา และโอกาส

สำหรับวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเต็มใจที่จะเปลี่ยนจากสิ่งเดิม ๆ ทดสอบและจัดการความเสี่ยงให้กับวิธีการใหม่ การเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็นพฤติกรรมในระยะยาว เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับความผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดจะเปิดประตูสู่โอกาสใหม่ ๆ เสมอ ไม่ลงโทษกับความผิดพลาดนั้นแต่จะสนับสนุนมันแทน ผู้นำเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าการหาตัวคนผิดพลาด

4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น คือ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นยังหมายถึงให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและให้สิทธิ์ในการเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ การสนับสนุนให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติจะช่วยให้พวกเขาติดตามงานของตัวเองและตระหนักถึงศักยภาพของพวกเขาอยู่เสมอ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการให้เกียรติเพื่อนมนุษย์ เพื่อช่วยให้แต่ละคนรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีศักยภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาความต้องการและความสนใจของผู้อื่น และปล่อยให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานในองค์กร และเป็นความรับผิดชอบของตนเอง

5. การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) ทุกคนมักจะต้องการได้รับกำลังใจและแรงจูงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีความคาดหวังในตัวเองและพนักงานของพวกเขาสูง ความน่าเชื่อถือของผู้นำขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ผ่าน ๆ มา การอุทิศตน และการพิสูจน์ในแต่ละวันและวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เช่น ผู้นำให้รางวัลและยอมรับในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทพิเศษในการเฉลิมฉลองความสำเร็จให้กับบุคคลหรือทีม เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกโดดเด่นที่สุดในองค์กร และทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยฉลองความสำเร็จร่วมกันผู้นำจะทำให้บุคคลรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย เมื่อผู้นำสนับสนุนคนของพวกเขาผ่านการยอมรับและการเฉลิมฉลองแล้วพวกเขาก็จะมีขวัญและกำลังใจทำให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและถือปฏิบัติเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการดำเนินงานจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรไม่ว่าจะเป็นปัญหาของการจัดการเรียนการสอนที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงที่จะแก้ปัญหาความเสี่ยงกลับเป็นการสร้างปัญหาความเสี่ยงขึ้นใหม่ส่งผลโดยตรงไปยังคุณภาพของการจัดการศึกษาที่เป็นปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับโรงเรียน ดังนั้นในการบริหาร

ความเสี่ยงในสถานศึกษา มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่สถานศึกษาจะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

มุนีร์ และคณะ (Munir et al.) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มันเกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์และการปฏิบัติเพื่อจัดการเชิงรุกและลดความเสี่ยง เช่นเดียวกับการเตรียมแผนฉุกเฉินเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือการหยุดชะงักอย่างมีประสิทธิภาพ⁵²

บาซ และ รูเอล (Baz and Ruel) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุ ประเมิน และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือโครงการขององค์กร มันเกี่ยวข้องกับการระบุแนวทางที่เป็นระบบเพื่อทำความเข้าใจและจัดการกับความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบเชิงลบและเพิ่มโอกาสสูงสุด⁵³

บรอดเดอร์ (Broder) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการการวางแผนและเป็นการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่ควบคุมได้ หรือสามารถป้องกันได้ และหาก

⁵² Manal Munir, Muhammad Shakeel Sadiq Jajja, Kamran Ali Chatha and Sami Farooq, "Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration," **International Journal of Production Economics**, 227 (February 2020): 107667.

⁵³ Jamal El Baz and Salomee Ruel, "Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era," **International Journal of Production Economics**, 233 (October 2020): 107972.

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอยู่นอกเหนือการควบคุม หรือควบคุมได้อย่าง ต้องมีกระบวนการเฝ้าระวัง ระวัง ระวังให้มีโอกาสรู้ล่วงหน้า โดยการมีแผนรองรับความเสี่ยง⁵⁴

ซิมมอน (Simmons) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารจัดการที่วางแผนไว้ล่วงหน้า โดยมีกิจกรรม/โครงการเพื่อป้องกันความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น⁵⁵

พิกค์ฟอร์ด (Pickford) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือคนหรือกลุ่มคน ที่มีความพยายามในการจัดการกับระดับความเสี่ยงของสถานการณ์ที่กำลังเกิดหรือกำลังเกิดขึ้น โดยมีการจัดการที่กระบวนการซึ่งสามารถระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ⁵⁶

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้ความหมาย การบริหารความเสี่ยง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ที่ช่วยกันกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยมีการวางแผนจากสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบประเมินผลได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความมั่นใจและสามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและการติดตาม⁵⁷

ดร. สุนทรายุทธ กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือสร้างความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศ⁵⁸

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงข้างต้นที่นักวิชาการกล่าวมา การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็น

⁵⁴ J.F. Broder, *Risk Analysis and the Security Survey*, 3rd ed. (United States of America: Elsevier Inc., 2006): 132-145.

⁵⁵ Chester Simmons, "Risk Management is the Sum of All Proactive Management – Directed Activities," accessed June 20, 2023, available from www.siliconrose.com

⁵⁶ J. Pickford, *Mastering Risk: Volume 1: Concepts* (Great Britain: Pearson education limited, 2001)

⁵⁷ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือการบริหารความเสี่ยง* (ม.ป.ท. 2556), 16.

⁵⁸ ดร. สุนทรายุทธ. การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์), 152.

ประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหมายเพื่อให้ปฏิบัติงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์การเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการหลายภาคส่วน เพื่อพัฒนาได้มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงาน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

1. ลดความสูญเสียและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจ

2. สร้างโอกาส การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรโดยไม่จำกัดเฉพาะความเสี่ยงที่เป็นความเสียหาย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ ยังเสนอแนวคิดไว้ว่า ให้คิดบวกเกี่ยวกับความเสี่ยง (Positive Thinking About Risk) การคิดบวกกับความเสี่ยงมีข้อดีและประโยชน์ ได้แก่

1. การคิดบวก ทำให้บุคคลลดความไวหวัต่อความเสี่ยงมากเกินไปจนความเป็นจริง (Over Sensitive) บุคลากรจำนวนไม่น้อยมีแนวโน้มที่จะมีความไวหวัต่อความเสี่ยง ซึ่งทำให้มองความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบเล็ก ๆ น้อย ๆ กลายเป็นเรื่องใหญ่ไปเสียหมด ทำให้มองเห็นความเสี่ยงทุกอย่างเป็นความเสี่ยงสูงมากทุกเรื่อง หรือเป็นสถานการณ์ที่ความเสี่ยงมีผลทางจิตวิทยาต่อความเห็นของบุคลากรมากกว่าการมองภาพตามความเป็นจริง การคิดบวก จะช่วยทำให้บุคลากรมองความเสี่ยงด้วยสายตาที่ดูจากภาพจริงมากกว่ามองภาพตามความรู้สึก หรือความคิดเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นผลดีต่อการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่กิจการเผชิญหน้าอยู่

2. การคิดบวกทำให้บุคคลและกิจการลดความสูญเสียไปกับการมุ่งแต่จะลดความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น เพราะมองความเสี่ยงทุกสถานะล้วนแต่ยอมรับไม่ได้ ต้องบริหารจัดการทุกเรื่อง จึงเกิดความ

สูญเสียเวลา ทรัพยากร และงบประมาณ นอกจากนี้ ความสูญเสียจากการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงมากเกินไป อาจทำให้กิจการไม่กล้าลงทุนในโครงการใหม่ ๆ ผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรม เพราะกลัวความเสี่ยงจากความล้มเหลว ความจริงคือ โอกาสเพิ่มพูนรายได้และผลตอบแทนที่ดีขึ้นจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อกิจการต้องยอมรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้นด้วย โอกาสกับความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องเดียวกัน

3. การคิดบวก จะทำให้กิจการนำเอาการรับรู้ในทางบวกไปช่วยเสริมประสิทธิภาพและพัฒนาประสิทธิภาพผลของการบริหารความเสี่ยง และวิธีการจัดการกับความเสี่ยงของผู้บริหารทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงหันไปใช้ทางเลือกในการจัดการกับความเสี่ยงด้วยทางเลือกอื่น ๆ ได้มากขึ้น นอกเหนือจากการควบคุมความเสี่ยงอย่างเดียว เพราะมองว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ต้องถูกจำกัด หากแต่ต้องทำอะไรให้กิจการสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุเป้าหมายท่ามกลาง ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนได้

4. การคิดบวก จะช่วยให้กิจการใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน ในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจหลักของกิจการ การบริหารจัดการกับความเสี่ยง ควรจะเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในส่วนที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคาม และเป็นโอกาสทางธุรกิจพร้อม ๆ กันไปโดยไม่ตัดส่วนหนึ่งส่วนใดออกไป⁵⁹

ฐิติวดี ชัยวัฒน์ กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสามารถคาดเดาและเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร⁶⁰

จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (ไม่ว่าจะดำเนินการให้ได้อย่างไร) ก็ไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กร เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปในการดำเนินธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้ทันท่วงที การจัดการกับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้องค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง

⁵⁹ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, **การบริหารความเสี่ยง อย่างมืออาชีพ**, (กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล, 2556), 251.

⁶⁰ ฐิติวดี ชัยวัฒน์, **การบริหารความเสี่ยงภัยและการประกันภัยในศตวรรษที่ 21**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 288.

องค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร⁶¹

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้ให้ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน ในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง⁶²

ขวัญแก้ว จันทรัตน์ กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน ในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการ

⁶¹ จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, “แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017,” วารสารวิชาชีพบัญชี 14, 42 (มิถุนายน 2561): 111-124.

⁶² สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์, การบริหารความเสี่ยงขององค์กรการบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ, 2562), 121.

บริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง⁶³

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย และลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงานป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

⁶³ ชวัลแก้ว จันทรัตน์, “การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยลา เขต 3” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ การประชุมหาดีใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 10 ณ มหาวิทยาลัยหาดีใหญ่, 12-13 กรกฎาคม 2562)

จากการพิจารณายุทธศาสตร์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการรวมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดความเสี่ยง
ให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ซึ่งจำแนกไว้ 4 ประเภทดังนี้

- 1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- 1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

จากการกำหนดความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 4 ด้านได้นำความเสี่ยง
ต่าง ๆ มาวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงได้ข้อสรุปเรียงลำดับ ดังนี้

- 1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - 1.1.1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
 - 1.1.2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารที่เปลี่ยนบ่อย
 - 1.1.3 โครงสร้างองค์กรใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ
- 1.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
 - 1.2.1 การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย
 - 1.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
 - 1.2.3 ขาดการพัฒนาตนเอง
 - 1.2.4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ
 - 1.2.5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไป
เท่าที่ควร
 - 1.2.6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวง
ตามแผน
 - 1.2.7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ
 - 1.2.8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่
 - 1.2.9 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
 - 1.2.10 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี
 - 1.2.11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน
 - 1.2.12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน
- 1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

1.3.1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูก
พบไป)

1.3.2 การพัฒนาระบบ GFMIS ยังไม่สมบูรณ์

1.3.3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ

1.3.4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์

1.3.5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ไม่สามารถป้องกันการ
การสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง

1.3.6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ

1.3.7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายเงิน
งบประมาณอย่างสม่ำเสมอ

1.3.8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย

1.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

1.4.1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้

1.4.2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ

1.4.3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการระบุความเสี่ยง ไว้ 4 ประเภท ได้มีการประเมินความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละ
ปัจจัยเสี่ยง มีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ
(Impact) ต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยมีการวัดและจัดลำดับความเสี่ยง

3. กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

3.1 Take (การยอมรับ) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและ
ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

3.2 Treat (การลด) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือ
ผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.3 Terminate (การหลีกเลี่ยง) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิก หรือหลีกเลี่ยง
กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่า
สามารถบรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

3.4 Transfer (การร่วมจัดการ) หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วน
กับบุคคลหรือองค์กรอื่น

4. การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Consequent) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ได้นำ ผลที่ได้มา พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสียหายต่อส่วน ราชการ ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ × ผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย (Likelihood X Consequent)) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถ แสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

4.1 ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง < หรือ = 3 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

4.2 ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4 – 9 คะแนน หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับ ที่รับไม่ได้

4.3 ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 16 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่รับได้

4.4 ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนน หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

5. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การติดตามผล เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง แล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุ ของความเสี่ยงที่มีผลต่อ ความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงรวมถึงค่าใช้จ่ายของการ ควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

5.1 เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของ การบริหารความเสี่ยง หรือไม่

5.2 เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมมาแล้ว เสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือไม่

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการตาม

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้ หรือไม่หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้ จะได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันที่ โดยความถี่ในการติดตามประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมเป็นรายไตรมาสและในกรณีพิเศษหากพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญอาจจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นกรณีพิเศษก็ได้

2. การประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการจะประเมินผล ดังนี้

2.1 มีการปฏิบัติตามมาตรการ กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่

2.2 การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้นสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่

2.3 มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจ แก้ไข หรือปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นหรือไม่⁶⁴

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน คือจะต้องมีการออกเป็นหนังสือ เป็นนโยบายขององค์กรในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดี - ข้อเสียอย่างไรในการทำ หรือวัตถุประสงค์ในการทำขององค์กรทำเพื่ออะไร ข้อสำคัญหลัก ๆ คือ การกำหนดนโยบาย (Policy statement) หมายถึง ระดับผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดหรือวางนโยบายว่าจะบริหารความเสี่ยงอย่างไร และมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบาย

2. การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร คนภายนอกไม่สามารถไปบอกได้อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษาร่วมกันช่วยกันเองในแต่ละเรื่อง ในแต่ละประเด็น ผู้บริหารทุก ๆ ฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้าตรวจสอบ เข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณา และระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้างใน

⁶⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต,” กุมภาพันธ์ 2565

องค์กร โดยทำการระบุและลำดับความสำคัญจากความเสี่ยงที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด แล้วจึงเริ่มดำเนินการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ตามลำดับที่เห็นสมควร

3. การประเมินความเสี่ยง บางสิ่งบางอย่างองค์กรอาจจะมองข้ามไป แต่หารู้ไม่ว่านั่นคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและทำให้ต้องสูญเสียมูลค่า

4. เลือกริธีการจัดการกับความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถรู้ได้ว่า ความสูญเสียและความเสี่ยงมีอะไรบ้าง เลือกริธีการในการจัดการที่เหมาะสม และที่สำคัญจะต้องมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและสถานะแวดล้อมขององค์กร และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคม เพราะฉะนั้นในขั้นตอนการเลือกริธีการจัดการกับความเสี่ยงจะต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะเลือกริธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่องค์กรจะบริหาร

5. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ต้องมีการปรับ (Fine tune) ปรับแก้ที่เลือกใช้หรือไม่ อาจจะเลือกริธีการนี้ไปแล้ว ปรากฏว่าพอลองใช้ไปแล้วไม่สอดคล้องกับสังคม กับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถใช้งานได้จริง ในขั้นตอนของการประเมินต้องใช้หลักทางสถิติ โดยอ้างอิงหลักความน่าจะเป็นทางสถิติ ดูว่าความสูญเสียมีการแจกแจงอย่างไร ถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณาจะมีการแจกแจงที่สามารถจะดูได้ว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะตัวอย่างของการแจกแจง เช่น ความสูญเสียอาจจะเกิดหรือไม่เกิด โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้น 40 % ต้องมีข้อมูลจึงจะสามารถทำเช่นนี้ได้ แต่ในทุกองค์กรที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยง มักจะไม่มีข้อมูล ไม่มีการแจกแจงความน่าจะเป็นแบบที่องค์กรต้องการ เพราะฉะนั้นการประเมินผลการกำกับดูแลจำเป็นต้องมีการมีระดับการวัดเพื่อประเมิน เช่น มาก กลาง ต่ำ หรือว่าจะแบ่งเป็นลำดับที่ เช่น 5, 4, 3, 2, และ 1 ว่ามากน้อยแค่ไหน และวิธีการที่จะจัดการโดยยังไม่มีความน่าจะเป็น (Probability) จะต้องมีระดับเท่าไร⁶⁵

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง เลือกริธีการจัดการกับความเสี่ยง และการประเมินผลการกำกับดูแล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

⁶⁵ สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์, การบริหารความเสี่ยงขององค์กรการบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ, 2562) 163-166.

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงองค์กร The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO - ERM 2017 ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วัตถุประสงค์ และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งการสร้างสรรคคุณค่าให้แก่องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

การจัดการความเสี่ยงที่ดีและการควบคุมภายในเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จระยะยาวของทุกองค์กร ต่อมาในปีค.ศ. 1992 คณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรวิชาชีพชั้นนำด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีของโลก เริ่มพัฒนากรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (1992) โดยให้นิยามและองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการพัฒนาให้เกิดระบบการควบคุมภายในที่ดีจนเกิดวิกฤตการณ์ทุจริตจากการบิดเบือนข้อมูลรายงานการเงินของ Enron และ WorldCom ในปีค.ศ. 2001-2002 ทำให้ในปีค.ศ. 2004 คณะกรรมการ COSO พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) และในปีค.ศ. 2013 คณะกรรมการ COSO เริ่มปรับปรุงกรอบการควบคุมภายในเป็น COSO ICIF (2013) เพื่อทำให้แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในสำหรับองค์กรมีความชัดเจนขึ้น นอกจากนี้องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) มี 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน การจัดการความเสี่ยงที่ดีต้องมีบทบาทของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ความรู้ ความสามารถทักษะของบุคลากร ความซื่อสัตย์และคุณค่าทางจริยธรรม ปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้ มาตรฐานและวิธีปฏิบัติ ด้านทรัพยากร โดยวิธีการที่ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่/ความรับผิดชอบการจัดโครงสร้างองค์กรและการพัฒนาบุคลากร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) วัตถุประสงค์ พันธกิจเป้าประสงค์ ในภาพรวม เป้าหมายระดับสูงสุดสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กรด้านการปฏิบัติงาน (Operations) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ผลการปฏิบัติงานด้านการรายงาน (Reporting) ความเชื่อถือได้ของรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารและทบทวนโดยคณะกรรมการบริหาร ความสมดุลระหว่างความเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทนใช้เพื่อการสื่อสารให้องค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (ในภาพใหญ่) เพื่อ

ใช้กำหนดค่าหรือปัจจัยที่ใช้ในกระบวนการวางแผน ยกตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การปฏิวัติ เปลี่ยนรัฐบาล การกำหนดนโยบายผิดพลาดของรัฐบาล/องค์กร กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อุบัติเหตุจากการทำงาน ระบบคอมพิวเตอร์ล่ม ไฟฟ้าดับ เครื่องมืออุปกรณ์ขาดแคลน เทคโนโลยี ล้าสมัย เป็นต้น

3. การระบุเหตุการณ์ มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจึงควรร่วมกันระดมความคิดเห็นระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์กร กิจกรรมการดำเนินงานกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4. การประเมินความเสี่ยง ความน่าจะเป็นเกิด (Likelihood) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด พิจารณาในรูปของความถี่ (Frequency) หรือระดับความเป็นไปได้/โอกาส โดยทั่วไปแบ่งเป็น 5 ระดับ หรือตามที่องค์กรกำหนด ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดความเสียหาย/ผลกระทบต่อ องค์กร ซึ่งมีทั้ง ผลกระทบในเชิงปริมาณ (คิดเป็นมูลค่าความสูญเสียได้) และในเชิงคุณภาพโดยทั่วไป แบ่งเป็น 5 ระดับหรือตามที่องค์กรกำหนด

5. การตอบสนองความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย

5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

5.2 การควบคุม/ลดความเสี่ยง (Risk Control/Reduction) เป็นการใช้กระบวนการควบคุมภายในลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของ กิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.3 การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบ ให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยงยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับ ความเสี่ยงให้ผู้อื่นไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน การใช้บริการจากภายนอก เป็นต้น

6. กิจกรรมการควบคุม เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การใช้พนักงานที่มีความรู้ และจริยธรรมการแบ่งแยกหน้าที่ การใช้และการควบคุมเอกสารที่ดี การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ฯลฯ การควบคุมแบบป้องกันเป็นการควบคุมด้านคุณภาพ เสียค่าใช้จ่ายน้อย เป็นวิธีการควบคุมที่ดี และทันสมัย มีผลทางด้านบวกต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี หรือการฝึกอบรม การสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจลดความผิดพลาดในการทำงาน

7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมีการระบุ จัดการและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องในรูปแบบ และช่วงเวลาที่สามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็น ในทุกระดับขององค์กรในการระบุ ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยง

8. การติดตาม การติดตามผลระหว่างดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Monitoring) หมายถึงการสังเกตการติดตามการมีระบบรายงานความคืบหน้าของงาน หรือการยืนยันยอดระหว่าง การปฏิบัติงานการประเมินตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้นหรือการประเมินอิสระโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการกำหนดระบบควบคุมภายในขึ้นเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การ ประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น การทำเอกสารการรายงานความเสี่ยง ช่วยให้อุปสรรคในเรื่อง เอกสารของการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันไปตามขนาดขององค์กร ความซับซ้อนและปัจจัยที่คล้ายกัน การบริหารความเสี่ยงหลาย ๆ ด้าน เป็นสิ่งไม่เป็นทางการและไม่มีเอกสาร แต่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีประสิทธิภาพสูง กิจกรรมเหล่านี้อาจถูกทดสอบในแบบเดียวกันจนเหมือนเป็นเอกสาร⁶⁶

แต่ปัจจุบันพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ได้มีการศึกษาถึงองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำหนดกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance) การ ทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) และสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) รวมถึงการศึกษาแนวคิดความรู้เกี่ยวกับกรอบ แนวคิด COSO ERM (2017) ที่มีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรทั้ง 5 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

กรอบแนวคิด COSO ที่ปรับปรุงองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรทั้ง 5 องค์ประกอบ จะเป็นพื้นฐานครอบคลุมกระบวนการ จัดการยุทธศาสตร์และการติดตามกำกับให้มีความเป็นธรรมาภิบาล และสามารถนำไปใช้ในการจัดการกับองค์กร ได้ทุกประเภททุกขนาดสินทรัพย์

⁶⁶ James M. Kouzes and Barry Z. Posner., **How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.** (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 1- 426.

อันจะสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้เจ้าของหรือคณะผู้บริหารได้เข้าใจกระบวนการจัดการและ
 คาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ดี ซึ่งแสดงดังแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM (2017)

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่า เส้นเกลียวสีฟ้า (การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร) เกลียวเส้นสีเขียว (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) และเส้นเกลียวสีม่วง (การทบทวนและปรับปรุง) ถือเป็นกระบวนการทั่วไปที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขณะที่เส้นเกลียวสีเหลือง (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) และเส้นเกลียวสีแดง (สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน) แสดงถึงองค์ประกอบพื้นฐานซึ่งสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

จากแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้ความสำคัญกับการนำการบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จึงมีการทบทวนองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรซึ่งเดิมมี 8 องค์ประกอบให้เหลือ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)
3. ผลการดำเนินงาน (Performance)
4. การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)
5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) ประกอบด้วย การจัดให้มีคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติการ กำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร การแสดงพันธะผูกพันที่มีต่อคุณค่าหลักขององค์กร และการจูงใจ การพัฒนาและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานของอีก 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลถือเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงาน ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความชัดเจน และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นแนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยงเมื่อต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจ องค์กรต้องจัดให้องค์กรมีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี กระจายในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสียหายจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ โครงสร้างและเนื้อหาของการประกอบธุรกิจ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การประเมินทางเลือกในแต่ละแผนกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรจะบริหารจัดการความเสี่ยงก็ต่อเมื่อรู้ว่าวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรต้องการก่อน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขั้นในทุกระดับของหน่วยงานหรือองค์กรจึงจะสามารถที่จะนำไปสู่การระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้อันทำให้เกิดความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงจะถูกบูรณาการเข้าไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยถูกผนวกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมในการประกอบธุรกิจจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความเสี่ยงที่จะตามมา องค์กรจึงต้องมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทางธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

มาแปรเป็นกรอบในการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงที่มีอยู่ และการสรุปภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร

ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้น ระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป Portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ทราบจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

ส่วนผลการดำเนินงานองค์กรจะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพความเสี่ยงรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) ประกอบด้วย การประเมิน การเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ การทบทวนความเสี่ยงและผลการจัดการความเสี่ยง และการหาแนวทางปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าจะมีผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบจะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง และถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

สำหรับการทบทวนความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่ได้ทำไป รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขที่ควรดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งในกรณีปกติและกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) ประกอบด้วย การผลักดันให้มีสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและรักษาความปลอดภัยของข้อมูล จัดให้มีการสื่อสาร สารสนเทศที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและ จัดให้มีการจัดทำรายงาน เกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรมความเสี่ยงในองค์กร และผลการจัดการความเสี่ยงในองค์กร

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารว่าเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการกำหนด กลยุทธ์ ประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้ มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม เชื่อถือได้ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและ ทันเวลา การ บริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจาก บนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่ องค์กรในที่สุด

การสื่อสารเพื่อให้ได้รับข้อมูลและสื่อสารข้อมูลที่มีอยู่ให้ทั่วถึงทั้งองค์กรเป็นกระบวนการที่ ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำซ้ำจนเป็นกิจวัตร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากภายใน และภายนอกไปใช้ประกอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร นอกจากนี้องค์กรความต้องมีการใช้ ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดการข้อมูลและ สารสนเทศที่มีอยู่

เลิทวูด เจนท์ซี และสไตน์แบค (Leithwood, Jantzi and Steinbach) กล่าวโดยสรุป หลักการทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรและประเภทธุรกิจอย่างไรก็ตามแม้ว่า หลักการเหล่านี้จะมีส่วนช่วยในการบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารยังคงต้องใช้ วิจารณญาณในการตัดสินใจประยุกต์หลักการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยคำนึงถึง ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม การบริหารความเสี่ยงองค์กร จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ องค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึง บุคลากรทุกคนร่วมกันวิเคราะห์ในเชิงลึกเชิงบูรณาการและเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับการกำหนดกล ยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการกิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัด ความสามารถในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร



ภาพที่ 2 รายละเอียดหลักการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO

ที่มา: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

นอกจากนี้ จากองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มีหัวข้อที่เป็นรายละเอียดซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพได้ข้างต้น และมีรายละเอียดประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)

หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร รวมถึงการกำหนดหน้าที่ในการรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ และมีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยคณะกรรมการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในการบริหารความเสี่ยง

หลักการที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการกำหนดบทบาทอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ที่องค์กรต้องการในที่สุด โดย

ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรสำหรับทั้งองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร โดยแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสถียร ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นเกิดจากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือ อิสระในการตัดสินใจของพนักงานในองค์กร ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ การสื่อสารกันระหว่างพนักงานในองค์กรและผู้จัดการ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และระบบการให้ค่าตอบแทนพนักงาน ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ข้อกำหนดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กรที่ได้กำหนดไว้ และควรแสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร โดยแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร และสร้างให้บุคลากรและผู้บริหารปฏิบัติตามภาระความรับผิดชอบและสร้างความรับผิดชอบต่อตนเองอย่างเคร่งครัด

หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable individuals) องค์กรยึดมั่นในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมาย ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น การอบรมให้บุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง มีการให้ผลตอบแทนอื่น ๆ และการสร้างแรงจูงใจให้กับทุกตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzed Business Context) องค์กรควรต้องพิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากบริบทในการประกอบธุรกิจต่อภาพความเสี่ยงภาพรวมขององค์กร (Risk Profile) โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกองค์กร (สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย) และคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งจะช่วยให้สามารถสร้างคุณค่า รักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้ โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงการสื่อสารถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบทที่มีความแตกต่างกันขององค์กร

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม เช่น มีการวิเคราะห์ SWOT โดยการวิเคราะห์

สถานการณ์ต่าง ๆ ของกลยุทธ์ต้องสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และเป็นไปในทางเดียวกันกับค่านิยมและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร องค์กรควรมีการพิจารณาความเสี่ยงในทุกระดับให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรใน โดยมีการกำหนดค่าเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากการดำเนินงานให้อยู่ในช่วงที่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรมีการระบุความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ เช่น ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้านลูกค้า ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้านการเงิน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยมีการเก็บข้อมูลความเสี่ยงไว้เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงไปจัดการต่อไป

หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรมีการประเมินผลกระทบความรุนแรงของความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ควบคู่กัน

หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยการคำนวณระดับความเสี่ยงเพื่อการจัดลำดับของความเสี่ยง เพื่อจะได้ใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยงและสภาวะแวดล้อมว่าความเสี่ยงใดควรจัดการก่อน-หลัง

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรระบุมมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ในการพิจารณาตัดสินใจมาตรการตอบสนองความเสี่ยงนั้น องค์กรควรคำนึงถึงบริบทต่าง ๆ ทั้งการลด การหลีกเลี่ยง ผลดีผลเสีย ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความรุนแรงของความเสี่ยงประกอบการตัดสินใจ

หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรมีการจัดทำภาพความเสี่ยงรวมขององค์กร และประเมินสถานะความเสี่ยงและภาพความเสี่ยงรวม โดยควรมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ ภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจระดับองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรมีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่อาจจะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์ ทบทวนถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น มีผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ครบถ้วนหรือไม่ มีการประเมินความเสี่ยงได้ถูกต้อง แม่นยำหรือไม่ มีการพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความเสี่ยงอื่นที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือไม่ เป็นต้น

หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรปรับปรุงทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการแล้ว ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคตอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่เพื่ออาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความถี่ของอุบัติใหม่ประกอบการบริหารความเสี่ยงในอนาคตประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่น ๆ

องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

หลักการที่ 18 ยกย่องสารสนเทศ (Leverages Information and Technology) องค์กรควรใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ และจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ มีการนำข้อมูลมาใช้ที่เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ โดยองค์กรอาจใช้กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่เป็นข้อมูลในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล จะทำให้สามารถเชื่อมโยงรูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้

หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรมีการสื่อสารข้อมูลขององค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านช่องทางการติดต่อของ

องค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง และระดับล่างขึ้นบน โดยข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงที่ทำการสื่อสารนั้นควรมีอย่างเพียงพอทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร โดยผลการดำเนินงานนั้นต้องครอบคลุมในทุกระดับทั้งองค์กร ให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของตน และนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งมีผู้บริหารทำหน้าที่กำกับดูแลถึงแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ในการรายงานผลให้กับผู้รับผิดชอบแล้วก็ตาม

หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) นั้น สามารถนำมาใช้กับองค์กรได้อย่างหลาย ไม่เฉพาะเจาะจงกับประเภทขององค์กร ไม่ขึ้นกับขนาดหรือสถานที่ตั้งขององค์กร หลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ในด้านการนำไปใช้นั้นผู้บริหารองค์กรอาจเน้นเฉพาะหรือให้ความสำคัญในองค์ประกอบหรือหลักการใดหลักการหนึ่งก็ได้ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจในการประยุกต์ใช้หรือบูรณาการหลักการนั้น ๆ และมีการคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นสำคัญ หากมีการกำหนดหลักเกณฑ์ องค์ประกอบ และควบคุมส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมจากองค์กร ก็จะสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶⁷

จากการศึกษาองค์ประกอบของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ผู้วิจัยจึงนำมาปรับใช้ในการศึกษางานวิจัยภาวะผู้นำกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยนำแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ที่มี 8 องค์ประกอบ แต่ปัจจุบันพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ได้มีการศึกษาถึงองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) และสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานครอบคลุมเรื่องของวัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการรวมกับการกำหนดกล

⁶⁷ จูฑามณ สิทธิพลวนิชกุล, “แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017,” วารสารวิชาชีพบัญชี 14, 42 (มิถุนายน 2561): 111-124.

ยุทธและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริงเน้นถึงการนำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ ถึงแม้การบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถป้องกันเหตุการณ์อันไม่คาดคิดซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมดก็ตาม แต่การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ และช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีภารกิจด้านการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วโรงเรียนยังมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การปฏิรูปการศึกษา การส่งเสริมและสืบสานโครงการตามพระราชดำริ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน การป้องกันสิ่งเสพติด การพร้อมรับการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน การอนุรักษ์พลังงาน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การป้องกันอุบัติเหตุ การแก้ปัญหาคาความขัดแย้ง การสร้างสังคมสันติสุขและความปรองดอง ฯลฯ รวมทั้งโรงเรียนยังต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนและโรงเรียนอีกด้วย นอกจากนี้ โรงเรียนยังต้องมีการดำเนินงานเพื่อยกระดับมาตรฐาน และพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดมาตรการส่งเสริมของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี พื้นที่รับผิดชอบแบ่งออกเป็น 4 อำเภอ ทางด้านเหนือของจังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย อำเภอเดิมบางนางบวช อำเภอด่านช้าง อำเภอสามชุก และอำเภอหนองหญ้าไซ เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 คือ "สุพรรณบุรี เขต 3 มุ่งพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง สู่สังคมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน"

พันธกิจ

พันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีดังนี้

1. มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมความเป็นเลิศ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นพลเมืองที่ดี
2. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง
3. ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม และสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ
4. มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัย และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
5. มุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

ค่านิยม

ประสานความร่วมมือ ยึดถือความซื่อสัตย์สุจริต

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีสมรรถนะตามหลักสูตร มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ความเป็นเลิศด้านวิชาการ มีความพร้อมในการแข่งขันบนเวทีทุกระดับ และเป็นพลเมืองที่ดี
2. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค เท่าเทียมและทั่วถึง
3. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ
4. สถานศึกษามีความปลอดภัย และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีระบบบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

1. พัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ
2. สร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค เท่าเทียมและทั่วถึง
3. ยกระดับคุณภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา
4. ขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสถานศึกษาปลอดภัย
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตามความในมาตรา 8 มาตรา 34 วรรคสอง และมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ข้อ 5 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย⁶⁸

ข้อมูลโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีโรงเรียนในสังกัดรวมทั้งสิ้น 126 โรงเรียน เปิดทำการเรียนการสอนแยกตามระดับที่จัดการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนขยายโอกาสอนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 อนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 และประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ระดับที่จัดการศึกษา	จำนวนโรงเรียน (โรง)
โรงเรียนขยายโอกาส	25
อนุบาล 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6	97
อนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3	24
ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6	3
ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3	1
รวม	126

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3⁶⁹

นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาโดยแบ่งโรงเรียนในสังกัดออกเป็นสหวิทยาเขต รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 สหวิทยาเขต เพื่อบูรณาการร่วมกันทั้งในด้านของการบริหารจัดการ คุณภาพการศึกษา และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ทั้ง 4 อำเภอ แบ่งเป็นสหวิทยาเขตดังตารางที่ 2

⁶⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, “แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566,” ธันวาคม 2565.

⁶⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, “ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566,” กรกฎาคม 2566

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
จำแนกตามอำเภอและสหวิทยาเขต

อำเภอ	สหวิทยาเขต	จำนวนโรงเรียน (โรง)
เดิมบางนางบวช	บ่อกรู	14
	บึงฉวาก	14
	พระอาจารย์ธรรมโชติ	13
	รวม	41
ด่านช้าง	เขื่อนกระเสียว	9
	ชาวดอย	14
	ด่านช้าง	13
	รวม	36
สามชุก	สามชุก	14
	เมืองสามชุก	12
	รวม	26
หนองหญ้าไซ	หนองหญ้าไซ	12
	ทัพหลวง-แจรงาม	11
	รวม	23
รวมทั้งสิ้น		126

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3⁷⁰

ข้อมูลนักเรียน

จากข้อมูลนักเรียนรายบุคคลประจำปี 2566 ของระบบ DMC สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 18,967 คน แบ่งเป็นระดับก่อนประถมศึกษา 3,815 คน ระดับประถมศึกษา 12,556 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 1,118 คน รวมทั้งสิ้น 17,489 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3

⁷⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, “ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566,” กรกฎาคม 2566

ตารางที่ 3 จำนวนนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
จำแนกตามระดับชั้นและห้องเรียน

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน
อนุบาล 1	555
อนุบาล 2	1,631
อนุบาล 3	1,629
รวมระดับก่อนประถมศึกษา	3,815
ประถมศึกษาปีที่ 1	1,891
ประถมศึกษาปีที่ 2	1,916
ประถมศึกษาปีที่ 3	2,123
ประถมศึกษาปีที่ 4	2,122
ประถมศึกษาปีที่ 5	2,233
ประถมศึกษาปีที่ 6	2,271
รวมระดับประถมศึกษา	12,556
มัธยมศึกษาปีที่ 1	398
มัธยมศึกษาปีที่ 2	379
มัธยมศึกษาปีที่ 3	341
รวมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	1,118
รวมทั้งสิ้น	17,489

(ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566)

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3⁷¹

ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำหรับในปี 2566 ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ข้อมูลจากกลุ่มบริหารงานบุคคลมีจำนวนทั้งสิ้น 1,217 คน ประกอบด้วย ข้าราชการครู จำนวน 1,133 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 55 คน และพนักงานราชการ จำนวน 29 คน รายละเอียดดังตารางที่ 4

⁷¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, “ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566,” กรกฎาคม 2566

ตารางที่ 4 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ประเภท	ชาย	หญิง	รวม
ข้าราชการครู	275	858	1,133
พนักงานราชการ	9	20	29
ลูกจ้างประจำ	55	0	55
รวมทั้งสิ้น	339	878	1,217

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3⁷²

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาวิจัยทั้งหมดข้างต้น โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิด ภาวะผู้นำ และการบริหารความเสี่ยง อันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงมีดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

พัชรกัญญ์ นันทะชัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู
- 2) เพื่อจัดทำแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
- 3) เพื่อตรวจสอบแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่

⁷² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3, “ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566,” กรกฎาคม 2566

เขต 3 ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านการประพัตดินให้เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ องค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์ส่วน องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติ⁷³

ขวัญแก้ว จันทรัตน์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 พบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ในภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเสี่ยงด้าน การเงิน ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านการปฏิบัติงาน 2) การบริหารความเสี่ยงทาง การศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .001⁷⁴

กาญจนา ศิริพานิช ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารความ เสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพ การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารความ เสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) สภาพการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการ บริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี ไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการดังนี้ 3.1) ด้านบริหารวิชาการ ควรมีการมอบหมายงานหรือความรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถของ

⁷³ พัทธกัญญา นันทะชัย, “แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3,” วารสารวิชาการ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 14, 2 (มีนาคม-กรกฎาคม 2561): 127-143.

⁷⁴ ขวัญแก้ว จันทรัตน์, “การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ การ ประชุมหาดีใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 10 ณ มหาวิทยาลัยหาดีใหญ่, 12-13 กรกฎาคม 2562)

บุคลากร เสริมทักษะและศักยภาพของบุคลากร นิเทศติดตามมีแผนพัฒนา เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ทุกภาคส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายโรงเรียน 3.2) ด้านบริหารงบประมาณ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแล้วดำเนินการตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรม สามารถตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่อง 3.3) ด้านบริหารงานบุคคล สร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรและประเมินอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและตรวจสอบได้ 3.4) ด้านบริหารทั่วไป มีการบริหารจัดการร่วมกัน เป็นระบบอย่างทั่วถึง มอบหมายงานชัดเจน วัสดุอุปกรณ์มีเพียงพอ⁷⁵

นางลักษณ ศิริพิภ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน⁷⁶

รัชณี บุญกล้า ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาผู้เรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการจูงใจ ด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์อย่างมีอุดมการณ์และด้านการ

⁷⁵ กาญจนา ศิริพานิช, “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี,” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 15, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 1-12.

⁷⁶ นางลักษณ ศิริพิภ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี,” วารสารวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 480-493.

กระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจูงใจมาก การบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาผู้เรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนด้านการสร้างทีมที่เข้มแข็ง ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาด้านการจัดการเรียนการสอน ทำให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาผู้เรียน⁷⁷

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ศูนย์การศึกษานอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนและเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ข้าราชการครู ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน.ตำบลและครูประจำศูนย์การ เรียนชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความ คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ข้าราชการครู ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน.ตำบล และ ครูประจำศูนย์การเรียนชุมชน จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ข้าราชการครู ครู อาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน.ตำบล และครูประจำศูนย์การเรียนชุมชน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ข้าราชการครู ครูอาสาสมัครการศึกษานอก โรงเรียน ครู กศน.ตำบลและครูประจำศูนย์การเรียนชุมชน จำแนกตามสถานภาพโดยรวมมีความ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ข้าราชการครู ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน. ตำบลและครูประจำศูนย์การเรียนชุมชน จำแนกตามกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ศูนย์ การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างเจตคติที่ดี กระตุ้นและเสริมให้เกิดความคิดที่จะปฏิบัติการกิจให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม สร้างแรงศรัทธากับคนในองค์กร หมั่นพัฒนาตนเอง เสริมแรงทางบวก ให้กำลังใจ ชื่นชมหรือมอบเกียรติบัตร โล่รางวัลในโอกาสสำคัญแก่บุคลากรในองค์กร และ (2) ด้าน

⁷⁷ รัชณี บุญกล้า, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่าง ยั่งยืน,” วารสารมหาจุฬานาครธรรม 7, 8 (มีนาคม-กรกฎาคม 2563): 335-343.

การกระตุ้นการใช้ปัญญา สถานศึกษาควรให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารโรงเรียน ในแนวทางการกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน และแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้ผู้ตามใช้ความคิดที่เป็นระบบและมีเหตุผล ให้ตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในการกระตุ้นองค์ความรู้ที่มีในตัว ให้ได้แสดงออกมาได้เต็มศักยภาพโดยวิธีการใหม่ ๆ ผู้บริหารโรงเรียนควรเน้นความคุ้มค่าในการพัฒนา โดยพัฒนาไปพร้อมกันทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรในองค์กร⁷⁸

ศุภวรรณ รูปงาม และคณะ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาความสัมพันธ์ และหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคล และครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 7) แนวทางการ

⁷⁸ อรุมา ศรีประทุมวงศ์, “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกกระบวน และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 2,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ 9, 33 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 143-155.

พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา และ (3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และแนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการวางแผน และกำหนดตำแหน่ง (2) ด้านการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ และ (3) ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน⁷⁹

พอรัฐ แสงนวล ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารความ เสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) ศึกษาประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) การบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งภาพรวมและราย ด้านในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01⁸⁰

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสงคราม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

⁷⁹ ศุภวรรณ รูปงาม และคณะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ 9, 33 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 199-210.

⁸⁰ พอรัฐ แสงนวล, “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” วารสารศิลปการจัดการ 4, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 672-685.

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ลักษณะคล้ายตามกัน⁸¹

ณัฐธัญญา สังข์ศิลป์เลิศ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸²

จาวรรรณ นูสา ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

⁸¹ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), 200.

⁸² ณัฐธัญญา สังข์ศิลป์เลิศ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 56-83.

การศึกษาประถมศึกษาหนองคายเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มี 3 ตัวชี้วัด (2) การสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 ตัวชี้วัด (3) การกระตุ้นทางปัญญา มี 3 ตัวชี้วัด (4) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 3 ตัวชี้วัด (5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มี 3 ตัวชี้วัด⁸³

อรณิชา ทศตา ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในรูปแบบเชิงเส้น และ 3) ศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดเขาว์ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ส่งผลต่อตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 45.40⁸⁴

สิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 4 ด้าน ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการจัดการสถาบันในลักษณะของ

⁸³ จารุวรรณ นุสา, “องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ เสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วันที่ 25 มีนาคม 2564): 902-911.

⁸⁴ อรณิชา ทศตา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา เขต 3,” วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย 27, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 74-89.

การมีธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับ 1 องค์ประกอบ คือ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร
 2) ด้านการจัดการงบประมาณ ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการและ
 วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร ผลการดำเนินงาน และการทบทวน
 และการปรับปรุงแก้ไข 3) ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ
 ได้แก่ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร ผลการดำเนินงาน การทบทวนและการปรับปรุง
 แก้ไข และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน และ 4) ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร
 ให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร การทบทวน
 และการปรับปรุงแก้ไข และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน⁸⁵

พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่
 ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม
 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบความสัมพันธ์ ศึกษาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางพัฒนา
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสตรีและครูผู้สอนสตรี
 จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า
 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของ
 โรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีตามความ
 คิดเห็นของ ผู้บริหารสตรีและครูผู้สอนสตรี พบว่า 1) จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง
 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสตรี มีความคิดเห็น
 สูงกว่าครูผู้สอนสตรี 2) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
 ระดับ .05 และ 3) จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
 4) ประสิทธิผลของโรงเรียน ตำแหน่ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสตรี และครูผู้สอนสตรีพบว่า
 1) จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่
 ระดับ .01 โดยผู้บริหารสตรีมีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอนสตรี 2) จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า
 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) จำแนกประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมและราย
 ด้านไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีและประสิทธิผลของโรงเรียน
 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของ
 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ได้โดยมีนัยสำคัญทาง

⁸⁵ สิริลักษณ์ ชี้อัสตัย, “กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาของ
 รัฐ,” วารสารนักบริหาร Executive Journal 41, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 51-62.

สถิติที่ระดับ .01 7) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการบริการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด นครพนม จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนได้ คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยสามารถพัฒนาตนเองการเป็นแบบอย่างที่ดีเรียนรู้จากบุคคลที่เป็นแบบอย่าง การจัดอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนใช้เทคนิควิธีที่ทันสมัยและส่งเสริม และกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ⁸⁶

อดิเทพ เสี่ยงสาย ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁷

ณัฐชากร เวชศรี ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้ทำบัญชีของสำนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO REM 2017 ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำบัญชีของสำนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ภาพรวมและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำบัญชีของสำนักงานบัญชีอยู่ในระดับมาก การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ด้าน

⁸⁶ พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ์ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2564), 329

⁸⁷ อดิเทพ เสี่ยงสาย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565), 171.

กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านผลการดำเนินงาน และด้านการทบทวนวรรณกรรมและปรับปรุงแก้ไข มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำบัญชีของสำนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁸

งานวิจัยต่างประเทศ

แอนหลุยส์ ฮอลเทน และสเตนโอล์ฟ เบรนเนอร์ (Ann-Louise Holten, Sten Olof Brenner) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบความเป็นผู้นำและกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีผลโดยตรงในระยะยาวต่อการประเมินการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร⁸⁹

โจริช แวน เดอ ว็อร์ด (Joris van der Voet) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เปลี่ยนภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐ: การตรวจสอบปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระเบียบราชการ พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงความมุ่งมั่นของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพสูงและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง⁹⁰

ไคหลิง เฟง, เสี่ยวยู หวง และหลีหัว ชาง (Cailing Feng, Xiaoyu Huang and Lihua Zhang) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กรและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของกลุ่ม และความสัมพันธ์นี้ถูกควบคุมโดยการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

⁸⁸ ญัฐชากร เวชศรี, “การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำบัญชีของสำนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร,” **วารสารนวัตกรรมกรรมการบริหารและการจัดการ** 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565): 43-52.

⁸⁹ Holten, A. L., & Brenner, S. O., “Leadership style and the process of organizational change,” **Leadership & Organization Development Journal**. 3, 1 (November – February 2015): 4-20.

⁹⁰ van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S., “Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment,” **Journal of Organizational Management** 12, 2 (July- November 2015): 202-345.

แต่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงในระดับมากและการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นก็มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของกลุ่ม⁹¹

อีเบเล่ และเบิร์ตเบอซ่า (Ebele & Birbirs) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำส่งผลต่อการ บริหารความเสี่ยงขององค์กร จุดมุ่งหมายเพื่อประเมินว่ารูปแบบความเป็นผู้นำจะช่วยเพิ่มการจัดการ ความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผลในห่วงโซ่คุณค่าการผลิตมะเขือเทศในเอธิโอเปียหรือไม่ ประชากร เป้าหมายของการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ค้า เกษตรกร และผู้จัดการสหภาพแรงงาน เป็นการสุ่มแบบแบ่ง ชั้นที่ใช้เพื่อรับตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามสองร้อยเจ็ดสิบสามคนจึงตอบ แบบสอบถาม ข้อมูลเชิงคุณภาพถูกเก็บรวบรวมเพื่อวิเคราะห์การตอบสนองของผู้ตอบกลุ่มตัวอย่าง สุดท้าย จากการศึกษาพบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อย่างมาก ดังนั้นจึงแนะนำให้บริษัทผู้ผลิตมะเขือเทศใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม องค์กรของตน⁹²

อเบลล่า และ แอลลี (Abdalla & Ali) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการศึกษาการบริหาร การศึกษา และภาวะผู้นำทางการศึกษา การจัดการและความเป็นผู้นำ ได้รับความสนใจอย่างมากจาก ความสำคัญและนัยของคำทั้งสองนี้ เมื่อพูดถึงสถานศึกษาและคำถามในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดการจัดการความเสี่ยง เป็นที่ชัดเจนว่าจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีอิทธิพลใน เพื่อการศึกษา การตรวจสอบนี้ให้ความกระจ่างในประเด็นเหล่านี้และแสดงให้เห็นการใช้งานการ บริหารความเสี่ยง ผลการศึกษาพบว่า การจัดการศึกษาอาจนำมาสู่การบริหารองค์กรการศึกษา โดย พื้นฐานแล้วการศึกษาการจัดการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำหลักการจัดการไปประยุกต์ใช้จริงใน การศึกษาสังเกตง่าย ๆ ว่าการบริหารและการจัดการการศึกษาความเสี่ยง เป็นสองสาขาวิชาที่ ประยุกต์ใช้ในการศึกษา⁹³

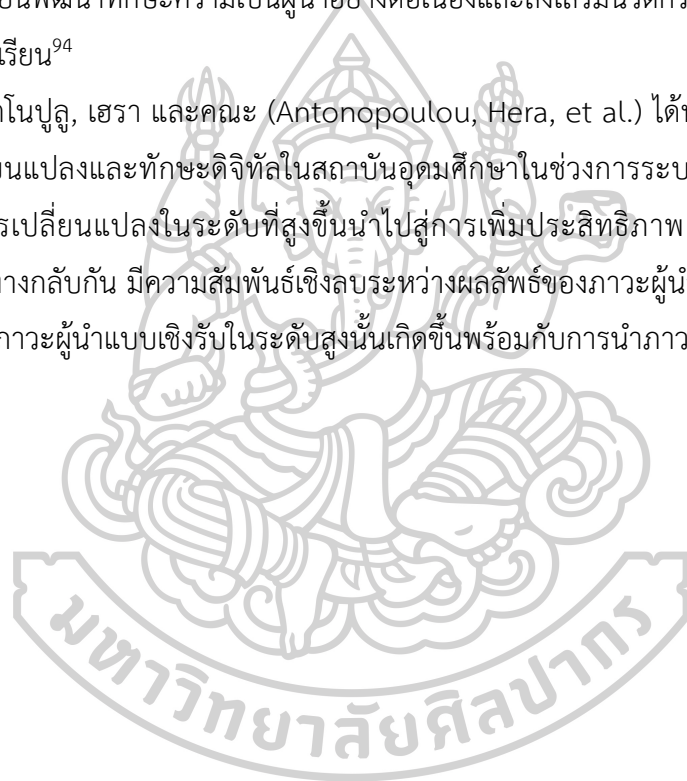
⁹¹ Feng, C., Huang, X., & Zhang, L., “A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change innovative behavior in groups,” **Journal of Organizational Management** 15,1 (August 2016): 1-10.

⁹² Eebele, E. N., & Birbirs, Z. A., “Does leadership affect enterprise risk management? The case of tomato production value chains in Ethiopia. **International Journal of Commerce and Finance** 5, 1 (January- July 2019): 13-24.

⁹³ Abdalla, M. S., & Ali, I. A., “Educational management, educational administration and educational leadership: definitions and general concepts,” **SAS Journal of Medicine: (SASJM)** 3, 12 (December 2017): 326-329.

ฟรานซิสโก, คริสโตเฟอร์ ดีซี. (Francisco, Christopher DC.) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่โรงเรียนและผลที่มีต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของครู พบว่าตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปรของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของครูในระดับต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญ โดยระบุด้วยค่าสัมประสิทธิ์ที่ไม่เป็นศูนย์ ตัวแปรสองตัวคือประสิทธิผลและผลตอบแทนที่อาจเกิดขึ้น มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.08 และ 0.06 ตามลำดับ โดยมีค่าความน่าจะเป็นต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นี้หมายความว่าประสิทธิผลและรางวัลที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมากต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของครู การศึกษาแนะนำให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในโรงเรียน⁹⁴

อันโตโนปูลู, เฮรา และคณะ (Antonopoulou, Hera, et al.) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทักษะดิจิทัลในสถาบันอุดมศึกษาในช่วงการระบาดของโควิด-19 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้นนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน ในทางกลับกัน มีความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างผลลัพธ์ของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบเชิงรับ ซึ่งบ่งชี้ว่าภาวะผู้นำแบบเชิงรับในระดับสูงนั้นเกิดขึ้นพร้อมกับการนำภาวะผู้นำทางดิจิทัลไปใช้ในระดับต่ำ⁹⁵



⁹⁴ Christopher Francisco, "School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy," **International Journal of Advanced Research** 7, 10 (October 2019): 622-635.

⁹⁵ Hera Antonopoulou, Constantinos Halkiopoulou, Olympia Barlou, and Grigorios N. Beligiannis, "Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic," **Emerging science journal** 5,1 (February 2021): 1-15.

สรุป

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบที่สำคัญมากของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบ 5 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) และ 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) ส่วนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย และลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงานป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์เป็นอย่างมาก ซึ่งการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ประกอบด้วย การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) และสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

บทที่ 3 การดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2.การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 และ 3.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ มาจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูล ทดลอง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือวิจัย นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

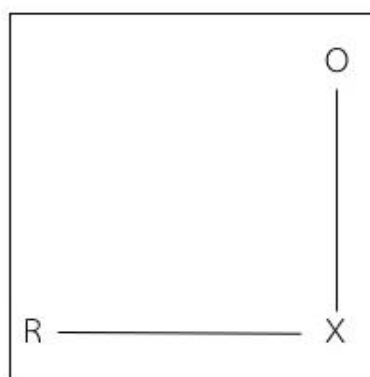
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จากนั้นจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 126 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนในอำเภอเดิมบางนางบวช 41 โรงเรียน อำเภอท่าช้าง 36 โรงเรียน อำเภอสามชุก 26 โรงเรียน และอำเภอหนองหญ้าไซ 23 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 97 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁹⁶ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูจำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 194 คน ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ที่	อำเภอ	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล	
				ผู้อำนวยการฯ	ครู
1	เดิมบางนางบวช	41	31	31	31
2	ด่านช้าง	36	28	28	28
3	สามชุก	26	20	20	20
4	หนองหญ้าไซ	23	18	18	18
รวม		126	97	97	97
รวมทั้งสิ้น				194	

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

⁹⁶ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* 3, 7 (November 1970): 608.

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ คูทซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

2.1 เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) (X_1) หมายถึง ผู้นำต้องเริ่มก่อน ทำก่อน หรือปฏิบัติก่อน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำตัวเป็นแบบอย่าง และแสดงความมุ่งมั่นผ่านการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ให้เห็นถึงความคืบหน้าและการไม่หยุดอยู่กับที่ ผู้นำจะสร้างมาตรฐานที่ยอดเยี่ยม และตั้งมาตรฐานนั้นให้แบบอย่างสำหรับคนอื่น เพื่อใช้ในการปฏิบัติตาม ต้นแบบนำทางของผู้นำต้องมีข้อมูลเชิงปรัชญา มีการกำหนดมาตรฐานที่สูง ที่องค์กรได้ไตร่ตรองแล้ว มีการกำหนดหลักการเกี่ยวกับทางที่บุคคลควรได้รับการดูแลและเป้าหมายควรจะทำเนิการที่ทำให้องค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์และโดดเด่น

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) (X_2) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน และร่วมการสร้างสรรค์ในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่า สามารถสร้างความแตกต่างได้ สร้างไอเดียและเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มผู้ตามให้มีแนวคิดเชิงบวก และมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นและความตื่นตัวให้กับวิสัยทัศน์ผ่านความจริงใจ ด้วยความชำนาญในการอุปมาอุปไมย สัญลักษณ์ ภาษาที่สุภาพ และความสามารถเฉพาะตัว

2.3 กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) (X_3) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะท้าทายระบบเพื่อที่จะเปลี่ยนความแนวความคิดของการปฏิบัติและเพื่อให้ได้ผลผลิตใหม่ ๆ ธรรมเนียม และนำมาใช้ในการให้บริการ พวกเขาจะหาข้อสรุปที่ท้าทาย ซึ่งเป็นโอกาสที่จะทดสอบทักษะและความสามารถของพวกเขา และโอกาสสำหรับวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเต็มใจที่จะเปลี่ยนจากสิ่งเดิม ๆ ทดสอบและจัดการความเสี่ยงให้กับวิธีการใหม่ การเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็นพฤติกรรมในระยะยาว เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ

2.4 เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) (X_4) หมายถึง การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นยังหมายรวมถึง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและให้สิทธิ์ในการเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ การสนับสนุนให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติจะช่วยให้พวกเขาติดตามงานของตนเองและตระหนักถึงศักยภาพของพวกเขาอยู่เสมอ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และการให้เกียรติเพื่อนมนุษย์ เพื่อช่วยให้แต่ละคนรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีศักยภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาความต้องการและความสนใจของผู้อื่น และปล่อยให้พวกเขารู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานในองค์กร และเป็นความรับผิดชอบของตนเอง

2.5 การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) (X_5) หมายถึง การได้รับกำลังใจและแรงจูงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีความคาดหวังในตัวเองและพนักงานของพวกเขาสูง ความน่าเชื่อถือของผู้นำขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ผ่านมา การอุทิศตน และการพิสูจน์ในแต่ละวันและวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ดังนี้

3.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) (Y_1) หมายถึง การกำกับดูแลความเสี่ยง การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติการ กำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยง องค์กร การแสดงพันธะผูกพันที่มีต่อคุณค่าหลักขององค์กรและการจูงใจ การพัฒนาและธำรงรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ โดยมี 5 หลักการ คือ 1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร รวมถึงการกำหนดหน้าที่ในการรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ และมีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยคณะกรรมการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในการบริหารความเสี่ยง 2) การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น มีการกำหนดบทบาทอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม 3) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ที่องค์กรต้องการในที่สุด โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรสำหรับทั้งองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร โดยแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นเกิดจากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือ อิสระในการตัดสินใจของพนักงานในองค์กร ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ การสื่อสารกันระหว่างพนักงานในองค์กรและผู้จัดการ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และระบบการให้ค่าตอบแทนพนักงาน ปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ข้อกำหนดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 4) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก องค์กรยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กรที่ได้กำหนดไว้ และควรแสดงถึง

ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร โดยแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร และสร้างให้บุคลากรและผู้บริหารปฏิบัติตามภาระความรับผิดชอบและสร้างความรับผิดชอบต่อตนเองอย่างเคร่งครัด และ 5) จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ องค์กรยึดมั่นในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมาย ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น การอบรมให้บุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง มีการให้ผลตอบแทนอื่น ๆ และการสร้างแรงจูงใจให้กับทุกตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม

3.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) (Y₂) หมายถึง การวิเคราะห์ โครงสร้างและเนื้อหาสาระของการประกอบธุรกิจ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การประเมินทางเลือกในแต่ละแผนกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรจะบริหารจัดการความเสี่ยงก็ต่อเมื่อรู้ว่าวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรต้องการก่อน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นในทุกระดับของหน่วยงานหรือองค์กรจึงจะสามารถที่จะนำไปสู่การระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ อันทำให้เกิดความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ 1) วิเคราะห์ธุรกิจ องค์กรควรต้องพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบริบทในการประกอบธุรกิจต่อภาพความเสี่ยงภาพรวมขององค์กร (Risk Profile) โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกองค์กร (สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย) และคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ องค์กรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งจะช่วยสามารถสร้างคุณค่า รักษาคุณค่าและก่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าขององค์กรที่มีได้ โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงการสื่อสารถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบทที่มีความแตกต่างกันขององค์กร 3) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม เช่น มีการวิเคราะห์ SWOT โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ของกลยุทธ์ต้องสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และเป็นไปในทางเดียวกันกับค่านิยมและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร และ 4) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร องค์กรควรมีการพิจารณาความเสี่ยงในทุกระดับให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรใน โดยมีการกำหนดค่าเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากการดำเนินงานให้อยู่ในช่วงที่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้

3.3 ผลการดำเนินงาน (Performance) (Y₃) หมายถึง การระบุความเสี่ยง การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงที่มีอยู่ และการ

สรุปภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการ คือ 1)ระบุความเสี่ยง องค์กรมีการระบุความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ เช่น ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้านลูกค้า ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้านการเงิน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยมีการเก็บข้อมูลความเสี่ยงไว้เพื่อนำข้อมูลความเสี่ยงไปจัดการต่อไป 2)ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง องค์กรมีการประเมินผลกระทบต่อความรุนแรงของความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยประเมินผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจแต่ละเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร และพิจารณาความน่าจะเป็นในการเกิดความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ควบคู่กัน 3)จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยการคำนวณระดับความเสี่ยงเพื่อการจัดลำดับของความเสี่ยง เพื่อจะได้ใช้ประกอบการเลือกมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยง และสถานะแวดล้อมว่าความเสี่ยงใดควรจัดการก่อน-หลัง 4)ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ในการพิจารณาตัดสินใจมาตรการตอบสนองความเสี่ยงนั้น องค์กรควรคำนึงถึงบริบทต่าง ๆ ทั้งการลด การหลีกเลี่ยง ผลดีผลเสีย ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความรุนแรงของความเสี่ยง ประกอบการตัดสินใจ 5)พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม องค์กรมีการจัดทำภาพความเสี่ยงรวมขององค์กร และประเมินสถานะความเสี่ยงและภาพความเสี่ยงรวม โดยควรมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ ภาพรวมของเป้าหมายทางธุรกิจระดับองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ และ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

3.4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) (Y₄) หมายถึง การประเมิน การเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ การทบทวนความเสี่ยงและผลการจัดการความเสี่ยง และการหาแนวทางปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย 3 หลักการ คือ 1)ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ องค์กรมีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่อาจจะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น 2)ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์ ทบทวนถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น มีผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ครบถ้วนหรือไม่ มีการประเมินความเสี่ยงได้ถูกต้อง แม่นยำหรือไม่ มีการพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความเสี่ยงอื่นที่อาจเกิดขึ้น

แล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือไม่ เป็นต้น 3) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร องค์กรปรับปรุงทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการแล้ว ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคตอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่เพื่ออาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความเสี่ยงอุบัติใหม่ประกอบการบริหารความเสี่ยงในอนาคตประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่น ๆ

3.5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) (Y₅) หมายถึง การผลักดันให้มีสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและรักษาความปลอดภัยของข้อมูล จัดให้มีการสื่อสาร สารสนเทศที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและจัดให้มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรมความเสี่ยงในองค์กร และผลการจัดการความเสี่ยงในองค์กร ประกอบด้วย 3 หลักการ คือ 1) ยกระดับสารสนเทศ องค์กรควรใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ และจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ มีการนำข้อมูลมาใช้ที่เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ โดยองค์กรอาจใช้กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่เป็นข้อมูลในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล จะทำให้สามารถเชื่อมโยงรูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ 2) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง องค์กรควรมีการสื่อสารข้อมูลขององค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านช่องทางการติดต่อขององค์กร โดยเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง และระดับล่างขึ้นบน โดยข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงที่ทำการสื่อสารนั้นควรมีอย่างเพียงพอทั้งภายในและภายนอกขององค์กร 3) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน องค์กรควรต้องมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร โดยผลการดำเนินงานนั้นต้องครอบคลุมในทุกระดับทั้งองค์กร ให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของตน และนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผลการดำเนินงานและผลการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งมีผู้บริหารทำหน้าที่กำกับดูแลถึงแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ในการรายงานผลให้กับผู้รับผิดชอบแล้วก็ตาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคูทซ์ และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

แบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ส่วนแบบสอบถามความคิดเห็นในตอนต้นที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert's rating scale)⁹⁷ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และนิยามตัวแปรของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างและพัฒนาเครื่องมือ ภายใต้การให้คำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของข้อความถามกับนิยามตัวแปรของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

⁹⁷ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw – Hill Book Company, 1992), 74.

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน รวม 30 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาความเที่ยง (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)⁹⁸ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient)

ขั้นตอนที่ 5 นำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งและเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านไปรษณีย์และเก็บด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว โดยผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับและนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)

⁹⁸ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rded. (New York: Harper and Row Publisher, 1987), 161.

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁹⁹ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation-coefficient: r_{xy}) โดยใช้เกณฑ์ในการแปลผล 3 ระดับ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 - 0.29 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.30 – 0.69 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 – 1.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก¹⁰⁰

⁹⁹ John W. Best, **Research in Education**, 2nded. (New Jersey: Prentice Hall, 1997), 204-208.

¹⁰⁰ D.E. Hinkle, W. William, and G.J. Stephen, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4thed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 126 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 97 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนในอำเภอเดิมบางนางบวช 31 โรงเรียน อำเภอด่านช้าง 28 โรงเรียน อำเภอสามชูก 20 โรงเรียน และอำเภอหนองหญ้าไซ 18 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 194 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของคูซซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation-coefficient)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ไปยังโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียนกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 194 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 97 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 194 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 194 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	57	29.38
2) หญิง	137	70.62
รวม	194	100
2. อายุ		
1) 20-30 ปี	54	27.84
2) 31-40 ปี	62	31.96
3) 41-50 ปี	47	24.23
4) 51-60 ปี	31	15.98
รวม	194	100
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
1) ปริญญาตรี	75	38.66
2) ปริญญาโท	116	59.79
3) ปริญญาเอก	3	1.55
รวม	194	100
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1) ผู้บริหารโรงเรียน	97	50
2) ครู	97	50
รวม	194	100
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1) 1-10 ปี	105	54.12
2) 11-20 ปี	51	26.29
3) 21-30 ปี	13	6.70
4) มากกว่า 30 ปี	25	12.89
รวม	184	100

จากตารางที่ 6 พบว่า สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 70.62 และเพศชายจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 29.38 ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31.96 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 27.84 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 24.23 และอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.98 ตามลำดับ ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 59.79 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 38.66 และระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.55 ตามลำดับ ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากันคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และครู จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ประสบการณ์ในการทำงาน มากที่สุดคือ ประสบการณ์ระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 54.12 รองลงมาคือ ประสบการณ์ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 26.29 ประสบการณ์มากกว่า 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 12.89 และ ประสบการณ์ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ภาวะผู้นำของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ โดยการหาค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 194 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรงเรียน จากนั้นนำค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ของคะแนนที่ได้จากกาตอบแบบสอบถามของ ผู้ให้ข้อมูล ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตาม ตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม (X_{tot})

(n = 97)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)	ระดับ
1	เป็นต้นแบบนำทาง (X_1)	4.55	0.62	มากที่สุด
2	สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	4.50	0.68	มากที่สุด
3	กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)	4.50	0.66	มากที่สุด
4	เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)	4.55	0.66	มากที่สุด
5	การสร้างขวัญและกำลังใจ (X_5)	4.56	0.68	มากที่สุด
รวม (X_{tot})		4.53	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ เป็นต้นแบบนำทาง ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.63) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.66) สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.66) และ กล้าท้าทายต่อกระบวนการ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยจำแนกเป็นรายข้อจากตัวแปรต้นที่ศึกษาจำนวน 20 ข้อ ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8 – ตารางที่ 12

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านเป็นต้นแบบนำทาง (X_1)

(n = 97)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนด้านเป็นต้นแบบนำทาง (X_1)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เป็นผู้นำให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ในการเริ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ	4.61	0.70	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเป็นมาตรฐานในการทำงาน ให้กับบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน	4.53	0.71	มากที่สุด
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการดูแลบุคลากรและดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.47	0.74	มาก
4	ผู้บริหารมีการแสดงพฤติกรรมและคำพูดที่มีความสอดคล้องกันซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหาร	4.58	0.68	มากที่สุด
รวม (X_1)		4.55	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านเป็นต้นแบบนำทาง (X_1) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เป็นผู้นำให้กับบุคลากรในสถานศึกษาในการเริ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.70) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการแสดงพฤติกรรมและคำพูดที่มีความสอดคล้องกันซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารเป็นมาตรฐานในการทำงานให้กับบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.71) และผู้บริหารกำหนดแนวทางในการดูแลบุคลากรและดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.23 – 0.66 โดยรวมเท่ากับ 0.62 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าการกระจายของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)

(n = 97)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในการทำงาน	4.49	0.75	มาก
2	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์เชิงบวก และความหวังให้เกิดแก่บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน	4.48	0.74	มาก
3	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และความจริงจังในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.51	0.82	มากที่สุด
4	ผู้บริหารเป็นผู้สุภาพ และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.51	0.76	มากที่สุด
รวม (X_2)		4.50	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ริหารเป็นผู้สุภาพและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.76) และอีกข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดเท่ากัน คือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และความจริงจังในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.82) ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในการทำงาน ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.75) และ

ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์เชิงบวก และความหวังให้เกิดแก่บุคลากรทางการศึกษา
ในโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านกล้าทำทายต่อ
กระบวนการ (X_3)

(n = 97)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียน ด้านกล้าทำทาย ต่อกระบวนการ (X_3)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารมักมีความคิดใหม่ ๆ และ สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจาก ผู้อื่น	4.54	0.73	มากที่สุด
2	ผู้บริหารให้โอกาสสำหรับวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน และเต็มใจที่จะ เปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม	4.43	0.76	มาก
3	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหาร จะจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจาก การเปลี่ยนแปลงนั้น	4.50	0.74	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีความเตรียมพร้อมรับมือกับ ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาจากความผิดพลาดโดยไม่ได้ มุ่งหาคนที่ทำผิด	4.54	0.70	มากที่สุด
รวม (X_3)		4.50	0.66	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านกล้าทำทายต่อกระบวนการ (X_3) อยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.50$,S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก
1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดเท่ากัน
คือ ผู้บริหารมักมีความคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น ($\bar{X} = 4.54$,

S.D. = 0.73) และผู้บริหารมีความเตรียมพร้อมรับมือกับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและเรียนรู้เพื่อพัฒนาจากความผิดพลาดโดยไม่ได้มุ่งหาคนที่ทำผิด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.70) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดเท่ากัน คือ 4.54 รองลงมา คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารจะจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.74) และผู้บริหารให้โอกาสสำหรับวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน และเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)

(n = 97)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน	4.62	0.67	มากที่สุด
2	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ	4.51	0.71	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติงาน และช่วยให้มีการติดตามงานของตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง	4.54	0.73	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.52	0.75	มากที่สุด
รวม (X_4)		4.55	0.66	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติงาน และช่วยให้มีการติดตามงานของตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารมีบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.52$,S.D. = 0.75) และผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ (X_5)

(n = 97)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ (X_5)	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ และอุทิศตนให้กับงานอยู่เสมอ	4.49	0.74	มาก
2	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	4.51	0.75	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการให้รางวัลและให้การยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	4.60	0.71	มากที่สุด
4	ผู้บริหารทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกได้รับความสำคัญและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.62	0.71	มากที่สุด
รวม (X_5)		4.56	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ (X_5) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$,S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก

1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกได้รับความสำคัญและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.71) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการให้รางวัลและให้การยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.75) และผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ และอุทิศตนให้กับงานอยู่เสมอ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้านของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 194 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรงเรียน จากนั้นนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ดังรายละเอียดตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n = 97)

ด้าน	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Y_1)	4.55	0.58	มากที่สุด
2	กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Y_2)	4.50	0.63	มากที่สุด
3	ผลการดำเนินงาน (Y_3)	4.51	0.63	มากที่สุด
4	การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Y_4)	4.50	0.63	มากที่สุด
5	สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y_5)	4.54	0.64	มากที่สุด
รวม (Y_{tot})		4.52	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.64) ผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.63) และมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดเท่ากัน คือ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.63) และการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยจำแนกเป็นรายข้อจากตัวแปรตามที่ศึกษาจำนวน 40 ข้อ ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14 – ตารางที่ 18

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Y_1)

(n = 97)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านการกำกับดูแลกิจการและ วัฒนธรรมองค์กร (Y_1)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง				
1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบในการดูแลเรื่องความเสี่ยงของสถานศึกษา	4.53	0.71	มากที่สุด
2	คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงกำกับดูแลกลยุทธ์ของโรงเรียนรวมถึงสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินงาน	4.43	0.67	มาก
หลักการที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน				
3	มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้	4.58	0.62	มากที่สุด
4	การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก	4.45	0.78	มาก
หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ				
5	มีการกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่เหมาะสมกับโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว	4.59	0.65	มากที่สุด
6	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน	4.59	0.65	มากที่สุด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านการกำกับดูแลกิจการและ วัฒนธรรมองค์กร (Y ₁)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก				
7	มีการกำหนดค่านิยมของโรงเรียนและ ดำเนินการตามค่านิยมนั้น	4.58	0.66	มากที่สุด
8	บุคลากรในโรงเรียนมีความตระหนัก ถึงความเสี่ยงในการทำงานของตนเอง	4.55	0.65	มากที่สุด
หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ				
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการพัฒนา ความรู้ความสามารถในด้านที่สนใจอยู่ เสมอ	4.65	0.65	มากที่สุด
10	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ ความสามารถเฉพาะด้านที่ถนัด เชี่ยวชาญเฉพาะในการดำเนินงานตาม แผนงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และ เป้าหมายของโรงเรียน	4.58	0.66	มากที่สุด
รวม (Y₁)		4.55	0.58	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Y₁) อยู่ใน ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 8 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านที่สนใจอยู่เสมอมีค่ามัชฌิม เลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.65) รองลงมาเท่ากัน 2 ข้อ คือ มีการกำหนดพฤติกรรมอัน พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.65) และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.65) มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้สามารถบรรลุ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.62) มีการกำหนดค่านิยมของโรงเรียนและ ดำเนินการตามค่านิยมนั้น ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้

ความสามารถเฉพาะด้านที่ถนัด เชี่ยวชาญเฉพาะในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.66) บุคลากรในโรงเรียนมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตนเอง($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.65) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบในการดูแลเรื่องความเสี่ยงของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.71) การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.78) และคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง กำกับดูแลกลยุทธ์ของโรงเรียนรวมถึงสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Y₂)

(n = 97)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านกลยุทธ์และการกำหนด วัตถุประสงค์ (Y ₂)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ				
1	มีการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบต่อ (สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองและกฎหมาย)	4.48	0.67	มาก
2	มีการพิจารณาปัจจัยภายในที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบต่อ (งบประมาณ บุคลากร ระบบงาน ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี)	4.48	0.68	มาก
หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้				
3	ผู้บริหารมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในการดำเนินงาน	4.51	0.67	มากที่สุด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านกลยุทธ์และการกำหนด วัตถุประสงค์ (Y ₂)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
4	ผู้บริหารมีการกำหนดความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ทั้งในระดับโรงเรียนและ ระดับงานย่อย	4.43	0.70	มาก
หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก				
5	ผู้บริหารให้มีการประเมินกลยุทธ์ ทางเลือกต่าง ๆ	4.45	0.68	มาก
6	ผู้บริหารให้มีการวิเคราะห์ผลกระทบ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะ เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์	4.50	0.68	มากที่สุด
หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ				
7	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ ของโรงเรียนสอดคล้องกัน	4.53	0.67	มากที่สุด
8	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ ครอบคลุมด้านงบประมาณ บุคคล และการดำเนินงาน	4.60	0.68	มากที่สุด
รวม (Y₂)		4.50	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Y₂) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมด้านงบประมาณ บุคคล และการดำเนินงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนสอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในการดำเนินงาน และพันธกิจ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารให้มีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.68) มีการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบได้ (สังคม เทคโนโลยี

เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองและกฎหมาย) ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) และมีการพิจารณาปัจจัยภายในที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบได้ (งบประมาณ บุคลากร ระบบงาน ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี) ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.68) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน คือ 4.48 ผู้บริหารให้มีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.68) และผู้บริหารมีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับงานย่อย มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านผลการดำเนินงาน (Y_3)

(n = 97)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านผลการดำเนินงาน (Y_3)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง				
1	ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	4.51	0.71	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจอุบัติใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.49	0.71	มาก
หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง				
3	ผู้บริหารให้มีการประเมินผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด	4.57	0.67	มากที่สุด
4	ผู้บริหารให้มีการประเมินผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร	4.58	0.67	มากที่สุด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านผลการดำเนินงาน (Y_3)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง				
5	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญ ของความเสี่ยง	4.55	0.69	มากที่สุด
6	ผู้บริหารมีมาตรการตอบสนองต่อ ความเสี่ยงที่เหมาะสม	4.52	0.68	มากที่สุด
หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง				
7	ผู้บริหารมีมาตรการในการตอบสนอง ต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม อย่างทัน ท่วงที	4.51	0.69	มากที่สุด
8	การตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น มีการ พิจารณาโดยคำนึงถึงบริบทของ โรงเรียน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของโรงเรียน ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของ ความเสี่ยง	4.56	0.67	มากที่สุด
หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม				
9	ผู้บริหารมีการจัดทำภาพความเสี่ยง โดยรวมของโรงเรียนและมีการ ประเมินความเสี่ยงรวม	4.48	0.74	มาก
10	การจัดทำภาพรวมของความเสี่ยงนั้น พิจารณาจากกลยุทธ์ เป้าหมาย และ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของโรงเรียน	4.40	0.74	มาก
รวม (Y_3)		4.51	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านผลการดำเนินงาน (Y_3) อยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 7 ข้อ และ
อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารให้มี

การประเมินผลกระทบความรุนแรงของความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.67) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ การตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น มีการพิจารณาโดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารมีมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารมีมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม อย่างทันท่วงที ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจอุบัติใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคม ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารมีการจัดทำภาพความเสี่ยงโดยรวมของโรงเรียนและมีการประเมินความเสี่ยงรวม ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.74) และการจัดทำภาพรวมของความเสี่ยงนั้นพิจารณาจากกลยุทธ์ เป้าหมาย และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Y₄)

(n = 97)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Y ₄)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ				
1	ผู้บริหารมีการระบุการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.52	0.68	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีการระบุการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.40	0.67	มาก

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Y ₄)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน				
3	ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงานที่ เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ กำหนดไว้	4.53	0.69	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ โรงเรียนเปรียบเทียบกับระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้	4.50	0.69	มากที่สุด
หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร				
5	ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินการ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต	4.51	0.66	มากที่สุด
6	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงเทคโนโลยี ใหม่ ๆ ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือใน การช่วยการบริหารความเสี่ยง	4.55	0.68	มากที่สุด
รวม (Y₄)		4.50	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการทบทวนและปรับปรุง (Y₄) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และ อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยการบริหารความเสี่ยง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารมีการระบุงการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่อ อย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต ($\bar{X} = 4.51$

, S.D. = 0.66) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโรงเรียนเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (\bar{X} = 4.50 , S.D. = 0.69) และผู้บริหารมีการระบุการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด (\bar{X} = 4.40 , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y_5)

(n = 97)

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านสารสนเทศ การสื่อสารและ การรายงาน (Y_5)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 18 ยกระดับสารสนเทศ				
1	ผู้บริหารมีการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่	4.56	0.67	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลเชิงลึก รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เป็นต้น	4.49	0.69	มาก
หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง				
3	ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	4.58	0.66	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.53	0.69	มากที่สุด

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านสารสนเทศ การสื่อสารและ การรายงาน (Y ₅)	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน				
5	ผู้บริหารมีการแจ้งการรายงานผลเกี่ยวกับ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร ให้กับบุคลากรภายใน โรงเรียนได้ทำความเข้าใจ และมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว	4.55	0.69	มากที่สุด
6	ผู้บริหารมีการสื่อสารผลของการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากร และองค์อื่นภายนอกที่เกี่ยวข้อง	4.54	0.68	มากที่สุด
รวม (Y₅)		4.54	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y₅) อยู่ในระดับ
มากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน
5 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้
ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารมีการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่
($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีการแจ้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้ทำความเข้าใจ และมีความรู้ความเข้าใจ
ในเรื่องดังกล่าว ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารมีการสื่อสารผลของการดำเนินงานด้านการ
บริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรและองค์อื่นภายนอกที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.68) ผู้บริหาร
มีการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.69)
และผู้บริหารมีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลเชิงลึก รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศ
สำคัญที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เป็นต้น มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด
($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation-coefficient: r_{xy}) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y_5)

(n = 97)

การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน	1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Y_1)	2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Y_2)	3. ผลการดำเนินงาน (Y_3)	4. การพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข (Y_4)	5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y_5)	ภาพรวม (Y_{tot})
1. เป็นต้นแบบนำทาง (X_1)		.741**	.684**	.731**	.725**	.770**	.763**
2. การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)		.727**	.678**	.775**	.752**	.792**	.779**
3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)		.693**	.681**	.747**	.760**	.765**	.763**
4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)		.749**	.738**	.776**	.787**	.817**	.809**
4. การสร้างขวัญกำลังใจ (X_5)		.721**	.692**	.758**	.756**	.791**	.778**
ภาพรวม (X_{tot})		.763**	.730**	.797**	.795**	.828**	.819**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนโดยภาพรวม (Y_{tot}) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันอยู่ในระดับมาก ($r_{xy} = .819^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y_5) สูงที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันอยู่ในระดับที่มาก ($r_{xy} = .828^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Y_2) ต่ำที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันอยู่ในระดับที่มาก ($r_{xy} = .730^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้เมื่อพิจารณา การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนโดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กับเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4) สูงที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันอยู่ในระดับที่มาก ($r_{xy} = .809^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับ เป็นต้นแบบนำทาง (X_1) และ กล้าทำหายุต่อกระบวนการ (X_3) ต่ำที่สุดเท่ากัน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันอยู่ในระดับที่มาก ($r_{xy} = .763^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายคู่พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4) กับการบริหารความเสี่ยงด้านสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Y_5) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันอยู่ในระดับที่มาก ($r_{xy} = .817^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2) กับการบริหารความเสี่ยงกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Y_2) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .678^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถาม ความคิดเห็นเพื่อการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ไปยังโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียนกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 194 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 97 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 194 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา ผู้วิจัยขอเสนอ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานลดจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การสร้างขวัญและกำลังใจรองลงมา 2) เป็นต้นแบบนำทาง 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 4) สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ
2. การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

- 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร
- 2) สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน
- 3) เป้าหมายผลการดำเนินงาน
- 4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์
- 5) การทบทวนและปรับปรุง

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายกันอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี คือสามารถเป็นต้นแบบ เป็นผู้นำ เป็นมาตรฐานการทำงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นแรงบันดาลใจและเป็นความหวังให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความสุภาพ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน กระตือรือร้นและจริงจังในการปฏิบัติงานเพื่อให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ทั้งยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนนอกจากมีความคิดใหม่ ๆ ยังสนับสนุนแนวคิดใหม่จากผู้อื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและมีการเตรียมพร้อมรับมือกับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนยังสนับสนุนให้บุคลากรมีความร่วมมือ มีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติงานตามศักยภาพของตัวบุคลากรด้วยบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนรู้สึกได้ถึงการได้รับความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ อติเทพ เสี่ยงสาย ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ อรณิชา ทศตา ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็งองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับนงลักษณ์ ศิริพัก ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ เป็นต้นแบบนำทาง, เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น, สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และกล้าท้าทายต่อกระบวนการ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือ อุทิศตนให้กับงานอยู่เสมอ ทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนให้การยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนรู้สึกได้รับความสำคัญและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

2. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมของโรงเรียน มีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงาน มีการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน และมีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและรายงานผลอย่างครอบคลุมครบทุกด้าน คือ มีการตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความ

เสียงของโรงเรียน กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก กำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย โดยผู้บริหารโรงเรียนเองนั้นได้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวด้วย มีการกำหนดค่านิยมของโรงเรียน โดยบุคลากรและผู้บริหารโรงเรียนมีความตระหนักและดำเนินการตามค่านิยมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้เปิดโอกาสให้ครูมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านที่สนใจและได้แสดงความสามารถเฉพาะด้านที่ถนัดเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ สำหรับการวิเคราะห์กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนั้น มีการพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับงานย่อยของ 4 ฝ่าย มีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือก วิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ เมื่อมีการตั้งเป้าหมายแล้วนั้น เป้าหมายต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และครอบคลุมในด้านงบประมาณ บุคคล วิชาการและการบริหารทั่วไป ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจอุบัติใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและมีมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม ทันท่วงที โดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้-เสียของโรงเรียน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความรุนแรงของความเสี่ยง มีการจัดทำภาพความเสี่ยงโดยรวมและนำมาพิจารณาทุกกลยุทธ์ เป้าหมายและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของโรงเรียน นอกจากนี้ยังได้มีการประเมินความเสี่ยงและระบุการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดแล้วนำไปเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต ซึ่งมีการพิจารณาถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารได้มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เก็บ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีการใช้ช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ และสื่อสารข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทั้งยังมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้มีความรู้ความเข้าใจ และมีการสื่อสารผลการดำเนินงานไปยังบุคลากรและโรงเรียนอื่น หรือองค์กรอื่นภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับ ขวัญแก้ว จันทรัตน์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 3 พบว่า การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 3 ในภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ญัฐธัญญา

สังข์ศิลป์เลิศ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กาญจนา ศิริพานิช ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พอรุ่ง แสงนวล ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมา คือ สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน ผลการดำเนินงาน และมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดเท่ากัน คือ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ และการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข ตามลำดับ สามารถแยกออกเป็นรายด้านได้ดังนี้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนโดยภาพรวม ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกันอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจเป็นเพราะการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันก็พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความเป็นผู้นำสามารถมีบทบาทสำคัญในการทบทวนและปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับ อติเทพ เสี่ยงสาย ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ อรณิชา ทศตา ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับ ญัฐธัญญา สังข์ศิลป์เลิศ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียด ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ดังนี้

1. การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนนั้นยังขาดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดแก่บุคลากร รวมถึงขาดการสร้างแรงบันดาลใจ ความหวังให้เกิดแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน และอาจขาดความร่วมมือกันในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้ร่วมกันสร้างขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความกระตือรือร้น และมีความจริงจังในการปฏิบัติงาน เป็นผู้สุภาพและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นทั้งผู้ที่มีความคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ จากผู้อื่นและเต็มใจที่เปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมอีกด้วย เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีการดำเนินงานได้จริงของวิธีการใหม่ ๆ ที่ผู้อื่นคิดขึ้น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากเปลี่ยนแปลงนั้น และหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้จากผิดพลาดนั้นให้เกิดการพัฒนาได้ โดยไม่ได้มุ่งไปหาคนที่ทำผิด

2. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ด้านกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์และด้านการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนนั้นยังขาดการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างรอบด้าน โดยอาจยังขาดการพิจารณาปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบต่อโรงเรียนได้อย่างครอบคลุม ควรมีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับย่อยลงมา ที่ครอบคลุมทั้งงานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคคล และงานการเงิน ซึ่งเมื่อได้กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนแล้วนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ในด้านวัตถุประสงค์ของโรงเรียนควรมีความสอดคล้องกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียนและกำหนดให้ครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ บุคคลและการดำเนินงาน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการระบุงการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนได้มีการทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วนำมาเปรียบเทียบกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ได้มีการกำหนดไว้ จากนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรนำผลนั้นมาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคตต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการพิจารณาถึงเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการนำมาช่วยในการบริหารความเสี่ยง

3. ด้านความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยควรเป็น ผู้ที่สามารถเป็นต้นแบบ เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ เชิงบวก รวมถึงมีความคิด สนับสนุนความคิดและให้โอกาสสำหรับแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่วางไว้ได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดอื่น
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

3. คุรศีกษาเก็ยวกับป้งจ้ยที่สำมรส่งเสรมและพัฒนการบรหการควมเส็ยงของร้งเร็ยน
สำนักรงานเขตพ้ันที่การศีกษาประถมศีกษาสุพรรณบุรี เขต 3



รายการอ้างอิง

- กาญจนา ศิริพานิช. “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานนทบุรี.” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 15, 1 (มกราคม-
มิถุนายน 2562): 1-12.
- กิตติพงศ์ จิรวังวงศ์. **การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000k.** กรุงเทพมหานคร: เคล็ดลับ
คุณภาพ, 2552.
- กมลพร บุญนันทารมย์. “การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ
นำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 18
สิงหาคม 2564), 992-1001.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานการศึกษาไทย.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ, 2561.
- ขวัญแก้ว จันทรัตน์. “การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 3” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ การ
ประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 10 ณ มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่, 12-
13 กรกฎาคม 2562)
- จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์,
2551.
- จรรุวรรณ นุสา. “องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2.” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ
เสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 25
มีนาคม 2564): 902-911.
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. **การบริหารความเสี่ยง
อย่างมืออาชีพ.** กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล, 2556.
- จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล. “แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk
Management 2017.” วารสารวิชาชีพบัญชี 14, 42 (มิถุนายน 2561): 111-124.
- เจ็จันท์ จงสถิตอยู่. **พลังเครือข่ายในพื้นที่กรุงเทพ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การวิจัย, 2557.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา.**
กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2560.

- ฐิตาวดี ชัยวัฒน์. **การบริหารความเสี่ยงภัยและการประกันภัยในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ณัฐธัญญา สังข์ศิลป์เลิศ. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 56-83
- ณัฐกริช เปาอินทร์. **การประเมินสถานการณ์เพื่อการจัดการความเสี่ยง**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไทร, 2559.
- ณัฐชากร เวชศรี. “การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ทำบัญชีของสำนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร.” **วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ** 10, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565): 43-52.
- ธัญญามาศ แดงสีดา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 19, 36 (มกราคม-มิถุนายน): 91-101.
- ธรร สุนทรายุทธ. **การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2550.
- นิติพล ภูตะโชติ. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- น้ำทิพย์ ม่วงปลอด, ปานเจียง ประภาศ และ ตรีภุมรินทร์ ตรีตรีศวร. “การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ภาคใต้ฝั่งตะวันออก.” **Princess of Naradhiwas University Journal** 5, 1(มกราคม-มิถุนายน 2561): 47-59.
- นงลักษณ์ ศิริพิภ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี.” **วารสารวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 480-493.
- นฤมล สะอาดโหม. **การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ฐานการพิมพ์, 2550.
- ปิยวดี ไชวิฑูรกิจ. “ความสอดคล้องระหว่างการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017: กรณีศึกษาสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (ส่วนกลาง).” **วารสารสภาวิชาชีพบัญชี** 1, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2562), 25-43.
- พัชรกัญญา นันทะชัย. “แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3.” **วารสารวิชาการ บัณฑิต**

- วิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต** 14, 2 (มีนาคม-กรกฎาคม 2561): 127-143.
- พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 10, 37 (ตุลาคม-ธันวาคม 2564): 177-187.
- พอรัฐ แสงนวล, “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” **วารสารศิลปการจัดการ** 4, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 672-685.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์, **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป, 2561.
- รัชณี บุญกล้า. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างยั่งยืน.” **วารสารมหาจุฬานาครธรรม** 7, 8 (มีนาคม-กรกฎาคม 2563): 335-343.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ศุภวรรณ รูปงาม และคณะ. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ** 9, 33 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563): 199-210.
- ศรัณย์ ชูเกียรติ, “ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร :การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO-ERM 2017).” **วารสารวิชาชีพบัญชี** 16, 49 (มกราคม 2563): 60-71.
- สิริลักษณ์ ซื่อสัตย์. “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.” **วารสารรัชต์ภาคย์** 16, 45 (มีนาคม-เมษายน 2565): 197-212.
- สุพิศ ศรีบัว, “การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์** 6, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 791.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค, 2561.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. “แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566.” ธันวาคม 2565.
- _____. “ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566.” กรกฎาคม 2566

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13.” 1 พฤศจิกายน 2565.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **การบริหารความเสี่ยงองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556.

_____. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง,** 2556.

_____. “แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต.” กุมภาพันธ์ 2565

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์. **การบริหารความเสี่ยงขององค์กรการบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ, 2562.

อุไรวรรณ คงสิม. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ** 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557): 1-12.

อดิเทพ เสี่ยงสาย, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565), 171.

อรณิชา ทศดา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ** 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 188-200.

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.” **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 4, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 1172-1187.

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 2.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ** 9, 33 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563): 143-155.

Abdalla, M. S., & Ali, I. A. “Educational management, educational administration and educational leadership: definitions and general concepts.” **SAS Journal of Medicine: (SASJM)** 3, 12 (December 2017): 326-329.

Andrew J. DuBrin. **Leadership: Research Findings Practice, and Skill.** Houghton: Mifflin Compay, 1998.

Anderson, D. “COSO ERM: Getting risk management right: Strategy and

organizational performance are the heart of the updated framework.”

Internal Auditor 74, 5 (2017): 38-43.

Antonopoulou Hera, Halkiopoulos Constantinos, Barlou Olympia, and Beligiannis N. Grigorios . “Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic.” **Emerging science journal** 5,1 (February 2021): 1-15.

Baz El Jamal and Ruel Salomee. “Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains’ resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era,” **International Journal of Production Economics**, 233 (October 2020): 107972.

Bennis G. Warren. **The Unconscious Conspiracy Why Leaders Can’t Lead** NewYork: Amacom, 1976.

Bernard M. Bass. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

Bernard M. Bass and Avolio J. Bruce. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. California: Sage Publications, 1994.

Blanchard B.S., **Logistics Engineering and Management**, 6th ed. N.J.: Pearson Prentice Hall, 2004.

Branson M. Christopher and Marra Maureen. “Leadership as a Relational Phenomenon: What This Means in Practice,” **Research in Educational Administration & Leadership** 4, 1(July 2019): 81-108.

Breevaart Kimberley and Zacher Hannes. “Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers’ trust in the leader and leader effectiveness.” **Occupational and Organizational Psychology** 43 (January 2020): 543-550.

Broder J.F. **Risk Analysis and the Security Survey**. 3rd ed. (United States of America: Elsevier Inc., 2006.

Burdy J. Raymond. **Fundamental of Leadership Readings**. Massachusetts Addison: Wesley Publishing Company, 1972.

Burn M. James. **Leadership**. New York: Harper & Row, 2012.

Cortellazzo Laura, Bruni Elena and Zampieri Rita. “The role of leadership in a digitalized world: A review.” **Frontiers in psychology** 10 (August 2019): 1938.

Courtand L. Bovee, et al. **Management**. New York: McGraw -Hill, 1993.

D.E. Hinkle, W. William, and G.J. Stephen. **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4thed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

Eebele, E. N., & Birbirs, Z. A., “Does leadership affect enterprise risk management?

- The case of tomato production value chains in Ethiopia. **International Journal of Commerce and Finance** 5, 1 (January- July 2019). 13-24.
- F.E. Fiedler. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill companies, Inc., 1967.
- Feng, C., Huang, X., and Zhang, L. “A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change innovative behavior in groups.” **Journal of Organizational Management** 15, 1 (August 2016): 1-10.
- Francisco DC. Christopher. “School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy.” **International Journal of Advanced Research** 7, 10 (October 2019): 622-635.
- Fullan Michael. **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Gary Yukl. **Leadership in Organizations**. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2013.
- Gary Dessler. **Management: Leading People and Organization in the 21st Century**. New Jersey: Prentice-Hall International, 1998.
- Guzman Valeria E and others. “Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0.” **Procedia Manufacturing** 92, 2 (January 2019): 384-409.
- Harris R. Phillip, **High Performance Leadership Strategies for Maximum Career Productivity**. n.p.: Glenview Illinois Scott Foresman and Company, 1989.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. “Leadership style and the process of organizational Change.” **Leadership & Organization Development Journal**. 3, 1 (November – February 2015): 4-20.
- John W. Best. **Research in Education**. 2nded. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Kenneth Leithwood, Doris Jantzi and Rosanne Steinbach. **Changing Leadership for Changing Time**. Buckingham: Open University Press, 1996.
- Kouzes M. James and Posner Z. Barry. **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. 6thed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing**. 3rded. New York : Harper and Row Publisher, 1987.
- Lunenburg C. Fred and Ornstein C. Allan. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7thed. California: SAGE Publications, 2022.
- Malloy Ella and Kavussanu Maria. “A comparison of authentic and transformational leadership in sport.” **Journal of Applied Social Psychology** 51, 7 (July 2021): 636-646.

- Manal Munir, Muhammad Shakeel Sadiq Jajja, Kamran Ali Chatha and Sami Farooq, "Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration." **International Journal of Production Economics**, 227 (February 2020): 107667.
- M.P Mushinsky. **Psychology : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 5th ed. CA: Brooks/Cole, 1997.
- Paul Griffin. **Diction of 20th century music Paul Griffiths**. New York: Thames and Hudson, 1996.
- Penava, S., & Šehić, D. "The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organizational change." **Economic Annals** 59, 200 (January- July 2014): 131-162.
- Pickford J. **Mastering Risk: Volume 1: Concepts**. Great Britain: Pearson education limited, 2001
- Rasil T.A. and Swanson A.D., **Fundamaental concepts of Educational Leadership**, 2 ed. New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998.
- Rederick Bell. David V. Edwards & R. Harrison Wagner. **Political Power : A Rederin Theory and Research**. New York: The Free Press, 1969.
- Rensis Likert. **New Pattern of Management** New York : McGraw – Hill Book Compeny, 1992.
- Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** 3, 7 (November 1970): 608.
- Simmons Chester. "Risk Management is the Sum of All Proactive Management – Directed Activities." Accessed Jun20, 2023, Available from www.siliconrose.com
- Smith P. and Merritt. **Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development**. New York: Productivity Press, 2022.
- T.A. Razil and A.D. Swanson. **Fundamental concept of Educational Leadership**. 2nd New Jersey: Merrill Preantice-Hall, 1998.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**, Executive Summary June 2017. Accessed May 11 2021. Available from www.coso.org
- _____. **Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks**. Accessed May 11, 2021. Available from www.coso.org
- Thomas J. Sergiovanni. **The Principalsip : A Reflective practice perspective**. 4thed.

Boston : Allyn and Bacon. 2001.

Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. “Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment.” **Journal of Organizational Management** 12, 2 (July- November 2015): 202-345.

Vladimir Codrin Ionescu and Cristina Bolcas. “Leadership, culture and organizational change.” **International Comparative Management**. 20, 5 (December 2019): 557-564.

Wilson and Tiger J., **Clinical Risk Modification: A Route to Clinical Governance**.
Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/349

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์นครปฐม 73000

15 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อนุชา เงินแพทย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชลธิรา ชาวบ้านกร่าง รหัสประจำตัว 620620006 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1.ดร.อนุชา เงินแพทย์

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลด่านช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

2.ดร.พิชญดา สมบูรณ์

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีชีวเคมี
ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ อาจารย์สาขาวิชาเทคโนโลยีการหมัก
คณะอุตสาหกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3.ดร.ศิวกร ศรีธัญญากร

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล
ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์และ
เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

4.นางศิริไล เงินแพทย์

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน
ตำแหน่ง ครูภาษาไทย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงเสลา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

5.นายเสกสรรค์ ใจดี

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ภาคผนวก ข คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม IOC



ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม									
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครู	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง									
เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) (X ₁)									
1	ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เป็นผู้นำให้กับบุคลากรในสถานศึกษาในการเริ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
2	ผู้บริหารเป็นมาตรฐานในการทำงานให้กับบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน	+	0	+	+	+	4	0.80	ใช้ได้
		1		1	1	1			

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการดูแลบุคลากรและดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
4	ผู้บริหารมีการแสดงพฤติกรรมและคำพูดที่มีความสอดคล้องกันซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหาร	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) (X₂)									
5	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในการทำงาน	+	0	+	+	+	4	0.80	ใช้ได้
		1		1	1	1			
6	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์เชิงบวก และความหวังให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
7	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และความจริงใจในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
8	ผู้บริหารเป็นผู้สุภาพและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) (X₃)									
9	ผู้บริหารมักมีความคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
10	ผู้บริหารให้โอกาสสำหรับวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน และเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม	+	+	0	+	+	4	0.80	ใช้ได้
		1	1		1	1			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
11	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารจะจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น	+	+	0	+	+	4	0.80	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีความเตรียมพร้อมรับมือกับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและเรียนรู้เพื่อพัฒนาจากข้อผิดพลาด โดยไม่ได้มุ่งหาคนที่ทำผิด	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) (X₄)									
13	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติงาน และช่วยให้มีการติดตามงานของตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) (X₅)									
17	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ และอุทิศตนให้กับงานอยู่เสมอ	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
18	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการให้รางวัลและให้การยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกได้รับความสำคัญและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
ตอนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน									
องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) (Y₁)									
หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)									
1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบในการดูแลเรื่องความเสี่ยงของสถานศึกษา	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
2	คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงกำกับดูแลกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมถึงสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินงาน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
หลักการที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)									
3	มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
4	การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)									
5	มีการกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่เหมาะสมกับโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
6	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)									
7	มีการกำหนดค่านิยมของโรงเรียน และดำเนินการตามค่านิยมนั้น	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
8	บุคลากรในโรงเรียนมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตนเอง	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable individuals)									
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านที่สนใจอยู่เสมอ	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
10	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถเฉพาะด้านที่ถนัด เชี่ยวชาญเฉพาะในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective Setting) (Y ₂)									
หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzed Business Context)									
11	มีการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบต่อได้ (สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองและกฎหมาย)	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
12	มีการพิจารณาปัจจัยภายในที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบต่อได้ (งบประมาณ บุคลากร ระบบงาน ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี)	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)									
13	ผู้บริหารมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในการดำเนินงาน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับงานย่อย	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)									
15	ผู้บริหารให้มีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ	+	+	0	+	+	4	0.80	ใช้ได้
16	ผู้บริหารให้มีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้

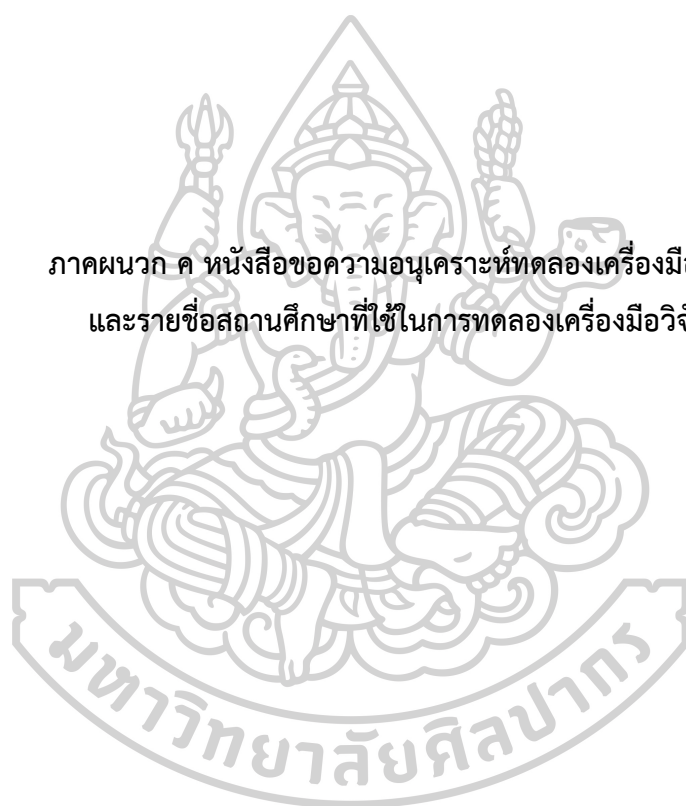
ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)									
17	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนสอดคล้องกัน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมด้านงบประมาณ บุคคล และการดำเนินงาน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Strategy & Objective Setting) (Y₃)									
หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Analyzed Business Context)									
19	ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจอุบัติใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคม	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)									
21	ผู้บริหารให้มีการประเมินผลกระทบความรุนแรงของความเสี่ยงตามที่ระบุไว้ในแผนการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด	+	0	0	+	+	3	0.60	ใช้ได้
22	ผู้บริหารให้มีการประเมินผลกระทบความรุนแรงของความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป้าหมายรวมระดับองค์กร	+	0	0	+	+	3	0.60	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)									
23	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
24	ผู้บริหารมีมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses)									
25	ผู้บริหารมีมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม อย่างทันท่วงที	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
26	การตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น มีการพิจารณาโดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)									
27	ผู้บริหารมีการจัดทำภาพความเสี่ยงโดยรวมของโรงเรียนและมีการประเมินความเสี่ยงรวม	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			
28	การจัดทำภาพรวมของความเสี่ยงนั้น พิจารณาจากกลยุทธ์ เป้าหมาย และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของโรงเรียน	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
		1	1	1	1	1			

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) (Y₄) หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)									
29	ผู้บริหารมีการระบุนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมีการระบุนการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)									
31	ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโรงเรียนเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)									
33	ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยการบริหารความเสี่ยง	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่าเฉลี่ย	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5			
องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication & Reporting) (Y5)									
หลักการที่ 18 ยกระดับสารสนเทศ (Leverages Information and Technology)									
35	ผู้บริหารมีการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่	+	+	0	+	+	4	0.80	ใช้ได้
36	ผู้บริหารมีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อเท็จจริง รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เป็นต้น	+	+	0	+	+	4	0.80	ใช้ได้
หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)									
37	ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารมีการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	+	+	0	+	+	4	0.80	ใช้ได้
หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน(Reports on Risk, Culture, and Performance)									
39	ผู้บริหารมีการแจ้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้ทำความเข้าใจ และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้
40	ผู้บริหารมีการสื่อสารผลของการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรและองค์กรอื่นภายนอกที่เกี่ยวข้อง	+	+	+	+	+	5	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย





ที่ อว 8612.2/๔3๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน **ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่สีทอง**

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวชลธิรา ชาวบ้านกร่าง รหัสประจำตัว 620620006 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

- 1.โรงเรียนบ้านไผ่สีทอง
- 2.โรงเรียนบ้านโป่งคอม
- 3.โรงเรียนสวนป่าองค์พระ
- 4.โรงเรียนบ้านหนองผือ
- 5.โรงเรียนบ้านวังน้ำเขียว
- 6.โรงเรียนบ้านดงเสลา
- 7.โรงเรียนบ้านดงเสลา สาขาบ้านวังโหรา
- 8.โรงเรียนบ้านพุน้ำร้อน
- 9.โรงเรียนวัดคอกช้าง
- 10.โรงเรียนบ้านทุ่งมะกอก
- 11.โรงเรียนบ้านวังยาว
- 12.โรงเรียนบ้านละว้าวังควาย
- 13.โรงเรียนบ้านห้วยหินดำ
- 14.โรงเรียนบ้านกล้วย
- 15.โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 20



ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	274.37	412.930	.342	.979
x2	274.40	406.662	.573	.979
x3	274.40	408.938	.537	.979
x4	274.27	408.202	.658	.979
x5	274.43	409.564	.497	.979
x6	274.30	408.907	.589	.979
x7	274.37	409.551	.518	.979
x8	274.20	413.269	.416	.979
x9	274.40	412.938	.334	.979
x10	274.30	410.217	.516	.979

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
	Scale Mean if	Item-Total	Alpha if Item
	Item Deleted	Correlation	Deleted
	Variance if		
	Item Deleted		
x11	274.53	.441	.979
x12	274.23	.619	.979
x13	274.23	.215	.979
x14	274.30	.426	.979
x15	274.27	.642	.979
x16	274.27	.530	.979
x17	274.23	.615	.979
x18	274.33	.475	.979
x19	274.27	.606	.979
x20	274.23	.809	.978
y1	274.30	.520	.979
y2	274.40	.527	.979
y3	274.30	.790	.978
y4	274.33	.783	.978
y5	274.43	.639	.979
y6	274.27	.634	.979
y7	274.50	.774	.978
y8	274.47	.800	.978
y9	274.30	.701	.979
y10	274.33	.787	.978
y11	274.47	.781	.978
y12	274.33	.826	.978
y13	274.63	.518	.979
y14	274.57	.617	.979
y15	274.47	.772	.978

Item-Total Statistics

	Scale	Corrected	Cronbach's
Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Alpha if Item
Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Deleted
y16	274.47	400.878	.818
y17	274.33	405.816	.735
y18	274.37	406.723	.666
y19	274.47	402.189	.760
y20	274.43	401.220	.811
y21	274.23	408.392	.685
y22	274.30	408.493	.612
y23	274.43	401.357	.804
y24	274.43	401.426	.801
y25	274.37	404.447	.786
y26	274.43	405.702	.691
y27	274.50	401.431	.714
y28	274.40	401.214	.822
y29	274.50	403.983	.676
y30	274.50	405.362	.615
y31	274.47	401.568	.787
y32	274.47	403.016	.723
y33	274.43	401.909	.779
y34	274.43	398.530	.843
y35	274.43	410.116	.469
y36	274.53	402.878	.723
y37	274.40	406.731	.650
y38	274.40	402.731	.752
y39	274.37	405.206	.746
y40	274.43	400.875	.826



ที่ อว 8606(นฐ) /3937



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

19 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ด้วย นางสาวชลธิรา ชาวบ้านกร่าง รหัสประจำตัว 620620006 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ภาวะผู้นำ
กับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 " มีความ
ประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงเรียน และครู สังกัดโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू)

ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน
1	เดิมบางนางบวช	วัดกาบบัว
2		วัดปากดงท่าศาล
3		วัดกร่างสามยอด
4		อนุบาลเดิมบางนางบวช (วัดท่าช้าง)
5		วัดกำมะเชียร
6		วัดเขาพระ
7		วัดวังกุลา
8		วัดหนองกรด
9		บ้านหนองตาแก้ว
10		วัดสามเอก
11		วัดเดิมบาง
12		วัดท่าเตียน
13		บ้านแหลมสะแก
14		วัดคูเมือง
15		วัดวังสุทธาวาส
16		วัดกุ่มโคก
17		บ้านเขาดิน
18		วัดนางบวช
19		วัดวังสำเภาล่ม
20		วัดบ่อกรู “ครูประชาสรรค์”
21		วัดทุ่งกฐิน
22		บ้านลาด
23		วัดท่าทอง
24		วัดประชุมสงฆ์
25		วัดปากน้ำ
26		พัฒนาปากน้ำ
27		วัดป่าสะแก

ที่	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน	
28	เดิมบางนางบวช	วัดยางนอน	
29		วัดท่ามะนาว	
30		วัดหนองกระทุ่ม	
31		บ้านหนองนา	
32		บ้านหนองอิงพิง	
33		บ้านหนองหิน	
34		วัดฉวาก	
35		วัดไทร	
36		บ้านปากดง	
37		วัดหัวเขา	
38		วัดน้ำพุ	
39		วัดดอนตาล	
40		วัดหัวนา	
41		วัดอุ้มทะไภ	
42		ด่านช้าง	วัดดอนประตู
43			อนุบาลด่านช้าง
44			บ้านทุ่งนาตาปิ่น
45			วัดหนองเปาะ
46			บ้านทับกระดาศ
47			บ้านหนองปลากระดี
48			นิคมสร้างตนเองกระเสียว 1
49	บ้านรังงาม		
50	วัดวังคัน		
51	วัดทับฝั่งน้อย		
52	บ้านทับละคร		
53	บ้านหนองอุโลก		
54	บ้านใหม่กิโล 8		
55	บ้านสระบัวกำ		
56	นิคมสร้างตนเองกระเสียว 2		

ที่	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน
57		บ้านหนองยาว
58		วัดกกตาด
59		บ้านบุ่งป่าชี
60		วัดกกเต็น
61		บ้านกกเชียง
62		วัดโคกหม้อ
63		บ้านหนองบัวทอง
64		วัดบ้านสระ
65		วัดใหม่สระพลอย
66		วัดลาดสิงห์
67		วัดวังหัว
68		วัดวังหิน
69		บ้านหนองแถม
70		วัดบางขวาง
71		บ้านทุ่งใหญ่
72		วัดทุ่งแฝก
73		วัดนางพิมพ์
74		วัดวังจิก
75	สามชุก	วัดสามชุก
76		วัดคลองขอม
77		อนุบาลสมเด็จพระวันรัต
78		วัดบ้านทิง
79		วัดโป่งแดง
80		วัดหนองโรง
81		วัดหนองผักนาก
82		วัดหนองไผ่
83		วัดหนองสังข์ทอง
84		วัดเนินมหาเชษฐ
85		วัดดอนไร่

ที่	อำเภอ	ชื่อโรงเรียน
86		วัดหนองสะเดา
87		วัดสุวรรณตะไล่
88		บ้านดงเชือก
89		บ้านสระเตย
90		บ้านแจรงาม
91		วัดโคกพระ
92		บ้านทัพตาแทน
93		บ้านทัพหลวง
94		บ้านหนองกระถิน
95		วัดลำพันบอง
96		วัดสามัคคีธรรม
97		วัดดอนสำโรง





ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

.....

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน) จำนวน 1 คน
 2) ครู จำนวน 1 คน

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน จำนวน 65 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน จำนวน 40 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชลธิรา ชาวบ้านกร่าง

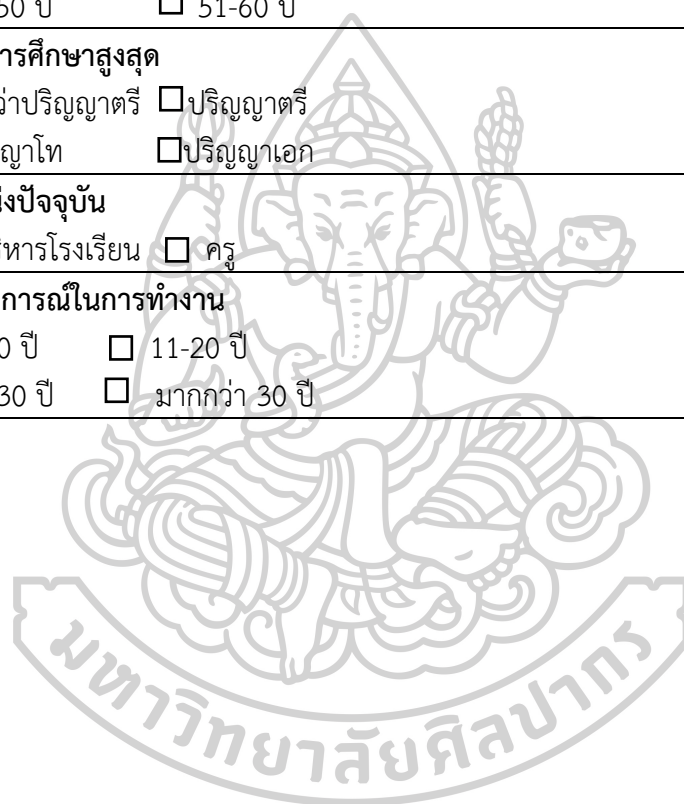
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	() 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	() 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	() 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครู	() 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	() 05



ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	อยู่ในระดับ	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	อยู่ในระดับ	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	อยู่ในระดับ	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	อยู่ในระดับ	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	อยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way)							
1	ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เป็นผู้นำให้กับบุคลากรในสถานศึกษาในการเริ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ						() 06
2	ผู้บริหารเป็นมาตรฐานในการทำงานให้กับบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน						() 07
3	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการดูแลบุคลากรและดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้						() 08
4	ผู้บริหารมีการแสดงพฤติกรรมและคำพูดที่มีความสอดคล้องกันซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหาร						() 09
การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision)							
5	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในการทำงาน						() 10
6	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์เชิงบวก และความหวังให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน						() 11

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
7	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น และ ความจริงใจในการปฏิบัติงานเพื่อ ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						() 12
8	ผู้บริหารเป็นผู้สุภาพและมี ความสามารถในการปฏิบัติงาน						() 13
กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process)							
9	ผู้บริหารมักมีความคิดใหม่ ๆ และ สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น จากผู้อื่น						() 14
10	ผู้บริหารให้โอกาสสำหรับวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน และเต็มใจที่จะ เปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม						() 15
11	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารจะจัดการความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น						() 16
12	ผู้บริหารมีความเตรียมพร้อมรับมือ กับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและ เรียนรู้เพื่อพัฒนาจากความผิดพลาด โดยไม่ได้มุ่งหาคนที่ทำผิด						() 17
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act)							
13	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ของบุคลากรภายในโรงเรียน						() 18
14	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ วางแผนงาน การเลือกหรือการ ตัดสินใจอย่างอิสระ						() 19
15	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ลง มือปฏิบัติงาน และช่วยให้มีการ ติดตามงานของตนเอง เพื่อให้ บุคลากรได้ตระหนักถึงศักยภาพของ ตนเอง						() 20

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
16	ผู้บริหารมีบรรยากาศของความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน						() 21
การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)							
17	ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ และอุทิศตนให้กับงานอยู่เสมอ						() 22
18	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน						() 23
19	ผู้บริหารมีการให้รางวัลและให้การยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน						() 24
20	ผู้บริหารทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกได้รับความสำคัญและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน						() 25



ตอนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	อยู่ในระดับ	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	อยู่ในระดับ	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	อยู่ในระดับ	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	อยู่ในระดับ	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	อยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)							
หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)							
1	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบในการดูแลเรื่องความเสี่ยงของสถานศึกษา						() 26
2	คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงกำกับดูแลกลยุทธ์ของโรงเรียน รวมถึงสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินงาน						() 27
หลักการที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)							
3	มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้						() 28
4	การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของโรงเรียนสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก						() 29

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)							
5	มีการกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่เหมาะสมกับโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว						() 30
6	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน						() 31
หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)							
7	มีการกำหนดค่านิยมของโรงเรียนและดำเนินการตามค่านิยมนั้น						() 32
8	บุคลากรในโรงเรียนมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตนเอง						() 33
หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable individuals)							
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านที่สนใจอยู่เสมอ						() 34
10	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถเฉพาะด้านที่ถนัดเชี่ยวชาญเฉพาะในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายของโรงเรียน						() 35

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective Setting)							
หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzed Business Context)							
11	มีการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบได้ (สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองและกฎหมาย)						() 36
12	มีการพิจารณาปัจจัยภายในที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแล้วส่งผลกระทบได้ (งบประมาณ บุคลากร ระบบงาน ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี)						() 37
หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)							
13	ผู้บริหารมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในการดำเนินงาน						() 38
14	ผู้บริหารมีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับงานย่อย						() 39
หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)							
15	ผู้บริหารให้มีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ						() 40
16	ผู้บริหารให้มีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์						() 41

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)							
17	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนสอดคล้องกัน						() 42
18	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมด้านงบประมาณ บุคคล และการดำเนินงาน						() 43
องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Strategy & Objective Setting)							
หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Analyzed Business Context)							
19	ผู้บริหารมีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน						() 44
20	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจอุบัติใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคม						() 45
หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)							
21	ผู้บริหารมีความปรารถนาดีในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						() 46
22	ผู้บริหารมุ่งช่วยเหลือให้ครูมีความสุขประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรืองในหน้าที่การงาน						() 47

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)							
23	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง						() 48
24	ผู้บริหารมีมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม						() 49
หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses)							
25	ผู้บริหารมีมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม อย่างทันท่วงที						() 50
26	การตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น มีการพิจารณาโดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง						() 51
หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)							
27	ผู้บริหารมีการจัดทำภาพความเสี่ยงโดยรวมของโรงเรียนและมีการประเมินความเสี่ยงรวม						() 52
28	การจัดทำภาพรวมของความเสี่ยงนั้น พิจารณาจากกลยุทธ์ เป้าหมาย และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของโรงเรียน						() 53

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)							
หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)							
29	ผู้บริหารมีการระบุนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้						() 54
30	ผู้บริหารมีการระบุนการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนที่อาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้						() 55
หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)							
31	ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้						() 56
32	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโรงเรียนเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้						() 57
หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)							
33	ผู้บริหารมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต						() 58
34	ผู้บริหารมีการพิจารณาถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยการบริหารความเสี่ยง						() 59

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication & Reporting)							
หลักการที่ 18 ยกระดับสารสนเทศ (Leverages Information and Technology)							
35	ผู้บริหารมีการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่						() 60
36	ผู้บริหารมีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อเท็จจริง รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เป็นต้น						() 61
หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)							
37	ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง						() 62
38	ผู้บริหารมีการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องเหมาะสม						() 63
หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)							
39	ผู้บริหารมีการแจ้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้ทำความเข้าใจ และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว						() 64
40	ผู้บริหารมีการสื่อสารผลของการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรและองค์กรอื่นภายนอกที่เกี่ยวข้อง						() 65

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวชลธิรา ชาวบ้านกร่าง

วุฒิการศึกษา

ระดับปริญญาตรี ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์

สิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระดับปริญญาโท ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขา

วิทยาศาสตร์ศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

