

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชา
การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย




นางสาวหนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PROPOSED STRATEGIES FOR RISK MANAGEMENT OF CURRICULUM MANAGEMENT
OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION PROGRAMS IN PRIVATE
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THAILAND



Miss Nungruthai Timyaingam

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

521719

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตร
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชน
ในประเทศไทย

โดย

นางสาวหนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

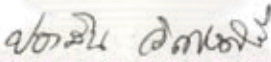
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต



..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช กาญจนวาสี)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ป๋อสงิน วิเศษศิริ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาทิพย์ อุสาโห)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม : การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชา การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. (PROPOSED STRATEGIES FOR RISK MANAGEMENT OF CURRICULUM MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION PROGRAMS IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THAILAND) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 304 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ ข้อมูลจากแบบสอบถาม และเอกสารงานวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร สภาพการจัดหลักสูตร มีความพร้อมทั้งคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงและอาคารสถานที่ แต่สื่อ-อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอนและการค้นคว้าหาข้อมูลยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัยเท่าที่ควร

การศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตร โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งประชากรได้แก่ผู้บริหารหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน และนักศึกษานักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก จากสถาบันที่ทำการศึกษาทั้ง 19 สถาบัน และการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญทางด้านความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษา ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ 3) ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร 4) ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ 5) ความเสี่ยงด้านการเงิน 6) ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 7) ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 8) ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 9) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 10) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์ 11) ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร 12) ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ

กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยจำแนกเป็นกลยุทธ์ระดับสถาบัน ระดับคณะ และ ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาวการณ์แข่งขัน การจัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การจัดหา สื่อ-อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร การเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและ ตรงกลุ่มเป้าหมาย ผู้เรียน การเพิ่มจำนวนและพัฒนาคณาจารย์ประจำ

ภาควิชา, นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา, บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา 2552..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4884652927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : STRATEGIES / RISK / CURRICULUM MANAGEMENT / ADMINISTRATION PROGRAMS

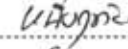
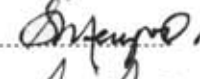

NUNGRUTHAI TIMYAINGAM : PROPOSED STRATEGIES FOR RISK MANAGEMENT OF CURRICULUM MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION PROGRAMS IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THAILAND. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. BOONMEE NENYOD, Ed. D, THESIS CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph. D, 304 pp.

The purposes of this research are to propose strategies for risk management of curriculum management of educational administration program in private higher education institutions in Thailand. The data collection methods are questionnaires and research papers.

The research found that having a renowned faculty and superior buildings help in making the curriculum easier to manage. But, the teaching media and technology as well as the information acquisition are not enough and not modern.

Researchers used questionnaires and focus groups to study curriculum management. Samples came from a management team, teaching staff, Master and PhD students from 19 representative institutions. The research found that risk of curriculum management of educational administration program are 1) Future regulation changes Risk 2) Compliance with current regulators Risk 3) Lacks of information about the necessity of curriculum management Risk 4) Internal Competition Risk 5) Financial Risk 6) Lacks of efficient technology Risk 7) Education management does not meet student's need Risk 8) Organizational structure Risk 9) Operational risk 10) Reputation risk 11) The curriculum management team Risk and 12) Results and services Risk.

Strategies for risk management of curriculum management of educational administration program in private higher education institutions in Thailand, categorized into institutional, faculty and operational level, are the approach strategy which can respond to the competitive circumstance, the complete database design to plan for the implementation of curriculum management, the preparation of responsible staff, the reasonable budget allocation, the preparation of modern media, equipment and technology to support the implementation of curriculum management, more various PR methods to better target the prospect students and the increase in number and quality of permanent teaching staff.

Department : Educational Policy Management and Leadership	Student's Signature	
Field of Study : Educational Administration	Advisor's Signature	
Academic Year : 2009	Co-Advisor's Signature	

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงสุดจากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เถรยอด ซึ่งให้แนวทาง คำแนะนำและข้อคิดเห็นในการทำวิจัยมา ตั้งแต่เริ่มต้น รวมทั้งได้สละเวลาในการตรวจสอบกระบวนการทำวิจัย การเขียนรายงานการวิจัย และให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด จนผลงานสำเร็จลงได้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ ความดีของท่านจะอยู่ในความทรงจำของผู้วิจัยตลอดไป

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ คณะกรรมการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาสละเวลาในการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ข้อมูลในการทำวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.มานิต บุญประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิร ภู่อาระ ดร.ธนีนาฏ ฤ สุนทร รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาสละเวลาในการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบปัจจัยเสี่ยง และให้ข้อมูลในการทำวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลีทิวดี ชัยวัฒน์ รศ.สุนันท์ ศรัณยนิษฐ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. รุจิร ภู่อาระ รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สมหมาย จันทรเรือง ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ ดร. ถวิล ลดาวัลย์ รองศาสตราจารย์ ดร. กิติมา ปรีดีดีลิก รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลาวัฒน์ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยง และให้ข้อมูลในการทำวิจัยและขอกราบขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลในการทำวิจัยทุกท่าน

ขอขอบคุณคณะกรรมการ ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มอบทุนให้ผู้วิจัยในการทำวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จ

ท้ายสุด คุณประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณอันสูงสุดของคุณพ่อจ๋านงค์ ทิมย้ายงาม บิดา และคุณแม่ยุพา ทิมย้ายงาม มารดา ผู้ให้การสนับสนุนและให้โอกาสในการศึกษาโดยตลอดจนบรรลุผลสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกได้ และขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ ที่ให้กำลังใจในขณะเรียนและทำวิจัยจนสำเร็จการศึกษา ที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ความหมายและองค์ประกอบของหลักสูตร.....	14
การจัดหลักสูตร.....	25
การเตรียมการจัดหลักสูตร.....	34
การดำเนินงานการจัดหลักสูตร.....	59
การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร.....	70
หลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษ.....	73
ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง.....	78
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	78
ประเภทและระดับความเสี่ยง.....	84
ระบบบริหารความเสี่ยง.....	87

	หน้า
องค์ประกอบหลักของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง.....	97
สภาพปัญหา อุปสรรคและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร.....	105
การกำหนดกลยุทธ์	172
ความหมายของกลยุทธ์.....	172
กระบวนการจัดการกลยุทธ์.....	173
การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix.....	178
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	183
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	190
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร.....	190
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อการจัดหลักสูตรสาขาวิชาบริหาร การศึกษา.....	193
ขั้นตอนที่ 3 การร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชา การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....	196
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชน ในประเทศไทย.....	198
ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการ บริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....	198
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	202
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดหลักสูตร และผู้เรียน.....	202
ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับ อุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....	206
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหาร การศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....	209
ตอนที่ 4 ผลการจัดลำดับความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับ อุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....	215

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในประเทศไทย.....	220
ตอนที่ 6 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตร การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....	244
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	251
สรุปผลการวิจัย.....	251
อภิปรายผลการวิจัย.....	258
ข้อเสนอแนะ.....	262
รายการอ้างอิง.....	264
ภาคผนวก.....	271
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหาร หลักสูตรและผู้สอน.....	272
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ในการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาสำหรับผู้เรียน.....	281
ภาคผนวก ค ตารางผลวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยโอกาสและค่าเฉลี่ย ผลกระทบของความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....	285
ภาคผนวก ง แบบวิเคราะห์เอกสาร สภาพการดำเนินงานการจัดหลักสูตร...	297
ภาคผนวก จ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	300
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	304

สารบัญตาราง

ญ

		หน้า
ตารางที่ 1	การพัฒนาหลักสูตร.....	19
ตารางที่ 2	ตัวอย่างแบบสอบถามการประเมินความเสี่ยงในองค์กร.....	101
ตารางที่ 3	ตัวอย่างตารางการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง.....	102
ตารางที่ 4	ตัวอย่างตารางการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง.....	102
ตารางที่ 5	ตัวอย่างตารางการทำแผนภาพความเสี่ยง.....	102
ตารางที่ 6	ตัวอย่างตารางการจัดลำดับความเสี่ยง.....	103
ตารางที่ 7	สังเคราะห์แนวคิดปัจจัยเสี่ยงของนักวิชาการ.....	153
ตารางที่ 8	สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการ จัดหลักสูตร.....	156
ตารางที่ 9	สังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการดำเนินงาน การจัดหลักสูตร.....	164
ตารางที่ 10	สังเคราะห์สภาพปัญหาการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร ของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร.....	170
ตารางที่ 11	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้จัดหลักสูตร.....	202
ตารางที่ 12	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้เรียน.....	204
ตารางที่ 13	ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (ตามความคิดเห็นของ ผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน).....	212
ตารางที่ 14	ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (ตามความคิดเห็น ของผู้จัดหลักสูตร).....	213
ตารางที่ 15	ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (ตามความคิดเห็น ของผู้เรียน).....	214
ตารางที่ 16	การจัดลำดับความเสี่ยง (ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน).....	215
ตารางที่ 17	การจัดลำดับความเสี่ยง (ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร).....	216

	หน้า
ตารางที่ 18	การจัดลำดับความเสี่ยง (ตามความคิดเห็นของผู้เรียน).....217
ตารางที่ 19	การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดลำดับความเสี่ยง..... 218
ตารางที่ 20	วิเคราะห์ (SWOT Analysis และ TOWS Matrix).....220
ตารางที่ 21	แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย.....247
ตารางที่ 22	ผลวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยโอกาสและค่าเฉลี่ยผลกระทบของความเสี่ยง ของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในประเทศไทย.....286



ศูนย์วิทยพัชรากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

ฎ

หน้า

แผนภาพที่ 1	โครงสร้างแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของไทยเลอร์.....	37
แผนภาพที่ 2	การจำแนกความเสี่ยง.....	94
แผนภาพที่ 3	Chesadaval Risk Cycle Model.....	96
แผนภาพที่ 4	กลไกการควบคุมความเสี่ยง (Risk and Control Mechanism).....	100
แผนภาพที่ 5	TOWS Matrix.....	178



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
แผนภูมิที่ 2	การประเมินหลักสูตร.....	72
แผนภูมิที่ 3	ขั้นตอนในการทำวิจัย.....	199



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์กรทุกประเภท ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อคุณภาพการศึกษา เพื่อผลกำไร หรือ เพื่อให้บริการประชาชน เป็นต้น ไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นไรก็ตาม การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว นั้น ก็ต้องประสบกับความเสี่ยง (Risk) อยู่เสมอ ซึ่งอาจปรากฏในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น นโยบาย การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความเสี่ยงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาสที่จะส่งผลทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรืออาจก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ทั้งทางด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน ชื่อเสียง หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ แต่หากองค์กรสามารถบริหารและควบคุมความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องแล้ว ความเสี่ยงอาจก่อให้เกิดโอกาสและนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ความเสี่ยงมีองค์ประกอบอย่างน้อย 2 ส่วน คือ โอกาสที่จะเกิดขึ้นของสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ กับ ผลกระทบที่ตามมา ประโยชน์ที่พึงได้รับจากองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมจะเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์และแผนงาน ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ รู้ถึงภัยคุกคามของการปฏิบัติงาน การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้แน่ใจว่าอยู่ในภาวะที่สามารถควบคุมได้ สนับสนุนให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังทำให้มีการสื่อสารกันในองค์กรมากขึ้น

คุณภาพของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่ง ในการปฏิบัติงาน การบริหารของโรงเรียน ซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าสถานศึกษา (Hoy and Miskel, 2001 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2548 : 1) หัวหน้าสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่สำคัญยิ่ง ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นหัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการศึกษาและฝึกอบรมทางการบริหารการศึกษา ด้วยเหตุนี้หลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา จึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานศึกษา (Milstiein and Krueger, 1997 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2548: 1) ดังนั้นหลักสูตรที่ดี จะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงและความต้องการด้านเศรษฐกิจ สังคมที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (สุนิสา กาญจนนิมม, 2539 : 13) การดำเนินการจัดการหลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการอุดมศึกษา (ปทีป เมธาคุนวุฒิ, 2544) จากแนวปฏิบัติ ในการนำเสนอหลักสูตรระดับอุดมศึกษาต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนดให้หลักสูตรใหม่

(หลักสูตรที่ไม่เคยเปิดสอนในระดับและสาขาวิชานั้นมาก่อน) ควรสอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาล แผนพัฒนาประเทศ และความต้องการกำลังคนของตลาดแรงงานและสังคม มีโครงสร้าง และมาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับ นโยบาย และ/หรือหลักเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด (ถ้ามี) นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษา ควรมีศักยภาพและความพร้อมในการเปิดดำเนินการหลักสูตร ทั้งด้านคณาจารย์ ทรัพยากร สนับสนุนการเรียนการสอน และปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ

จากการศึกษารายงานวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา” พบว่า บางมหาวิทยาลัยมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดอาจารย์ประจำที่มี วุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่ง มีกลยุทธ์ ในการหาอาจารย์ทดแทนโดยการเชิญอาจารย์ประจำจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นอาจารย์พิเศษ บางมหาวิทยาลัยมีนักศึกษาจำนวนมากการเรียนจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนมี ค่อนข้างน้อย ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของวิทยานิพนธ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ, 2548) สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดหลักสูตรบริหาร การศึกษา ซึ่งหากไม่มีการควบคุมป้องกันที่ดี อาจก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือทำให้ เกิดความสูญเสียต่าง ๆ ขึ้นได้

ดังนั้น ในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญอย่างมากต่อการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management) เพราะหากองค์กรสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมี ประสิทธิภาพแล้ว ก็จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการได้เป็น อย่างดี ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรไม่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี โอกาสที่จะบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังก็มีน้อย (สุรพงษ์ มาลี, 2548: 36)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความสำคัญในการเป็นส่วนร่วมจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของชาติ ปัจจุบันด้วยสภาวะการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ที่เปลี่ยนแปลงรวมไปถึงความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ความ เปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง ของรัฐและเอกชน ก่อให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งจากการที่สถาบันอุดมศึกษาใช้การตลาดเชิงรุกทำ ให้มีสัญญาณว่า ในอนาคตสภาพการแข่งขันทางการจัดการศึกษา ในระดับอุดมศึกษาระหว่าง อุดมศึกษาของเอกชน รัฐบาล และจากต่างประเทศจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2546) เช่น การแข่งขันทางด้านวิชาการและทักษะ ด้านคุณภาพของบัณฑิต ด้านผลงาน วิชาการและการวิจัย ด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาด ด้านการลงทุนและรายได้ เป็นต้น ดังนั้นใน ภาวะที่การแข่งขันสูง ผู้บริหารหลักสูตรจำเป็นต้องตัดสินใจในการบริหารงานที่รอบคอบและรวดเร็ว

เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และสามารถแข่งขันเพื่อความคงอยู่ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน การดำเนินงานเพื่อไม่ให้สถาบันเกิดการขาดทุน การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับการดำเนินงาน เพื่อมิให้เกิดสิ่งที่เป็นความเสี่ยงที่อาจก่อความสูญเสียกับสถาบัน ดังนั้นสถาบันจึงจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ไม่เกิดขึ้น หรืออยู่ในสถานการณ์ที่สถาบันยอมรับได้

จากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยอย่างรุนแรงตั้งแต่ปี 2540 และส่งผลกระทบต่ออย่างเรื่อยมา ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับผลจากวิกฤตเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ค่าจ้างอาจารย์จากต่างประเทศ ค่าอุปกรณ์การศึกษาที่แพงขึ้น ค่าก่อสร้างที่เพิ่มขึ้น ค่าสาธารณูปโภค จำนวนนักศึกษาที่ลดลง ปัญหาที่เกิดจากการใช้อาคารสถานที่และเครื่องมือเครื่องใช้ไม่ทะนุถนอมก่อให้เกิดความเสียหาย ปัญหาการผลิตนักศึกษาออกไปไม่มีคุณภาพ ทำงานไม่ได้ หรือไม่มีงานทำ ซึ่งทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งที่ก่อตั้งขึ้นไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จากข้อมูลดังกล่าวทำให้เห็นว่า การบริหารงานแบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นไม่เพียงพอต่อสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ที่สามารถเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและก่อให้เกิดความเสียหายต่อการจัดหลักสูตรการศึกษาได้อยู่ตลอดเวลา การบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยทำให้ผลการดำเนินงานของการจัดหลักสูตรเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ส่งเสริมความมั่นคงและลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงานในการเตรียมการจัดหลักสูตร และการดำเนินการจัดหลักสูตร นอกจากนี้ประเด็นดังกล่าวแล้ว การบริหารความเสี่ยงในสถาบันยังส่งผลให้เกิดการบูรณาการกับระบบงานอื่น ๆ

ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงควรตระหนักถึงการบริหารจัดการองค์การอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบจากสิ่งที่ยังคาดไม่ถึง องค์การที่ดำเนินงานอย่างไรประสิทธิภาพ ขาดประสิทธิผล มีแต่การดำรงอยู่ของสถานภาพองค์กร บนความหรรษาฟุ้งเฟ้อ มีการทุจริตคอร์รัปชันหรือดำเนินกิจการอยู่ท่ามกลางความเสี่ยงภัยในด้านต่าง ๆ ย่อมนำมาซึ่งการล่มสลายขององค์กร ดังนั้นพันธกรณีที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับสูงจนถึงผู้บริหารระดับล่างสุดคือจะต้องค้นหาความเสี่ยง (Identifying Risk) ให้พบและต้องสามารถควบคุมและป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้นให้ได้ โดยการจัดกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา (เจริญ เจริญวาลย์, 2546)

Cassidy and other (2001 อ้างถึงใน Rick Harwell, 2003: 12-14) ได้ศึกษา “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา” (Developing A Strategy To Management Enterprise wide Risk In Higher Education) พบว่า ความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร มี 5 ด้านได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk)

เป็น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย อย่างเช่น มหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ที่มีรายได้หลักจากค่าหน่วยกิต มหาวิทยาลัยเหล่านี้ใช้กลยุทธ์โดยการขยายฐานการรับนักศึกษาไปยังตลาดใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการเงินอุดหนุน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้เกิดคำถามว่า มหาวิทยาลัยเหล่านี้จะบริหารและประเมินความเสี่ยงได้อย่างไร 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความสูญเสียทางด้านทรัพย์สิน เช่น มหาวิทยาลัยที่มีปรัชญาการลงทุนและกองทุนสะสมแบบดั้งเดิมตัดสินใจที่จะไปลงทุนในต่างประเทศและลงทุนกับกองทุนเงินกู้เอกชน โดยเป็นการลงทุนแบบ multiple investment managers ขณะเดียวกับที่มีการทำมาตรการการป้องกันความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งมหาวิทยาลัยจะจัดการกับความเสี่ยงและผลกระทบจากการลงทุนเหล่านี้ได้อย่างไร 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการ เช่น มหาวิทยาลัยที่เพิ่งจะเปลี่ยนระบบงานบริหารใหม่ (เช่น ระบบบัญชีแยกประเภท การจ่ายเงินเดือน และงานทรัพยากรบุคคล ระบบรับนักศึกษา) การเปลี่ยนแปลงของระบบส่งผลกระทบต่อกระบวนการด้านธุรกิจ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะจัดการความเสี่ยงที่พนักงานจะไม่สามารถทำงานตามขั้นตอนใหม่ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สิ่งแวดล้อมใหม่ได้อย่างไร ให้ระบบใหม่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance risk) เป็นความเสี่ยงในการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่มาจากภายนอก ร่วมกับการปฏิบัติงานตามนโยบายจากภายใน รวมไปถึงกฎหมายด้านความปลอดภัยในการทำงาน ผลประโยชน์ทับซ้อน และอื่นๆ และ 5) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ (Reputation risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรซึ่งความเสี่ยงนี้อาจเป็นผลมาจากความล้มเหลวของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ หรือ จากความเสี่ยงประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลภายนอกสามารถรับรู้และสัมผัสได้ เช่น การสร้างวิทยาเขตหลายแห่งของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ที่อาจเกิดความเสียหายในเรื่องชื่อเสียงหากขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้ทุกวิทยาเขตมีคุณภาพเท่าเทียมกัน

และยังมีการศึกษาถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Rick Harwell ได้แก่ 1) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต (Future regulation changes) 2) ความเสี่ยงจากการขาดข้อมูลความจำเป็นของการจัดหลักสูตร (Ignorance of customer need) 3) ความเสี่ยงจากการแข่งขันภายในประเทศ (Internal Competition) 4) ความเสี่ยงจากการขาดทุน (Lack of profitability) 5) ความเสี่ยงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง (Lack customer) 6) ความเสี่ยงจากการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

(Ignorance of capability of technology) 7) ความเสี่ยงจากรูปแบบการลงทุน (Investment models) 8) ความเสี่ยงจากผู้บริหารหลักรู้ (Perpetual loss leader) 9) ความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้องตามกฎหมาย (Law suits) 10) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ (Compliance with current regulators) 11) ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจของโลก (Major global economic collapse) 12) ความเสี่ยงจากการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน (Product not matching customer required) และ 13) ความเสี่ยงจากการจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) เป็นต้น (Higher Education Funding Council for English [HEFCE], 2005: 20)

การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดปรัชญาและวัตถุประสงค์หลักของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ไว้ว่า “มุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษาและมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ เน้นพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อให้บุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างมีอิสระ รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างสรรค์ จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง” (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542)

จากการทบทวนวรรณกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่ามีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงมาใช้มากในด้านของธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรม โรงพยาบาล องค์การภาครัฐและเอกชน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ได้นำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลเสียต่อองค์การ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์การตระหนักและระวังความเสี่ยงที่อาจส่งผลร้ายต่อองค์การมากขึ้น ในส่วนของสถานศึกษาพบว่า มีการศึกษาถึงประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา (Rick Harwell, 2003) การศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา (Cassidy and other, 2001 อ้างถึงใน Rick Harwell, 2003) การศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประกอบกุลเกลี้ยง, 2550) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการจัดหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตร และเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานการจัดหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่น ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ในอนาคต

คำถามในการวิจัย

1. การดำเนินงานการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย คืออะไร
3. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย คืออะไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเอกชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ที่เปิดสอนหลักสูตรการบริหารการศึกษาและหลักสูตรผ่านความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 19 สถาบัน ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยรังสิต 2. มหาวิทยาลัยศรีปทุม 3. มหาวิทยาลัยคริสเตียน 4. มหาวิทยาลัยราชธานี
5. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น 7. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
8. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 9. มหาวิทยาลัยสยาม 10. มหาวิทยาลัยโยนก 11. วิทยาลัยเซนต์เทเรซา อินติ
12. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 13. มหาวิทยาลัยบัณฑิตบริหารธุรกิจ 14. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
15. มหาวิทยาลัยปทุมธานี 16. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก 17. มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น (วิทยาลัยโพลีเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) 18. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
19. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ข้อมูลตั้งแต่ปี 2547 - สิงหาคม 2552)

การจัดหลักสูตร ประกอบด้วย

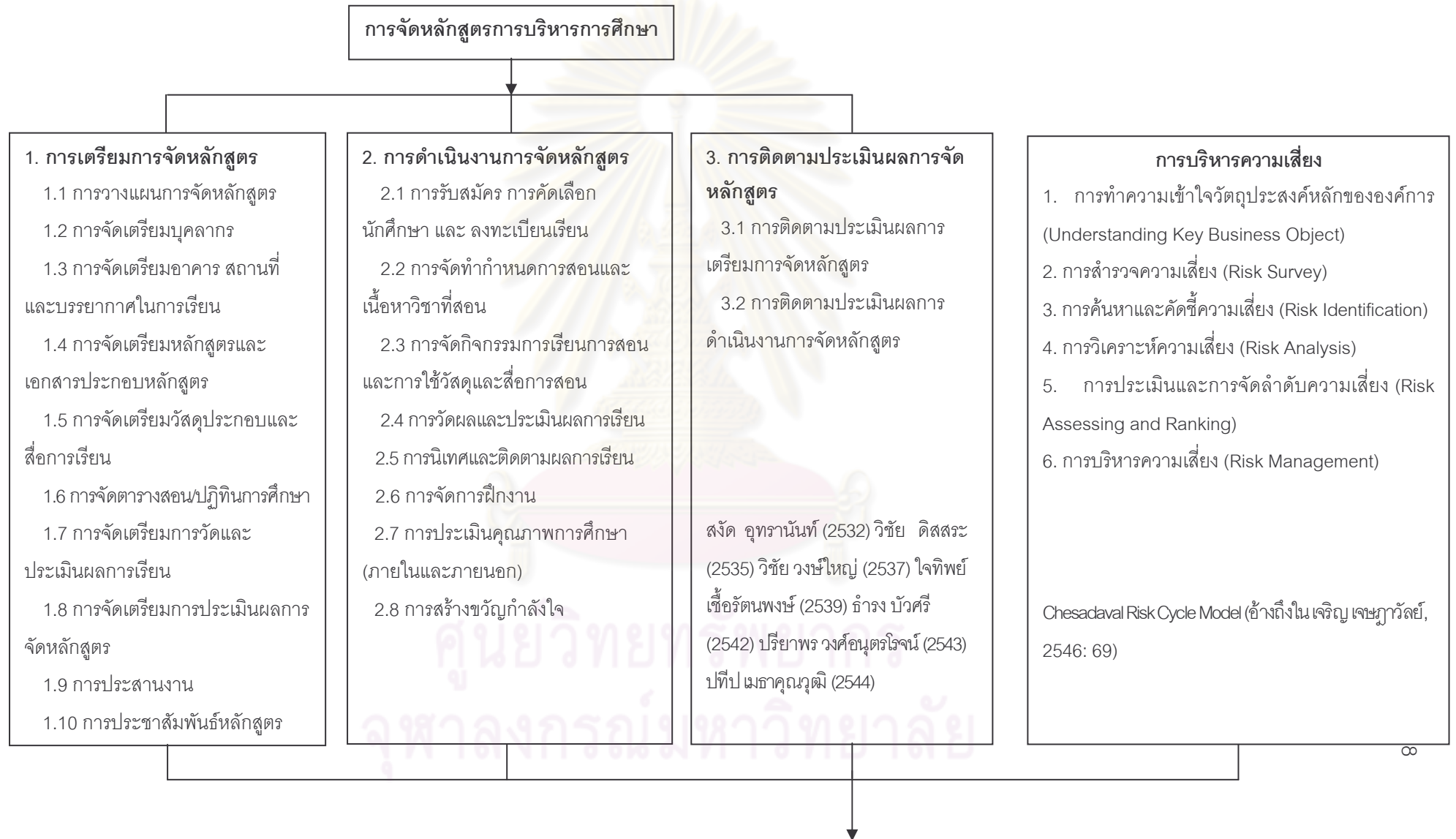
- 1) การเตรียมการจัดหลักสูตร
- 2) การดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- 3) การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

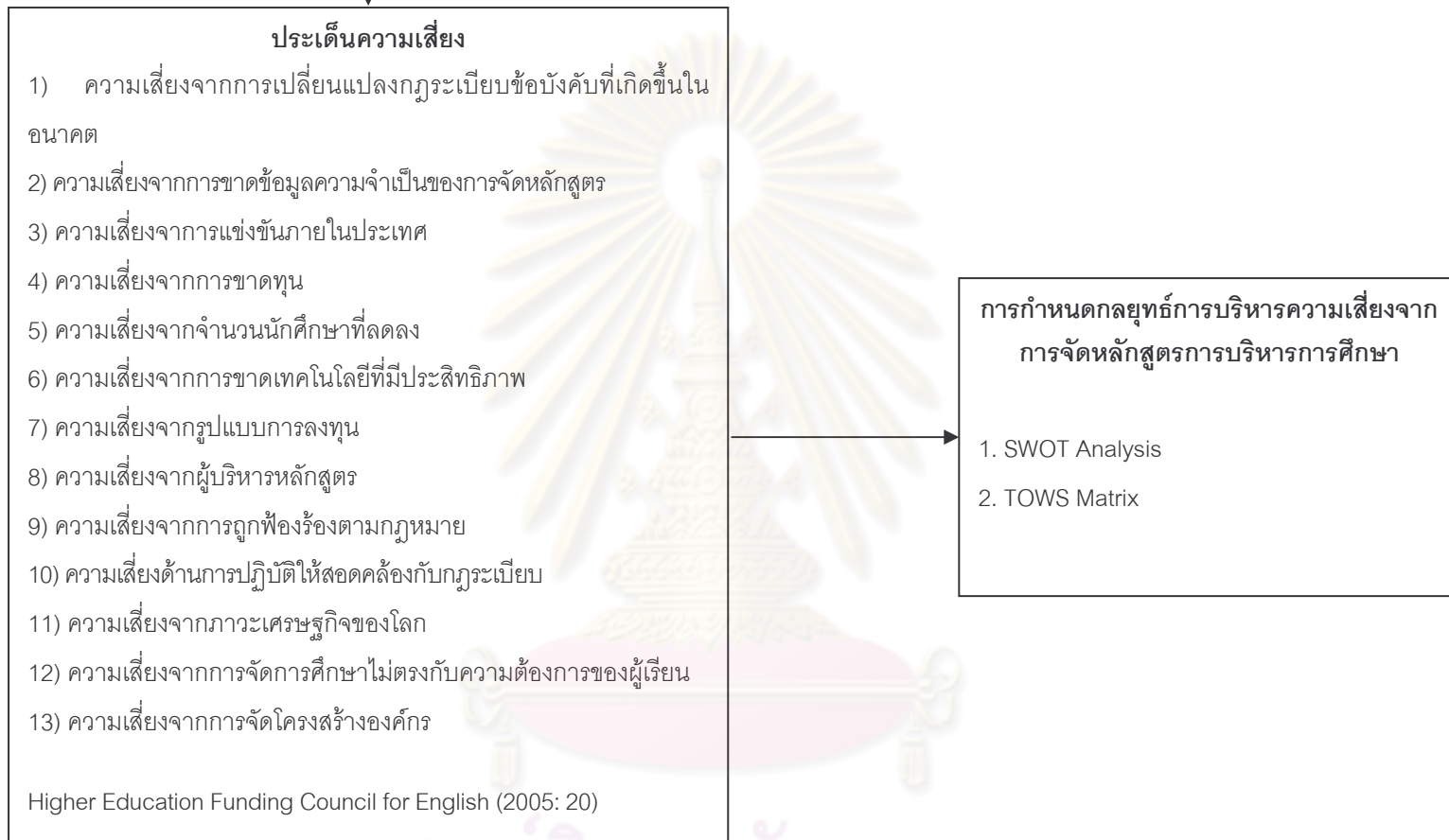
ปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตร ประกอบด้วย

1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ
3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร
4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ
5. ความเสี่ยงด้านการเงิน
6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ
7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน
8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร
9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์
11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร
12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย





กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดหลักสูตร การบริหารความเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์ โดยแบ่งขั้นตอนการศึกษาการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการจัดหลักสูตร การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร การบริหารความเสี่ยง ประเด็นปัจจัยเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์ มาเป็นฐานในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดหลักสูตร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดหลักสูตร ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรจากแนวคิดของ สัจด์ อุทรานันท์ (2532) วิชัย ดิสสระ (2535) วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) อ่าง บัวศรี (2542) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงต่อไป ทั้งนี้ เพื่อความถูกต้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำประเด็นย่อยต่าง ๆ เหล่านี้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ กำหนดเป็นกรอบและทฤษฎีในการวิจัยสรุปได้ดังนี้

2.1. การเตรียมการจัดหลักสูตร

2.1.1 การวางแผนการจัดหลักสูตร

2.1.2 การจัดเตรียมบุคลากร

2.1.3 การจัดเตรียมอาคาร สถานที่ และบรรยากาศในการเรียน

2.1.4 การจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร

2.1.5 การจัดเตรียมวัสดุประกอบและสื่อการเรียน

2.1.6 การจัดตารางสอน/ปฏิทินการศึกษา

2.1.7 การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน

2.1.8 การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร

2.1.9 การประสานงาน

2.1.10 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร

2.2 การดำเนินงานการจัดหลักสูตร

2.2.1 การรับสมัคร การคัดเลือกนักศึกษา และ ลงทะเบียนเรียน

2.2.2 การจัดทำกำหนดการสอนและเนื้อหาวิชาที่สอน

2.2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการใช้วัสดุและสื่อการสอน

- 2.2.4 การวัดผลและประเมินผลการเรียน
- 2.2.5 การนิเทศและติดตามผลการเรียน
- 2.2.6 การจัดการฝึกงาน
- 2.2.7 การประเมินคุณภาพการศึกษา (ภายในและภายนอก)
- 2.2.8 การสร้างขวัญกำลังใจ
- 2.3. การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร
 - 3.3.1 การติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร
 - 3.3.2 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงจากแนวคิดของ Chesadaval Risk Cycle Model (อ้างถึงใน เจริญ เจริญวาลัย, 2546: 69) ซึ่งประกอบด้วย

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Understanding Key Business Object)
2. การสำรวจความเสี่ยง (Risk Survey)
3. การค้นหาและคัดชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
5. การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessing and Ranking)
6. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยงการจัดหลักสูตร ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดและทฤษฎีจากแนวคิดของ Higher Education Funding Council for English (2005: 20) ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต (Future regulation changes)
- 2) ความเสี่ยงจากการขาดข้อมูลความจำเป็นของการจัดหลักสูตร (Ignorance of customer need)
- 3) ความเสี่ยงจากการแข่งขันภายในประเทศ (Internal Competition)
- 4) ความเสี่ยงจากการขาดทุน (Lack of profitability)
- 5) ความเสี่ยงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง (Lack customer)
- 6) ความเสี่ยงจากการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ (Ignorance of capability of technology)

- 7) ความเสี่ยงจากรูปแบบการลงทุน (Investment models)
- 8) ความเสี่ยงจากผู้บริหารหลักรูท (Perpetual loss leader)
- 9) ความเสี่ยงจากการฟ้องร้องตามกฎหมาย (Law suits)
- 10) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ (Compliance with current regulators)
- 11) ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจของโลก (Major global economic collapse)
- 12) ความเสี่ยงจากการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน (Product not matching customer required)
- 13) ความเสี่ยงจากการจัดโครงสร้างองค์กร (Organizational structure)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์ SWOT Analysis
2. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร 2) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร และ 3) ด้านการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

การจัดหลักสูตร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งประกอบด้วย 1) การเตรียมการจัดหลักสูตร 2) การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และ 3) การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

ผู้จัดหลักสูตร หมายถึง ผู้บริหารหลักสูตร และ ผู้สอน

ผู้บริหารหลักสูตร หมายถึง ผู้อำนวยการหลักสูตร ประธานกรรมการหลักสูตร หัวหน้าสาขาวิชาหรือหัวหน้าโปรแกรมวิชา และคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ที่มีหน้าที่บริหารงานหลักสูตรและงานในฝ่าย (กลุ่มภารกิจหลัก) ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ภายใต้การช่วยเหลือให้ความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน

ผู้สอน หมายถึง อาจารย์ประจำหลักสูตร และ อาจารย์พิเศษ / วิทยากรรับเชิญ

อาจารย์ประจำหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ที่ทำงานให้กับมหาวิทยาลัย/วิทยาลัย เต็มเวลาและได้ค่าตอบแทนในลักษณะเงินเดือน

อาจารย์พิเศษ/ วิทยากรรับเชิญ หมายถึงอาจารย์ที่ทำงานไม่เต็มเวลาและได้ค่าตอบแทน

ผู้เรียน หมายถึง นักศึกษาระดับปริญญาโท/เอก หลักสูตรบริหารการศึกษ

สถาบันการศึกษา หมายถึง มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 ที่เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาโท/ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษในประเทศไทย

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการ หรือนโยบาย ในการที่จะลด หรือป้องกันโอกาส ที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงปัจจัย ความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

2. ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นทางเลือกที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ซึ่งสามารถเลือกนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบัน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นของการจัดหลักสูตรและนำไปขยายผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ที่สนใจจัดหลักสูตรบริหารการศึกษ และหลักสูตรอื่น ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง จากการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย เพื่อที่จะเข้าใจเรื่องที่ศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อในการศึกษาค้นคว้าและนำเสนอ ทฤษฎี หลักการแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายและองค์ประกอบของหลักสูตร
2. การจัดหลักสูตร
3. หลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษา
4. ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
5. สภาพปัญหา อุปสรรคและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร
6. การกำหนดกลยุทธ์
7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายองค์ประกอบของหลักสูตร

ความหมายของหลักสูตร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของหลักสูตร ไว้แตกต่างกันไปตามแนวคิดของแต่ละบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สังัด อุทรานันท์ (2532) กล่าวถึงความหมายของหลักสูตร ซึ่งมีขอบเขตอยู่ 3 สถานะ คือ

1. หลักสูตร ในฐานะของศาสตร์แขนงหนึ่งในสาขาการศึกษา หมายถึง “สาขาวิชาหลักสูตร” ซึ่งเป็นศาสตร์ที่สอนในระดับอุดมศึกษา ผู้ที่ศึกษาในสาขาวิชานี้จะต้องศึกษาถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร วิธีการใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร

2. หลักสูตร ในฐานะของข้อกำหนดเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการ หมายถึง เอกสารที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วยรายละเอียดของจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน รายละเอียดของเนื้อหาสาระและกิจกรรมการเรียนการสอน ข้อกำหนดเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน รวมทั้งการกำหนดเวลาสำหรับการเรียนการสอน

3. หลักสูตร ในฐานะของระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องกับหลักสูตร ซึ่งได้แก่ การจัดบุคคลากร กระบวนการพัฒนาหลักสูตร ตลอดจน

ผลิตผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับหลักสูตร จะเน้นที่กระบวนการ (process) ทำงานและผลิตผลที่เกิดจากกระบวนการนั้น ๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 91-92) ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ 3 ประการ คือ

1. หลักสูตรเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎี หลักการและการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนตามที่มุ่งหมายไว้
2. หลักการเป็นระบบในการจัดการศึกษาโดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลิตผล (Output) คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา เป็นต้น
3. หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544) กล่าวว่า หลักสูตร คือแผนของการเรียนการสอน ที่ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการศึกษา ซึ่งหมายถึง การพิจารณา คัดเลือกจัดรวบรวมและเรียบเรียงเนื้อหาวิชาและประสบการณ์ ตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนที่มีความรู้และคุณธรรม สามารถสร้างเสริมองค์ความรู้ คิดวิเคราะห์ได้ และนำความรู้มาแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ในส่วนวิชาการ วิชาชีพ และการดำรงชีวิต

จากแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการและนักพัฒนาหลักสูตร ที่กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรพอจะสรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง แผนซึ่งประกอบด้วยหลักการ จุดมุ่งหมาย กิจกรรมและมวลประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ซึ่งจัดไว้สำหรับแต่ละโปรแกรมการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของหลักสูตร มี 4 ส่วน ซึ่งในแต่ละส่วนมีบทบาทในการกำหนดจุดมุ่งหมายและเนื้อหาวิชาในหลักสูตร ดังนี้

1. การศึกษาทั่วไป (General Education)
2. การศึกษาวิชาเฉพาะ (Specialize Education)
3. การศึกษาเพิ่มเติม (Exploratory Education)
4. การศึกษาเสริม (Enrichment Education)

ธำรง บัวศรี(2542: 8-9) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของหลักสูตร ดังนี้

1. เป้าประสงค์และนโยบายของการศึกษา (Education Goals and Policies) หมายถึง สิ่งที่รัฐต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษา
2. จุดหมายของหลักสูตร (Curriculum Aims) หมายถึงผลส่วนรวมที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียน หลังเรียนจบหลักสูตรไปแล้ว

3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures) หมายถึงลักษณะและแผนผังที่แสดงการแจกแจงวิชาหรือกลุ่มวิชาหรือกลุ่มประสบการณ์

4. จุดประสงค์ของวิชา (Subject Objectives) หมายถึงผลที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่เรียนวิชานั้นไปแล้ว

5. เนื้อหา (Content) หมายถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการให้มี รวมทั้งประสบการณ์ที่ต้องการให้ได้รับ

6. จุดประสงค์ของการเรียนรู้ (Instruction Objectives) หมายถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ได้มีทักษะและความสามารถ หลังจากที่ได้เรียนรู้ เนื้อหาที่กำหนดไว้

7. ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน (Instruction Strategies) หมายถึงวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมและมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้

8. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึงการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนและหลักสูตร

9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media) หมายถึง เอกสารสิ่งพิมพ์ แผ่นฟิล์ม แถบวีดิทัศน์ ฯลฯ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา เทคโนโลยีการศึกษาและอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพการเรียนการสอน

องค์ประกอบในการพัฒนาหลักสูตร

ปีปี เมษายน ๒๕๔๔) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีส่วนสัมพันธ์กับการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

- ปัจจัยทางสังคม คือ ความต้องการของแต่ละชุมชน เช่น ความต้องการทางด้านบุคลากร ความต้องการด้านการศึกษาของชุมชน ความต้องการด้านวัฒนธรรม รวมทั้งความต้องการหรือความจำกัดทางด้านเศรษฐกิจของชุมชน

- ข้อจำกัดด้านนโยบายของรัฐบาล ซึ่งกำหนดโดยผู้รับผิดชอบทางการจัดการอุดมศึกษา

- ข้อจำกัดในการวางแผนโครงการการศึกษาของสถาบัน ที่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานรับรองการศึกษาและวิชาชีพ

2. ลักษณะเฉพาะของสถาบัน

ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายและการดำเนินงานของสถาบัน เช่น แหล่งทรัพยากรด้านวัตถุและการเงิน ประวัติความเป็นมาของสถาบัน ทรัพยากรด้านอาจารย์ โครงสร้าง

การบริหาร ความสามารถในการจัดการ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ตลอดจนความคิดเห็นของผู้ที่สำเร็จการศึกษา

3. นักศึกษา

จำแนกตามตัวแปรพื้นฐานของนักศึกษา เช่น จำนวนของผู้ที่ลงทะเบียนเรียนตามหลักสูตร อายุโดยเฉลี่ยของนักศึกษา สถานภาพการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษา ฐานะทางการเงินของนักศึกษาและครอบครัว การเตรียมตัวให้พร้อมทางด้านวิชาการของนักศึกษา ภูมิหลังทางสังคม ความต้องการ การศึกษาของนักศึกษา

4. ตัวแปรในการกำหนดหลักสูตร

ตัวแปรอื่น ๆ ในการกำหนดหลักสูตรต้องพิจารณาจากสิ่งกำหนดหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย ด้านวิชาการ เทคโนโลยี จิตวิทยาการเรียนรู้ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม การตัดสินใจเกี่ยวกับตัวแปรนั้น จำแนกตามตัวแปรของสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในตัวแปรนั้น ๆ ขอบข่ายเหล่านี้จะเป็นตัวตัดสินใจของผู้กำหนดหลักสูตร เพราะการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินค่าความสัมพันธ์ที่เหมาะสม การเลือกตัวเลือกที่เหมาะสม ทำให้การกำหนดหลักสูตรเป็นรูปร่างออกมา

ตัวแปรในการกำหนดหลักสูตรนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนในหลักสูตร คือ

1. เนื้อหา จุดมุ่งหมายของสังคมและสถาบันเป็นตัวกำหนดให้รู้ว่าหลักสูตรนั้นควรจะบรรจุเนื้อหาอะไร การกำหนดจุดมุ่งหมายนั้นจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการกำหนดหลักสูตรและจะสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ทั่วไปและเป้าหมายเฉพาะของโปรแกรม เนื้อหา (Content) ที่บรรจุในหลักสูตรไม่ได้มีความหมายเพียงความรู้ (Knowledge) เท่านั้น แต่ในการจัดเนื้อหาในหลักสูตรจะรวมถึงประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่จะให้กับผู้เรียน เนื้อหาวิชาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (Taba, 1962)

1.1) เนื้อหาที่เป็นข้อมูลและกระบวนการ (Special Fact and Process) นับเป็นข้อมูลระดับแรก เป็นระดับง่ายที่สุด การเรียนการสอนในระดับนี้ อาศัย การบรรยาย การบอก การท่องจำ เพื่อให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหาให้มากที่สุด

1.2) เนื้อหาที่เป็นความคิดและหลักการเบื้องต้น (Basic Idea) ลักษณะของเนื้อหาวิชาเป็นความคิดทั่วไป ซึ่งอยู่ในระดับที่สอง เมื่อผู้เรียนเกิดความเข้าใจ มีความคิดเห็น ความสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใดแล้วก็จะสามารถที่จะนำความเข้าใจและหลักการดังกล่าวอธิบายเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่น ๆ ได้

1.3) เนื้อหาที่เป็นความคิดรวบยอด (Concepts) ความคิดรวบยอดหมายถึงความเข้าใจของแต่ละบุคคลในลักษณะร่วมของสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม และสามารถแสดงความเข้าใจต่อสิ่งนั้นออกมาอย่างถูกต้อง

1.4) เนื้อหาที่ได้จากระบบความคิด (Thought System or Method of Inquiry) เนื้อหาวิชาในระดับสุดท้าย หมายถึง ระบบของความคิดและวิธีการที่จะแสวงหาความรู้ในศาสตร์

ต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยอาศัยเนื้อหาหรือความรู้ทั้งสามระดับมาเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ระบบความคิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดหลักสูตรหรือการสอนวิชาใดก็ตาม ผู้เรียนจะได้รับระบบความคิดและวิธีการศึกษาหาความรู้อันเป็นแนวทางของศาสตร์นั้น

2. รูปแบบ

การจัดการและการถ่ายทอดเนื้อหาของหลักสูตรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ขอบข่าย คือ การจัดการและการสอน กลไกวิธีการจัดการคือวิธีดำเนินการในเรื่องเนื้อหาของหลักสูตรที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายและหลักการในการตัดสินใจ ดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การมองหลักสูตรแบบเป็นรูปธรรมตามตัวแปรต่าง ๆ จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษานำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการประเมินหลักสูตรมาวางแผนหลักสูตรได้ชัดเจนและง่ายขึ้น โดยพิจารณาตามด้านต่าง ๆ 6 ประการด้วยกัน คือ เวลา สถานที่ ทรัพยากร องค์การ กระบวนการ และผลผลิต รายละเอียดของแต่ละด้านที่จะต้องดำเนินการมีดังนี้

2.1 เวลา (Time) แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ คือ ปฏิทินการศึกษา และตารางเวลาของหลักสูตร

2.2 สถานที่ (Space) แบ่งออกเป็น การจัดหลักสูตรที่มีการสอนภายในสถาบันหรือนอกสถาบัน

2.3 ทรัพยากร (Resource) หมายถึง การใช้ทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ

2.4 องค์การ (Organization) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจัดองค์การของหลักสูตร และการจัดองค์การในการบริหารงานด้านวิชาการ

2.5 กระบวนการ (Procedure) กระบวนการของหลักสูตร ประกอบด้วย การวางแผนจัดทำหลักสูตร การที่นักศึกษาจะสำเร็จการศึกษา การสอนและการประเมินผลการเรียนของนักศึกษา

2.6 ผลผลิต (Outcomes) หมายถึง วิธีการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดเน้นของหลักสูตร และการประเมินเพื่อให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษา

สรุปด้านหลัก ด้านย่อยและตัวเลือกในการพัฒนาหลักสูตรดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การพัฒนาหลักสูตร

ด้านใหญ่	ด้านย่อย	ตัวเลือก				
		1	2	3	4	5
เวลา	1. ปฏิทินการศึกษา	2 ภาคการศึกษา	3 ภาคการศึกษา	จัดเป็นรายสัปดาห์	จัดเป็นชุดการเรียน	ไม่มีกำหนด
	2. เวลาเรียน	วันเวลาราชการ	วันราชการตอนเย็น	วันราชการตอนเช้า	วันสุดสัปดาห์	ไม่มีกำหนด
สถานที่	1. ภายในสถาบัน	มีการเรียนการสอน	มีการเรียนการสอนบ้าง	ไม่มีการเรียนการสอน	วัสดุอุปกรณ์	ไม่มีกำหนด
	2. ภายนอกสถาบัน	มีการเรียนการสอน	ไม่มีการเรียนการสอน	ห้องเรียนเคลื่อนที่ ห้องปฏิบัติการ	วัสดุอุปกรณ์	ไม่มีกำหนด
ทรัพยากร	1. บุคคล	อาจารย์	บุคลากรอื่นของสถาบัน	บุคลากรภายนอก	เพื่อนๆ	นักศึกษา
	2. วัสดุอุปกรณ์	สิ่งพิมพ์	สื่อทัศนูปกรณ์	ห้องทดลอง, ห้องสตูดิโอ และอุปกรณ์	ชุดการเรียนสำเร็จรูป	คอมพิวเตอร์
องค์กร	1. การจัดโปรแกรม	หลักสูตรกำหนดเฉพาะ	หลักสูตรวิชาเอกเดี่ยว	หลักสูตรวิชาเอกคู่	หลักสูตรมีวิชาเอกให้เลือก	หลักสูตรจัดตามความต้องการ
	2. องค์กรบริหาร	หนึ่งสาขาวิชา	มากกว่าหนึ่งสาขาวิชา	สหสาขาวิชา	ไม่มีสาขาวิชา	หน่วยงานชั่วคราว
กระบวนการ	1. ผู้กำหนดการเรียนการสอน	ผู้สอนหรือสถาบัน	กำหนดไว้แล้วแต่นักศึกษา เลือกได้	นักศึกษาหรือผู้ส่วนร่วมกัน	นักศึกษากำหนดเป้าหมาย ผู้สอนดำเนินการ	นักศึกษา
	2. หน่วยกิต	เรียนครบหน่วยกิต	โอนหน่วยกิต	ผ่านการทดสอบ	พิจารณาประสบการณ์	ไม่มีหน่วยกิต
	3. การสอน	บรรยาย	บรรยายโดยใช้ สื่อการสอน	สัมมนา	การสัมมนาและ ใช้ศูนย์วิทยากร	นักศึกษาเป็น ศูนย์กลาง
	4. การประเมินผล	การสอบสุดท้าย	กาประเมินเป็นระยะ	ทดสอบสมรรถภาพ	สังเกตการปฏิบัติงาน	หลาย ๆ อย่างรวมกัน
ผลผลิต	1. การกำหนดเป้าหมาย/ จุดมุ่งหมาย	เกี่ยวกับสถาบัน	เกี่ยวกับนักศึกษา	เกี่ยวกับสถาบันและ เรียงลำดับ	เกี่ยวกับนักศึกษาและ เรียงลำดับ	เกี่ยวกับนักศึกษาและ สถาบัน
	2. จุดเน้น	สติปัญญา	ทักษะ อาชีพ	การเป็นพลเมืองดี	การพัฒนาตนเอง	การวิจัย การเป็น นักวิชาการ

คุณลักษณะที่สำคัญที่บัณฑิตพึงมี (วิชัย วงษ์ใหญ่ อ้างถึงใน ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 2544)

1. มีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร สามารถเลือกรับเลือกปฏิเสธ และอธิบายได้ว่าจะหาประโยชน์อะไรได้จากข้อมูลข่าวสาร และเป็นผู้สร้างโลกทัศน์
 2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีค่านิยมในการตัดสินใจและอธิบายได้ว่า ตัดสินใจเพื่ออะไรและเพราะอะไร มีความเข้าใจยอมรับลักษณะความแตกต่างของวัฒนธรรม
 3. เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา มีสมรรถภาพในการคิดวิเคราะห์เป็นระบบ เป็นบุคคลที่เต็มใจร่วมแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยสันติวิธี และเข้าร่วมกิจกรรมทางการเมืองและปกป้องสิทธิมนุษยชน
 4. สามารถจัดการกับอารมณ์ ควบคุมความเครียดรวมทั้งปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว จะเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในสิ่งที่กำหนดหลักสูตรและการเรียนการสอน
- วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543 อ้างถึงใน ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 2544) ได้กล่าวถึงรายละเอียดของสิ่งกำหนดหลักสูตร ดังนี้

1. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านเป้าหมายประเทศ

เป้าหมายทางการศึกษาของประเทศได้มีการกำหนดไว้ชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร ได้แก่

หมวด 4 แนวทางจัดการศึกษา การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ จากสื่อและวิทยาการประเภทต่าง ๆ จะช่วยจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชนและชุมชน รวมทั้งส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้จะต้องพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง และการค้นคว้าเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และสังคม

หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา คณะกรรมการอุดมศึกษามีหน้าที่เสนอนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม การตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ ละแห่ง

หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้มีระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน ระบบการประกันคุณภาพภายนอก สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและจัดทำรายงาน ประจำปีเสนอต่อหน่วยงานและเปิดเผยต่อสาธารณชน ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของ สถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งทุกห้าปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมิน

คุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินซึ่งการประเมินหลักสูตรเป็นด้านหนึ่งที่ทุกสถาบันต้องดำเนินการ

หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในการที่จะแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ในเรื่องความชัดเจนของนโยบายและความเป็นรูปธรรมของกิจกรรมนั้นให้ความสำคัญกับองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นและนโยบายสถาบันอุดมศึกษา การเพิ่มบทบาทในการตอบสนองต่อชุมชนมากขึ้น โดยขยายและปรับการศึกษาในระบบให้มีความหลากหลาย เพิ่มบทบาทของมหาวิทยาลัย/สถาบันในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และจัดให้มีการถ่ายโอนคุณวุฒิและประสบการณ์เรียนรู้จากนอกระบบไปสู่ในระบบ และทำให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและผู้พิการโดยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และควรพิจารณาความเป็นสากลที่ควรครอบคลุมตั้งแต่หลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร สิ่งแวดล้อม รวมทั้งระบบการบริหารทางวิชาการ โดยคงภูมิปัญญาและวัฒนธรรมพื้นบ้านไว้

2. สังกำหนดหลักสูตรทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับมุ่งเน้นการพัฒนาคน โดยกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต เพื่อจะได้มีสมรรถภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (Industrial Economy) กับเศรษฐกิจทางปัญญา (Knowledge Economy) เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และบัณฑิตเป็นบุคคลที่มีความรู้ องค์ประกอบของเศรษฐกิจทางปัญญาประการแรก คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประการที่สอง คือ ทรัพยากรทางปัญญา ซึ่งไม่ได้มีแต่สิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ แต่รวมถึงเครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า การโฆษณา บริการการเงินและการให้คำปรึกษาการแลกเปลี่ยนทางการเงิน การบริการด้านสุขภาพ และการศึกษา ประการที่สาม คือ ห่วงสมุดอิเล็กทรอนิกส์และฐานข้อมูลซึ่งรวมถึงสื่อใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้เติบโตอย่างรวดเร็วในเศรษฐกิจทางปัญญา องค์ประกอบของเศรษฐกิจทางปัญญานี้จะมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการจัดหลักสูตรและการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เป็นประเด็นที่ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องให้ความสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่จะเป็นทำงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ในสภาพสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society)

3. สังกำหนดหลักสูตรทางด้านวิชาการ

โดยทั่วไปไปสังำหนดหลักสูตรด้านวิชาการจะมีอิทธิพลมากกว่าสังำหนดหลักสูตรด้านอื่น ๆ เพราะผู้พัฒนาหลักสูตรจะมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งจะพยายามนำสาระของวิชา มาบรรจุไว้มากเกินความจำเป็น ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ความสนใจและความสามารถที่จะเรียนรู้ ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรต้องคำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลือกสาระลงในรายวิชา เช่น ปรัชญาของหลักสูตรเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

เน้นการเรียนรู้เชิงความร่วมมือ เน้นการเรียนการสอนทางไกล การเน้นการสอนในลักษณะสหวิทยาการ หรือข้ามสาขาเพื่อให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลง และความซับซ้อนของปัญหาต่าง ๆ ในทางวิชาการที่เกิดขึ้นในสังคม การออกแบบรายวิชาจะต้องมีความสอดคล้องกันและมีความเชื่อมโยงกับรายวิชาอื่น ๆ

4. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านเทคโนโลยี

ความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้มีอิทธิพล และส่งผลกระทบต่อสังคมในยุคข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสารของบุคคลจะได้รับอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารมาพร้อมกับความคิด ค่านิยม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างมาก การพัฒนาหลักสูตรควรจะต้องคำนึงถึง ในเรื่องของสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ข่าวสาร การใช้เทคโนโลยี การควบคุมเทคโนโลยีในการเรียนรู้ การสร้างความรู้ ค่านิยม วัฒนธรรม รวมทั้งการให้บริการข้อมูลข่าวสารมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลที่ไม่มีโอกาสศึกษาในระดับสูง การใช้เทคโนโลยีในการกำหนดหลักสูตรในลักษณะนี้ จะช่วยให้ผู้ที่ทำงานอยู่หรือผู้ที่อยู่ห่างไกล ได้มีโอกาสเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง การออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนจะสะท้อนสิ่งเหล่านี้อยู่ในหลักสูตรให้มีความสอดคล้องและสมดุล ประเด็นเหล่านี้ต้องส่งผลมาที่ผลผลิตของหลักสูตรและการเรียนการสอนที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความคิดและการแสดงออก มุ่งเน้นให้ผู้เรียนรู้จักการศึกษาเพิ่มเติมเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

5. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านจิตวิทยา

ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องคำนึงถึง พัฒนาการของผู้เรียนที่จะนำเข้ามาสอดแทรกในการจัดรายวิชาและเนื้อหาสาระ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถจัดการตนเองได้ในระดับหนึ่ง ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการด้านอารมณ์ ให้ผู้เรียนสามารถรับรู้สิ่งที่ดีและไม่ดีของตนเอง เรียนรู้ที่จะปลดปล่อยอารมณ์ไปในทางลบของตนเอง รู้จักและสามารถนำวิธีการที่เหมาะสมมาจัดการและจัดระเบียบอารมณ์ของตนเอง

6. สิ่งกำหนดหลักสูตรด้านคุณธรรมจริยธรรม

การออกแบบหลักสูตร จะมีการกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ซึ่งจะมีทั้งความรู้และคุณธรรม เพราะเมื่อมีการพัฒนาหลักสูตรในสภาพการณ์จริง ส่วนมากจะเน้นเรื่องความรู้ โดยละเลยสิ่งกำหนดความรู้ด้านคุณธรรมและจริยธรรมไป ดังนั้นจะต้องมีการกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยการจัดกิจกรรมและประสบการณ์เรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

7. สิ่งกำหนดหลักสูตรด้านจุดมุ่งหมายของการศึกษา

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้พัฒนาหลักสูตรต้องคำนึงถึงก็คือ จุดมุ่งหมายของการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ ระดับการศึกษา ระดับหลักสูตร ระดับกลุ่มวิชา/กลุ่มประสบการณ์ ระดับรายวิชาและระดับการเรียนการสอน จำเป็นต้องพิจารณาจำแนกการเรียนรู้ออกทางการศึกษา ซึ่งเป็น

ปฐมบทของการจัดการศึกษาตามแนวคิดดั้งเดิมของบลูม (Bloom's Taxonomy of Educational Object) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้านคือ

1. ด้านความรู้หรือสติปัญญา หรือที่เรียกว่า “พุทธิพิสัย”
2. ด้านเจตคติ/ความรู้สึกรู้สึกนึกคิด หรือเรียกว่า “จิตพิสัย”
3. ด้านทักษะหรือที่เรียกว่า “ทักษะพิสัย”

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) กล่าวว่า องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์
2. เนื้อหาวิชา
3. วิธีการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
4. วิธีการประเมินผล

ปัจจัยหรือตัวกำหนดที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร คือ

1. ความหมายของหลักสูตรที่จะเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้มี ความหมายที่แคบหรือกว้างลึกซึ่งมากน้อยเพียงใด

2. สภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาที่ต้องการพัฒนาในระดับใด ที่จะส่งผลถึงอนาคต เพราะการจัดการศึกษานั้นมีส่วนสัมพันธ์กับ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ค่านิยมของสังคม และวัฒนธรรม

3. สภาพปัญหาและความต้องการของสังคมไทย ได้บ่งชี้ในเรื่องใดที่ชัดเจน เช่น ต้องการให้ผู้เรียนได้ทราบถึงวิธีการของกระบวนการเรียนรู้ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการสืบเสาะหาความรู้ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการเปลี่ยนแปลงในสังคม หรือต้องการให้ผู้เรียนไปเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและทำประโยชน์ต่อสังคม

4. ความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับด้านใดมากกว่ากัน หรือมุ่งเน้นด้านใด เช่น เปลี่ยนความรู้ เปลี่ยนเจตคติ และเปลี่ยนแนวปฏิบัติ เป็นต้น

กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้จริงเป็นเรื่องที่ยุ้งยากและมีความซับซ้อน ดังนั้นนักพัฒนาหลักสูตรจึงได้ศึกษาระบบของการใช้หลักสูตร ดังนี้

ดักลาส (Harl R. Douglass, 1964: 116-123 อ้างถึงใน สัจด์ อุทรานนท์, 2532) กล่าวว่า ผู้ที่ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรได้แก่ (1) ผู้เขียนแบบเรียน (2) บุคคลที่อยู่ในวงการวิชาชีพ ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาวิชา (3) บุคคลที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานของรัฐบาลทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ (4) สถาบันที่มีหน้าที่ควบคุมมาตรฐานการศึกษา (5) นักเรียน และ (6) ครู

ครูก (Edward A. Krug, 1957: 8-17) ได้จำแนกผู้ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรเป็น 5 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มผู้นำในระดับประเทศ (2) กลุ่มผู้นำในระดับท้องถิ่น (3) ครู (4) ประชาชนโดยทั่วไป และ (5) ผู้เรียนซึ่งได้แก่เด็กเยาวชน และผู้ใหญ่ที่รับการศึกษาเล่าเรียน

คูปแมน (G. Robert Koopman, 1966: 76 อ้างถึงใน สัจด์ อุทรานันท์, 2532) ได้เสนอแนะว่าบุคคลที่ควรเชิญมาช่วยในการพัฒนาหลักสูตรนั้นได้แก่ (1) นักเรียน (2) ผู้ปกครอง (3) ผู้พิมพ์หนังสือ (4) บุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ในสังคม (5) บุคลากรในโรงเรียน (6) คณะกรรมการประจำโรงเรียน (7) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (8) ประชาชน

แพร์ท (David Pratt, 1980: 121-122) ได้กล่าวถึงคณะพัฒนาหลักสูตรว่าควรประกอบด้วยผู้ที่มีความชำนาญ 6 ด้านด้วยกันคือ (1) ผู้ชำนาญทางด้านเนื้อหา (2) ผู้ชำนาญในด้านวิชาชีพครู (3) ผู้ชำนาญด้านการพัฒนาหลักสูตร (4) ผู้ชำนาญในด้านการวัดผล (4) ผู้ชำนาญในด้านการวัดผล และ (6) ผู้ชำนาญทางด้านการเขียน

สัจด์ อุทรานันท์ (2532: 194) ให้ความเห็นว่า เราอาจแบ่งผู้ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรออกเป็น 4 กลุ่ม ใหญ่ ๆ คือ (1) กลุ่มของคณะพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาวิชา ครู นักพัฒนาหลักสูตร และนักวัดผลการศึกษา (2) กลุ่มของผู้ที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ ผู้บริหารและศึกษานิเทศ (3) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของสังคม ได้แก่ ผู้เขียนหนังสือ บุคคลที่ทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน ผู้แทนราษฎร ประชาชนทั่วไป ผู้ปกครองนักเรียน และ (4) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ได้แก่ ผู้เรียน และนักแนะแนวการศึกษา

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) กล่าวถึง บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวจักรสำคัญในการกระตุ้นและชักนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ ผู้บริหารหลักสูตรควรมีบทบาทในด้านการบริหารหลักสูตร การบริการหลักสูตร การนิเทศติดตามผล การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1 ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร เพื่อวางแผนในการเตรียมการและดำเนินการใช้หลักสูตร

1.2 จัดเตรียมบุคลากรโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมชี้แจง การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา เป็นต้น

1.3 จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และประสบการณ์ เพื่อจะได้จัดมวลงประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 จัดหาเอกสารหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน และการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น การจัดห้องสมุดที่อยู่ในสภาพที่ครูและนักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

1.5 ดำเนินการนิเทศติดตามการประเมินผลการใช้หลักสูตร อย่างสม่ำเสมอโดยใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.6 ให้ขวัญและกำลังใจตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

1.7 ประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรแก่นักเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครองและคนในชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อหลักสูตร และความร่วมมือที่ดีแก่บุคลากร ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลาย

1.8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคม

2. ครูผู้สอน มีบทบาทหน้าที่หลักคือการสอน ซึ่งต้องใช้หลักสูตรประกอบการเตรียมการสอน การทำแผนการสอนหรือกำหนดการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นครูผู้สอนจึงเป็นบุคคลที่อยู่ในฐานะผู้ใช้หลักสูตรโดยตรง และมีความสำคัญที่สุดในการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ

3. ศึกษานิเทศ มีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมการใช้หลักสูตรในโรงเรียน โดย จัดอบรมหรือแนะนำครูเพื่อเสริมความรู้และทักษะ ประสานงานทางวิชาการระหว่างโรงเรียนและ กรม กอง ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

4. ผู้ปกครองและชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมการใช้หลักสูตรโดย สนับสนุนช่วยเหลือในการจัดหาจัดทำวัสดุ อุปกรณ์และสื่อประกอบการเรียนการสอน ประชาสัมพันธ์ สนับสนุนและเผยแพร่ความรู้เรื่องหลักสูตรแก่บุคคลที่ยังไม่เข้าใจ เป็นต้น

2. การจัดหลักสูตร

การจัดหลักสูตร เป็นส่วนสำคัญยิ่งในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร เนื่องจากหลักสูตรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งการนำหลักสูตรไปใช้หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูนำเอาโครงการของหลักสูตรที่เป็นรูปเล่มไปปฏิบัติให้เกิดผล รวมถึงการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนสามารถสอนและเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด (สุมิตร คุณานุกร อ่างถึงใน สุพจน์ ตันติศิริวิทย์, 2545)

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) กล่าวถึง รูปแบบหลักสูตรและการจัดดำเนินการเรียนการสอนว่า จะมีสาระการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยในระดับอุดมศึกษา รายวิชาจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ความต้องการ ความสนใจในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งได้กล่าวถึงขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ดังนี้

1. ตรวจสอบบททวนหลักสูตรตามหลักการของทฤษฎีหลักสูตร ซึ่งได้แก่ ความกระจ่างชัดของคำชี้แจง คำอธิบายสาระสำคัญแนวปฏิบัติต่าง ๆ ของหลักสูตร นอกจากนั้นจะดูความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ จุดประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหาสาระ กิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้และการประเมินผล คณะบุคคลที่ทำการตรวจสอบหลักสูตร ได้แก่ คณะกรรมการร่างหลักสูตร ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศ นักวิชาการ ผู้เรียนและผู้ปกครอง

2. การวางแผนและทำโครงการศึกษานำร่อง เพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะตรวจสอบคุณภาพความเป็นไปได้ของหลักสูตรก่อนที่จะนำไปใช้จริง วิธีการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติประการแรก คือ เลือกรุ่นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายก่อนที่จะทำการใช้หลักสูตร จากนั้นแปลงหลักสูตรสู่กระบวนการเรียนการสอน พัฒนาวัสดุหลักสูตร เตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการใช้หลักสูตร จัดหาแหล่งบริการสนับสนุนการใช้หลักสูตร งบประมาณ การจัดสิ่งแวดล้อมที่จะสนับสนุนการสอน การติดตามผลการทดลองทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3. ประเมินโครงการศึกษาทดลอง ซึ่งอาจจะกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การประเมินผลการเรียนรู้จากผู้เรียน การประเมินหลักสูตรหรือประเมินทั้งระบบการใช้หลักสูตร

4. ประชาสัมพันธ์หลักสูตร การใช้หลักสูตรใหม่จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกรประชาสัมพันธ์หลักสูตรด้วยส่วนหนึ่ง สื่อที่ใช้ในการแนะนำหลักสูตรมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายของการใช้หลักสูตร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เอกสารแผ่นพิมพ์

5. การอบรมครูผู้บริหารผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร เป็นสิ่งที่การนำหลักสูตรไปใช้จะต้องคำนึงและต้องกระทำอย่างรอบคอบ ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นที่นำมาใช้ในการวางแผนและวิธีการฝึกอบรมบุคลากร เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบัน การใช้หลักสูตรจะมีความแตกต่างของความพร้อมในการใช้หลักสูตร วิธีการอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม

6. เรียกว่าขั้นดำเนินการนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง เป็นการตัดสินใจหลังจากได้ทดลองปรับแก้หลักสูตร

ซึ่ง ขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย

1. ขั้นเตรียมการ หน้าที่ของนักพัฒนาหลักสูตร คือ ประมวลความรู้ ข้อมูลด้านต่าง ๆ เช่น สภาพสังคม จิตวิทยา ปรัชญา กลุ่มเป้าหมาย

2. ขั้นดำเนินการพัฒนาหลักสูตรและวางแผนการใช้หลักสูตร บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาหลักสูตร คือ

2.1 กำหนดหลักการ จุดประสงค์ โครงสร้างและสาระวิชา

2.2 พัฒนาแผนการสอน สื่อการเรียนและวัสดุหลักสูตร

2.3 ทดลองการใช้เพื่อหาประสิทธิภาพ

2.4 วางแผนการใช้หลักสูตร

- นำหลักสูตรเสนอต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อขอความเห็นชอบ
- ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร
- วางแผนอบรมครู
- นำข้อมูลที่ค้นพบมาปรับปรุงก่อนนำหลักสูตรไปใช้

3. ขั้นตอนในการใช้หลักสูตร บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาหลักสูตร คือ

3.1 ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่นหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อวางแผนในการอบรมครู งบประมาณ วิธีการอบรม

3.2 จัดเตรียมวัสดุหลักสูตร

3.3 การประเมินผล การอบรม การบริหารและการนิเทศ

4. ขั้นตอนตรวจสอบของกระบวนการใช้หลักสูตรและการสอน บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาหลักสูตร คือ

4.1 ใช้ข้อมูลที่ค้นพบจากการประเมินหลักสูตรแต่ละระยะมาปรับปรุงหลักสูตร

4.2 เสนอแนะทางเลือกเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร

ถาวร บัวศรี (2542: 7) กล่าวว่า การนำเอาหลักสูตรใหม่เข้าแทนที่หลักสูตรเดิม จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีก็ต่อเมื่อได้มีการเตรียมการที่จำเป็นอย่างอื่นควบคู่กันไปด้วย สิ่งจำเป็นที่ต้องเตรียม ได้แก่ การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมบุคลากร การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การเตรียมอาคารสถานที่ การเตรียมระบบบริหารของสถานศึกษา การเตรียมงบประมาณค่าใช้จ่าย การเตรียมปรับปรุงหลักสูตรการฝึกหัดครู และการเตรียมชุมชนและสังคม

สังข์ อุทรานันท์ (2532) กล่าวว่า การใช้หลักสูตรจะมีงานหลักอยู่ 3 งาน ดังนี้

1. งานบริหารและบริการหลักสูตร ประกอบด้วย

1.1 งานเตรียมบุคลากร

1.2 การจัดครูเข้าสอนตามหลักสูตร

1.3 การบริหารและบริการวัสดุหลักสูตร

1.4 การบริการหลักสูตรภายในโรงเรียน

2. การดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตร ประกอบด้วย

2.1 การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น

2.2 การจัดทำแผนการสอน

2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.4 การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

3. งานสนับสนุนและส่งเสริมการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย

3.1 การนิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตร

3.2 การจัดตั้งศูนย์วิชาการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการใช้หลักสูตร

วิชัย ดิสสระ (2535) กล่าวถึง การนำหลักสูตรไปใช้ว่า จะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ คือ

1. การเตรียมครู โครงสร้างของหลักสูตรผลิตครูประถมจะพัฒนาสมรรถภาพ 3 ด้านด้วยกัน คือ สมรรถภาพด้านความรู้ สมรรถภาพด้านเทคนิควิธี และสมรรถภาพด้านคุณลักษณะและเจตคติ
2. บทบาทของผู้บริหารหรืออาจารย์ใหญ่ การนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนนั้น คือการที่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้บริหารทำหน้าที่บริหารหลักสูตร โดยผ่านการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ ต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 2) จัดทำแผนหลักสูตรของโรงเรียน 3) กำหนด จัดหา และเตรียมสื่อและวัสดุทัศนูปกรณ์ที่จะใช้ในแผนการใช้หลักสูตรนั้น 4) กำหนดแนว ปฏิบัติการเรียนการสอนตลอดแผน 5) จัดหาสื่อการเรียนการสอน 6) จัดหาแหล่งเสริมประสบการณ์ การเรียนการสอน เช่น ห้องสมุดศูนย์กลางการเรียนรู้ 7) ทำโครงการปรับปรุงคุณภาพครูประจำการ
3. การสอนของครู การที่ครูจะสามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ครู จำเป็นต้องทำแผนการเรียนการสอน หรือแผนกิจกรรมการเรียนการสอน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) ได้กล่าวว่า การจัดวางแผนเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรประกอบด้วย กิจกรรม ต่อไปนี้

1. การเตรียมการวางแผนเพื่อใช้หลักสูตรใหม่
2. การจัดเตรียมอบรมครูเพื่อใช้หลักสูตร
3. การจัดครูเข้าสอน
4. การจัดตารางสอน
5. การจัดบริการวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน
6. การประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตร
7. การจัดสภาพแวดล้อม อาคาร สถานที่ และการเลือกสรรโครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตร
8. การจัดโครงการประเมินผลการใช้หลักสูตรและการปรับปรุงหลักสูตร

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) กล่าวถึงการนำหลักสูตรไปใช้ว่า ประกอบด้วย

1. การวางแผนการเตรียมการและดำเนินการใช้หลักสูตร
2. จัดเตรียมบุคลากร
3. การจัดครูเข้าสอน
4. การจัดหาเอกสารหลักสูตร
5. การทำแผนการสอน
6. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
7. การนิเทศติดตามการประเมินผลการใช้หลักสูตร

8. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

9. การประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตร

อ้าง บัณฑิต (2542: 314-316) กล่าวว่า ในการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนหรือสถานศึกษา นั้น ผู้สอนมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะทำให้หลักสูตรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ดังนั้น นอกจากการเตรียมตัวผู้สอนให้พร้อมแล้ว การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้สอนนับว่าสำคัญและ จำเป็นซึ่งมี 6 เรื่อง ในจำนวนนี้เรื่องที่ 5 และ 6 ไม่จำเป็นต้องทำในระดับอุดมศึกษา

1. กำลังคน
2. วัสดุ อุปกรณ์
3. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. การเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ
5. การนิเทศการศึกษา
6. การแนะแนวการศึกษา

ปีที่ป เมธาคุณวุฒิ (2544) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีส่วนสัมพันธ์กับการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม
2. ลักษณะเฉพาะของสถาบัน
3. นักศึกษา
4. ตัวแปรในการกำหนดหลักสูตร ประกอบด้วย
 - 4.1. เนื้อหา
 - 4.2. รูปแบบ

การจัดการและการถ่ายทอดเนื้อหาของหลักสูตรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ขอบข่าย คือ การจัดการและการสอน กลไกวิธีการจัดการคือวิธีดำเนินการในเรื่องเนื้อหาของหลักสูตรที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายและหลักการในการตัดสินใจ ดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การมองหลักสูตรแบบเป็นรูปธรรมตามตัวแปรต่าง ๆ จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษานำ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการประเมินหลักสูตรมาวางแผนหลักสูตรได้ชัดเจนและง่ายขึ้น โดยพิจารณาตามด้านต่าง ๆ 6 ประการด้วยกัน คือ เวลา สถานที่ ทรัพยากร องค์การ กระบวนการ และผลผลิต รายละเอียดของแต่ละด้านที่จะต้องดำเนินการมีดังนี้

4.2.1 เวลา (Time) แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ คือ ปฏิทินการศึกษา และ ตารางเวลาของหลักสูตร

4.2.2 สถานที่ (Space) แบ่งออกเป็น การจัดหลักสูตรที่มีการสอนภายใน สถาบันหรือนอกสถาบัน

4.2.3 ทรัพยากร (Resource) หมายถึง การใช้ทรัพยากรและวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ

4.2.4 องค์กร (Organization) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจัดองค์กรของหลักสูตร และการจัดองค์กรในการบริหารงานด้านวิชาการ

4.2.5 กระบวนการ (Procedure) กระบวนการของหลักสูตร ประกอบด้วย การวางแผนจัดทำหลักสูตร การที่นักศึกษาจะสำเร็จการศึกษา การสอนและการประเมินผลการเรียนของนักศึกษา

4.2.6 ผลผลิต (Outcomes) หมายถึง วิธีการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดเน้นของหลักสูตร และการประเมินเพื่อให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษา

นนุช สีสันต์ (2539) ศึกษาการจัดหลักสูตรภาษาอังกฤษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีประเด็นสำคัญคือ

1. การเตรียมการจัดหลักสูตรควรประกอบด้วย
 - 1.1. การวางแผนการจัดหลักสูตร
 - 1.2. การจัดเตรียมบุคลากร
 - 1.3. การประชาสัมพันธ์หลักสูตร
 - 1.4. การจัดตารางสอน
 - 1.5. การจัดเตรียมวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียน
2. การดำเนินการจัดหลักสูตร ประกอบด้วย
 - 2.1. การวางแผนการสอน
 - 2.2. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน/กิจกรรมเสริม
 - 2.3. การใช้สื่อการเรียนการสอน
 - 2.4. การวัดผลและประเมินผล
3. การนิเทศติดตามผลการจัดหลักสูตร
 - 3.1 การนิเทศติดตามผลการเตรียมการจัดหลักสูตร
 - 3.2 การนิเทศติดตามผลการดำเนินการจัดหลักสูตร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนการใช้หลักสูตร ควรคำนึงถึงสิ่งจำเป็นต่อไปนี้

1. การประชาสัมพันธ์หลักสูตร
2. การเตรียมงบประมาณ
3. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร

4. การเตรียมวัสดุหลักสูตร
5. สิ่งอำนวยความสะดวกและอาคารสถานที่
6. ระบบบริหารของสถานศึกษา
7. การฝึกอบรมปฏิบัติการของผู้สอนอย่างกว้างขวาง และการศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร
8. การประเมินผลและการติดตามการใช้หลักสูตร การจัดเตรียมระบบการประเมินผลและการติดตามผล

วรรณิ ศิริวัฒน์ (2545: 22) กล่าวว่า ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นกระบวนการในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกประเภท เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. ทิศทางและเป้าหมายของการจัดการศึกษา
2. จุดหมาย
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์
4. โครงสร้างหลักสูตร
5. สาระและมาตรฐานการเรียนรู้
6. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
7. การส่งเสริมการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้
8. การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้
9. ปัจจัยสนับสนุนด้านอื่น ๆ

สุพจน์ ตันติศิริวิทย์ (2545) ศึกษาการติดตามการดำเนินงานการจัดหลักสูตรวิทยาลัยชุมชนระดับอนุปริญญา พุทธศักราช 2545 มีประเด็นที่สำคัญคือ

1. การเตรียมการจัดหลักสูตร ประกอบด้วย
 - 1.1. การวางแผนการจัดหลักสูตร
 - 1.2. การจัดเตรียมบุคลากร
 - 1.3. การประสานงาน
 - 1.4. การจัดเตรียมอาคารและสถานที่
 - 1.5. การจัดทำแผนการสอน
 - 1.6. การเตรียมวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน
 - 1.7. การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้
 - 1.8. การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร

- 1.9. การเตรียมการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.10. การประชาสัมพันธ์หลักสูตร
2. การดำเนินการจัดหลักสูตร ประกอบด้วย
 - 2.1. การคัดเลือกนักศึกษา
 - 2.2. การเตรียมความพร้อมนักศึกษา
 - 2.3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
 - 2.4. การจัดการฝึกงาน
 - 2.5. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
 - 2.6. การวัดและประเมินผลการเรียน
 - 2.7 การนิเทศการจัดการเรียนการสอน
3. การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร
 - 3.1 การติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร
 - 3.2 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

สุเพ็ญพร นิลชัย (2547) ได้ศึกษาการดำเนินการจัดหลักสูตรท้องถิ่นกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมของโรงเรียนนาร่อง โครงการกองทุนหมู่บ้านสืบสานด้วย โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด มีประเด็นที่สำคัญคือ

1. การเตรียมการจัดหลักสูตร ประกอบด้วย
 - 1.1. การวางแผนการจัดหลักสูตร
 - 1.2. การประสานงาน
 - 1.3. การจัดเตรียมบุคลากร
 - 1.4. การจัดตารางสอน
 - 1.5. การจัดเตรียมอาคารสถานที่
 - 1.6. การจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร
 - 1.7. การเตรียมวัสดุและสื่อการสอน
 - 1.8. การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน
 - 1.9. การจัดเตรียมการนิเทศและติดตามผลการเรียน
 - 1.10. การประชาสัมพันธ์หลักสูตร
2. การดำเนินการจัดหลักสูตร
 - 2.1. การจัดทำแผนการสอน
 - 2.2. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร

- 2.3. การใช้สื่อการเรียนการสอน
- 2.4. การจัดชั้นเรียนและบรรยากาศในการเรียน
- 2.5. การวัดผลและประเมินผลการเรียน
- 2.6. การเรียนซ่อมเสริม
- 2.7. การนิเทศและติดตามผลการเรียน
3. การนิเทศติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร
 - 3.1 การเตรียมการจัดหลักสูตร
 - 3.2 การดำเนินการจัดหลักสูตร

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) กล่าวว่า การนำหลักสูตรไปใช้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะถ้าไม่มีการนำหลักสูตรที่สร้างขึ้น ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้บรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หลักสูตรนั้น ๆ ก็ไม่มีความหมาย และอีกประการหนึ่ง ถึงแม้ว่าหลักสูตรที่สร้างขึ้นจะดีเลิศเหมาะสมเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าการนำหลักสูตรไปใช้ยังไม่มีประสิทธิภาพที่ดี ก็ยากที่หลักสูตร นั้น ๆ จะบรรลุตามเจตนารมณ์ที่กำหนดได้เช่นกัน

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดหลักสูตร การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความเสี่ยงที่มี ผลต่อการจัดหลักสูตร โดยแบ่งลำดับขั้นตอนของการศึกษาปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการจัดหลักสูตร การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

จากข้อสรุปที่ได้จากการศึกษา หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดของ สจัด อุทรานันท์ (2532) วิชัย ดิสสระ (2535) วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) นงนุช สีสันต์ (2539) อังกร บัวศรี (2542) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544) สุพจน์ ตันติศิริวิทย์ (2545) สุเพ็ญพร นิลชัย (2547) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับ การเตรียมการจัดหลักสูตร การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การเตรียมการจัดหลักสูตร

- 1.1 การวางแผนการจัดหลักสูตร
- 1.2 การจัดเตรียมบุคลากร
- 1.3 การจัดเตรียมอาคาร สถานที่ และบรรยากาศในการเรียน
- 1.4 การจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร
- 1.5 การจัดเตรียมวัสดุประกอบและสื่อการเรียน
- 1.6 การจัดตารางสอน/ปฏิทินการศึกษา

- 1.7 การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน
- 1.8 การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร
- 1.9 การประสานงาน
- 1.10 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร

2. การดำเนินงานการจัดหลักสูตร

- 2.1 การรับสมัคร การคัดเลือกนักศึกษา และ ลงทะเบียนเรียน
- 2.2 การจัดทำกำหนดการสอนและเนื้อหาวิชาที่สอน
- 2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการใช้วัสดุและสื่อการสอน
- 2.4 การวัดผลและประเมินผลการเรียน
- 2.5 การนิเทศและติดตามผลการเรียน
- 2.6 การจัดการฝึกงาน
- 2.7 การประเมินคุณภาพการศึกษา (ภายในและภายนอก)
- 2.8 การสร้างขวัญกำลังใจ

3. การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

- 3.1 การติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร
- 3.2 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

2.1 การเตรียมการจัดหลักสูตร

2.1.1.การวางแผนการจัดหลักสูตร

การวางแผนคือ กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งหากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอน โดยการกำหนดการกระทำล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทาง คือจะทำอะไร วิธีการคือทำอย่างไร (เสนาะ ตียาวี, 2543) การวางแผนมีความสำคัญเพื่อที่จะลดความไม่แน่นอนลงหรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนที่ต่อเนื่องในการปฏิบัติโดยทั่วไป ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538)

1. การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการพัฒนา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานที่ถูกต้อง
3. การกำหนดแผน- แผนงาน และโครงการ
4. การจัดทำรายละเอียดของแผน- แผนงาน และโครงการ
5. การกำหนดด้านงบประมาณค่าใช้จ่าย

6. กำหนดด้านการติดตาม ควบคุมกำกับ การปฏิบัติตามแผน- แผนงาน และโครงการ

7. การกำหนดด้านการประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 79-81) กล่าวว่า การวางแผน เป็นการกำหนดงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานที่จะทำ วิธีที่จะทำ กำหนดเวลาที่จะทำ สถานที่ที่จะทำ และผู้รับผิดชอบการทำงานนั้น ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนจะมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะเป็นการกำหนดงานที่จะทำ วิธีจัดทำ กำหนดเวลาจัดทำสถานที่จัดทำ รวมทั้งงบประมาณ
2. มีลักษณะเป็นการกำหนดสำหรับการกระทำในอนาคต
3. มีลักษณะที่ประสงค์ให้การกระทำในอนาคตกาลนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

หลักสำคัญในการวางแผน

1. การวางแผนงานจะต้องคำนึงถึงการที่จะให้แผนนั้นมีลักษณะที่ก่อเกิดการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตามแผนมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. การวางแผนจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดทำตามส่วนแห่งความรับผิดชอบ
3. การวางแผนจะต้องจัดทำในลักษณะที่ก่อเกิดให้เกิดประสิทธิภาพ
4. การวางแผนจะต้องจัดทำในลักษณะที่ให้ฝ่ายผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานตามแผนได้ และมีส่วนร่วมในการวางแผน
5. การวางแผนจะต้องมีกิจกรรมที่มีการประสานคล่องจองกัน
6. การวางแผนจะต้องจัดทำโดยคำนึงถึงความสะดวกในการควบคุมงาน
7. การวางแผนจะต้องจัดทำในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น
8. การวางแผนจะต้องคำนึงถึงระยะเวลาดำเนินการตามแผนอย่างมีเหตุผล

สิ่งที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการวางแผน

1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อไร และยึดถือแนวปฏิบัติอย่างไร
2. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น คน เงิน วัสดุ สถานที่ และเวลา เป็นต้น
3. วิธีการปฏิบัติ เป็นเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้เพื่อดำเนินงานตามแผนเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4. วิธีการประเมินผลงาน แผนงานจะเป็นประโยชน์เต็มที่ถ้ามีการควบคุมและติดตามให้ดำเนินไปตามแผน
5. คำนึงถึงอุปสรรคต่อการบริหารงานนั้น เช่น ต้องขอความร่วมมือจากใคร ของงบประมาณได้หรือไม่ เป็นต้น

การวางแผนเพื่อพัฒนาหลักสูตร

การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลา ชำนาญ และกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ขั้นตอนในการวางแผนประกอบด้วย

1. ขั้นการศึกษาปัญหา เป็นขั้นตอนแรกที่จะประเมินสภาพปัจจุบันและระบุปัญหาในปัจจุบัน และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในงานวิชาการอาจจะเริ่มต้นด้วยคำถามต่าง ๆ เช่น

- ลักษณะตลาดสำหรับบัณฑิตของสถาบันจะเป็นอย่างไร และสถาบันจะมีส่วนร่วมอยู่ในตลาดนั้นได้อย่างไร
- สถาบันจะผลิตบัณฑิตให้มีภาพพจน์ตามที่ตลาดต้องการได้อย่างไร
- สถาบันจะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างไร
- โปรแกรมหรือหลักสูตรของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นเป็นอย่างไร
- บัณฑิตของสถาบันได้งานอะไรบ้างในสาขาที่ศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
- หลักสูตรของแต่ละโปรแกรมการศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องอย่างไร
- การจัดสภาพแวดล้อมของคณะ/สถาบันเป็นอย่างไร

2. ขั้นการวางแผน ในส่วนนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายทั่วไปและกลวิธีที่จะดำเนินการและการจัดลำดับความสำคัญ ขั้นตอนนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงและสามารถที่จะใช้ได้ในช่วงเวลา 5-10 ปี

3. ขั้นการจัดสรรทรัพยากร เป็นส่วนที่ต้องตอบคำถามว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องดำเนินการในอีก 5 ปีข้างหน้าในส่วนนี้จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งการจัดงบประมาณรายปี

4. ขั้นการประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะตอบคำถามว่าเป้าหมายของสถาบันบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (ปทีป เมธาคูณวุฒิ, 2544)

เอกรินทร์ สีมหาศาล (2545) กล่าวว่า การวางแผนหลักสูตร (Curriculum Planning) โดยอาศัยความคิดแสดงการหาคำตอบ 4 ประการต่อไปนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางจัดทำหลักสูตร คือ

- 1.1 จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาคืออะไร
- 1.2 การที่จะบรรลุการศึกษาของสถานศึกษา ดังกล่าวผู้เรียนต้องใช้ประสบการณ์ การศึกษาและการเรียนรู้เกี่ยวกับอะไรบ้าง

1.3 ประสบการณ์การศึกษาของผู้เรียนดังกล่าว จะมีหลักและวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างไร ให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย

1.4 และเพื่อให้แน่ใจว่า จุดมุ่งหมายของหลักสูตร บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ จะมีวิธีการประเมินคุณภาพของหลักสูตรได้อย่างไร

ขั้นตอนการวางแผนหลักสูตรจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์นี้สามารถนำไปกำหนดเป็นแนวคิดในการจัดทำหลักสูตร ให้ครอบคลุมประเด็นตามแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของไทยเลอร์

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2525) กล่าวถึง การเตรียมวางแผนเพื่อใช้หลักสูตรใหม่ ว่า จะต้องศึกษา วิเคราะห์หลักสูตรว่า จุดมุ่งหมายของการพัฒนาหลักสูตรและการสอนครั้งนี้มีเป้าประสงค์ที่แท้จริง คืออะไร และสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียนและชุมชนเพียงใด ทางโรงเรียนมี ความพร้อมต่อการนำหลักสูตรมาปรับใช้อย่างไร วัสดุประกอบหลักสูตรและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จะ นำเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาหลักสูตรนี้จะจัดหาได้อย่างไร และโดยวิธีใด งบประมาณและ อาคารสถานที่พอเพียงหรือไม่ การเตรียมบุคลากรเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรจะทำโดยวิธีใด การศึกษา ดำรวจข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวางแผนงานการพัฒนาหลักสูตรจะต้องทำอย่างละเอียดรอบคอบ และต้องใช้เวลาเกี่ยวกับการศึกษาข้อมูลมาประกอบการพิจารณา โดยการได้ศึกษาข้อมูลอย่างกว้างขวาง การใช้หลักสูตรก็จะบรรลุจุดมุ่งหมายได้ง่าย ความไม่พร้อมของการใช้หลักสูตร การขาดความเข้าใจ หลักสูตรอย่างแท้จริง จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ แม้ว่าตัวหลักสูตรจะพัฒนาขึ้นมาอย่างดีเลิศเพียงใด ถ้าการใช้หลักสูตรขาดความเข้าใจและความไม่พร้อม การจะพัฒนาหลักสูตรไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อาจจะประสบความสำเร็จได้ยาก

ดังนั้นการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดี และกระทำอย่างละเอียดรอบคอบ และต้องใช้เวลาเกี่ยวกับการศึกษาข้อมูลมาประกอบการพิจารณา การวางแผนมีความสำคัญที่จะลดความไม่แน่นอนลง หรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อย และเพื่อเป็นตัวกำหนดทิศทางการจัดหลักสูตรให้เป็นไปอย่างมีขั้นตอนและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 1. การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสภาพปัจจุบัน เพื่อกำหนดปัญหาและความต้องการของทั้งสังคมและผู้เรียน 2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตร 3. ความพร้อมของสถานศึกษา 4. การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ 5. การกำหนดงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งจะต้องทำอย่างละเอียดรอบคอบและต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา

2.1.2 การจัดเตรียมบุคลากร

การเตรียมบุคลากรเป็นงานที่สำคัญในการใช้หลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรที่จัดทำขึ้นใหม่หรือประกาศใช้ใหม่ (วิชัย ดิสสระ, 2535) โดยครูผู้สอนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการนำหลักสูตรไปใช้ เพราะเป็นผู้นำหลักสูตรไปใช้กับผู้เรียนโดยตรง ซึ่งการเตรียมบุคลากรเพื่อการใช้หลักสูตรนั้นมีหลายวิธี คือ

- 1) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ
- 2) การไปศึกษาดูงาน
- 3) การประชุมชี้แจง

สงัด อุทรานันท์ (2528: 263-264) กล่าวถึงการเตรียมบุคลากรว่า เป็นงานที่มีความสำคัญมาก ก่อนที่จะนำหลักสูตรไปใช้ควรให้ความรู้หรือชี้แจงผู้ที่ใช้หลักสูตรให้มีความเข้าใจถึงจุดหมาย หลักการ โครงสร้าง แนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการวัดประเมินผลตามหลักสูตรที่ได้จัดทำขึ้น การเตรียมบุคลากรเพื่อการใช้หลักสูตรนี้ก็ยังมีความสำคัญและเป็นภาระหนักมาก ถ้าหากหลักสูตรที่จัดทำขึ้นมาใหม่นั้น เป็นหลักสูตรซึ่งมีความแตกต่างจากหลักสูตรเดิม แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับปรุงแก้ไขเพียงบางส่วน ภารกิจเกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรก็อาจไม่มีความยุ่งยากซับซ้อน ในการเตรียมบุคลากรเพื่อการใช้หลักสูตรใหม่ อาจจะใช้การประชุมชี้แจง การอบรม การประชุม สัมมนา การเผยแพร่เอกสารและสื่อมวลชน เป็นต้น

ถาวร บัวศรี (2542) กล่าวว่า บุคลากรที่สำคัญที่จะต้องเตรียม ได้แก่ ครูผู้สอน ศึกษานิเทศ นักแนะแนว และผู้บริหารการศึกษา การเตรียมครูผู้สอนอาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. การจัดประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องนโยบาย จุดมุ่งหมายของการศึกษา จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้าง รูปแบบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ของหลักสูตร
2. การอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเฉพาะเรื่อง

3. การประชุมปฏิบัติการเพื่อฝึกทักษะที่จำเป็น ต้อง เช่น การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ การสอน วิธีสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นต้น

4. ให้ศึกษาต่อ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543) กล่าวถึงการวางแผนพัฒนาผู้สอน โดยการฝึกอบรมเพิ่มเติม ระหว่างการดำเนินการใช้หลักสูตร ลักษณะการฝึกอบรมผู้สอนควรเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับประเด็นสำคัญ ๆ ที่จะส่งเสริมการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะ และเจตคติต่อวิชาชีพ เป็นการสร้างความมั่นใจในการประกันคุณภาพหลักสูตรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ฉัตร บัวศรี (2542) กล่าวว่า การที่ผู้สอนจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีอย่างสม่ำเสมอและสามารถส่งเสริมคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ผู้สอนจะต้องมีการพัฒนาตัวเอง ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความสามารถในการสอน การจัดชั้นเรียน การวัดผลการเรียนการสอน ฯลฯ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่ โครงการนิเทศตนเอง การประชุมสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การให้ความรู้โดยใช้เอกสารและสิ่งพิมพ์ การให้ความรู้ผ่านสื่อมวลชน การศึกษาวิจัยและการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539: 134) กล่าวถึงการจัดเตรียมบุคลากรโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมชี้แจง การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา เป็นต้น เพื่อให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสไปฝึกอบรมดูงานที่จัดโดยหน่วยงานต่าง ๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อมของครูผู้สอน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้สอน เพราะเป็นผู้นำหลักสูตรไปใช้ ในห้องเรียนกับผู้เรียน สิ่งที่ต้องทำในการเตรียมความพร้อมทางด้านครูผู้สอนก็คือ การสำรวจจำนวนครูผู้สอน ความพร้อมในการสอน โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดเตรียมเนื้อหาหลักสูตร รวมทั้งทักษะในการสอน การประเมินผลการเรียน รวมทั้งการให้ความเข้าใจกับผู้สอนให้มีเจตคติที่ดีต่อหลักสูตร

2. การเตรียมผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารมีหลายระดับ หากเป็นผู้บริหารสถานศึกษาก็มีผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชา ตลอดจนหัวหน้างานอื่น ๆ ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตรไม่ยิ่งหย่อนกว่าครูและผู้นิเทศการสอน เพราะเป็นผู้กำกับดูแลหลักสูตรให้ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรตรวจสอบสภาพและปัญหาของสถานศึกษา เพื่อจะได้พัฒนาและแก้ไขได้ถูกต้อง การประชุมสัมมนาผู้บริหารเรื่องบทบาทและ

หน้าที่ในการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร จึงเป็นสิ่งจำเป็นรวมทั้งแนวคิดและเทคนิคของงานบริหารหลักสูตร

ดังนั้นการจัดเตรียมบุคลากรในการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารหลักสูตร อาจารย์ประจำหลักสูตร ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน ให้มีความพร้อมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารและดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1.3 การจัดเตรียมอาคาร สถานที่ และบรรยากาศในการเรียน

การจัดเตรียมอาคารสถานที่ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการใช้หลักสูตร ควรมีการสำรวจปัจจัยและสภาพต่างๆ ของโรงเรียนว่าเหมาะสมกับการจัดหลักสูตรหรือไม่ การเตรียมอาคารสถานที่สำหรับการใช้หลักสูตรได้ยึดเป้าหมายและหลักการของหลักสูตรตลอดจนจุดเน้นต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ, อ้างถึงใน สุพจน์ ตันติศิริวิทย์, 2545: 22-23)

1. การสอนตามแนวทางของหลักสูตร คือ การให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติตามรูปแบบการปฏิบัติในชีวิตจริง

2. สภาพแวดล้อมที่สำคัญที่จะเป็นตัวแบบให้นักเรียน ผู้บริหารจะต้องควบคุมการปฏิบัติตนเอง และของครูให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน

3. การจัดบรรยากาศให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน

4. จัดห้องสมุด มุมหนังสือ หรือแหล่งวิชาการที่จะให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

5. มีบริเวณสำหรับผู้เรียนได้ฝึกฝนกิจกรรมในกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ

6. จัดสถานที่สำหรับผู้เรียนได้ฝึกฝนออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

7. โรงเรียนต้องจัดบริการด้านสุขภาพีบาลสำหรับครู และผู้เรียนให้เพียงพอกับกิจกรรมหลักสูตร

8. โรงเรียนต้องจัดอาคารสถานที่และบริเวณทั่วไปให้สะอาดเรียบร้อย

9. จัดป้ายนิเทศสำหรับโรงเรียน ห้องสมุดให้อยู่ในสภาพปัจจุบัน และใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดี

การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การรู้จักจัดหา รู้จักใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาอาคารให้อยู่ในสภาพดี สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ คือนักเรียนและครูอาจารย์ได้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543: 163)

การบริหารอาคารสถานที่ที่มีขอบเขตดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับอาคาร ได้แก่ การวางแผนแม่บทอาคารว่าควรจะมีอาคารประเภทต่าง ๆ ในลักษณะใด จำนวนเท่าใด จะออกแบบอาคารอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การจัดสร้างอาคารสถานที่ เป็นการจัดและควบคุมการก่อสร้าง การจัดตกแต่งภายในอาคารและภายนอกอาคาร ตลอดจนการรื้อถอนดัดแปลงอาคารสถานที่
3. การใช้อาคารสถานที่ เป็นการกำหนดเวลา จำนวนของการใช้อาคารสถานที่ต่อการเรียนการสอนซึ่งต้องสัมพันธ์กับฝ่ายจัดตารางสอน จัดชั้นเรียนและจัดครูเข้าสอน
4. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เป็นการดูแลซ่อมแซมอาคารที่ชำรุดหรือตกแต่งทาสี เพื่อให้หน้าใช้และซ่อมแซมเพิ่มเติมให้เหมาะกับการใช้งาน
5. การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ เป็นการดูแลการใช้อาคารให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการใช้ รวมทั้งการให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ของสถานศึกษา การประหยัดค่าไฟ ค่าน้ำประปา และสาธารณูปโภคอื่น ๆ

6. การประเมินผลการใช้อาคาร เป็นการประเมินผลเพื่อที่จะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงอาคารและเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเพื่อความเหมาะสม

ขั้นตอนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานอาคารสถานที่

การดำเนินงานเกี่ยวกับงานอาคารสถานที่ที่มีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับตัวอาคารและสถานที่ เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เช่น จำนวนห้องเรียน ขนาดห้องเรียน สถานที่ตั้ง จำนวนวัสดุครุภัณฑ์ จุดมุ่งหมายของห้อง โดยทั่วไปข้อมูลพื้นฐานนี้จะมี 3 ประเภท คือ
 - 1.1 สภาพปัจจุบันของอาคารและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวนอาคารที่ตั้งและลักษณะของครุภัณฑ์และทิศทาง เป็นต้น
 - 1.2 สถานที่ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเพิ่มลดของจำนวนนักเรียน งบประมาณหลักสูตร เป็นต้น
 - 1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดของบุคลากร การดูแลรักษา งบประมาณ การเดินทาง เป็นต้น
2. การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ เป็นการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้อาคาร เนื่องจากสถานศึกษามีบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ หากมิได้วางแผนการใช้ไว้ล่วงหน้าที่จะเกิดปัญหาระหว่างบุคลากรเกี่ยวกับความซ้ำซ้อนของการขอใช้อาคารสถานที่ การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ควรจะมีการวางแผนร่วมกันระหว่างบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ กับการมุ่งใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่อย่างเต็มที่
3. การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการใช้อาคาร โดยการดูแลอาคารให้มีการใช้ที่ถูกต้องไม่สิ้นเปลืองและเกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย
4. การประเมินผลด้านอาคารสถานที่ เพื่อจะได้แนวทางในการแก้ไขว่า ดำเนินไปไปตามแผนหรือไม่ การประเมินควรเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ

เดวิด นิวเบิล และโรเบิร์ต แคนนอน (2532, สุนทร โคตรบรรเทา, ผู้แปล, 2535: 108) กล่าวว่า การจัดสรรห้องเรียน ห้องปฏิบัติการและครุภัณฑ์ ความสำเร็จของรายวิชาต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการจัดสรรทรัพยากรอย่างรอบคอบ วิธีการจัดนั้นมีแตกต่างกันออกไป ถ้ามีการแก่งแย่งกันควรจะมีการจัดสรรแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้การสอนดำเนินไปตามลำดับ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2532 อ้างถึงใน ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ และการเลือกสรรโครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตร ว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้ของเด็กไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น สภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียนก็จะเป็นส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้

ธำรง บัวศรี (2542: 309) กล่าวว่า หลักสูตรใหม่ย่อมต้องการสิ่งใหม่ ๆ หลายอย่าง ดังนั้นจะต้องมีการจัดหาไว้ให้พร้อมหากต้องมีการปรับปรุงอาคารสถานที่ เช่น ห้องปฏิบัติการสำหรับฝึกงานตามหลักสูตรวิชาชีพ จำเป็นต้องจัดล่วงหน้าก่อนนำเอาหลักสูตรไปใช้ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องวางแผนและดำเนินการ

การจัดเตรียมอาคารและสถานที่ ให้เอื้อต่อการนำหลักสูตรไปใช้เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนในด้านของการจัดเตรียมอาคารสถานที่ ให้สอดคล้องกับการจัดหลักสูตรเหมาะสมกับสภาพผู้เรียน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การจัดเตรียมอาคาร สถานที่ แหล่งค้นคว้าข้อมูล ให้สะดวกและเพียงพอต่อผู้เรียนและผู้สอน

2.1.4 การจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร

สังัด อุทรานันท์ (2528: 6-8) ได้กล่าวถึงหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตรไว้ ดังนี้

เอกสารหลักสูตร เป็นเอกสารที่กล่าวถึงสาระของหลักสูตรโดยตรง คือจะกล่าวถึงจุดมุ่งหมาย หลักการโครงสร้าง และเนื้อหาสาระที่จัดไว้ในหลักสูตรนั้น ๆ

เอกสารประกอบหลักสูตร เป็นเอกสารที่อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของหลักสูตรเพื่อให้การนำหลักสูตรไปใช้ได้ผลตามความมุ่งหมาย เช่น คู่มือครู แผนการสอน คู่มือประเมินผลหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543) กล่าว การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ เอกสารหลักสูตรควรมีความชัดเจน สมบูรณ์ทันสมัย ใช้แนวทางในการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) กล่าวถึงการจัดทำเอกสารหลักสูตร เช่น แผนการสอน คู่มือครู หนังสืออ่านเพิ่มเติม และสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใช้หลักสูตรหรือครูผู้สอนสามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักสูตรที่ใช้ควรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และหลักสูตรควรมีความเชื่อมโยง

ทฤษฎีสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ซึ่งหลักสูตรการบริหารการศึกษา แบ่งออกเป็น หลักสูตรระดับปริญญาโท และ หลักสูตรระดับปริญญาเอก

2.1.5 การจัดเตรียมวัสดุประกอบและสื่อการเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) กล่าวถึงการบริหารงานสื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษาว่า งานสื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษามีบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ควรมีลักษณะดังนี้

1.1 เข้าใจงานสื่อสารการเรียนการสอน
 1.2 มีนโยบายและโครงการสื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา
 1.3 มีความรู้ความสามารถ ช่วยจัดและดำเนินงานสื่อการเรียนการสอนให้กับสถานศึกษา

1.4 จัดให้มีสถานที่สำหรับปฏิบัติงานสื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.5 จัดสรรงบประมาณให้กับงานสื่อการเรียนการสอน

2. หัวหน้างานสื่อการเรียนการสอน มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

2.1 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกแก่ ครู อาจารย์ ที่ประสงค์จะทำเอกสารประกอบการสอน ตารางเรียน

2.2 รวบรวมผลงานของแต่ละวิชาให้เป็นรูปเล่ม จัดทำจุลสารหรือวารสารทางวิชาการ เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียน งานทางด้านวิชาการและเป็นการเผยแพร่ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่

2.3 เสนอแนะหนังสือที่มีคุณค่าต่อการสอน เผยแพร่เอกสารหรือตำราที่ดีเด่นของผู้สอนแต่ละสาขาวิชาให้เป็นที่รู้จักทั่วไป

2.4 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษา โสตทัศนศึกษา เพื่อใช้ในการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.5 บริการสื่อการเรียนการสอนแก่ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2.6 รับผิดชอบ เก็บรวบรวมดูแลบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ โสตทัศนศึกษา

2.7 ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้วัสดุอุปกรณ์ โสตทัศนศึกษา

3. ครู อาจารย์ ผู้ใช้สื่อการเรียนการสอนควรมีลักษณะดังนี้

3.1 ควรฝึกใช้อุปกรณ์การสอนและใช้ให้ถูกวิธี

3.2 ครูควรเห็นความจำเป็นของการใช้อุปกรณ์การสอน และจำเป็นต้องใช้เพื่อจะสามารถอธิบายให้นักเรียนนักศึกษาเข้าใจได้

3.3 สถานศึกษาควรจัดให้ครูได้มีอุปกรณ์การสอนเพียงพอ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543) กล่าวว่า วัสดุหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอน เช่น เอกสารคำสอน แบบฝึก บทปฏิบัติการ ข้อทดสอบ คู่มือผู้สอน คู่มือผู้เรียน โดยวางแผนดำเนินการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้ และครอบคลุมเนื้อหา

ธำรง บัวศรี (2542) กล่าวว่า วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้และสื่อการเรียนการสอน เช่น การจัดเตรียมตำรา เอกสารประกอบหลักสูตร อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการแต่เนิ่น ๆ และวางแผนในการดำเนินงานให้รอบคอบ

อุทุมพร จามรมาน (2545: 29) กล่าวถึงการทำสื่อการสอนว่า ต้องสร้างเตรียมไว้สำหรับการสอนตามที่ต้องการแนบไว้กับแผนการสอนเพื่อสะดวกใช้ การใช้สื่อการสอนนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ลึกซึ้งขึ้น ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือ พจนานุกรม คู่มือ สารานุกรม แผ่นพับ
2. สื่อเทคโนโลยี ได้แก่ วีดิทัศน์ แถบบันทึกเสียง คอมพิวเตอร์ช่วยสอน ซีดีรอม อินเทอร์เน็ต
3. สื่ออื่น ๆ ได้แก่ สื่อบุคคล สื่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สื่อกิจกรรม/กระบวนการ สื่อวัสดุ/เครื่องมือ/อุปกรณ์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) กล่าวว่า การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่จะเอื้อต่อการศึกษาล่าเรียนของนักเรียนนักศึกษาช่วยให้เกิดความรู้ ทักษะ เจตคติและกิจนิสัยที่พึงประสงค์เป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมที่ใช้รวมเข้าไปในเนื้อหาของหลักสูตรวิชาต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับความต้องการ ระดับชั้น สติปัญญา และความสามารถของผู้เรียน เพื่อให้กระบวนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ประเภทของสื่อการเรียนการสอน แบ่งไว้เป็น 2 ประเภท คือ

1. วัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ต้องใช้เครื่อง เช่น วัสดุอุปกรณ์ประเภทจัดแสดงรูปภาพ แผนภูมิ แผ่นวงจร แผงสถิติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น
2. วัสดุประเภทที่ต้องใช้เครื่องฉายและเครื่องมือประเภทต่าง ๆ เช่น เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายวัตถุทึบแสง เครื่องฉายภาพยนตร์ข้ามศรีษะ เทป เครื่องเล่นแผ่นเสียง วีดีโอ และวัสดุประกอบ

ดังนั้น การนำสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน เช่น เพื่อการสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดทำเอกสารประกอบการเรียน อุปกรณ์ในการนำเสนองาน หรือใช้ประกอบคำบรรยายของอาจารย์ รวมถึงหนังสือตำราที่เกี่ยวข้องและตรงกับสาขาวิชาการบริหารการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดเตรียมไว้เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดหลักสูตรที่ตั้งไว้

2.1.6 การจัดตารางสอน/เวลา/ปฏิทินการศึกษา

วิจิตร ศรีสอ้าน (2518) กล่าวว่า เพื่อให้จะใช้ประโยชน์ในช่วงปีการศึกษาให้ได้ผลทางการเรียนการสอนสูงสุด จึงได้มีการแบ่งปีการศึกษาออกเป็นภาค เพื่อให้ช่วงเวลาแต่ละภาคพอเหมาะกับการศึกษาของแต่ละระดับ สำหรับระดับอุดมศึกษานั้น มักจะแบ่งปีการศึกษาออกเป็นภาค 3 แบบใหญ่ ๆ คือ

1. แบบทวิภาค (Semester) คือ แบ่งปีการศึกษาออกเป็นภาค ๆ ละประมาณ $4\frac{1}{2}$ เดือน หรือ 18-16 สัปดาห์ โดยถือหลักว่า ปีการศึกษาหนึ่ง ๆ ควรมีเวลาเรียนไม่น้อยกว่า 30 สัปดาห์ หรืออยู่ในพิสัยตั้งแต่ 30-36 สัปดาห์ หรือไม่ต่ำกว่า 180 วัน การแบ่งภาคแบบนี้เป็นที่นิยมทำกันโดยทั่วไป และเป็นแบบที่แพร่หลายที่สุดในประเทศไทย

2. แบบไตรภาค (Quarter) จัดแบ่งปีการศึกษาออกเป็น 3 ภาค ไม่รวมภาคฤดูร้อน ภาคการศึกษาหนึ่ง ๆ ใช้เวลาประมาณ 11 สัปดาห์ ภาคฤดูร้อนนับเป็นภาคการศึกษาพิเศษจัดเป็นภาคที่ 4 ใช้เวลาประมาณ 10 สัปดาห์

3. แบบไตรภาคประเภท Trimester จัดแบ่งปฏิทินออกเป็น 3 ภาคการศึกษา ภาคละประมาณ 15 สัปดาห์ รวมภาคฤดูร้อนด้วย เป็นการจัดการศึกษาตลอดปี (Year-Round Calendar) โดยถือส่วนภาคฤดูร้อนเป็นส่วนหนึ่งของภาคการศึกษาปกติภาคที่ 3 ด้วย

แบบที่นิยมใช้กันมาก คือ แบบทวิภาค และแบบไตรภาค การจะเลือกใช้แบบใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของการศึกษาแต่ละระบบ รวมทั้งพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมของผู้เรียนและผู้สอนในแต่ละสังคมด้วย อย่างไรก็ตามวิธีการแบ่งภาคการศึกษาไม่ว่าจะเป็นแบบใด ก็ย่อมมีข้อจำกัดด้วยกันทั้งสิ้น ข้อควรพิจารณาก็คือ ถ้าหากยังจำเป็นต้องใช้หน่วยเวลาเป็นมาตรฐานที่จะบอกมาตรฐานเชิงปริมาณของการศึกษา ก็ควรที่จะต้องมีควมพยายามที่จะหาวิธีการจัดสรรเวลาในปีการศึกษาหนึ่ง ๆ ให้ได้ใช้ประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุด

แง่คิดอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับการใช้เวลาเพื่อการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ก็คือการขยายเวลาสอนในภาคค่ำ เพื่อให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งการศึกษาต่อเนื่องอันเป็นส่วนของการศึกษาผู้ใหญ่

ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544: 73) กล่าวว่า เวลาแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ คือ ปฏิทินการศึกษา และตารางเวลาของหลักสูตร

- | | |
|-------------------|--|
| 1. ปฏิทินการศึกษา | 1) 2 ภาค |
| | 2) 3 ภาค |
| | 3) 4-1-4 (4 เดือน - 1 เดือน - 4 เดือน) |
| | 4) เป็น Block หรือ Module |
| | 5) ไม่กำหนดเฉพาะเจาะจง |
| 2. เวลาเรียน | 1) วันธรรมดา |

- 2) วันธรรมดาตอนเย็น
- 3) วันหยุดราชการ
- 4) จัดเฉพาะช่วงเวลา
- 5) ไม่มีข้อกำหนด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) กล่าวถึงการจัดตารางสอนไว้ว่า ผู้จัดควรจะได้ทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตารางสอน ดังนี้

1. คำโครงของหลักสูตร มีการแบ่งวิชาออกเป็นกี่หมวด เป็นวิชาอะไรบ้างบังคับ และเลือกอย่างละกี่วิชา แต่ละวิชาต้องใช้ห้องเรียนและวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือประกอบการเรียนการสอนในลักษณะใด

2. จำนวนนักเรียนที่มีอยู่ทั้งหมด

3. จำนวนนักเรียนที่เลือกเรียนในแต่ละวิชา

4. จำนวนนักเรียนในแต่ละชั้นการศึกษา

5. จำนวนนักเรียนที่จัดแบ่งให้เรียนในแต่ละห้องเรียน โดยพิจารณาขนาดของห้องเรียนเป็นเกณฑ์

6. จำนวนห้องเรียนและชนิดของห้องเรียน

7. จำนวนครูที่จะสอน

8. การจัดแบ่งเวลาประจำวัน ได้แก่ เวลาเริ่มเข้าเรียน เวลาหยุดพัก และเวลาเลิกเรียน

9. จำนวนชั่วโมงสอนของครูแต่ละคนในรอบสัปดาห์ ตามเกณฑ์ที่กำหนด

10. จำนวนชั่วโมงสอนของครูแต่ละคนต้องทำงานพิเศษอื่น ๆ

11. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวครูผู้สอน ได้แก่ คุณวุฒิ วิชาที่สอนได้ ความสนใจความถนัดพิเศษ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2532 อ้างถึงใน ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์; 2539: 150) กล่าวถึงการจัดตารางสอนว่า เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักสูตรได้เหมือนกัน ในการจัดตารางสอนควรคำนึงถึงการเรียนรู้อื่นๆ ไม่ควรใช้เวลาเท่า ๆ กัน ระดับของความยากง่ายของการเรียนรู้ก็ย่อมแตกต่างกัน ช่วงการเรียนรู้ก็ต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียนและเหมาะสมกับวัย ความสามารถของผู้เรียน รวมถึงอัตราเวลาเรียนในแต่ละภาคการศึกษาและรอบปี การศึกษาตลอดจนชั่วโมงสอนของครู นอกจากนี้การใช้อาคารสถานที่ ห้องเรียน โรงฝึกงาน ห้องทดลอง จะต้องมีการใช้ตลอดเวลา จึงจะถือว่าการใช้อาคารสถานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการจัดตารางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการจัดหลักสูตร การบริหารการศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่จัดหลักสูตรนอกเวลาราชการด้วย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดตารางการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ยังขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนที่มีคุณสมบัติตรงตามที่

ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งจำเป็นต้องเชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัยของรัฐมาสอนฉะนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างย่างที่จะต้องจัดตารางสอนให้สอดคล้องกับผู้สอนด้วย

2.1.7 การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2525) กล่าวว่า การประเมินผลนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าสิ่งที่ได้กระทำนั้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะขณะทำการประมวลการสอนนั้น ส่วนใหญ่คิดว่าควรกระทำอย่างนั้นอย่างนี้ ควรให้นักเรียนเรียนอย่างนั้นอย่างนี้ เมื่อถึงเวลานำไปใช้จริง ๆ จะต้องทำการตรวจสอบดูว่า ใช้ได้ดีเพียงใด เหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง และเรายอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การวัดผลการศึกษานั้นก็ถือว่าเป็นการวัดบุคลิกภาพของผู้เรียนด้วยว่ามีความก้าวหน้าหรือพัฒนาไปอย่างไร ดังนั้นการวัดจะต้องกระทำหลาย ๆ ด้าน ส่วนการประเมินผลนั้นเป็นการพิจารณาผลที่ได้จากการวัด ว่าได้ผลคุ้มค่ากับสิ่งที่ได้ลงทุนไปหรือไม่ การวัดผลจึงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผล ถ้าไม่มีเครื่องมือที่แน่นอนใช้ในการวัดผล ก็ใช้วิธีพิจารณาผลเป็นสำคัญ ในการวัดควรสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการวัด เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นข้อมูลในการประเมินคุณภาพของการประมวลการสอนต่อไป

การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร เป็นกระบวนการในการเตรียมความพร้อมในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร และติดตามผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียนว่าได้ดำเนินการด้วยความถูกต้อง มีปัญหาใดเกิดขึ้นหรือไม่ หากมีปัญหาก็ได้หาทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ทันท่วงที เพื่อให้ครูได้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่พึงประสงค์และสามารถใช้หลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดและประเมินผลการเรียน เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบความสามารถของนักเรียน และเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินการตามแนวทางของหลักสูตร (บุญเรียง ขจรศิลป์ และคณะ อ้างถึงใน สุพจน์ ตันติศิริวิทย์, 2545)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2522) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งของ หรือการกระทำใด ๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และมีหลักการวัดและประเมินดังนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ในการวัดให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ในการสอน พร้อมทั้งให้คำนิยามของสิ่งที่ต้องการวัดภายในขอบข่ายของเป้าหมายการศึกษา ในรูปพฤติกรรมของผู้เรียนทั้ง 3 ด้าน (Cognitive, Affective, Psychomotor)

2. เลือกแนวคิดและปรัชญาการวัดให้เหมาะสมกับจุดประสงค์ และสิ่งที่มุ่งจะวัดตามที่กำหนดไว้ในข้อ 1

3. เลือกหรือสร้างเครื่องมือ หรือแบบสอบถามตามแนวคิดหรือปรัชญาการวัดในข้อ 2 เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน และประสิทธิภาพของการสอน

4. การวัดผลการเรียนรู้หรือการเรียนการสอน ที่จะให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทุกด้านตามจุดประสงค์ของการสอน จำเป็นต้องใช้เทคนิคการวัดหลายวิธีประกอบกัน ไม่มีเทคนิคการวัดใดเพียงเทคนิคเดียวที่สามารถวัดความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของการเรียนรู้ได้ครบทุกด้าน เพราะเทคนิคการวัด หรือเครื่องมือแต่ละประเภทมีข้อจำกัดในพฤติกรรมของผู้เรียน

5. การวัดผลการเรียนการสอน เป็นการวัดทางอ้อม และสิ่งที่วัดได้เป็นเพียงตัวอย่างของพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ หรือเจตคติของผู้เรียนเท่านั้น เพื่อความถูกต้องของสิ่งที่ต้องการวัด ผู้สอนจะต้องเลือกใช้เทคนิค หรือเครื่องมือที่เหมาะสมหลายประเภท และวัดหลาย ๆ ครั้ง เพื่อจะได้คะแนนพฤติกรรมเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ อย่างถูกต้อง

6. ผู้สอนควรตระหนักถึงจุดเด่นจุดด้อยของเทคนิค หรือเครื่องมือแต่ละประเภท เพื่อจะได้เลือกใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง อันจะนำมาซึ่งความถูกต้อง และแม่นยำของข้อมูลที่วัดได้ พร้อมทั้งหาทางป้องกัน และแก้ไขข้อผิดพลาดในการใช้เทคนิค หรือเครื่องมือแต่ละประเภท กล่าวคือ 1) ข้อผิดพลาดอันเนื่องมาจากการสุ่มตัวอย่าง (Sampling error) 2) ข้อผิดพลาดจากเครื่องมือหรือกระบวนการใช้เครื่องมือหรือคำถาม 3) ข้อผิดพลาดจากการแปลความหมายของคะแนน

7. การแปลความหมายข้อมูลที่วัดได้ หรือคะแนนตามแนวของการวัดเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และแนวทางในการตัดสินใจอื่น ๆ เช่น การเลือกบุคลากร การปรับปรุงหลักสูตร เป็นต้น

ดังนั้น การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ควรดำเนินการจัดเตรียมให้พร้อมทั้งเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการวัดและประเมินผล รวมถึงวิธีการวัดและประเมินผลต่าง ๆ ซึ่งผู้สอนจะต้องทำความเข้าใจและเตรียมการล่วงหน้า เพื่อที่จะทำให้การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ดำเนินไปได้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2.1.8 การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) การประเมินหลักสูตรมีจุดประสงค์ เพื่อพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับคุณภาพของหลักสูตร โดยใช้ผลวัดในแง่มุมต่าง ๆ ของสิ่งที่จะประเมินนำมาพิจารณาร่วมกัน เช่น ตัวเอกสาร หลักสูตร วัสดุหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน ตัวผู้เรียน ความคิดเห็นของผู้ใช้หลักสูตร แนวการประเมินสามารถทำได้เป็น 3 ระยะด้วยกัน คือ

1. ระยะก่อนโครงการ-----การสร้างและการพัฒนาหลักสูตร
2. ระยะระหว่างโครงการ-----การนำหลักสูตรไปใช้
3. ระยะหลังโครงการ----- การติดตามประเมินผลหลักสูตรทั้งระบบ

เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Galen J.Saylor and Willian M. Alexander, อ้างถึงใน วิชัย วงษ์ใหญ่, 2537) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Planning Curriculum for Modern Schools ว่า การประเมินหลักสูตรเป็นกระบวนการที่ยุ่ยากและซับซ้อน อาศัยเทคนิคต่าง ๆ มาประกอบการประเมิน และได้จัดลำดับขั้นตอนการประเมินหลักสูตรไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การประเมินจุดมุ่งหมายในระดับต่าง ๆ ได้แก่ จุดมุ่งหมายทั่วไปของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเฉพาะวิชา และจุดประสงค์ในการเรียน เพื่อดูว่าจุดมุ่งหมายเหล่านี้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้เรียนและสภาพแวดล้อมหรือไม่เพียงใด ภาษาที่ใช้ยุ่ยากแก่การสื่อสารซึ่งกันและกันหรือไม่

2. การประเมินโครงการศึกษาของโรงเรียนทั้งระบบ การประเมินผลโครงการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ทราบว่า การใช้หลักสูตรใหม่ บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ หรือไม่ เช่น การเตรียมความพร้อมของโรงเรียน เกี่ยวกับการใช้หลักสูตรใหม่ การดำเนินงาน การจัดเตรียมงบประมาณ การฝึกอบรมครู การแนะแนว ห้องสมุด โรงฝึกงาน การดำเนินงานของโรงงานต่าง ๆ ได้กระทำไปมากน้อยเพียงใด และโครงการที่ได้กระทำไปมีประสิทธิภาพหรือไม่

3. การประเมินการเลือกเนื้อหาสาระของวิชา การเลือกและจัดประสบการณ์การเรียน สื่อการเรียน ได้จัดและดำเนินไปเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และจัดประสบการณ์การเรียนได้สัดส่วนกันครบทุกด้าน และมีความเหมาะสมหรือไม่

4. การประเมินการสอน การประเมินผลระดับนี้เพื่อดูว่าการสอนของครู ดำเนินไปโดยยึดถือหลักสูตรหรือไม่ การสอนได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนก็คือความสามารถในการสอนของครู ที่จะบ่งชี้ว่า กระบวนการเรียนการสอนได้ดำเนินไปสู่ความมุ่งหมายของหลักสูตร

5. การประเมินโครงการการใช้หลักสูตร ถึงแม้ว่าการประเมินผลของแต่ละโครงการได้วางแผนและขั้นตอนของการประเมินผลไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่การดำเนินงานอาจมีข้อผิดพลาดได้ซึ่งจะทำให้การประเมินเพื่อสรุปผลของหลักสูตร ผิดพลาดไปได้

วิชัย ดิสสระ (2535) กล่าวว่า การประเมินผลก่อนการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินหลักสูตรที่มีกระบวนการเหมือนกับแนวคิดการประเมินหลักสูตรของไทเลอร์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประเมินหลักสูตรในช่วงเวลาที่หลักสูตรยังไม่ได้นำไปใช้ในโรงเรียน เป็นการประเมินหลักสูตรหลังจากได้วางแผนพัฒนาหลักสูตรแล้ว การประเมินหลักสูตรที่เพิ่งทำเสร็จนี้เป็นการพิจารณาวิเคราะห์ความสมเหตุสมผลหรือความเชื่อมั่นของสิ่งที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กับความน่าจะเป็นว่ามีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับความเป็นจริงหรือไม่อย่างไร โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านพัฒนาหลักสูตร นักการศึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาวิชาและกระบวนการเรียนการสอนเป็นต้น

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543) กล่าวถึง การประเมินหลักสูตรก่อนการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. **การกำหนดจุดมุ่งหมายการประเมินหลักสูตร** ได้แก่ ประเมินเอกสารหลักสูตรเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรและคุณภาพของเอกสาร การประเมินระบบการบริหารเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของกระบวนการการใช้หลักสูตรรวมทั้งการนิเทศ กำกับดูแล การประเมินการจัดทรัพยากร หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการใช้หลักสูตรเพื่อศึกษา ความพร้อมเกี่ยวกับการบุคลากร งบประมาณ สถานที่ และวัสดุหลักสูตร (Curriculum materials) อื่นที่เอื้อต่อการใช้หลักสูตรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลผลิตหลักสูตรและ คุณค่าของหลักสูตรเพื่อศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ กำหนดไว้หรือไม่

2. **การวางแผนดำเนินงาน** เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำจุดมุ่งหมายของการประเมิน แต่ละเรื่องมาวางแผนกำหนดขอบข่ายการประเมินให้ชัดเจน เช่น การวางแผนการประเมินเอกสาร หลักสูตร การวางแผนการประเมินระบบการบริหารและการจัดการ การวางแผนการประเมิน ทรัพยากร และการวางแผนการประเมินผลผลิตหลักสูตร

3. **การทดลองใช้หลักสูตรฉบับร่าง** จะสอดคล้องกับการวางแผนการประเมิน หลักสูตรด้านระบบบริหารการจัดการและการนิเทศกำกับดูแล รวมทั้งทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อ การใช้หลักสูตร

4. **การประเมินผลจากการทดลองใช้** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการ ประเมินการทดลอง เพื่อปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้จริง

การประเมินผลขณะดำเนินการ หมายถึง การประเมินหลักสูตรในช่วงเวลาที่กำลัง นำหลักสูตรที่ได้จากการวางแผนพัฒนาไปใช้ในโรงเรียน ทั้งนี้ต้องยึดหลักการและเหตุผลในชั้น วางแผนพัฒนาหลักสูตรเป็นหลัก แล้วพิจารณาวิเคราะห์ดูว่าตัวหลักสูตรและกระบวนการเรียน การสอนที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นเป็นอย่างไร เป้าหมายของการประเมินผลขณะดำเนินการนี้มุ่งที่จะ ช่วยให้นักพัฒนาหลักสูตรสามารถพิจารณาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนที่ นำไปใช้ ได้มีความสมเหตุสมผลกับหลักการและเหตุผลในขณะวางแผนหลักสูตรเป็นประการ สำคัญ

การประเมินหลักสูตรระหว่างดำเนินการใช้หลักสูตร หมายถึง การทำให้ กระบวนการใช้หลักสูตรกระจ่างทั้งในด้านระบบบริหารและการจัดการหลักสูตร การนิเทศกำกับ ดูแลและกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งการประเมินการเรียนการสอนจะรวมอยู่ในส่วนของการประเมินหลักสูตรด้วย ประกอบด้วย

1. ประเมินในเรื่องเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการหลักสูตร ได้แก่ การวางแผนการใช้หลักสูตร การเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนการใช้หลักสูตร การฝึกอบรมบุคลากรเพิ่มเติม ระหว่างการใช้หลักสูตร การกำหนดหรือการจัดหาทรัพยากร

2. การประเมินการจัดกระบวนการเรียนการสอน สิ่งที่มุ่งเน้นการประเมินได้แก่ ผู้สอนมีความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรนี้มากน้อยเพียงใด การนิเทศการสอนเพื่อช่วยเหลือผู้สอนมีคุณภาพและได้รับการยอมรับจากผู้สอนมากน้อยเพียงไร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารด้านการจัดการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน การจัดการชั้นเรียนของผู้สอน การฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการสอน สื่อและวัสดุการเรียน สนับสนุนเอื้ออำนวยต่อผู้เรียนและผู้สอน วิธีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนชัดเจนเหมาะสม และในภาพรวมการจัดการเรียนการสอนมีความสอดคล้องกับหลักสูตร

3. การประเมินระบบบริหารและวิธีการนิเทศกำกับดูแลเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร มุ่งเน้นการประเมินการนิเทศจากภายนอกมีระบบและเป็นประโยชน์ต่อการใช้หลักสูตรเพียงใด

4. การประเมินผลผลิตของหลักสูตร โดยการสอบถามความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชน ว่ามีอะไรและมีแนวโน้มว่าจะเกิดเรื่องใดอีก

การประเมินผลหลังการดำเนินการ หมายถึง การประเมินหลักสูตรในช่วงเวลาที่หลักสูตรได้นำไปใช้แล้วหรือเป็นการประเมินผลจบโครงการของหลักสูตรนั้น ๆ การประเมินหลักสูตรในช่วงจบโครงการนี้ ต้องวิเคราะห์หาผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์หาประสิทธิภาพของการวางแผนพัฒนาหลักสูตร กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ กระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนและผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน การประเมินผลหลังการดำเนินการและการประเมินผลขณะดำเนินการนี้มีส่วนเกี่ยวพันเป็นลูกโซ่ จะแตกต่างกันเพียงช่วงเวลาที่ทำประเมินเท่านั้น

แนวทางการประเมินหลักสูตร

เดวิท แพทท์ (David Pratt, 1980) เสนอแนวทางการประเมินหลักสูตรไว้ 14 ประการ ซึ่งจะครอบคลุมบทบาทหน้าที่ในการประเมินหลักสูตรทั้ง 3 ลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายทั่วไป แนวทางการประเมิน ได้แก่

- หลักสูตรได้กล่าวถึงลักษณะที่คาดหวังของผลผลิตหลักสูตรไว้ชัดเจนหรือไม่
- จุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความสำคัญเพียงพอหรือไม่
- จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกำหนดไว้ครอบคลุมสิ่งสำคัญที่คาดหวังไว้หรือไม่

2. หลักการและเหตุผล แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการเสนอความจำเป็นเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรหรือไม่
- มีการกล่าวถึงข้อสรุปที่สำคัญของหลักสูตรไว้หรือไม่

- ข้อคิดเห็นเป็นความจริงและเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด
- มีการคาดการณ์เกี่ยวกับการคัดค้าน หรือการไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการใช้

หลักสูตรซึ่งอาจจะเกิดขึ้น หรือไม่

- มีการประเมินความต้องการ ได้อธิบายวิธีการศึกษา การศึกษามีความสมบูรณ์

น่าเชื่อถือเพียงไร

3. จุดมุ่งหมายเฉพาะ แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการระบุจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือไม่
- มีการชี้แนวทางว่าหลักสูตรสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนได้อย่างไร
- จุดมุ่งหมายเฉพาะแต่ละข้อแสดงประเภทและความสำคัญหรือไม่
- จุดมุ่งหมายเฉพาะแต่ละข้อแสดงความสอดคล้อง และสัมพันธ์กันกับ

จุดมุ่งหมายทั่วไปหรือไม่

- จุดมุ่งหมายเฉพาะทุกข้อสามารถปฏิบัติได้และตอบสนองจุดมุ่งหมายทั่วไปหรือไม่

4. เกณฑ์ปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร แนวทางการประเมิน ได้แก่

- ระบุเกณฑ์สำหรับการพิจารณาการปฏิบัติ มีความชัดเจนและเหมาะสม และเชื่อถือเกี่ยวกับประสิทธิภาพได้เพียงใด

- เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินเหมาะกับมาตรฐานเพียงใด

5. การแบ่งระดับของคะแนน แนวทางการประเมิน ได้แก่

- ระบบการจัดระดับความสำคัญของคะแนนมีความชัดเจนเพียงใด

- การจัดลำดับของคะแนนสะท้อนให้เห็นลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายหรือไม่

- ระบบการจัดลำดับของคะแนนมีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือไม่

6. สภาพแวดล้อม แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการอธิบายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของชุมชนที่จะนำหลักสูตรไปใช้หรือไม่

- มีการระบุถึงสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาอย่างชัดเจนหรือไม่

- หลักสูตรมีความเหมาะสม ความชัดเจน ความต่อเนื่องเกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษาของสถานศึกษากับนักเรียนหรือไม่

- การบริหารหลักสูตรได้จัดระบบไว้ชัดเจนเพียงไร
- มีสถาบันการศึกษาอื่น สามารถนำหลักสูตรนี้ไปใช้ได้หรือไม่
- มีการระบุถึงผลกระทบเกี่ยวกับหลักสูตร รายวิชา และครูหรือไม่

7. ลักษณะผู้เรียน แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการระบุลักษณะผู้เรียนที่จบหลักสูตรนี้หรือไม่

- มีการระบุเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนการคัดเลือกผู้เรียนหรือไม่
- มีการกำหนดความรู้พื้นฐานไว้หรือไม่
- ผู้ที่ไม่สามารถเข้าเรียนในหลักสูตรนี้จะสามารถตรวจสอบได้ด้วยวิธีใด

8. การเรียนการสอน แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการระบุรายละเอียดไว้ในแผนการเรียนเพียงพอหรือไม่
- เนื้อหาสาระของแต่ละวิชาในหลักสูตร น่าสนใจเพียงใด
- เนื้อหาสาระของแต่ละวิชา มีคุณค่าและได้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด
- การจัดการเรียนการสอนสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือไม่

9. ความแตกต่างในการจัดการเรียนการสอน แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการประเมินผลระหว่างการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินเพื่อการวินิจฉัยหรือไม่
- มีการเตรียมสื่อสำหรับสอนซ่อมเสริมหรือไม่ ลักษณะการจัดสอนซ่อมเสริมมีหลายรูปแบบ รวมทั้งมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด
- มีการส่งเสริมผู้เรียนเก่งมากน้อยเพียงใด

10. การส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติ แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการระบุจำนวนกลุ่มผู้เรียนขนาดใหญ่ ขนาดเล็กไว้หรือไม่
- มีการวางแผนสำหรับแก้ไขปัญหาสำหรับผู้เรียนจำนวนมากหรือน้อยกว่าที่กำหนดไว้หรือไม่
- มีการเตรียมวัสดุเครื่องมือที่สนับสนุนการเรียนการสอนหรือไม่
- สื่อการเรียนการสอนมีความสอดคล้องกับบทเรียนและหลักสูตรหรือไม่
- สื่อการเรียนและเครื่องมือสามารถจัดทำได้หรือจัดซื้อได้ง่ายหรือไม่
- สื่อการเรียนมีความเหมาะสมในการใช้มากน้อยเพียงใด
- มีการอธิบายวิธีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนไว้หรือไม่

11. การทดลองใช้หลักสูตร แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการใช้หลักสูตรแบบนำร่อง หรือภาคสนามหรือไม่
- รายงานผลการทดลองใช้น่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

12. การประเมินโครงการใช้หลักสูตร แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีการประเมินโครงการใช้หลักสูตร ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับกันหรือไม่
- มีองค์ประกอบหรือหรือส่วนใดของหลักสูตรที่จำเป็นต้องมีการประเมินโดยเฉพาะหรือไม่
- มีทางปรับปรุงและพัฒนาส่วนใดหรือไม่

13. การนำหลักสูตรไปใช้ แนวทางการประเมิน ได้แก่

- มีแนวทางการกำหนดเวลาการใช้หลักสูตรหรือไม่
- บทบาทหน้าที่ของผู้ใช้หลักสูตร ได้ระบุไว้ชัดเจนหรือไม่
- มีสิ่งจูงใจ และทรัพยากรสำหรับใช้หลักสูตรเพียงพอหรือไม่
- แผนการใช้หลักสูตรมีความชัดเจน และเป็นไปได้เพียงใด

14. ผลผลิต

- รูปแบบหลักสูตรควรมีอิสระในตัวเองหรือไม่
 - ผลผลิตจากหลักสูตรเป็นที่น่าพอใจและมีความสนใจในวิชาชีพมากขึ้นเพียงใด
- การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการให้พร้อม เพื่อเตรียมประเมินคุณภาพของหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย การประเมินจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การประเมินการดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรใหม่ การใช้สื่อการเรียนการสอน การประเมินการสอน เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร เพื่อให้การปฏิบัติงานในการจัดหลักสูตรบรรลุตามวัตถุประสงค์

2.1.9 การประสานงาน

การประสานงาน มีความสำคัญต่อการบริหารงานของหน่วยงาน หรือองค์การเพราะเป็นกระบวนการที่ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทำให้ภารกิจดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายเดียวกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ (ภิญโญ สาทร, 2516) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อช่วยให้ผลงานและคุณภาพของงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) เพื่อประหยัดงบประมาณ ประหยัดเวลาในการทำงาน (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523)

สมนุรณี บรรณาภพ (2520: 83 อ้างถึงใน สุเพ็ญพร นิลชัย, 2547: 33) กล่าวถึงความหมายของการประสานงานว่า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานกลมกลืนกัน สอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน และดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยให้เกิดความประหยัดทั้งเวลาและปัจจัยอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

ภิญโญ สาทร(2539 อ้างถึงใน เบญจนาฏ วัฒนประดิษฐ์, 2533: 22) กล่าวถึงการประสานงานว่า เป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์ วัสดุและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งความสามารถในการที่จะกระทำให้เกิดการผสมกลมกลืนไปในหน่วยงานที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารอันได้แก่ คน เงิน เวลา วัสดุ และวิธีการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2539: 35 อ้างถึงใน สุเพ็ญพร นิลชัย, 2547: 34) กล่าวว่า นอกจากทุก ๆ ฝ่ายจะมีบทบาทหน้าที่ของตนและสิ่งของจะมีประโยชน์เฉพาะในงานที่กำหนดแล้ว

จะต้องมีการกำหนดว่าทุก ๆ ฝ่ายจะร่วมกันหรือแบ่งงานกันอย่างไร ในลักษณะที่ผสมผสาน สอดคล้อง ไม่เกิดการซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน รวมทั้งองค์ประกอบที่เป็นสิ่งของก็จะต้องมีการกำหนด ผู้รับผิดชอบดูแล ลักษณะการนำไปใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งของต่าง ๆ จะต้องมีการ กำหนดให้ชัดเจนภายในโรงเรียน ซึ่งจะถือว่าเป็นการประสานงานที่ดี ไม่เกิดข้อขัดข้องในการทำงาน การประสานงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การประสานงานภายในองค์กร (Internal co-ordination) หมายถึงการ ประสานงานภายในหน่วยงานเดียวกัน เช่นภายในสถานศึกษาเดียวกัน

2. การประสานงานภายนอกองค์กร (External co-ordination) หมายถึงการ ประสานงานภายนอกหน่วยงานที่แตกต่างกัน เช่นสถานศึกษาประสานงานกับหน่วยงานภายใน ชุมชน หรือสถานประกอบการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 85) กล่าวถึงการประสานงานว่า เป็นการเชื่อม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัสดุทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร ซึ่งการประสานงานสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. กำหนดสายการบังคับบัญชาให้อยู่ในสถานที่สัมพันธ์กันอย่างดี รวมทั้งการ กำหนดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีลักษณะเกื้อกูลกันที่จะประสานงานได้ดี

2. กำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานขึ้นใช้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติงานใน องค์กร โดยเฉพาะงานประจำต่าง ๆ

3. การกระตุ้นใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนใจและกระตือรือร้นที่จะประสานงาน ด้วยความสมัครใจ

4. การประสานงาน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรอาจดำเนินการโดย การจัดตั้งคณะกรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานขึ้น โดยให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการ จากส่วนงานต่าง ๆ มีหน้าที่พิจารณาปัญหาที่จำเป็นต้องอาศัยการประสานจากหลายฝ่ายเข้ามา ผนึกกำลังกันโดยหาข้อแก้ไขปัญหานั้น

5. การสร้างกลุ่มพลัง หมู่อณะและการทำงานเป็นโครงการ ก็เป็นแนวทางหนึ่ง ที่สามารถก่อให้เกิดสภาวะการประสานงานที่ดีได้

6. การจัดตั้งผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในสาขาอาชีพที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์กร ให้ทำหน้าที่เป็นกึ่งกิจกรรมระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะ

7. จัดให้มีคนทำหน้าที่เสมือนหมุดเชื่อมโยง ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ภายใน องค์กร โดยอาจจัดในแนวราบและแนวตั้ง

8. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ติดต่อขึ้น ให้อยู่ในสังกัดที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับส่วนอื่น ๆ

9. กำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ให้มีลักษณะสอดคล้องลงรอยกัน กับการกำหนดระบบการติดต่อสื่อสาร

การประสานงานจะให้สำเร็จอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วยมีดังนี้ คือ (วีรวรรณ ชินะตระกูล, 2535)

1. การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่ (a general plan of organization structure and function) โดยการจัดทำแผนผังการทำงาน การแบ่งหน้าที่ทำงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ การงานของแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ ไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรของแต่ละหน่วยงานทราบหน้าที่ของตน

2. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่สะดวก (efficiency communication system) เช่น รถที่ใช้ติดต่อ วิทยุติดต่อ คนเดินหนังสือของหน่วยงาน

3. แต่งตั้งคณะกรรมการ (committee) การจัดตั้งกรรมการจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกันทำงาน การทำงานย่อมก่อให้เกิดการประสานงาน เนื่องจากการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ก่อให้เกิดความเข้าใจและประสานงานซึ่งกันและกัน

4. จัดให้มีการประชุม (meeting) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี เป็นประโยชน์แก่การร่วมมือและการประสานงานกัน

5. ใช้การนิเทศ (supervision) หมายถึงการให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจ และทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. จัดให้มีที่ปรึกษา หรือหน่วยงานแนะนำทางวิชาการ (advisory staff) จะเห็นได้ว่างานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยที่ปรึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทางที่ถูกต้อง

7. การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานติดต่อ (coordinator) ในบางครั้งจำเป็นต้องตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานเฉพาะกิจ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นลุล่วงไปด้วยดี

8. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (training) เป็นการพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงขึ้น จะเห็นว่าการฝึกอบรมช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ที่เข้ามาอบรมอันเป็นวิธีหนึ่งทีก่อให้เกิดการประสานงาน

9. จัดทำคู่มือแนะนำในการประสานงาน (brochure) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

10. การจัดระบบงาน (working system and procedures) โดยการจัดการทำงานให้เดินไปตามสายงานที่ถูกต้องรวดเร็ว วิธีนี้ช่วยให้เกิดการประสานงานอย่างมีระเบียบ

11. การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) จัดให้มีการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจหน้าที่แก่เจ้าหน้าที่ชั้นรอง ๆ ลงไปเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

12. การบำรุงขวัญ (morale) ขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ร่วมงาน การประสานงานจะไม่เกิด หากขวัญของผู้ทำงานไม่ดี เช่น สวัสดิภาพต่างๆ

ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานการจัดหลักสูตรซึ่งจะต้องประสานสัมพันธ์กันทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการประหยัดงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2.1.10 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามย่อมมีผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเสมอ นับตั้งแต่ผู้บริหารการศึกษา ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดและอำเภอ ศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ครู อาจารย์ จะต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพราะการจัดหลักสูตรเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างทีนอกเหนือจากการเรียนการสอนแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ อาคารสถานที่ งบประมาณค่าใช้จ่าย ฯลฯ ด้วยเหตุนี้บุคคลเหล่านั้นจึงจำเป็นต้องทราบ ว่า กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537: 197) กล่าวว่า ประชาสัมพันธ์หลักสูตร การใช้หลักสูตรใหม่จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการประชาสัมพันธ์หลักสูตรด้วยส่วนหนึ่ง สื่อที่ใช้ในการแนะนำหลักสูตรมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายของการใช้หลักสูตร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เอกสารแผ่นพิมพ์

ธำรง บัวศรี (2542: 305) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การออกเอกสารสิ่งพิมพ์ การใช้สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น นอกจากนี้การประชุมและการสัมมนาก็อาจนำมาใช้ได้ ในโอกาสอันควร การที่จะใช้วิธีการประชาสัมพันธ์อย่างไร แก่ผู้ใดเป็นจำนวนกี่ครั้งเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2532 อ้างถึงใน ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) กล่าวถึงการประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรว่า การประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรกับผู้ปกครอง คณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียนและประชาชนในชุมชนนั้น เป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจว่าการใช้หลักสูตรใหม่นั้น ลูกหลานของเขาจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรเกี่ยวกับการเรียนรู้ เจตคติ ค่านิยม และความสามารถในการแก้ปัญหา การประชาสัมพันธ์หลักสูตรจะต้องทำติดต่อกันไป และแต่ละครั้งไม่ควรนานเพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย การใช้สื่อมวลชนเป็นเครื่องช่วยประชาสัมพันธ์หลักสูตร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 44) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์หลักสูตรก่อนนำหลักสูตรไปใช้เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้ก็เพราะการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร จะมีผลกระทบต่อการบริหาร

หลักสูตร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร นับตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ นักเรียนนักศึกษา จะต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมากบ้างน้อยบ้าง ในลักษณะที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ก็เพราะการจัดหลักสูตรเกี่ยวข้องกับหลายสิ่งหลายอย่าง ไม่เฉพาะการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น แต่ยังสัมพันธ์กับสื่อการเรียนการสอน ห้องสมุด สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร โดยเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่บริหารหลักสูตร ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของสิ่งเหล่านี้ และต้องปรับปรุงแก้ไขวิธีการบริหารงาน เพื่อจะได้ใช้หลักสูตรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การประชาสัมพันธ์จะเริ่มต้นตั้งแต่การจัดทำหลักสูตรต้นแบบเป็นระยะว่า ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง การประชาสัมพันธ์ทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การออกเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น การออกแบบแผ่นปลิว บทความในหนังสือพิมพ์ วารสารต่าง ๆ

2. การใช้สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

3. การประชุมสัมมนาเกี่ยวกับหลักสูตรใหม่

บุญเรียง ขจรศิลป์และคณะ (อ้างถึงใน สุพจน์ตันติศิริวิทย์, 2545) กล่าวถึงแนวทางในการดำเนินการ ในการประชาสัมพันธ์หลักสูตร ดังนี้

1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบการประชาสัมพันธ์หลักสูตร

2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะประชาสัมพันธ์หลักสูตร

3. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

4. กำหนดหัวเรื่องที่จะประชาสัมพันธ์

5. กำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม

6. กำหนดสื่อและเทคนิคต่าง ๆ

7. กำหนดงบประมาณในการดำเนินงาน

8. ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์

การเลือกใช้วิธีประชาสัมพันธ์อย่างไรมัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย งบประมาณที่มีอยู่ ตลอดจนเวลาและโอกาส เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ ไป อย่างไรก็ตาม การประชาสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการยอมรับในหลักสูตร ใ้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความสัมพันธ์ของหลักสูตรกับการเรียนการสอน

ดังนั้น การประชาสัมพันธ์หลักสูตรจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การบริหารงานการจัดหลักสูตร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความร่วมมือกับบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร และเพื่อสร้างความเข้าใจในจุดประสงค์ของการจัดหลักสูตร งบประมาณและค่าใช้จ่าย

ต่าง ๆ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม เพื่อให้การจัดหลักสูตรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 การดำเนินงานการจัดหลักสูตร

2.2.1 การรับสมัคร การคัดเลือกนักศึกษาและลงทะเบียนเรียน

ฝ่ายงานทะเบียน เป็นงานที่ส่งเสริมงานด้านวิชาการและจัดเป็นงานที่ยั่วยุให้ระบบการจัดการเรียนการสอนสามารถดำเนินการลุล่วงไปด้วยดี ในสถานศึกษาหลายแห่งจัดงานฝ่ายทะเบียนเป็นงานด้านบริการการศึกษา แต่ก็มีหลายแห่งถือว่าเป็นงานของวิชาการ เพราะงานทะเบียนจะมีงานตั้งแต่การเริ่มรับสมัครผู้ที่เข้าศึกษาในสถานศึกษา จนนักเรียน นักศึกษาสำเร็จการศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544)

การรับสมัครนักเรียน นักศึกษาใหม่ ในแต่ละปีการศึกษา สถานศึกษาจะประกาศรับนักเรียนนักศึกษาใหม่ โดยทั่วไป จะประกาศรับนักศึกษาใหม่ปีละ 1 ครั้ง แต่ในสถานศึกษาบางแห่งอาจรับสมัครนักเรียนนักศึกษาปีละ 2 ครั้ง ตามแต่นโยบายของสถานศึกษา การรับสมัครนักเรียน นักศึกษาในแต่ละครั้งจะมีขอบเขตของการรับสมัครนักศึกษาใหม่ ดังนี้

1. การกำหนดจำนวนในแต่ละสาขาวิชาของการรับสมัคร จำนวนที่รับสมัคร และสาขาวิชาในแต่ละปีการศึกษาอาจไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นความต้องการของสังคม ตลอดจนความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการของผู้ที่ต้องการจะสมัครเข้าเรียนด้วย

2. การกำหนดเวลาในการรับสมัคร เวลาที่ใช้ในการรับสมัครจะกำหนดเวลาตั้งแต่จำนวนวันในการขายใบสมัคร เวลาที่สมัครสอบ ถ้ามีจำนวนผู้มาสมัครสอบมาก ตลอดจนเวลาสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ การประกาศผลสอบ การรายงานตัว และการขึ้นทะเบียนเป็นนักเรียน นักศึกษา

3. สถานที่สมัคร สถานที่สมัครนี้จะใช้สถานศึกษาหรือสถานอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิธีการในการซื้อใบสมัครและส่งใบสมัครทางไปรษณีย์ ตลอดจนการกำหนดสถานที่สอบ

4. คุณสมบัติของผู้สมัครสอบ ต้องระบุไว้ให้ชัดเจนในด้าน เพศ อายุ วุฒิที่สำเร็จ การศึกษาก่อนสมัครสอบเพื่อศึกษาต่อ ตลอดจนประสบการณ์ คณะแผนเฉลี่ย และใบรับรองอื่น ๆ ที่จำเป็น

5. การกำหนดวิชาที่ต้องสอบ และจำนวนคะแนนที่ต้องการในการสอบผ่าน รวมทั้งวิธีการคัดเลือก สถานศึกษาบางแห่งอาจกำหนดสอบข้อเขียน หรือสอบสัมภาษณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจสอบข้อเขียนก่อนแล้วจึงสัมภาษณ์ แต่ละสถานศึกษาอาจกำหนดไม่เหมือนกัน

6. การประกาศผลสอบและสถานที่ประกาศผลสอบ ซึ่งต้องแจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้า โดยทั่วไปจะกำหนดและประกาศไว้ในใบสมัครแล้ว

การลงทะเบียนวิชาเรียน ตามระเบียบของสถานศึกษา เมื่อนักเรียนนักศึกษาได้ขึ้นทะเบียนและมอบตัวเป็นนักเรียน นักศึกษาของสถาบันแล้ว นักเรียน นักศึกษาทุกคนจะต้องลงทะเบียนเรียนและชำระเงินตามวันที่กำหนด นักเรียน นักศึกษาผู้ใดที่ไม่ลงทะเบียนตามที่กำหนด จะถูกปรับการลงทะเบียนล่าช้า สำหรับนักเรียนนักศึกษาที่มีเหตุจำเป็นไม่สามารถมาลงทะเบียนได้ สถานศึกษาจะให้นยื่นคำร้องขอผ่อนผันการชำระเงินลงทะเบียน

ดังนั้น การรับสมัคร คัดเลือกนักศึกษาและลงทะเบียน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญประการหนึ่งต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการหลักสูตรการบริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรภาคในเวลาราชการ และภาคนอกเวลาราชการ ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนในการคัดเลือกนักศึกษาเพื่อให้มีคุณสมบัติเพียงพอ และเหมาะสมกับการศึกษาต่อในหลักสูตร การกำหนดจำนวนของการรับสมัครเพื่อให้มีคุณภาพในการดูแลควบคุมจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา นอกจากนี้ยังต้องเตรียมการในเรื่องของการกำหนดวิชาที่ใช้ในการสอบคัดเลือก ค่าใบสมัคร ค่าสมัครสอบที่เหมาะสม

2.2.2 การจัดทำแผนการสอน

แผนการสอนเปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (Blue Print) เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ครูได้วางแผนการสอนและจะช่วยให้สอนดีขึ้น เพราะครูได้มีโอกาสกำหนดจุดมุ่งหมายของบทเรียน หาวิธีสอนต่าง ๆ ที่จะช่วยให้นักเรียนเข้าใจเร็วขึ้น รวมทั้งการจัดเตรียมสื่อการเรียนและการจัดกิจกรรมการเรียนที่เหมาะสม การวางแผนการสอนที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2525)

1. มีความมุ่งหมายของแต่ละบทเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลของการเรียนการสอน
2. คำนึงถึงธรรมชาติ ความต้องการ ความสนใจของเด็กและระยะเวลาเรียนแต่ละครั้ง
3. มีกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ของผู้เรียนอันเป็นหนทางไปสู่การสรุปเป็นความคิดรวบยอดหลักการและความคิดรวบยอดต่อไป
4. เลือกวิธีสอนแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะกับบทเรียนและวัยเรียนของเด็ก
5. คำนึงถึงแหล่งทรัพยากร เพื่อความสะดวกในการจัดหาวัสดุประกอบการเรียน และจัดวิทยาการให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นของโรงเรียน

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) กล่าวถึงการจัดทำแผนการสอนควรประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้ คือ

1. ชื่อแผนการสอนและระยะเวลาเรียนในแผนการสอนนั้น ๆ
2. จุดประสงค์ การเรียนรู้

3. เนื้อหาสาระที่สำคัญ
4. กิจกรรมการเรียนการสอน
5. สื่อและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
6. การวัดและประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวถึงการวางแผนการสอนว่า สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการสอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ และวัดผลได้
2. กำหนดเนื้อหาและประสบการณ์ และจัดลำดับประสบการณ์ที่จะสอน
3. เลือกวิธีสอนและสื่อการสอนที่เหมาะสม
4. ดำเนินการสอนด้วยกิจกรรมการสอน
5. วัดและประเมินผลเพื่อจะได้นำไปพิจารณาปรับปรุงการสอนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

การจัดทำแผนการสอนที่ดีต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์เนื้อหา ความคิดรวบยอด จุดประสงค์ กิจกรรมการเรียน สื่อการสอน และการประเมินผล ดังนั้นครูควรหาความรู้เกี่ยวกับข้อมูลนั้น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการสอน การจัดทำแผนการสอนที่ดีควรปฏิบัติตามนี้ (บำรุง กลัดเจริญ และ ฌวีวรรณ กิनावงศ์ อ้างถึงใน สุพจน์ ตันติศิริวิทย์, 2545)

1. ศึกษาหลักสูตร โดยเริ่มจากหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้างของหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตรในกลุ่มวิชา โดยทำความเข้าใจในสิ่งที่จะต้องสอนเพื่อจะได้พบขอบข่ายของกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ครูจะต้องจัดให้นักเรียน

2. ศึกษาเอกสารหลักสูตรอื่นๆ เช่น แผนการสอน คู่มือครู หนังสือเรียน แบบฝึกหัด ตลอดจนสื่อการเรียนการสอน เพราะเอกสารเหล่านี้มีความสมบูรณ์กว่าตัวหลักสูตร ครูจะต้องศึกษาเอกสารเหล่านี้ให้เข้าใจ เพื่อที่จะวางแผนการเรียนการสอนได้ถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

3. ศึกษาวิธีวัดและการประเมินผลการเรียน ตลอดจนการใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ ตามหลักสูตร ทำความเข้าใจอย่างละเอียด เพื่อสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้น การจัดทำแผนการสอน เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ครูผู้สอน ได้ดำเนินการสอนให้ เป็นไปตามเนื้อหา จุดมุ่งหมาย และเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งการจัดรายวิชาในหลักสูตรการบริหารการศึกษานั้น ควรจะมีความเชื่อมโยงหรือบูรณาการกับ สาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

2.2.3 การจัดการเรียนการสอนและการใช้วัสดุและสื่อการสอน

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญที่สุดของการจัดหลักสูตร เพราะหลักสูตรจะบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการเรียนการสอน และเพื่อให้กิจกรรมการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าและเหมาะสมสำหรับผู้เรียน

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูดังต่อไปนี้ (กรมวิชาการ, 2535)

1. จัดให้ครูได้ศึกษาหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร เพื่อเตรียมการสอนและจัดการเรียนการสอนได้อย่างถูกต้อง
2. สนับสนุนให้ครูใช้วิธีการสอนแบบต่าง ๆ ให้เหมาะกับจุดประสงค์ ลักษณะเนื้อหาวิชา ตลอดจนพัฒนาการของเด็ก
3. จัดโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนการสอน และสร้างเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่นักเรียน
4. ส่งเสริมให้มีการผลิตและใช้อุปกรณ์การสอน โดยพยายามให้มีการใช้วัสดุท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
5. สนับสนุนให้มีการสอนซ่อมเสริม เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียน
6. กระตุ้นให้ครูเอาใจใส่ต่อการสอนด้วยวิธีการต่าง ๆ และดูแลให้มีการปรับปรุงการสอนของครู ให้เป็นไปตามแนวทางที่หลักสูตรกำหนด
7. สนับสนุนให้ครูนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอน
8. จัดให้มีการประชุมครู เพื่อวางแผนร่วมกันในการแก้ปัญหาและปรับปรุงการเรียนการสอน
9. ส่งเสริมให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในชั้นเรียน
10. พยายามลดกิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อให้ครูได้มีเวลาทำการสอนได้เต็มที่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) กล่าวถึงการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. การจัดตารางสอน
2. การจัดชั้นเรียน
3. การจัดครูเข้าสอน
4. การจัดเอกสารแบบเรียน
5. การปรับปรุงการเรียนการสอน
6. การฝึกงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวถึง งานการจัดและดำเนินการด้านกรเรียนการสอนว่า ประกอบด้วย

1. การจัดทำประมวลการสอน (Syllabus) หลักสูตรได้กำหนดรายวิชาไว้ จึงเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการโดยความร่วมมือจากฝ่ายวิชาการและครูอาจารย์ ในการจัดทำประมวลการสอนเป็นรายวิชา

2. การจัดแผนการเรียน สถานศึกษาต้องจัดแผนการเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัด ตามความสนใจ และความสามารถ แผนการเรียนเป็นการกำหนดรายวิชาให้เรียน มีวิชาบังคับ วิชาเลือก และวิชาเลือกเสรีอย่างมีจุดมุ่งหมาย เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องศึกษาโครงสร้างของหลักสูตร รายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรให้เข้าใจโดยละเอียด

3. การจัดตารางสอน ตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา และเวลาที่จะเรียนโดยละเอียดประจำวันตลอดสัปดาห์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดตารางสอน

3.1 เค้าโครงของหลักสูตร การแบ่งหมวดวิชา วิชาบังคับ วิชาเลือก วิชาเสรีแต่ละวิชาต้องให้ห้องเรียนและอุปกรณ์ ในลักษณะใดบ้าง

3.2 จำนวนนักเรียนนักศึกษา ที่จะลงทะเบียนในวิชาแต่ละวิชา และจัดเป็นที่ห้อง กี่กลุ่ม

3.3 ระยะเวลาหรือคาบชั่วโมงในการสอนแบ่งเป็นที่คาบ คาบละกี่นาที ในหนึ่งวันจะจัดได้กี่คาบ

3.4 จำนวนห้องเรียนและขนาดห้องเรียน รวมทั้งลักษณะ ห้องเรียนที่ใช้

3.5 จำนวนครูอาจารย์ที่จะรับผิดชอบในแต่ละวิชา

3.6 วิทยากรพิเศษ และความสะดวกในการเชิญมาสอน

3.7 ภาระงานสอนของครูแต่ละคน

4. การจัดชั้นเรียน

5. การจัดครูอาจารย์เข้าสอน การดำเนินงานของการจัดครูอาจารย์เข้าสอนมีดังนี้

5.1 การสำรวจความพร้อมของบุคลากรด้านครูอาจารย์ ก่อนเปิดหลักสูตรใหม่หรือเปิดแผนการสอนเพิ่ม

5.2 สสำรวจภาระของครูอาจารย์

5.3 สสำรวจคุณสมบัติของครูอาจารย์ เช่น วุฒิ ประสบการณ์ ความชำนาญในด้านการสอนของแต่ละวิชา

5.4 จัดตามความพร้อมของครูผู้สอน เช่น ความถนัด และความต้องการในการสอนได้แก่

- จัดตามวุฒิทางการศึกษา
- จัดตามความสนใจและความถนัด

- จัดตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

6. การสอนซ่อมเสริม
7. การเลือกตำราเรียน
8. คู่มือครูในงานวิชาการ
9. การจัดทำคู่มือนักเรียน นักศึกษา เป็นเอกสารที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อแจกให้นักศึกษา โดยเฉพาะนักเรียน นักศึกษาใหม่ในวันลงทะเบียนเรียน เพื่อเป็นแนวทางให้นักศึกษาได้เข้าใจถึงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติตนได้ถูกระเบียบของสถานศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นักศึกษา

10. การจัดห้องศูนย์ควบคุมการเรียนการสอนทางวิชาการ

ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของการจัดหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย การจัดประมวลการสอน การจัดแผนการเรียน การจัดตารางสอน การจัดครูอาจารย์เข้าสอน การเลือกตำราเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรการบริหาร การศึกษาทั้งระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ซึ่งหลักสูตรระดับปริญญาโท ส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น แผน ก (1) ทำเฉพาะวิทยานิพนธ์ แผน ก (2) ทำวิทยานิพนธ์และศึกษารายวิชา และแผน ข (1) ศึกษารายวิชาและค้นคว้าอิสระ ส่วนในระดับปริญญาเอก จำแนกเป็นหลักสูตร แผน 1 ทำเฉพาะวิทยานิพนธ์ แผน 2 ทำวิทยานิพนธ์และศึกษารายวิชา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2548) ฉะนั้น ผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอนจึงจำเป็นต้องมีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับแผนการเรียน เพื่อให้การจัดหลักสูตรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2.4 การวัดผลและประเมินผลการเรียน

การวัดและประเมินผล เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนโดยเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้สอนทุกระดับและประเภท เพื่อตรวจสอบความสามารถในการเรียนรู้และขณะเดียวกันก็เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพในการสอนของผู้สอนด้วย การวัดและประเมินผลมีบทบาทและหน้าที่สำคัญ ๆ ดังนี้ (ไพศาล หวังพานิช, 2543)

1. การวัดและประเมินผลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการศึกษา
2. การวัดและการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน
3. การวัดและการประเมินผลเป็นเครื่องมือประกันคุณภาพทางวิชาการ
4. การวัดและการประเมินผลทำหน้าที่ตรวจสอบผลการเรียนรู้
5. การวัดและการประเมินผลทำหน้าที่ให้ข้อมูลเพื่อการพัฒนา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 134) กล่าวถึงการวัดและประเมินผลว่า เป็นกระบวนการที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนมีคำหลายคำที่นิยมใช้กันอยู่ ได้แก่

- การสอบ (Test) เป็นการใช้เครื่องมือในการวัดและเปรียบเทียบพฤติกรรมของนักเรียน
- การวัดผล (Measurement) เป็นกระบวนการที่กำหนดจำนวนตัวเลขให้กับบุคคลตามความมุ่งหมาย และเปรียบเทียบลักษณะความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ในสิ่งๆ นั้น ๆ
- การประเมินผล (Evaluation) เป็นการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า ความจริง และการกระทำ

หลักการวัดและประเมินผล ในการดำเนินการวัดและประเมินผลให้เกิดคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้ตามหน้าที่อย่างมั่นใจ จำเป็นต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักการดังต่อไปนี้

1. วัดและประเมินผลสอดคล้องความเป็นจริง (Relevance) ควรยึดหลักการ ดังนี้
 - 1.1 ต้องสอดคล้องวัตถุประสงค์ของการวัดและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
 - 1.2 ต้องสอดคล้องกับหลักสูตรวัดและประเมินผลตามเนื้อหาของรายวิชา
 - 1.3 ต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง วัดและประเมินในสิ่งที่ใกล้ตัว ปรากฏจริงในวิถีชีวิตหรือตามหลักวิชาในสาขา
 2. วัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ให้เกิดความชัดเจนและเป็นธรรมแก่ผู้เรียน ผู้สอน ต้องวางแผนโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวัด กำหนดชนิดหรือประเภทของเครื่องมือที่จะใช้ ระบบวิธีการตรวจให้คะแนน และกำหนดวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ
 3. วัดและประเมินด้วยเครื่องมือที่มีคุณภาพ คุณภาพของเครื่องมือในการวัดและประเมินผลที่สำคัญประกอบด้วย
 - 3.1 ความเที่ยงตรง (Validity): สามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างแท้จริง คือ วัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัดได้จริง และวัดประสิทธิภาพการเรียนรู้หรือเนื้อหาตามหลักสูตรได้จริง
 - 3.2 ความเชื่อมั่น (Reliability): เครื่องมือวัดและประเมินผลสามารถให้ผลที่สะท้อนศักยภาพหรือความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนได้มากที่สุด
 - 3.3 ความเป็นปรนัย (Objectivity): เครื่องมือวัดมีความชัดเจนสื่อความหมายให้เข้าใจตรงกันและกำหนดขอบเขต เงื่อนไข หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการคิดหาคำตอบ
 - 3.4 การจำแนก (Discrimination): เครื่องมือวัดและประเมินผลต้องสามารถจำแนกหรือแยกผู้เรียนได้ถูกต้องตามระดับความสามารถ
 - 3.5 ระดับความยาก (Difficulty) เหมาะสม: ในกรณีที่เครื่องมือวัดเป็นข้อสอบ จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณภาพของความยากง่ายของข้อสอบประกอบด้วย
- ไจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) กล่าวถึงขั้นตอนในการวัดและประเมินผลการเรียน ดังนี้

1. การกำหนดจุดประสงค์ในการวัดและประเมินผลการเรียน ครูผู้สอนควรที่จะกำหนดจุดประสงค์ก่อนว่าจะวัดอะไร แค่ไหน และวัดเพื่ออะไร ซึ่งการกำหนดจุดประสงค์ในการวัดและประเมินผลการเรียนควรให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ในการสอน

2. การเลือกและสร้างเครื่องมือ ในการวัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่กำหนดไว้ นั้น ควรพิจารณาว่า ควรใช้เครื่องมืออะไรบ้างจึงจะวัดได้ตรงตามความต้องการอย่างครบถ้วน หรืออาจต้องใช้เครื่องมือหลาย ๆ ชนิดประกอบกัน

3. การนำเครื่องมือไปสอบวัดผู้เรียน ครูผู้สอนหรือผู้คุมสอบควรจัดเตรียมสภาพแวดล้อมรวมทั้งกำหนดเวลาสอบให้เหมาะสม เพื่อให้นักเรียนทำข้อสอบได้อย่างเต็มความสามารถ

4. การตรวจและนำผลเปรียบเทียบกับเกณฑ์

5. การประเมินผล

ดังนั้น การวัดและประเมินผลการเรียน เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้สอนควรที่จะกำหนดจุดประสงค์ในการวัดและประเมินผล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสอน เพื่อที่จะทราบว่าหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมากน้อยเพียงใด และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนต่อไป

2.2.5 การนิเทศและติดตามผลการเรียน

การนิเทศการจัดการเรียนการสอน เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน (สงัด อุทรานันท์, 2529) การนิเทศการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยปรับปรุงการเรียนการสอน การปรับปรุงอาจทำได้หลายทาง เช่น ช่วยให้ครูผู้สอนมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับวัสดุหลักสูตรและวิธีใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยปรับปรุงแบบฉบับการสอน (Teaching Style) ให้เหมาะกับจุดประสงค์และเนื้อหาวิชา ช่วยแนะนำให้รู้จักการใช้อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน ช่วยให้เข้าใจและสามารถสร้างแบบทดสอบและใช้ได้ถูกต้อง และช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ตามที่ได้รับคำร้องขอจากผู้สอน (ธำรง บัวศรี, 2542)

โดยการนิเทศการศึกษาที่ดีควรจัดในโรงเรียนเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ควรมีวิธีปฏิบัติดังนี้ (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2538)

1. จัดให้มีการประชุมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญา วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการ และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน
2. จัดให้มีบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำให้ใช้หรือผลิตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูที่มีประสบการณ์สอนนาน และมีความสามารถเชี่ยวชาญ ในการสอน

4. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอน และดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียง หรือต่างจังหวัด ถ้ามีงบประมาณ

5. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนชั้นอื่น ๆ ไม่ว่าจะในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับ

6. เปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอน จากผู้เชี่ยวชาญหรือจากครูด้วยกัน

7. ให้โรงเรียนได้ใช้ประโยชน์ในการมีกลุ่มโรงเรียน โดยร่วมมือและช่วยเหลือกัน ทางด้านวิชาการ

8. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อย ตามความสนใจของครู

9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาบรรยายในหัวข้อที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ

10. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อน หรือส่งครูไปร่วมการอบรม

11. รับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษา และแนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิก สมาคมทางวิชาการ

12. ให้คำปรึกษาหารือทางด้านส่วนตัว และทางด้านวิชาการแก่ครู

13. สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม หรือนำครูไปทัศนศึกษานอกสถานที่ จะทำให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มขึ้น

14. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดในหมู่ครู เช่น จัดเที่ยงวันสนทนา หรือ ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการลงในหนังสือวารสารต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534, อ้างถึงใน สุพจน์ ตันติศิริวิทย์, 2545) กล่าวถึงกิจกรรมการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

1. การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน

2. การประชุมนิเทศครูใหม่

3. การให้คำแนะนำปรึกษา

4. การอบรม

5. การประชุมปฏิบัติการ

6. การสัมมนา

7. การระดมความคิด

8. การสาธิตการสอน

9. การศึกษาเอกสารทางวิชาการ

10. การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน

11. การสังเกตการสอน

12. การสนทนาทางวิชาการ

13. การศึกษาดูงาน
14. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
15. การเขียนเอกสาร/บทความทางวิชาการ
16. การจัดนิทรรศการ

การนิเทศการสอน เป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้ผู้สอนมีประสบการณ์ และสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญแก่นักศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

2.2.6 การจัดการฝึกงาน

จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนนักศึกษาผู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) กล่าวถึงการฝึกงานไว้ว่า การเรียนวิชาชีพ ผู้บริหารจึงควรใช้การฝึกงานให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียนมากที่สุด การฝึกงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การฝึกงานภายในสถานศึกษา เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามหลักสูตรของสาขาวิชานั้น ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ

2. การฝึกงานภาคสนาม คือ การฝึกงานในแหล่งวิทยากร หรือสถานประกอบการ หรือสถานประกอบอาชีพอิสระอย่างต่อเนื่องตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

วีรวรรณ ชินะตระกูล (2535) ขั้นตอนการดำเนินงานฝึกงาน ดังนี้

1. สำรวจสถานประกอบการ โดยควรสำรวจศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของสถานประกอบการ มีรายละเอียดอะไรบ้าง และสามารถนำนักศึกษาไปฝึกงานตามหลักสูตรที่เปิดสอนได้

2. เลือกสถานประกอบการที่เหมาะสม โดยควรมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดนักศึกษาเข้าฝึกงาน เช่น ผู้บริหาร ครู และอาจารย์เป็นต้น โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานประกอบการที่ไม่ไกลจากสถานศึกษาจนเกินไป เป็นสถานประกอบการที่ถูกต้องตามกฎหมาย และให้ความร่วมมืออย่างจริงจังกับนักศึกษาที่จะออกไปฝึกงาน

3. ติดต่อกับสถานประกอบการ เพื่อตกลงเกี่ยวกับการส่งนักศึกษาออกฝึกงาน โดยจะต้องแจ้งภาระหน้าที่ ที่สถานประกอบการจะต้องรับผิดชอบ แจ้งจุดมุ่งหมายของการฝึกงาน แจ้งเหตุผลที่เลือกสถานประกอบการนั้น ๆ แจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกงาน แจ้งประวัติของนักศึกษา และทำความเข้าใจเบื้องต้นกับสถานประกอบการ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ เช่น การประเมินผลนักศึกษาฝึกงาน ดูแลการฝึกงาน วันเวลา และการเตรียมตัวนักศึกษา ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถานประกอบการ

4. แจ้งเรื่องการฝึกงานของนักศึกษาให้ผู้ปกครองทราบ

5. การปฐมนิเทศนักศึกษา ก่อนออกฝึกงาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับ นักศึกษาก่อนเข้ารับการฝึกงาน เช่น จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน การปฏิบัติตนระหว่างการฝึกงาน และข้อห้ามในการปฏิบัติในสถานประกอบการ

6. จัดอาจารย์ให้เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม ดูแล ติดตาม และนิเทศการ ฝึกงานของนักศึกษา รวมทั้งการทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อรับ คำปรึกษา แก้ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการฝึกงานของนักศึกษา

7. ประเมินผลการฝึกงาน โดยอาจให้สถานประกอบการเป็นผู้ประเมิน หรือสถาน ประกอบการร่วมกับสถานศึกษาก็ได้ ซึ่งการประเมินควรทำข้อตกลงเบื้องต้นก่อนส่งนักศึกษามา ฝึกงานว่าจะกำหนดให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน โดยอาจพิจารณาได้ จากด้านการปฏิบัติงาน ด้านอาชีพ ด้านสังคม และด้านบุคลิกภาพ

8. ทำหนังสือขอบคุณสถานประกอบการ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้ารับ การฝึกงาน

9. ปรีกษาหารือเกี่ยวกับการฝึกงานของนักศึกษา โดยอาจมีการจัดสัมมนาให้ นักศึกษาแสดงความคิดเห็นต่อการฝึกงานในสถานประกอบการต่าง ๆ ว่ามีปัญหาและอุปสรรคใน เรื่องใดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาจัดส่งนักศึกษารุ่นต่อไป

จะเห็นได้ว่า การฝึกงาน เป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งในการจัดเรียนการสอนที่จะ เชื่อมโยงทฤษฎี ไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้สอนที่จะต้องเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ให้คำปรึกษา และประสานงานกับสถานศึกษา หรือสถานที่ที่ผู้เรียนจะเข้าไปขอรับการฝึกงาน

2.2.7 การเพิ่มพูนขวัญกำลังใจ

ธำรง บัวศรี (2542) กล่าวถึงการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างดี มีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานแล้ว ยังเป็นสิ่งที่สร้าง ความมีสติให้เกิดขึ้นด้วย การส่งเสริมขวัญและกำลังใจทำได้หลายวิธี เช่น ชมเชยเมื่อได้ทราบว่าการ ทำงานมีผลดี เยี่ยมเยียนเพื่อแสดงความยินดีในผลงาน หรือปลอบใจให้มูมานะแก้ไข เมื่อมีปัญหา อุปสรรคเกิดขึ้น ไม่ซ้ำเติมเมื่อเกิดความผิดพลาด ปฏิบัติงานโดยอาศัยคุณธรรมและความยุติธรรม เป็นหลัก จัดบริการสิ่งที่คุณต้องการโดยรวดเร็วไม่ชักช้า และจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่จำเป็น เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 86) กล่าวถึงการกระตุ้นจิตใจว่า เป็นการเร่งเร้า ให้บุคคลทำงานด้วยศัลขของการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งที่คุณบริหารสามารถนำไปใช้ในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีดังนี้

1. การให้สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งของ
2. การให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน เช่น การได้รับการยกย่อง การได้รับเกียรติยศ อำนาจพิเศษ ตำแหน่งหน้าที่ ที่มีอำนาจมากกว่าเดิม
3. สิ่งอำนวยความสะดวกที่พึงประสงค์ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะทำงาน
4. การให้ประโยชน์เกื้อกูล เช่น การจัดการการศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม การสัมมนา สวัสดิการต่าง ๆ
5. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เช่น ความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความพอใจที่ได้อิสระในการทำงานเต็มที่ ความผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน
6. ความตั้งใจในทางสังคม ในการที่จะพบปะระหว่างบุคลากร ความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก
7. สภาพการทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสนใจของตน จะทำให้เกิดความเต็มใจและความสะดวกในการทำงาน
8. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ในการทำงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น
 - มีความมั่นคงในการทำงาน
 - มีความก้าวหน้าในการทำงาน
9. มีผู้บังคับบัญชาที่สนใจอย่างจริงจังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
10. คำชมเชย และการรับรู้ผลงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพอใจอันจะเป็นแรงกระตุ้น และให้กำลังใจกับคนทำงาน

ดังนั้น การเพิ่มพูนขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงอย่างยิ่งในการบริหารงาน ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา พบว่า การนิเทศติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร ประกอบด้วย

1. การติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร
2. การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

การประเมินหลักสูตร เป็นส่วนที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อคุณภาพของหลักสูตร ทั้งนี้เพราะ การประเมินหลักสูตรจะทำให้เรารู้คุณค่าของหลักสูตรว่าเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการประเมินหลักสูตรจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณค่าสูงขึ้น (สัจด์ อุทธานันท์, 2532)

ลักษณะการประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตรควรทำให้ครอบคลุมระบบของหลักสูตรทั้งหมด ดังนั้นการประเมินหลักสูตร จึงประกอบด้วย

(1) การประเมินเอกสารหลักสูตร เป็นการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมและถูกต้องกับหลักการพัฒนาหลักสูตรเพียงใด

(2) การประเมินการใช้หลักสูตร เป็นการตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้ดีในสถานการณ์จริงเพียงใด ส่วนไหนที่เป็นอุปสรรคต่อการใช้หลักสูตร หากพบข้อบกพร่องระหว่างการใช้หลักสูตรมักจะได้รับแก้ไขโดยทันที เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร โดยทั่วไปจะดำเนินการหลังจากได้มีผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรไปแล้ว การประเมินหลักสูตรในลักษณะนี้มักจะทำตามความก้าวหน้าของผู้สำเร็จว่าสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานเพียงใด

(4) การประเมินระบบหลักสูตร เป็นการประเมินหลักสูตรในลักษณะที่มีความสมบูรณ์และสลับซับซ้อนมาก กล่าวคือ การประเมินระบบหลักสูตรจะมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรด้วย เช่น ทรัพยากรที่ต้องใช้ ความสัมพันธ์ของระบบหลักสูตรกับระบบบริหารโรงเรียน ระบบจัดการเรียนการสอนและระบบการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน เป็นต้น

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) กล่าวถึงสิ่งที่จะต้องประเมินในเรื่องหลักสูตรดังนี้

1. การประเมินเอกสารหลักสูตร เป็นการตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรว่าจุดหมาย จุดประสงค์ โครงสร้าง เนื้อหาสาระ และวิธีการวัดและประเมินผลนักเรียนมีความสอดคล้อง เหมาะสม ครบคลุม และถูกต้องตามหลักการพัฒนาหลักสูตรหรือไม่ การประเมินเอกสารหลักสูตรมักใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และใช้วิธีให้ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการประเมิน การใช้การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม เป็นต้น

2. การประเมินการใช้หลักสูตร เป็นการตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้ดีกับสถานการณ์จริงเพียงใด การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรทำอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรในการใช้หลักสูตร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข และสามารถใช้หลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการประเมินอาจจะใช้การสังเกต สัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามให้ผู้ใช้คือ ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

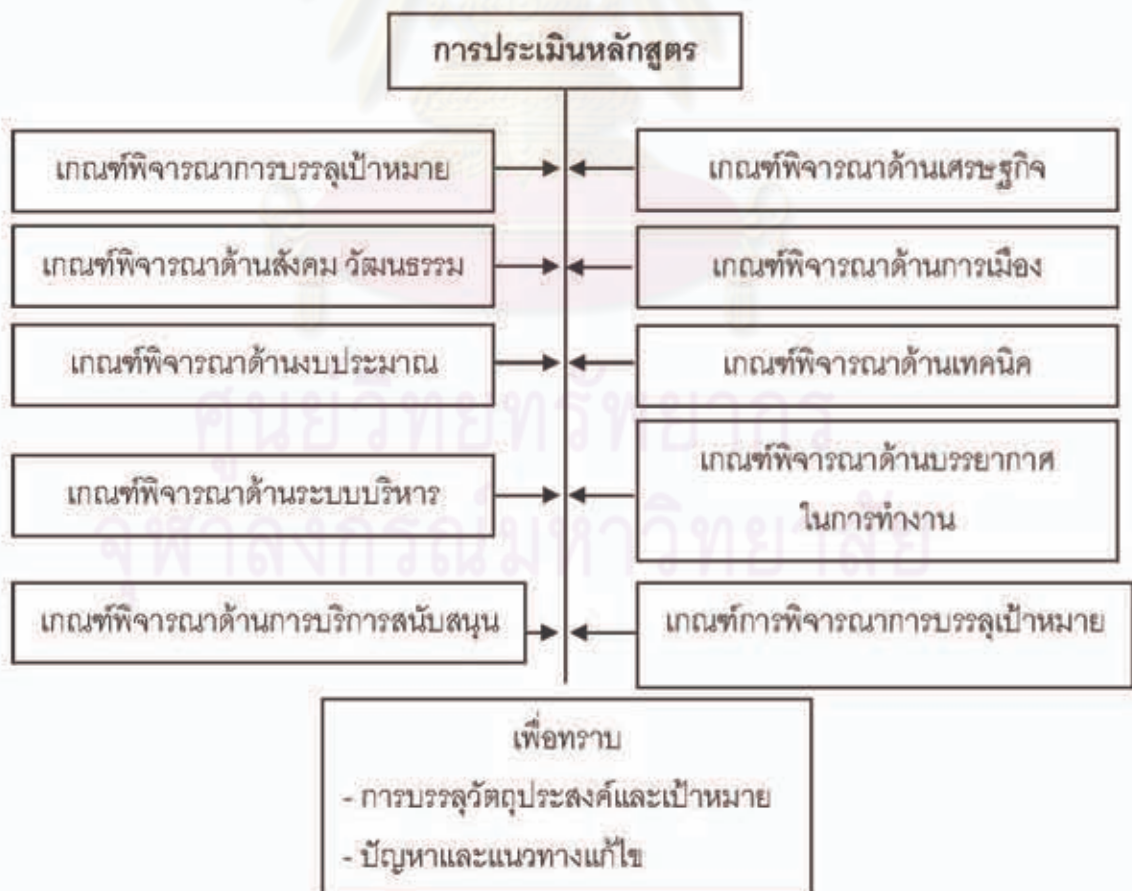
3. การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เป็นการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วยสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในวิชาการต่าง ๆ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น โดยติดตามสอบถามจากผู้เรียน ผู้สำเร็จการศึกษานายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการ ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การส่งแบบสอบถาม เป็นต้น

4. การประเมินระบบหลักสูตร

การติดตามและการประเมินผลการใช้หลักสูตร จะต้องมีการวางแผนให้ชัดเจนว่าจะทำการประเมินส่วนใดของหลักสูตร ถ้าการวางแผนเกี่ยวกับการประเมินไว้ไม่ชัดเจนเมื่อมีความต้องการจะทำการประเมินในหัวข้อนั้นหรือส่วนนั้นบางครั้งอาจจะกระทำไม่ได้เพราะการเก็บข้อมูลบางอย่างขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของระยะเวลาและกิจกรรมที่ทำตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง ดังนั้นการวางแผนเพื่อการประเมินหลักสูตรจะต้องชัดเจน และจะใช้วิธีการประเมินอย่างไรจึงจะได้ผล

การประเมินหลักสูตรควรที่จะประเมินในสาระสำคัญของตัวบ่งชี้ (Indicator) ที่อธิบายถึงประสิทธิภาพของการใช้หลักสูตรว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การออกแบบการประเมินที่กว้างและลึก (Comprehensiveness) คือ การดูให้เป็นภาพรวมทั้งหมดของการใช้หลักสูตร เกี่ยวกับการหาตัวบ่งชี้สำคัญ ๆ นั้นจะต้องมีคั้งเรื่องตัวแปรทางวัฒนธรรม ทางสังคมและทางเศรษฐกิจด้วย เพราะบางอย่างผู้ประเมินอาจมองข้ามไป เช่น โรงเรียนขนาดใหญ่ย่อมได้เปรียบกว่าโรงเรียนขนาดเล็กองค์ประกอบที่ตั้งของโรงเรียน ถ้าชุมชนให้การสนับสนุนอย่างดี ก็มีผลต่อการใช้หลักสูตร หรือโรงเรียนเล็กมากเกินไป เช่น มีนักเรียน 40-50 คน ครู 2-3 คน บางครั้งอาจจะเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่สามารถพัฒนาได้เท่าที่ควร เกณฑ์ในการพิจารณาหลักสูตรสรุปได้ดังนี้ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2537)

แผนภูมิที่ 2 การประเมินหลักสูตร



3. หลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษา

3.1 เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา

ในการเปิดดำเนินการหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ทั้งหลักสูตรระดับปริญญา และปริญญาเอก จะต้องเป็นไปตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งประกาศเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2542 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2548: 9) สาระสำคัญของประกาศทบวงมหาวิทยาลัยฉบับนี้ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษามีดังนี้

3.1.1 ระบบการจัดการศึกษา

ใช้ระบบทวิภาค โดยหนึ่งการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ภาคการศึกษาปกติหนึ่งภาค การศึกษาปกติมีระยะเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า 15 สัปดาห์ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดการศึกษาภาคฤดูร้อนให้กำหนดระยะเวลา และจำนวนหน่วยกิต โดยมีสัดส่วนเทียบเคียงกันได้กับการศึกษาภาคปกติ สถาบันอุดมศึกษาใดที่จัดการศึกษาระบบอื่น เช่น ระบบไตรภาค ระบบจตุรภาค ให้ถือแนวทางดังนี้

ระบบไตรภาค หนึ่งปีการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ภาคการศึกษาปกติ รวมภาคฤดูร้อน หนึ่งภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 สัปดาห์

ระบบจตุรภาค หนึ่งปีการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ภาคการศึกษาปกติ รวมภาคฤดูร้อน หนึ่งภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 สัปดาห์

3.1.2 การคิดหน่วยกิต

3.1.2.1 รายวิชาภาคทฤษฎี ที่ใช้เวลาบรรยายหรืออภิปรายปัญหาไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมงต่อภาคการศึกษาปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

3.1.2.2 รายวิชาภาคปฏิบัติ ที่ใช้เวลาฝึกหรือทดลองไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อภาคการศึกษาปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

3.1.2.3 การฝึกงานหรือการฝึกภาคสนาม ที่ใช้เวลาฝึกไม่น้อยกว่า 45 ชั่วโมง ต่อภาคการศึกษาภาคปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

3.1.2.4 การค้นคว้าอิสระ ที่ใช้เวลาศึกษาค้นคว้าไม่น้อยกว่า 45 ชั่วโมง ต่อภาคการศึกษาภาคปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

3.1.2.5 วิทยานิพนธ์ ที่ใช้เวลาศึกษาค้นคว้าไม่น้อยกว่า 45 ชั่วโมง ต่อภาคการศึกษาภาคปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

3.1.3 โครงสร้างหลักสูตร

3.1.3.1 ปริญญาโท ให้มีจำนวนหน่วยกิตรวมตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 แผนคือ

แผน ก เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัยโดยมีการทำวิทยานิพนธ์ตามแผน ก มี 2 แบบ คือ

แบบ ก (1) ทำเฉพาะวิทยานิพนธ์ซึ่งมีค่าเทียบได้ไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต สถาบันอุดมศึกษาอาจมีการกำหนดให้ศึกษารายวิชาเพิ่มเติม หรือทำกิจกรรมทางวิชาการอื่นเพิ่มขึ้นก็ได้โดยไม่นับหน่วยกิต แต่จะต้องมีผลสัมฤทธิ์ตามที่อุดมศึกษากำหนด

แบบ ก (2) ทำวิทยานิพนธ์ซึ่งมีค่าเทียบได้ไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต และศึกษารายวิชาอีก ไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต

แผน ข เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการศึกษารายวิชา โดยไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ แต่ต้องมีการค้นคว้าอิสระไม่น้อยกว่า 3 หน่วยกิต และไม่เกิน 6 หน่วยกิต

3.1.3.2 ปริญาเอก แบ่งการศึกษาเป็น 2 แบบ โดยเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพชั้นสูง คือ

แบบที่ 1 เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัยโดยมีการทำวิทยานิพนธ์ที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ สถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้เรียนรายวิชาเพิ่มเติมหรือทำกิจกรรมทางวิชาการอื่นเพิ่มขึ้นก็ได้โดยไม่นับหน่วยกิต แต่จะต้องมีผลสัมฤทธิ์ตามที่อุดมศึกษากำหนด ดังนี้

(1) ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จปริญญาตรี จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 72 หน่วยกิต

(2) ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จปริญญาโท จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 48 หน่วยกิต

ทั้งนี้วิทยานิพนธ์ (1) และ (2) จะต้องมีความคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน

แบบที่ 2 เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัย โดยมีการทำวิทยานิพนธ์ที่มีความคุณภาพสูง และก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ และศึกษารายวิชาเพิ่มเติมดังนี้

(1) ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จปริญญาตรี จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 48 หน่วยกิต และศึกษารายวิชาอีกไม่น้อยกว่า 42 หน่วยกิต

(2) ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จปริญญาโท จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต และศึกษารายวิชาอีกไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต

3.1.4 จำนวนและคุณสมบัติของอาจารย์

การเปิดสอนหลักสูตรบัณฑิตศึกษาจะต้องมีอาจารย์ประจำ จำนวนอย่างน้อย 5 คน และมีคุณสมบัติดังนี้

3.1.4.1 ปริญญาโท

3.1.4.1.1 อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ต้องเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรเต็มเวลา ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน จำนวนอย่างน้อย 2 คน

3.1.4.1.2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ต้องเป็นอาจารย์ประจำได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รอง

ศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน และต้องมีประสบการณ์ในการทำวิจัยที่มีใช้ส่วนหนึ่งของการศึกษา

3.1.4.1.3 อาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ ต้องประกอบด้วยอาจารย์ประจำและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาจารย์ประจำต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน ต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องในกรณีที่ไม่สังกัดสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ อาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ต้องมีความรู้ในเนื้อหาและวิธีการสอบวิทยานิพนธ์

3.1.4.1.4 อาจารย์ผู้สอน ต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน มีประสบการณ์ด้านการสอนและมีผลงานวิจัยเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องในกรณีที่ไม่สังกัดสถาบันอุดมศึกษา

3.1.4.2 ปริญญาเอก

3.1.4.2.1 อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ต้องเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตร เต็มเวลา ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน จำนวนอย่างน้อย 3 คน

3.1.4.2.2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ต้องเป็นอาจารย์ประจำได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน และต้องมีประสบการณ์ในการทำวิจัยที่มีใช้ส่วนหนึ่งของการศึกษา

3.1.4.2.3 อาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ ต้องประกอบด้วยอาจารย์ประจำและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาจารย์ประจำต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน ต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องในกรณีที่ไม่สังกัดสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ อาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ต้องมีความรู้ในเนื้อหาและวิธีการสอบวิทยานิพนธ์

3.1.4.2.4 อาจารย์ผู้สอน ต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน มีประสบการณ์ด้านการสอนและมีผลงานวิจัยเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า รองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องในกรณีที่ไม่สังกัดสถาบันอุดมศึกษา

3.1.5 ภาระงานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระ

3.1.5.1 อาจารย์ประจำหนึ่งคนให้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก ไม่เกิน 5 คน หรือเป็นอาจารย์ปรึกษาการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาปริญญาโท ไม่เกิน 15 คน หากเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระให้คิดสัดส่วนจำนวนนักศึกษาที่ทำวิทยานิพนธ์ 1 คน เทียบได้กับจำนวนนักศึกษาที่ค้นคว้าอิสระ 3 คน ทั้งนี้ให้นับรวมนักศึกษาที่ยังไม่สำเร็จการศึกษาทั้งหมดในเวลาเดียวกัน

3.1.5.2 อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรต้องทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ/หรืออาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์และ/หรืออาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรนั้นด้วย

3.1.6 คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษา

3.1.6.1 ปริญญาโท รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จากสถาบันอุดมศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัยรับรอง

3.1.6.2 ปริญญาเอก รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโทหรือเทียบเท่า จากสถาบันอุดมศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัยรับรอง

3.1.7 การลงทะเบียนเรียนและระยะเวลาการศึกษา

การลงทะเบียนเรียน ให้ลงทะเบียนเรียนได้ไม่เกิน 15 หน่วยกิต ในแต่ละภาค การศึกษาปกติ และให้ใช้เวลาอย่างมากในแต่ละหลักสูตรดังนี้

3.1.7.1 ปริญญาโท ให้ใช้การศึกษาอย่างมากไม่เกิน 5 ปีการศึกษา

3.1.7.2 ปริญญาเอก ผู้ที่สำเร็จปริญญาตรีแล้วเข้าศึกษาต่อปริญญาเอกให้ใช้เวลาศึกษาอย่างมากไม่เกิน 8 ปีการศึกษา ส่วนผู้ที่สำเร็จปริญญาโทแล้วเข้าศึกษาต่อปริญญาเอกให้ใช้เวลาศึกษาอย่างมากไม่เกิน 5 ปีการศึกษา หากสถาบันอุดมศึกษามีเหตุผลและความจำเป็นพิเศษ การลงทะเบียนที่มีจำนวนหน่วยกิตแตกต่างไปจากเกณฑ์ข้างต้นก็อาจทำได้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่กระทบกระเทือนต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

3.1.8 เกณฑ์การสำเร็จการศึกษา

3.1.8.1 ปริญญาโท

3.1.8.1.1 แผน ก แบบ ก (1) เสนอวิทยานิพนธ์และผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการที่สถาบันอุดมศึกษานั้นแต่งตั้ง และผลงานวิทยานิพนธ์จะต้องได้รับการตีพิมพ์ หรืออย่างน้อยดำเนินการให้ผลงานหรือส่วนหนึ่งของผลงานได้รับการยอมรับให้ตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ หรือเสนอต่อที่ประชุมวิชาการที่มีรายงานการประชุม

3.1.8.1.2 แผน ก แบบ ก (2) ศึกษารายวิชาครบถ้วนตามที่กำหนดในหลักสูตรโดยจะต้องได้แต้มระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 จากระบบ 4 แต้มระดับคะแนนหรือ

เทียบเท่า พร้อมทั้งเสนอวิทยานิพนธ์และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการที่สถาบันอุดมศึกษานั้นแต่งตั้ง

3.1.8.1.3 แผน ข ศึกษารายวิชาครบถ้วนตามที่กำหนดในหลักสูตรโดยจะต้องได้แต้มระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 จากระบบ 4 แต้มระดับคะแนนหรือเทียบเท่า และผ่านการสอบประมวลความรู้ (Comprehensive Examination) ด้วยข้อเขียนและ/หรือปากเปล่าในสาขาวิชานั้น

3.1.8.2 ปริญญาเอก

3.1.8.2.1 แบบที่ 1 สอบผ่านภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด สอบผ่านการสอบวัดคุณสมบัติ (Qualifying Examination) เพื่อเป็นผู้มีสิทธิ์ขอทำวิทยานิพนธ์ เสนอวิทยานิพนธ์ และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้ายโดยคณะกรรมการซึ่งจะต้องประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกสถาบัน และผลงานวิทยานิพนธ์จะต้องได้รับการตีพิมพ์ หรืออย่างน้อยดำเนินการให้ผลงานหรือส่วนหนึ่งของผลงานได้รับการยอมรับให้ตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น

3.1.8.2.1 แบบที่ 2 ศึกษารายวิชาครบถ้วนตามที่กำหนดในหลักสูตรโดยจะต้องได้แต้มระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 จากระบบ 4 แต้มระดับคะแนนหรือเทียบเท่า สอบผ่านภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษาตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด สอบผ่านการสอบวัดคุณสมบัติ (Qualifying Examination) เพื่อเป็นผู้มีสิทธิ์ขอทำวิทยานิพนธ์ เสนอวิทยานิพนธ์ และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้ายโดยคณะกรรมการซึ่งจะต้องประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกสถาบันและผลงานวิทยานิพนธ์จะต้องได้รับการตีพิมพ์ หรืออย่างน้อยดำเนินการให้ผลงานหรือส่วนหนึ่งของผลงานได้รับการยอมรับให้ตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น

3.1.9 การประกันคุณภาพของหลักสูตร

ให้กำหนดการประกันคุณภาพของหลักสูตรไว้ทุกหลักสูตรให้ชัดเจน ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วยระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักศึกษาสามารถศึกษาและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ระบบการสอบวิทยานิพนธ์ ระบบการพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย และให้มีระบบการประเมินเพื่อการพัฒนาหลักสูตรทุก 5 ปี

3.1.10 ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานนี้ได้

ให้เสนอทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาเป็นกรณีไป

4. ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการทำงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขององค์กรเป็นสำคัญ (เจนเนตร มณีนาถและคณะ, 2548: 5)

4.2 ความหมายของความเสี่ยง

สุพจน์ โกสียะจินดา (2543) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น และผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

เจริญ เจษฎาวัดภัย (2546: 15) กล่าวว่า ความเสี่ยงหรือ risk หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุรพงษ์ มาลี (2548: 36) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง (ก) ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ (Uncertainty of outcomes) และ (ข) ความไม่แน่นอนดังกล่าว นั้นเกิดจากการกระทำหรือเหตุการณ์ซึ่งอาจเป็นได้ทั้ง "โอกาส" หรือ "อุปสรรค/สิ่งคุกคาม" (Positive opportunity or negative threat of actions and events) ซึ่งจะต้องพิจารณาถึง (ค) แนวโน้มที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง (the combination of likelihood and impacts)

เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2548: 5) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย

4.3 ลักษณะธรรมชาติของความเสี่ยง

ในการดำเนินงานหรือการทำกิจกรรมทุก ๆ ชนิด ย่อมจะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้นทุกเรื่อง ๆ ที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจลงไป กล่าวคือ เมื่อมีการวางเป้าหมายหรือแผนงานไว้ในตอนเริ่มแรกนั้น สภาพแวดล้อมมีอยู่อย่างหนึ่ง เมื่อดำเนินการลงไป เวลาเปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ในทางที่ไม่เหมือนกับตอนที่ได้วางแผนหรือกำหนดเป้าหมายไว้ โดยเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นส่งผลกระทบต่อในทางลบ หรือก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานที่ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะส่งผลในทางบวกก็ได้ ซึ่งทำให้ความเสี่ยงเดิมที่คาดการณ์ไว้ลดลง หรือไม่มีอีกต่อไป ธรรมชาติของความเสี่ยงประกอบด้วย ความเสี่ยงที่มีความแน่นอน และความเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอน

4.3.1 ความเสี่ยงที่มีความแน่นอน

การดำเนินกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรม จะต้องมีความเสี่ยงที่แน่นอน (Certainty Risk) เกิดขึ้นอยู่ในระดับหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญ และจะต้องป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านั้นให้ได้ ความเสี่ยงที่แน่นอนมักเกิดขึ้นเสมอ ได้แก่

1. ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการปฏิบัติงานของมนุษย์

มนุษย์มีลักษณะการทำผิดพลาดติดตัวอยู่เป็นธรรมชาติ ที่เรียกกันว่า Human Error ซึ่งอาจเกิดจากการขาดทักษะ ขาดความตั้งใจในการทำงาน หรือการขาดสมาธิในการทำงาน

2. ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร

การทำงานผ่านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นเครื่องจักรกล หรืออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ ย่อมมีโอกาสเกิดการทำงานผิดพลาด เกิดการหยุดชะงัก หรือหมดอายุการใช้งาน ความเสื่อมสภาพ การสึกหรอ หรือถึงกำหนดการเปลี่ยนกลไกภายในเครื่องจักร ย่อมนำมาซึ่งการปฏิบัติงานผิดพลาดและบกพร่องได้

3. ขีดจำกัดความสามารถของมนุษย์

มนุษย์ทุกคน ย่อมมีขีดความสามารถจำกัดในสภาพแวดล้อมหนึ่งมนุษย์อาจมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือเป้าหมายได้สำเร็จ แต่เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป ภายใต้เงื่อนไขสภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป หากมีความรุนแรงถึงระดับหนึ่งที่เกิดขีดความสามารถของผู้บริหารที่รับผิดชอบนั้น ก็ย่อมเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติหน้าที่ ที่จะนำมาซึ่งความล้มเหลวได้เสมอ

4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

เงื่อนไขสำคัญของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งมักจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเสมอ

ความเสี่ยงของผู้บริหารองค์การที่จะต้องเผชิญอย่างแน่นอนอีกอย่างหนึ่งก็คือ การผันแปร เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวได้เช่นกัน

4.3.2 ความเสี่ยงที่ไม่มีที่แน่นอน

ความเสี่ยงอีกลักษณะหนึ่ง ที่ผู้บริหารอาจต้องเผชิญ คือ ความเสี่ยงที่ไม่มีที่แน่นอน (Uncertainty Risk) เป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจหยั่งรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด ความเสี่ยงที่ไม่มีที่แน่นอนที่มักเกิดขึ้นเสมอ ได้แก่

1. ภัยธรรมชาติที่รุนแรง

ภัยธรรมชาติที่รุนแรงอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย หรือภัยจากนอกโลก ซึ่งภัยลักษณะนี้ยากที่จะรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดหรืออาจจะไม่เกิดขึ้นก็ได้

2. ภัยจากน้ำมือมนุษย์

ภัยจากน้ำมือมนุษย์ก็มีหลากหลาย เช่น การปล้นจี้ การวางเพลิง การทุจริตจากบุคคลภายนอก หรือบุคคลภายใน หรือโดยบุคคลภายในร่วมมือกับบุคคลภายนอกกระทำทุจริต ข้อโกงองค์กร ซึ่งภัยลักษณะนี้ก็ยากจะคาดการณ์ได้เช่นกันว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือจะเกิดขึ้นเมื่อใด

4.4 ปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายในและภายนอกองค์กร

4.4.1 ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายนอก

เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรมักจะถูกอิทธิพลภายนอก (External Force) ครอบคลุม ทำให้การดำเนินงานมีความเสี่ยงแตกต่างกันไป ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการค้นหา (Identify) ออกมาเพื่อให้ทราบว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงอย่างไร ในระดับใดและแต่ละพื้นที่มีกลไกการควบคุมเพียงพอหรือไม่ด้วย

ปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายนอก โดยทั่วไปอาจมีในเรื่องเหล่านี้

- **การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Changing in Technology)** การดำเนินกิจการทั้งหลายในยุคปัจจุบันจะตกอยู่ภายใต้ความครอบงำของกระแสโลกาภิวัตน์ และข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญหากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่สามารถตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงใหม่ได้ทันย่อมเป็นองค์กรที่ตกอยู่ในความเสี่ยงที่สำคัญ

- **ความต้องการของลูกค้า (Customer Need)** การดำเนินธุรกิจสมัยใหม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า ความเสี่ยงเกิดขึ้นทันที เมื่อความต้องการลูกค้าเปลี่ยน

- **เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Economic Condition)** สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ

- **กฎหมายและกฎระเบียบราชการ (Laws and Regulation)** ความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจร้ายแรงหลากหลายได้จากการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและกฎระเบียบโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอัตราภาษีลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งข้อจำกัดเกี่ยวกับธุรกิจที่ได้รับอนุญาตหรือธุรกิจต้องห้าม เมื่อมีการให้เปิดหรือให้ปิดการดำเนินธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่ง

- **เสถียรภาพของรัฐบาล (Government Stability)** การดำเนินการภายใต้กลไกการบริหารรัฐกิจของรัฐบาลที่มีเสถียรภาพ ย่อมมีความเสี่ยงต่ำกว่าโดยเฉพาะความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- **ภาวะการแข่งขัน (Competitive Condition)** ธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ย่อมมีความเสี่ยงมากกว่าธุรกิจที่มีการแข่งขันน้อย หรือมีการผูกขาด ยิ่งภาวะการณแข่งขันเป็นไปด้วยความดุเดือด รุนแรง ความเสี่ยงจะยิ่งมีมากตามไปด้วย

- **ตลาดเงิน (Money Market)** การดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมของตลาดเงินที่ดี มีประมาณเงินให้กู้ยืมอย่างสะดวกและเพียงพอ ย่อมทำให้กระแสเงินสดเดินสะดวกได้คล่องตัว ความเสี่ยงก็ย่อมมีน้อยลง โดยเฉพาะความเสี่ยงต่อปัญหาการขาดสภาพคล่อง

- **ตลาดทุน (Capital Market)** การดำเนินงานของกิจการที่มุ่งหวังระดมเงินจากตลาดทุน ในภาวะการณ์ที่นักลงทุนมีความเชื่อมั่นสูง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการระดมเงินทุนจากนักลงทุนก็จะมีน้อยลง ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสามารถนำเงินลงทุนมาขยายกิจการได้กว้างขวางมากขึ้น

- **ตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange Market)** การดำเนินกิจการที่ต้องเกี่ยวข้องกับการส่งสินค้าออก หรือการส่งสินค้าเข้า (Export – Import) หรือการกู้ยืมเงินตราต่างประเทศ จะมีความเสี่ยงสูง เมื่อตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอยู่ในภาวะผันผวน Exchange Rate และ Interest Rate มีการขึ้นลง กระโดดอย่างรวดเร็ว รุนแรง

- **ตลาดแรงงาน (Labor Market)** กิจการอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก หรือกิจการที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือฝีมือแรงงานเฉพาะทางเป็นจำนวนมาก ถ้าตลาดแรงงานฝืดเคือง หรือมีปัญหา เช่น โรงงานที่ใช้แรงงานต่างด้าวที่เป็นชาวพม่า เมื่อแรงงานต่างด้าวถูกกีดกันโดยภาครัฐ หรือมีการผลักดันแรงงานต่างด้าวออกนอกประเทศ ย่อมมีความเสี่ยงต่อการปิดกิจการหรือปิดโรงงานได้เสมอ

- **ธรรมาภิบาล (Governance)** การบริหารรัฐกิจในยุคปัจจุบัน ถูกครอบคลุมด้วยกระแสธรรมาภิบาล หรือความมี Good Governance ไม่ว่าจะในเรื่องของการกู้ยืมเงินจากองค์การระหว่างประเทศ หรือการติดต่อค้าขาย การติดต่อทางสัมพันธไมตรี เนื่องจาก Governance เป็นกติกาแห่งความเชื่อมั่นของนานาชาติ ถ้าผู้บริหารของรัฐบาลให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ย่อมเป็นความเสี่ยงต่อการขอความช่วยเหลือหรือความสนับสนุนทางการเงิน เช่นเดียวกับบริษัทธุรกิจเอกชน ที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด (Public Company) ก็ต้องมีความเสี่ยงต่อการขาดความเชื่อถือไว้วางใจได้เช่นกัน

- **เหตุการณ์ร้ายแรง (Catastrophe)** ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายนอกจากกรณีเหตุการณ์ร้ายแรงนั้น ความเสี่ยงอาจมีได้มากมายมหาศาล นับตั้งแต่เรื่องสงครามโลก สงครามระหว่างประเทศ ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจ แผ่นดินไหว อุทกภัย

ปรากฏการณ์เรือนกระจก ไฟไหม้ การทุจริตจากบุคคลภายนอก การลักขโมย การปล้นจี้ การหลอกลวงข้อมูล หรือการก่อการจลาจลรูปแบบต่าง ๆ

ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ตามระดับความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ถ้าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรงและเป็นจุดอ่อนขององค์กรก็ยิ่งเพิ่มโอกาสทำความเสียหายให้เกิดขึ้นมาก

โดยทั่วไปปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายนอก มักอยู่เหนือวิสัยที่ผู้บริหารองค์กรจะวางมาตรการควบคุมได้ หากทำได้เพียงคล้อยตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้ได้เหมาะสม

4.4.2 ปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน

การดำเนินกิจการของแต่ละองค์กร ย่อมมีปัจจัยเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขของลักษณะกิจกรรมหรือลักษณะธุรกิจ และความเสี่ยงที่ผู้บริหารต้องเผชิญอยู่เสมอคือ ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน (Internal Force) ซึ่งอาจมีได้หลากหลายที่สำคัญ ได้แก่

- **ความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operating Risk)** การดำเนินงานขององค์กรอาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงลักษณะเหล่านี้ เช่น ในเรื่อง

- ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
- ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ศักยภาพ (Capacity)
- ผลิตภัณฑ์ / บริการ ล้มเหลว (Product/Service Failure)
- สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)

- **ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง (Integrity Risk)** ความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรงของพนักงานเป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อการทำให้เกิดเหตุการณ์เหล่านี้ เช่น

- รายงานทางการเงินที่ทุจริต (Fraudulent Financial Reporting)
- การทุจริตของผู้บริหาร (Employee Fraud)
- การปฏิบัติผิดกฎหมาย (Illegal Acts)
- การอนุมัติโดยพลการ (Unauthorized)
- ความเสื่อมเสียชื่อเสียง

- **ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ (Empowerment Risk)** การมอบอำนาจให้บุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กรรับไปดำเนินการ อาจมีปัญหาลักษณะเหล่านี้ เช่น

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- การมอบอำนาจ / การมอบวงเงิน (Authority / Limit)

- เครื่องจูงใจในการปฏิบัติงาน (Performance Incentive)
- การสื่อสาร (Communications)
- **ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี (Technology Risk)** การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อาจทำให้องค์กรต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้
 - การปรับเครื่องมือการผลิตสมัยใหม่ (Manufacturing Equipment Modernization)
 - การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Development of New Products)
 - การปลดระวางผลิตภัณฑ์เก่า (Phasing Out Old Products)
 - การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ (Changing in Business Practices)
- **ความเสี่ยงการตัดสินใจในการทำธุรกิจ (Business Decision Making Risk)** การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องเหล่านี้
 - การหาช่องทางทำธุรกิจใหม่ (Acquiring New Business)
 - การออกผลิตภัณฑ์ใหม่มาทดแทน (New Products Replacement)
 - การสร้างภาพลักษณ์เครื่องหมายการค้าใหม่ (Setting New Brand Image)
 - การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การควบคุมพัสดุคงคลัง (Changing Inventory

Control Strategy)

- **ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)** การบริหารการเงิน (Financial Management) จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพราะเป็น Area ที่มีความละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่อาจทำให้มีความเสี่ยงสำคัญเมื่อต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ เช่น
 - การบริหารสภาพคล่อง (Liquidity Management)
 - การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
 - การประเมินรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Evaluation)
 - การประเมินการลงทุน (Investment Evaluation)
 - การทำรายงานต่อทางการ (Regulatory Reporting)
 - ระบบข้อมูลทางบัญชี (Accounting Information System)

ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นเพียงตัวอย่างของแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากอิทธิพลแวดล้อม ที่กดดันให้เกิดความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ ขึ้นได้ ซึ่งความเสี่ยงภายในทำนองนี้ ยังมีอีกมากมายเพราะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากกลไกที่สำคัญขององค์กร 2 อย่าง คือ

- คน
- ระบบ

4.5 ประเภทและระดับความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) การสร้างมุมมองภาพของความเสี่ยงโดยทั่วไป ในแนวคิดแรก เราอาจจำแนกประเภทความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงได้ดังต่อไปนี้

4.5.1 ขนาดขององค์กร (The Size of an Organization)

ขนาดขององค์กรเป็นตัวชี้วัดถึงขนาดของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหาย สามารถแบ่งแยกขนาดขององค์กรออกเป็น

- องค์กรขนาดใหญ่
- องค์กรขนาดกลาง
- องค์กรขนาดเล็ก

4.5.2 ความสลับซับซ้อน (Complexity)

การบริหารจัดการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารจัดการงานที่มีความง่าย ตัวอย่างเช่น ในเรื่องเหล่านี้

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) องค์กรที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สลับซับซ้อน และครอบคลุมข้อมูลขององค์กรอย่างกว้างขวาง ยิ่งเครือข่ายการดำเนินงานขององค์กรกว้างใหญ่มากเท่าใด ก็ยิ่งเพิ่มความเสี่ยงให้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น
2. ระบบควบคุม (Control) องค์กรที่มีเครือข่ายการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง จำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมที่รัดกุมมากขึ้น การสร้างระบบควบคุมกิจการที่มีความสลับซับซ้อน ต้องทำด้วยความยุ่งยากมากขึ้น ถ้าระบบควบคุมวางไว้ไม่ดีพอ หรือไม่เพียงพอต่อการป้องกันความเสียหายได้ หรือมีข้อจำกัดของระบบควบคุมมากเพียงใดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น

ความละเอียดอ่อนและความยุ่งยากสลับซับซ้อน ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบควบคุมภายในองค์กร ถ้ายังมีความซับซ้อนมากเท่าใด ก็เสมือนกับการเพิ่มความเสี่ยงให้มันทั้งในแง่โอกาสของการเกิดความผิดพลาด (Probability of Error) และในแง่ที่องค์กรจะต้องเพิ่มการใช้ความพยายามในการติดตามตรวจสอบระบบ (Monitor the System) มากยิ่งขึ้น ซึ่งนั่นก็หมายถึงโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในเรื่องค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนของระบบเทคโนโลยีและระบบควบคุมภายในที่มีมากเป็นเงาตามตัว

4.5.3 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร (Growth Rate)

องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดนั้น ย่อมนำมาซึ่งความเครียดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่บีบคั้นกระบวนการตัดสินใจที่ต้องทำแข่งกับเวลา หมายถึงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วตาม

สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว หรือต้องการทำงานอย่างรวดเร็วแข่งกับเวลาของผู้บริหารและพนักงาน โอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดมีได้สูง โดยเฉพาะปฏิบัติผิดไปจากระบบควบคุมภายในที่วางไว้

4.5.4 สภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยน (Control Environment Change)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายใน (Control Environment) ย่อมส่งผลกระทบต่อเกิดความเสี่ยงต่อองค์การได้ทั้งสิ้น สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายที่สำคัญต่อองค์การ อาจได้แก่เรื่องเหล่านี้

1. ระบบเปลี่ยน (System Changes) การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ ในเรื่องที่สำคัญ ๆ หรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High - Risk - Areas) หรือพื้นที่ที่มีความสำคัญ (Significant Areas) ขององค์การ ย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อความเสียหายอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบโอกาสเกิดความผิดพลาด (Probability of Error) ก็ยังมีมาก

2. การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ (Key Personnel Changes) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมการกำกับกับการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายใน ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง หรือพื้นที่ที่มีความสำคัญโดยทั่วไปต้องใช้พนักงานที่สำคัญ (Key Staff) เป็นผู้รับผิดชอบดูแลการเปลี่ยนตัวพนักงานที่เป็น Key Staff ถ้าทำผิดจังหวะหรือไม่จัดหาตัวแทนไว้ให้เหมาะสม อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลง

4.5.5 ความเสี่ยงจากภาครัฐ (Governmental Risk)

องค์การอาจถูกอิทธิพลจากภายนอก (External Influences) ที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาล ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อกิจการ เช่น

1. เสถียรภาพของรัฐบาล การดำเนินกิจการหรือการประกอบธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมของประเทศที่รัฐบาลมีเสถียรภาพ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ประกอบการได้ว่าความเสี่ยงจากความผันผวนจากเหตุการณ์เลวร้ายต่าง ๆ ภายในประเทศ ย่อมมีน้อยกว่าสภาพแวดล้อมที่มีรัฐบาลที่ไร้เสถียรภาพ

2. การออกกฎหมายควบคุมการประกอบธุรกิจ ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอาจเกิดจากการควบคุมบังคับโดยภาครัฐ ซึ่งอาจจะโดยการออกกฎหมายใหม่ ๆ หรือระเบียบข้อบังคับทางราชการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้องค์กรต้องได้รับความเสียหายมากขึ้น ซึ่งแน่นอนว่า ในที่สุดแล้วจะส่งผลกระทบต่อระบบควบคุมภายในที่มีอยู่และผู้บริหารก็ต้องรับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพิ่มเติมใหม่

การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกแนวคิดหนึ่ง คือการพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ (Area) ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างการองค์กรของแต่ละกิจการว่า จัดวางอย่างไร แต่ละพื้นที่เหล่านั้นมีความเสี่ยงสำคัญอะไรอยู่บ้าง โดยจำแนกเป็น ประเภทความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas)

ประเภทความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) เช่นพื้นที่เหล่านี้

- การบริหารการเงิน (Financial Management)
- การจัดซื้อจัดหา (Purchasing and Procurement)
- การบริหารงานพัสดุ (Inventory Management)
- การผลิต (Production)
- การตลาด (Marketing)
- การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
- เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology)
- การทุจริต (Fraud)

4.6 ผลกระทบจากความเสี่ยง

4.6.1 ความเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ขาดทุน

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น บางลักษณะอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรที่มีความเสียหายขั้นร้ายแรง (Serious Damage) ต่อผลการประกอบการขององค์กรได้ ซึ่งอาจเกิดจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้บริหาร หรือเกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่คาดฝัน อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวขององค์กรได้

4.6.2 ความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการ

ในการดำเนินกิจการทั้งหลาย ผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กร ย่อมมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน หรือโครงการขึ้นมาเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ความสำเร็จหรือมีโอกาสดำเนินการขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย แผนงาน หรือโครงการที่กำหนดไว้ไม่ประสบความสำเร็จได้

4.6.3 ความเสี่ยงต่อการเชื่อถือไว้วางใจ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้บริหาร ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ Good Will ขององค์กรอันเกิดจากการสะสมของความนิยม และความเชื่อถือไว้วางใจของสาธารณชนนั้น องค์กรที่มี Good Governance ในกรณีที่เป็นองค์กรของรัฐ หรือ Good Corporate Governance ในกรณีที่เป็นองค์กรธุรกิจภาคเอกชนนั้น ความเชื่อมั่น (Confidence) ที่สาธารณชนมี ย่อมนำมาซึ่งความเชื่อถือไว้วางใจต่อองค์กรนั้น

4.7 ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (วราพร อาสาพิห์ประภิต, 2547: 16)

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการก้าวไปสู่การมีระบบกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์การทั้งในและต่างประเทศต่างให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission หรือที่รู้จักในนามของ COSO ได้จัดทำร่างเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาแนวคิด/กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งประกอบด้วยหลักการ (Principle) คำศัพท์/นิยาม (Common Terminology) และแนวทางการนำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implementation Guidance) ซึ่งนอกจากจะเป็นแนวทางที่องค์กรโดยทั่วไปสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหาร กรรมการ หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานการศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ และข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Components of Enterprise Risk Management) ตามแนวทางของ COSO

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประกอบด้วยส่วนหลัก ๆ 8 ส่วนซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่

1. **สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยง

2. **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์/เป้าหมายนั้น

3. **การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)** เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

4. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนนั้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของ

องค์การอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน 2 ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์การ

แนวทางจัดการความเสี่ยงแบ่งได้เป็น 4 แนวทางหลัก ๆ ได้แก่

5.1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance Response) โดยการหยุดธุรกรรม/กิจกรรมที่มีความเสี่ยง

5.2. การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Reduction Response) โดยอาจเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองอย่างพร้อมกัน

5.3. การหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง (Sharing Response) เป็นการลดโอกาสหรือผลกระทบโดย การถ่ายโอนความเสี่ยง หรือหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง

5.4. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance Response) โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึงนโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่า วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง องค์การต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนี้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ ทุกระดับชั้น และทุกงาน (All Function)

7. การจัดทำสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์การ และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่นบน การสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์การ เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และระบุวิธีการจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

8. การติดตามตรวจสอบ (Monitoring) องค์ประกอบสุดท้ายคือ การมีระบบติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินความมีอยู่และคุณภาพขององค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์การทั้ง 7 ข้อข้างต้น

การติดตามในที่นี้ สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

- 1). การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluation)
- 2). การดำเนินการติดตาม/ประเมินเสมือนหนึ่งว่า เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Ongoing Activities) กิจกรรมหนึ่ง โดยดำเนินการแบบ Real-time basis และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการ

เปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข/สภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ วิธีนี้จึงมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีแรก (ส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบภายในและบริหารความเสี่ยง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ที่มา : www.cgthailand.org/SetCG/source/article/)

4.8 การบริหารความเสี่ยงที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. มีกระบวนการวางแผน และจัดทำเอกสารของการบริหารความเสี่ยงสำหรับโครงการ
2. กระบวนการขึ้นอยู่กับการประเมินในเรื่องที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คณะบริหารโครงการพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้
3. หลังจากประเมินในขั้นต้นแล้ว ก็จะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อยืนยันเรื่องที่ได้ผ่านการค้นหา และค้นหาปัญหาใหม่
4. การประเมินความเสี่ยงนี้ มีมาตรฐาน หลักเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อให้ครอบคลุมองค์ประกอบทุก ๆ ส่วนในโครงการนั้น (สุพจน์ โกสียะจินดา, 2543)

4.9 ภารกิจหลักการบริหารความเสี่ยง

1. ศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
 2. พัฒนาและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
 3. วางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแผนแม่บทให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 4. ติดตาม กำกับ ดูแล และประเมินการบริหารความเสี่ยงของทุกกลุ่มงาน
 5. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและกระตุ้นจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับ ให้ตระหนัก ถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ และเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ความสำคัญของกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงคือ กลยุทธ์ต้องเชื่อมต่อกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ การวางแผนในอนาคตเชิงกลยุทธ์ และต้องมีดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือ KPI) ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงคือ
 - บอกได้ว่าอะไรเป็นความเสี่ยง (Identification) ความเสี่ยงตัวไหนที่กำลังเผชิญอยู่
 - ประเมินความเสี่ยง (Assessment) เช่น ถ้าไม่มีความเสี่ยงตัวนี้แล้วผลกระทบขององค์กรจะเป็นอย่างไร
 - การควบคุมและการจัดการความเสี่ยง (Control/Treatment) เช่น เราจะกำจัด ลด หรือถ่ายเทความเสี่ยงไปได้อย่างไร
 - การตรวจตราและรายงาน (Monitoring and Reporting) เช่นมาตรการที่เราใช้ควบคุมความเสี่ยงได้ผลหรือไม่ ความเสี่ยงเหล่านี้ดีขึ้นหรือไม่ต้องใช้เวลานานเท่าไร
- สาเหตุที่ต้องป้องกันความเสี่ยง วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรคือ

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามเป้าหมายของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 2. ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ อันจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ

3. ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน
4. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้เกี่ยวข้อง
5. เพื่อให้เกิดการบูรณาการ (Integration) กับระบบงานอื่นได้ดีกว่าเดิม

ในการพิจารณาว่าองค์กรจะได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงในด้านใดบ้าง อาจสามารถมองเป็นภาพใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

- เศรษฐกิจและการเงิน
- สภาพแวดล้อมของธุรกิจ
- ภารกิจและการปฏิบัติงานของสายงานต่าง ๆ
- โครงสร้างและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ความสามารถโดยรวมขององค์กร

กลยุทธ์การวางระบบควบคุมภายใน

- ควรต้องให้เหมาะสม (Fit) กับองค์กรและสอดคล้องกับปรัชญาการบริหารขององค์กร
- ควรต้องพุ่งตรงไปยังพื้นที่ ที่มีความเสี่ยงสำคัญในแต่ละลักษณะประเภทกิจกรรมขององค์กร
- ควรต้องมีต้นทุน (Cost) ในการควบคุมที่คุ้มกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ

ความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของกลไกการควบคุม

ความสำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี มีพื้นฐานมาจากการสร้างจิตสำนึกหรือการควบคุม (Control Consciousness) และบรรยากาศ (Atmosphere) ของการควบคุม ให้ผู้คนภายในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีที่พร้อมต่อการตอบสนองถึงการปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนที่จะต้องป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและใช้ความพยายามสูงสุดในการควบคุมความเสี่ยงขององค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี อาจมีองค์ประกอบได้หลากหลาย ซึ่งแต่ละองค์กรก็อาจมีองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่ดีแตกต่างกันไปตามลักษณะกิจการ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขนาดขององค์กร ความสลับซับซ้อน และวัฒนธรรมขององค์กร

สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีขององค์กร โดยทั่ว ๆ ไปอาจจำแนกได้ดังนี้

- โครงสร้างการจ้ดองค์การ (Organizational Structure)
- การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility)
- นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Policies and Practices)
- คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors and Audit Committee)
- หน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Function)
- วิธีการควบคุมของฝ่ายจัดการ (Management Control Methods)
- ปรัชญาและสไตล์กาทำงานของฝ่ายจัดการ (Management Philosophy and Operating Styles)
- พันธกรณีต่อทักษะและความสามารถ (Commitment to Skill and Competence)
- กฎจรรยาบรรณ (Code of Conducts)
- อิทธิพลภายนอกอื่น (Other External Influences)

ต้นแบบวงจรความเสี่ยง (Risk Cycle Model)

การบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรคือการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมสำคัญภายในต้นแบบวงจรความเสี่ยง (Risk Cycle Model) ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ (Understanding Key Business Objectives)
2. การสำรวจความเสี่ยง (Risk Survey)
3. การค้นหาและค้ดชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
5. การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessing and Ranking)
6. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
7. การตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Audit)

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (Understanding Key Business Object)

ขั้นตอนแรกของ Risk Cycle Model เริ่มต้นที่ Key Business Objective คือการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นงานวางแผนการบริหารจัดการด้วยการกำหนด

วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) ขององค์การขึ้นมาเสียก่อนเพื่อให้องค์การและสมาชิกขององค์การทราบถึงทิศทางและจุดมุ่งหมาย

2. การสำรวจความเสี่ยง (Risk Survey)

การกำหนดบุคคลหรือคณะบุคคล ทำหน้าที่เป็นผู้สำรวจความเสี่ยง อาจมีได้ดังนี้

1) มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบ หรือผู้ตรวจสอบภายในบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ

2) มอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ในกรณีมีฝ่ายงานด้านการบริหารความเสี่ยงโดยตรงอยู่แล้ว

3) มอบหมายให้มีคณะกรรมการโดยการแต่งตั้งจากผู้เชี่ยวชาญ จากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นคณะกรรมการชั่วคราว (Ad-Hoc Team) จนกว่ากิจกรรมการสำรวจความเสี่ยงในแต่ละครั้ง หรือแต่ละช่วงเวลาจะแล้วเสร็จ

ในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงควรกำหนดขอบเขตของพื้นที่ (Area) ที่ควรต้องทำการสำรวจในแต่ละช่วงเวลา ว่าควรจะมีขนาดขอบเขตของพื้นที่ใดบ้าง โดยเหตุผลที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพิจารณา คือเงื่อนไขข้อจำกัดเกี่ยวกับ

- 1) ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา
- 2) ข้อจำกัดเรื่องอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคล
- 3) ข้อจำกัดเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายในการสำรวจ
- 4) ข้อจำกัดเรื่องเทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถ

ซึ่งในการกำหนดขอบเขต (Scope) ให้แคบเข้ามาให้เหมาะสมกับข้อจำกัดต่าง ๆ จะช่วยให้ผลการสำรวจสามารถนำมาใช้การได้ทันเวลาด้วย

3. การค้นหาและตัดชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ 3 ของ Risk Cycle Model จะต่อเนื่องกับการสำรวจความเสี่ยง คือการนำข้อมูลต่าง ๆ มาทำการค้นหา (Searching) และตัดชี้ (Identify) เพื่อหาความเสี่ยงที่ต้องการ

หลักการ Searching Risk

- การศึกษาความน่าจะเป็น (Feasibility Study) หลักการขั้นพื้นฐานของการค้นหาก็คือการศึกษาความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะพบความเสี่ยงลักษณะนั้น ๆ ว่าน่าจะมีความเสี่ยงอยู่ (Residual Risks) ในพื้นที่ (Area) ไต การคาดคะเนความน่าจะเป็นของความเสี่ยง ควรมีหลักเกณฑ์การคิด 2 แนวทาง คือ

- High – Risk, Low – Risk Area
- Significant, Sensitive Area

- **เทคนิคการค้นหา (Searching Techniques)** การค้นหาในที่นี้หมายถึง การค้นหาอย่างมีกฎเกณฑ์ กติกา โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการค้นหาด้วย ดังนั้น เทคนิคการค้นหาจึงต้องอาศัยหลักการพื้นที่ความเสี่ยงจากผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะมีความเสี่ยงมาก ใน High – Risk Areas หรือใน Significant Areas หรือใน Sensitive Areas ของลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อผู้ทำการค้นหาความเสี่ยง พบพื้นที่ที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวแล้วลำดับการดำเนินการขั้นต่อไปคือ การนำข้อมูลรายละเอียดที่มีอยู่ในพื้นที่นั้น ๆ มาทำการคัดเลือก (Selecting) ออกมาเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อหยิบออกมาคัดชี้ (Identifying) ว่าความเสี่ยงไหนที่มีอันตรายที่ควรป้องกัน หรือกำจัด

หลักการ Identify Risk การ Identify Risk เป็นการ Identify Key Business โดยทั่วไปจะทำการคัดชี้ความเสี่ยงจากปัญหาปัจจุบันที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นอยู่ เช่น จากการทำงานประจำวัน ปัญหาเรื่องกิจการขาดสภาพคล่อง โดยจะต้องพิจารณาถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย

- จะต้องไม่ให้ความคิดของบุคคลใดคนหนึ่งมาแปลความหมายของความเสี่ยงทั้งหมดที่มีอยู่ และมีอคติในการคัดเลือกในการคัดเลือก (Selecting) ว่าอะไรเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ

- การละเว้นหรือละเลยในการคัดเลือกความเสี่ยงที่มีความร้ายแรง (Serious Risk) ที่ยังไม่เกิดขึ้นที่เป็นสาเหตุโดยตรงต่อการสร้างปัญหาการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

การกำหนดแนวทางในการ Identify Risk

1) **การกำหนดความหมายของความเสี่ยง (A Definition of Risk)** การกำหนดความหมายของความเสี่ยงเป็นการให้คำจำกัดความที่แน่นอนว่า “ความเสี่ยง” ที่ทำการ Identify คืออะไร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้คณะทำการ Identify Risk มีความเข้าใจเหมือนกัน ถึงประเภทของความเสี่ยงที่นำมาพิจารณา คำจำกัดความของความเสี่ยง (Risk) นั้นมักชี้ไปที่ความสัมพันธ์ระหว่าง “ความเสี่ยง” กับ “วัตถุประสงค์ขององค์กร”

2) **การกำหนดกรอบความเสี่ยง (A Risk Framework)** การตีกรอบความเสี่ยง ทำโดยการกำหนดหัวข้อ (Heading) ในลักษณะความเสี่ยงที่เป็นเรื่องเฉพาะ (Specific Risk) ที่สามารถนำมาพิจารณาและจัดกลุ่มประเภทความเสี่ยง

3) **การกำหนดความหมายของสาเหตุและผลกระทบ (Cause and Effective Definition)** การกำหนดความหมายของคำว่า “สาเหตุ” และ “ผลกระทบ” ก็เพื่อให้มั่นใจว่าการคัดชี้ความเสี่ยงนั้นมีการให้คำจำกัดความที่เหมาะสม และสามารถนำผลที่ได้ไปสู่กระบวนการประเมิน (Assessment Process) ในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการตั้งคำถามว่า “ผลกระทบ” ที่เกิดจาก “สาเหตุ” ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นคืออะไร

การสร้างภาพประกอบการ Identify Risk ในการ Identify Risk เมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้งหมดมาทำการค้นหาและตัดซึ่งความเสี่ยงออกมาแล้ว ก็อาจนำมาสร้างภาพง่าย ๆ เพื่อบ่งชี้ให้เห็นบรรดาลักษณะความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่คัดออกมาได้โดยการนำเสนอ ในแผนภาพที่ 2

โอกาสเกิดความเสี่ยง	ต่ำ	F	B
		E	A
		G	C
		H	D
	สูง	I	M
		J	N
		K	O
		L	P
		ขนาดของความเสี่ยง	
			ต่ำ

แผนภาพที่ 2 การจำแนกความเสี่ยง

การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงโดยทั่วไปจะมีความหลากหลาย และมีอันตรายแตกต่างกัน ฝ่ายจัดการจะจัดการบริหารความเสี่ยงเรื่องใด อย่างไร จำเป็นต้องรู้ให้ชัดเสียก่อนในเรื่องเหล่านี้ คือ

- ลักษณะของความเสี่ยง
- การวัดความเสี่ยง
- การจัดลำดับความเสี่ยง

ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบสามารถคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด และเครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

ขั้นตอนที่ 4 ของ Risk Cycle Model คือการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีความเกี่ยวข้องระหว่าง การ Identify Risk กับการประเมิน (Assess) ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ และนิยมใช้อย่างกันหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Analytical Analysis) ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ (Analytical Technique) มีหลากหลาย เช่น

- ไโดอะแกรมก้างปลา (Fishbone Diagram)
- ผังพาเรโต (Pareto Charts)

- การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness Testing)
- การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)
- การวิเคราะห์สัดส่วน (Ratio Analysis)
- การเปรียบเทียบอัตราร้อยละต่อขนาดทั่วไป (Percentages and Common Size Comparisons)

5. การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessing and Ranking)

ขั้นตอนที่ 5 ของ Risk Cycle Model เป็นขั้นตอนที่สำคัญและสลับซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการค้นหาและวัดความเสี่ยง คือการนำผลลัพธ์มาทำการประเมิน (Assess) และจัดลำดับ (Ranking or Prioritizing) เพื่อทราบถึงขนาดความรุนแรงและขนาดระดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้ทำการวิเคราะห์

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงให้สามารถวัดผลได้ ควรต้องใช้ความพยายามในการประเมินแปลผลออกมาเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดผลได้ โดยทั่วไปอาจวัดได้ 2 รูปแบบคือ

- 1) วัดเป็นจำนวน
- 2) วัดเป็นเวลา

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อวัดผลออกมาได้ว่าความเสี่ยงที่มีอยู่ เป็นเงิน หรือเป็นหน่วย จำนวนเท่าใด หรือคิดเป็นหน่วยเวลาเท่าใด ก็นำมาจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งอาจกำหนดระดับความเสี่ยงในทำนองนี้

A = ความเสี่ยงสูง (High)

B = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium)

C = ความเสี่ยงต่ำ (Low)

เครื่องมือประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

- วิธีทางสถิติ (Statistical Method)
- การใช้ผังทางไหลของกิจกรรม (Flowcharting)
- การใช้แบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaires)

6. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ขั้นตอนที่ 6 ของ Risk Cycle Model คือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กรโดยตรง เนื่องจากความสำเร็จเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร

ระดับสูงของแต่ละองค์การขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และทรัพยากรที่องค์การนั้นมีอยู่ แต่ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญเหล่านี้

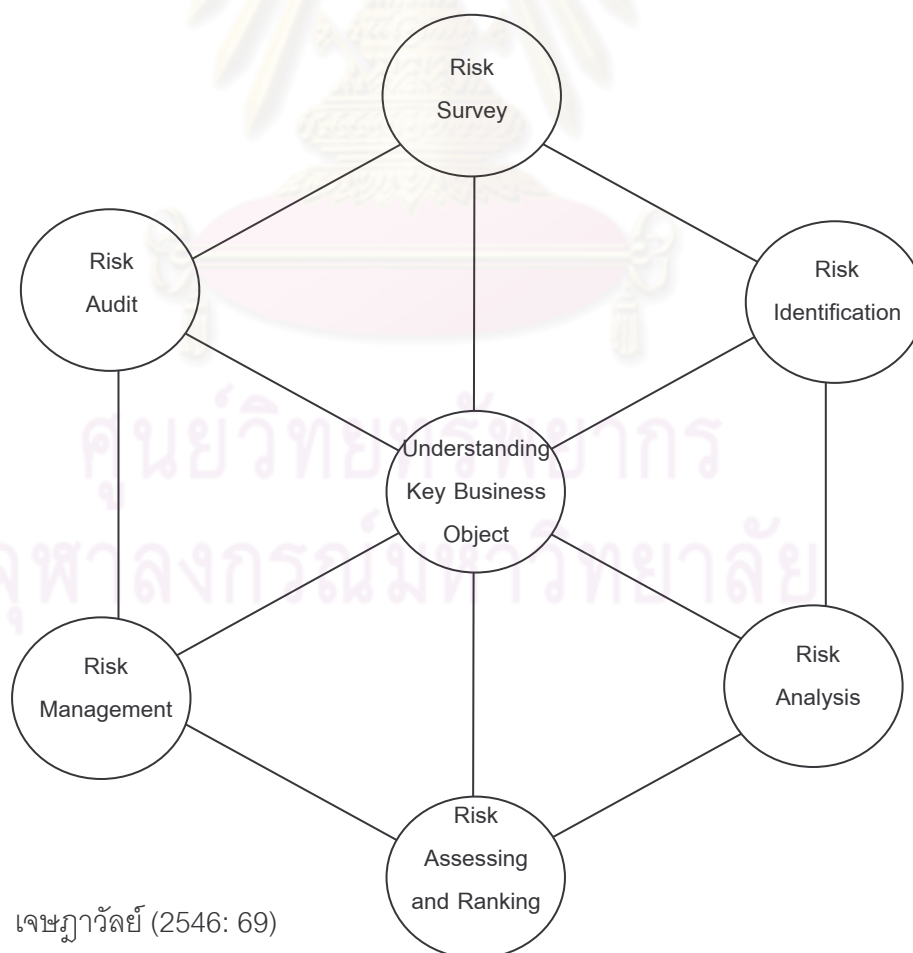
- การยอมรับความเสี่ยง
- การถ่ายโอนความเสี่ยง
- การวางระบบควบคุมภายใน

7. การตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Audit)

ขั้นตอนสุดท้ายของ Risk Cycle Model เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการควบคุม กำกับและติดตามผลว่ากลไกการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตามหรือไม่อย่างไร เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ

- การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- การประเมินระบบควบคุมภายใน
- การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข
- การสร้างสัญญาณเตือนภัย (Warning Signal) ที่มีประสิทธิผล

แผนภาพที่ 3 Chesadaval Risk Cycle Model



ที่มา: เจริญ เษฏาวัลย์ (2546: 69)

ต้นแบบวงจรความเสี่ยง (Risk Cycle Model) เป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามในการกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งดังต่อไปนี้

- 1) การควบคุมโดยวิธีป้องกัน (Preventive Control)
- 2) การควบคุมโดยวิธีตรวจสอบให้พบ (Detective Control)
- 3) การควบคุมโดยวิธีปรับปรุงแก้ไข (Corrective Control)
- 4) การควบคุมโดยวิธีการให้คำแนะนำ (Directive Control)

กระบวนการวิธีการควบคุมที่จะนำมาใช้ทุกวิธี จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคุ้มค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับ กับต้นทุน (Cost) ที่ต้องใช้ในการควบคุมนั้นด้วย

องค์ประกอบหลักของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารกิจการงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อคิดหาเส้นทางล่วงหน้าว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถดำเนินกิจกรรมเรื่องนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้

ปัจจัยที่ทำให้แผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ควรคำนึงถึงเรื่องสำคัญต่อไปนี้

- กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องของกระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในวิสัยที่ควบคุมได้ หรือสามารถป้องกันได้ และในกรณีที่ความเสี่ยงอยู่นอกเหนือการควบคุม หรือควบคุมได้ยาก จำเป็นต้องมีแผนรองรับเพื่อให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด

- โครงสร้างการจัดองค์การ (Organization Structure) การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกหน้าที่การงาน และการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ การแบ่งแยกหน้าที่การงานและมีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบหากมีการจัดโครงสร้างองค์การอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้

- ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) คนเป็นกลไกสำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

- วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ความเสี่ยงมีได้หลากหลาย มีหลายขนาด ความรุนแรง การบริหารความเสี่ยงจะต้องทำควบคู่ไปกับกระบวนการควบคุม วัฒนธรรมองค์การที่มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมดี โอกาสเกิดความเสี่ยงก็ย่อมมีน้อยลง

- การรณรงค์เรื่องการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Campaign) แผนกลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือผู้บริหารองค์การควรต้องจัดให้มีแผนรณรงค์เรื่องการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยเน้นให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (Management Strategy) ควรมีองค์ประกอบ (Element) ที่สำคัญเหล่านี้ เช่น

- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ประการแรก ควรจัดให้มีการออกแบบระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี (Well Design Information System) ซึ่งสามารถใช้ในการติดตามตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงได้อย่างใกล้ชิด

- การมอบอำนาจในการควบคุมความเสี่ยง องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญประการถัดมา คือเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ กับความเสี่ยงทั้งหลาย ซึ่งจะต้องมีการกำหนดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ชัดเจน โดยเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

- การใช้ดุลยพินิจที่สอดคล้องกัน ความเสี่ยงเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานมาจากการใช้ดุลยพินิจซึ่งควรจะทำด้วยความรอบรู้และรอบคอบในการบริหารความเสี่ยงก็เช่นกัน การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางใดอย่างไร กระบวนการใช้ดุลยพินิจของคณะผู้บริหารควรต้องมีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน

- การมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน การดำเนินงานขององค์การที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของตนไว้ด้วย โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญเหล่านี้ เช่น

- เรื่องเทคโนโลยี (Technology)
- เรื่องการให้บริการ (Services)
- เรื่องการเข้าตลาด (Access to Markets) เป็นต้น

- การมีเครื่องช่วยสนับสนุน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้จำเป็นต้องมีเครื่องช่วยสนับสนุนที่สามารถอำนวยความสะดวก (Facilities) ต่อการทำงาน เช่น การมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอหรือมีบริการสนับสนุนไว้รองรับในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น

- การมีผู้เชี่ยวชาญและหน่วยฝึกอบรม ความเสี่ยงบางลักษณะจำเป็นต้องทำโดยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เช่น ความเสี่ยงจากกรณีเกิดไฟไหม้ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการดับเพลิง โดยเฉพาะ ทั้งนี้ การจัดให้มีหน่วยฝึกอบรมให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบได้เรียนรู้ มีความเข้าใจ ได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะ ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะพิเศษเช่นนี้

- การโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงบางลักษณะยากต่อการบริหารจัดการเอง หรือไม่คุ้มค่าต่อการบริหารจัดการกับความเสี่ยงประเภทนั้น เช่น กรณีไฟไหม้ ความเสี่ยงต่อการถูกปล้นจี้ ควรจัดให้มีการโอนความเสี่ยงเหล่านั้นไปยังบริษัทประกันภัย โดยการทำประกันในจำนวนที่เหมาะสม

- การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน แนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ นิยมให้ห้องค้การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือในหลาย ๆ ลักษณะองค์การถูกบังคับโดยภาครัฐให้ต้องมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน เข้ามาทำหน้าที่สอบทานและประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในของค้การ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ อย่างน้อย 3 ประการดังนี้

- การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- การออกรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้
- การปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กลไกการควบคุมความเสี่ยง

ระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีการจัดสร้างกลไกการควบคุมความเสี่ยงไว้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม กลไกการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่เพียงพอ และเหมาะสมหมายถึงการมีกลไกที่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ทั้งความเสี่ยงจากภายนอก (External Forces) และความเสี่ยงจากภายใน (Internal Forces) ได้ โดยอย่างน้อยควรจัดให้มีองค์ประกอบของกลไกการควบคุมภายใน 3 ประการดังนี้

1. การควบคุมทางการบริหาร (Management Controls)

การควบคุมความเสี่ยงทางการบริหารในที่นี้หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making) ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มืออย่างเป็นระบบ โดยให้ใช้ความพยายามในการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ โดยใช้ดุลยพินิจ (Judgment) มากกว่าการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์จากข้อมูลสารสนเทศทางการบริหาร (MIS) ที่ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสม เพียงพอ

2. การควบคุมทางการเงิน (Financial Control)

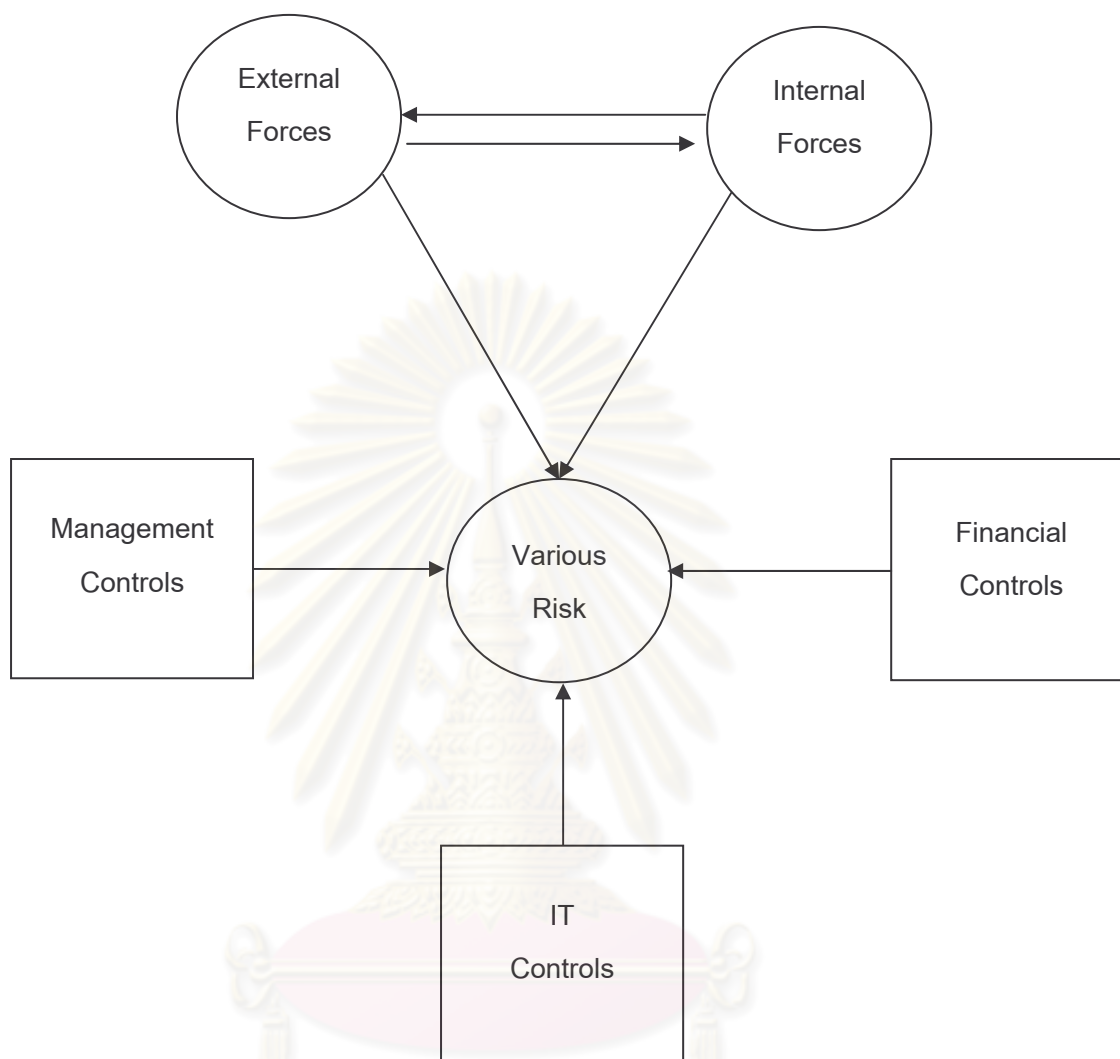
การควบคุมความเสี่ยงทางการเงินในที่นี้ หมายถึงการควบคุมเกี่ยวกับการป้องกันดูแลรักษาทรัพย์สินและการกำหนดกระบวนการวิธีปฏิบัติที่ออกรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้ รวมตลอดถึงการป้องกันกาทุจริตต่อองค์การด้วย

3. การควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Controls)

องค์การสมัยใหม่ต้องอาศัยประสิทธิภาพของอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ และกลไกทางโทรคมนาคมเข้ามาผสมผสานให้กระบวนการบันทึกข้อมูลทั้งระบบขององค์การดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และเพียงพอ

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจาก 2 ทาง คือจากอิทธิพลภายนอก (External Forces) ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากในการควบคุมให้สมบูรณ์ เช่น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เมื่อเป็นเรื่องที่ยากจะควบคุมก็ควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยัง Third Party แล้วใช้ความพยายามควบคุมความเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces)

กลไกการควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลโดยมีองค์ประกอบทั้ง 3 เรื่องดังกล่าว ดูภาพประกอบ
แผนภาพที่ 4 กลไกการควบคุมความเสี่ยง (Risk and Control Mechanism)



ที่มา : เจริญ เจษฎฐาวลัย (2546: 107)

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถที่จะแบ่งงานที่จะทำออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจของทั้งองค์กร
2. การออกแบบวางกลยุทธ์ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
3. การทดลองใช้แผนปฏิบัติที่ได้ทำมา

ตามปกติ ช่วงประเมินความเสี่ยงจะใช้เวลาประมาณ 1 ถึง 3 เดือน ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร โดยในช่วงท้าย ๆ ของขั้นตอนที่ 1 สามารถเริ่มทำไปพร้อม ๆ กับการวางกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 2 ได้ ช่วงเวลาของการออกแบบกลยุทธ์จะต้องใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 4 เดือน และในช่วงสุดท้ายของการทดลองปฏิบัติตามแผนจะใช้เวลาประมาณ 4 ถึง 6 เดือน ซึ่งขั้นตอนการฝึกปฏิบัติในระยะเริ่มต้นน่าจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน

ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ

ขั้นที่ 1 การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจของทั้งองค์กร เกี่ยวข้องกับ

- ตัวแทนจากฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำงานประสานกับคณะทำงานกลาง ตัวแทนเหล่านี้คือ Enterprise Risk Management (ERM)
- การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ หรือ KPI (Key Performance Indicator)
- มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับตัวแทนฝ่ายเกี่ยวกับการตระหนักถึงความเสี่ยง
- ออกแบบสอบถาม
- มีการสัมภาษณ์
- ทบทวนเอกสารที่มีอยู่แล้วจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง
- มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง
- ทำตัวแบบความเสี่ยง
- ออกตรวจตราตามพื้นที่ของฝ่ายต่าง ๆ
- วิเคราะห์สิ่งที่ได้จากการประเมิน

หลังจากจบขั้นตอนนี้สิ่งที่ต้องได้คือ

- สามารถบ่งชี้ได้ว่า อะไรบ้างเป็นความเสี่ยงขององค์กรที่ชัดเจน
- จัดลำดับความสำคัญและประเมินความเสี่ยงเหล่านั้น
- จัดทำแผนสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญได้อย่างชัดเจน
- สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร
- แบ่งความเสี่ยงที่สำคัญ จำเป็น เร่งด่วนต้องทำแผนปฏิบัติก่อน กับความเสี่ยงที่ยังไม่จำเป็นเร่งด่วนต้องทำแผนปฏิบัติ

1.1 บริหารความเสี่ยงนำร่องทุกฝ่ายทั้งองค์กร

ตารางที่ 2 ตัวอย่างแบบสอบถามการประเมินความเสี่ยงในองค์กร

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	การควบคุมในปัจจุบัน	ประสิทธิผลในการควบคุม
1.	การเพิ่มขึ้นของเวปแอพพลิเคชันในปัจจุบัน	แนวโน้มทางด้านพานิชอิเล็กทรอนิกส์	บริษัทต้องให้ บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นตามแนวโน้ม	ให้ผู้พัฒนาระบบมีความรู้ความชำนาญในโครงสร้างพื้นฐานของเวปมากขึ้น	พอใช้
....
5.	ระบบเครือข่ายมีปัญหา	ผู้ให้บริการเครือข่ายล้ม	ไม่สามารถให้บริการ	มี Backup Network Routing	ดี

1.2 ประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กรทั้งหมดตามหลักการ เช่น ถ้าความเสี่ยงในระดับองค์กรทั้งหมดมี 5 ฝ่าย และมี 18 หน่วยงานถ้าแต่ละหน่วยงานเสนอความเสี่ยงมา 5 ตัว จะได้ ความเสี่ยงประมาณ $18 \times 5 = 90$ ความเสี่ยง

ตารางที่ 3 ตัวอย่างตารางการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง

ผลกระทบ		
ต่ำ	25 ล้านบาทหรือต่ำกว่า	1
ปานกลาง	25 ถึง 75 ล้านบาท	2
สูง	75 ถึง 100 ล้านบาท	3
สูงมาก	สูงกว่า 100 ล้านบาท	4

ตารางที่ 4 ตัวอย่างตารางการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ความน่าจะเป็น (Likelihood)			
ต่ำ	โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก	ภายใน 24 เดือน	1
ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้นน้อย	ภายใน 18 เดือน	2
สูง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น	ภายใน 12 เดือน	3
สูงมาก	มีโอกาสจะเกิดขึ้นสูงมาก	ภายใน 6 เดือน	4

ตารางที่ 5 ตัวอย่างตารางการทำแผนภาพความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยผลกระทบ	ค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด
1. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	4	2
2. ความผันผวนของราคาน้ำมัน	2	4
3. การก่อการร้าย	3	4
4. ระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้อง	4	1
5. ทรัพยากรทางด้านไอทีมีไม่เพียงพอ	2	2
.....
90. คอร์รัปชัน	4	4

1.3 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยประเมินตามหลักวิชาการเบื้องต้น คือ การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง หรือ Risk Prioritization ซึ่งในจุดนี้ก็คือ การทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการรวบรวมตัวแทนจากแต่ละฝ่ายเพื่อทำการออกเสียง (Vote) ให้กับแต่ละความเสี่ยง (Risk register) ทั้ง 90 ตัว ซึ่งในแต่ละฝ่ายจะต้องอธิบายให้ฝ่ายอื่น ๆ เข้าใจถึงข้อมูลของความเสี่ยงนั้นอย่างถูกต้องและเป็นจริง โดยประเมินแต่ละความเสี่ยงในแง่ของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ขึ้น

ตารางที่ 6 ตัวอย่างตารางการจัดลำดับความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยผลกระทบ	ค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด
1	4	4	16
2	3	4	12
3	2	4	8
4	4	2	8
5	2	2	4
...
90	4	1	4

การจัดลำดับความเสี่ยง

โดยเรียงตาม Impact of Likelihood (ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด) จากมากไปน้อย และพิจารณาความเสี่ยงที่มีค่าสูงสุด

จากนั้น นำค่าเฉลี่ยของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดที่ได้จากตัวแทนทุกฝ่าย มาทำ Risk Mapping โดยให้ผลกระทบเป็นแกน Y และโอกาสที่จะเกิดเป็นแกน X และนำมาพล็อตเป็นกราฟ Scatter

1.4 ประเมินการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อเราได้ระบุความเสี่ยงที่ถูกจัดลำดับในเรื่องของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นแล้ว นับเป็นความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาตัวจัดการควบคุมเพื่อช่วยบรรเทาความเสี่ยงให้เบาบางลง ไม่ว่าจะจากการลดโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้น หรือลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ

ขั้นที่ 2 การออกแบบวงกลยุทธ์ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

สิ่งที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในขั้นตอนนี้คือ

- จะต้องได้คำตอบ ได้ข้อมูลข่าวสารจากการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการออกภาคสนามเพื่อสำรวจตามหน่วยงานต่าง ๆ

- การวิเคราะห์ผลจากการประเมินและการจัดทำตัวแบบการบริหารความเสี่ยงต้องเสร็จสมบูรณ์
- จัดทำกรอบและคู่มือการบริหารความเสี่ยง
- พัฒนาแผนที่จะนำไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ

- ระเบียบวิธีที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อการประเมินผลความเสี่ยงทางธุรกิจ
- ได้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนในการนิยามบทบาทและความรับผิดชอบสำหรับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้นว่า การแถลงนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือของนโยบาย

ขั้นที่ 3 การทดลองใช้แผนปฏิบัติ

- เราจะต้องนำแผนไปปฏิบัติเป็นการนำร่องที่ใช้จริงถ้าจะให้ถูกต้องควรนำไปใช้ในหน่วยงานธุรกิจ (Business Unit) หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง
- ทำการกลั่นกรองเครื่องมือที่จะนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนกระบวนการที่จะนำไปใช้เพื่อการนำร่อง
- พัฒนาแผนงานในระดับที่จะนำไปใช้กับทั้งองค์กร
- ประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารและฝึกอบรม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นที่ตระหนักต่อบุคลากรในองค์กร

สิ่งที่ต้องได้จากขั้นตอนนี้คือ

- แผนในการนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้กับทั้งองค์กร ช่วงเวลาไหนควรทำอะไร
- โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการบริหารความเสี่ยง และสายงานการรายงานผลของการบริหารความเสี่ยง เพื่อไปสอดคล้องกับสายงานการบริหารขององค์กร
- ทำให้กระบวนการตัดสินใจพัฒนาขึ้น
- ก่อให้เกิดความตระหนักในด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (เจนเนตร มณีนาค และคณะ, 2548)

5. สภาพปัญหา อุปสรรคและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537) กล่าวถึงอุปสรรคของการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งแยกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. อุปสรรคในหน่วยงาน แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ความรู้สึกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกที่ว่าทำได้ยาก ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้หลักสูตรรู้สึกว่าไม่มีอำนาจ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของหลักสูตร ส่วนผู้บังคับบัญชา ระดับสูงก็อาจจะเห็นว่า ไม่สะดวกที่จะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพราะอยู่ห่างระดับปฏิบัติเกินไป สำหรับปัญหานี้ นักพัฒนาหลักสูตรควรจะหาวิธีการแนะนำให้ผู้คนที่สองกลุ่มได้พบปะ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกัน

1.2 ขาดการเตรียมตัวล่วงหน้า เช่น ไม่ได้มีการวางแผนหรือเตรียมตัวฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติทางหลักสูตร มีความเหมาะสมกับงานที่จะเปลี่ยนแปลง

1.3 สถานะของหน่วยงานไม่อำนวยความสะดวก เช่น อุปสรรคเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ และเกี่ยวกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

2. อุปสรรคในระดับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใช้หลักสูตร ซึ่งจำแนกได้ 2 ประการ คือ

2.1 ความเกรงว่าจะไม่ได้รับความสำเร็จ ผู้ใช้หลักสูตรบางส่วนวิตกว่าตนเองจะไม่สามารถเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่จำเป็นได้ เนื่องจากงานประจำซึ่งไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ดังนั้น ผู้ปฏิบัติย่อมไม่คุ้นเคยกับการปรับตัวให้เข้ากับวิธีการที่แปลกไปจากวิธีปกติ

2.2 ผู้ใช้หลักสูตรไม่เห็นประโยชน์ ความเห็นบางประการที่ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน ตามความมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรได้แก่ ความเห็นว่าการปรับปรุงหลักสูตรเป็นเพียงอีก “โครงการ” หนึ่งเท่านั้น ซึ่งผู้ใช้หลักสูตรอาจเห็นว่าการเปลี่ยนแปลง นั้นเป็นกิจกรรมที่เพิ่มขึ้นชั่วคราว มิได้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ

3. อุปสรรคในแง่ของความน่าเชื่อถือของหลักการ การที่จะให้การปรับปรุงหลักสูตร เป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยทั่วไป การพัฒนาหลักสูตรจะต้องพิสูจน์ว่า การปรับปรุงหลักสูตรจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้จริง

สิ่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ ตัวบุคคลและกลุ่ม ลักษณะบางประการที่แสดงว่ากลุ่ม ที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอาจจะสังเกตได้ดังต่อไปนี้

- การร่วมมือเป็นทีมงาน สังเกตได้จาก การชอบทำงานเป็นทีม ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
- มีแรงจูงใจสูงและมีความเข้มแข็งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สังเกตได้จาก ความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เฉื่อยชา มั่นใจในกลุ่ม ไว้วางใจต่อกัน
- มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง สังเกตได้จาก การใช้ระยะเวลาการทำงานมากกว่าปกติ สนุกกับงาน ภูมิใจในการกล่าวถึงองค์การหรือกลุ่มในทางบวก

- ผู้บังคับบัญชา มีบทบาทในการสอนงาน ควบคุมงาน และให้คำปรึกษา พิจารณาความดีความชอบ การแจ้งการเปลี่ยนแปลงข่าวสารเป็นระยะ มีภาวะความเป็นผู้นำ
- การสื่อสารในงานและภายในองค์กร ซึ่งสังเกตได้จากการสื่อสารสะดวก มีความคล่องตัว และมีจำนวนเพียงพอ การสื่อสารมีอยู่เป็นระยะ ๆ

การมีส่วนร่วม จะสังเกตได้จากการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ เสนอเป้าหมายในงาน เสนอวิธีการทำงาน เสนอข้อมูล เสนอการตัดสินใจ

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539: 157-158) กล่าวถึงปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ คือ

1. ปัญหาด้านครู

- 1.1 ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร และขาดหลักสูตรกับเอกสารประกอบหลักสูตร เช่น คู่มือการใช้หลักสูตร ฯลฯ ซึ่งทำให้การสอนของครูไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 1.2 ครูไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรยังคงยึดวิธีการสอนแบบ “ยึดตัวครูเป็นศูนย์กลาง” ในการสอน
- 1.3 ครูไม่มีเวลาศึกษาหลักสูตรก่อนสอน

2. ปัญหาด้านผู้บริหารโรงเรียน

- 2.1 ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรน้อย ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนได้ดีเท่าที่ควร
- 2.2 ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรแก่ครู และ/หรือนิเทศน้อยไม่ทั่วถึงและไม่ต่อเนื่อง
- 2.3 ผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนการใช้หลักสูตรของคณะครู เช่น การจัดหาเอกสารหลักสูตรประเภทต่าง ๆ และการจัดหาจัดทำวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอ กับความต้องการของครู การจัดครูเข้าสอนไม่เหมาะสม การไม่ได้สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น

3. ปัญหาด้านศึกษานิเทศ

- 3.1 ศึกษานิเทศนิเทศการใช้หลักสูตรในโรงเรียนต่าง ๆ ไม่ทั่วถึง
- 3.2 ศึกษานิเทศไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรอย่างถ่องแท้ และไม่มี ความรู้ความสามารถในการนิเทศและให้คำแนะนำแก่ครูได้ดีเท่าที่ควร

4. ปัญหาด้านหน่วยงานส่วนกลาง ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ

- 4.1 ส่งเอกสารหลักสูตรและเอกสารประกอบล่าช้า และไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน
- 4.2 ขาดการประชุมสัมพันธ์ หลักสูตร โดยเฉพาะกับผู้ปกครอง ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร

4.3 ขาดงบประมาณที่จะสนับสนุนการใช้หลักสูตร

4.4 การฝึกอบรมให้ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้แก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องยังไม่ทั่วถึง และ/หรือไม่ตรงกับความต้องการของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539: 202-204) กล่าวถึงปัญหาการประเมินหลักสูตรไว้ดังนี้

1. **ปัญหาด้านการวางแผนการประเมินหลักสูตร** การประเมินหลักสูตรมักไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ทำให้ขาดความรอบคอบในการประเมินผล และไม่ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน

2. **ปัญหาด้านเวลา** การกำหนดเวลาไม่เหมาะสม การประเมินหลักสูตรไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ทำให้ได้ข้อมูลช้าไม่ทันต่อการนำมาปรับปรุงหลักสูตร

3. **ปัญหาด้านความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการประเมินหลักสูตร** คณะกรรมการประเมินหลักสูตรไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรที่จะประเมิน และ/หรือไม่มีความเชี่ยวชาญในการประเมินผล ทำให้ผลการประเมินที่ได้ไม่น่าเชื่อถือ ขาดความรอบคอบ ซึ่งมีผลทำให้การแก้ไขปรับปรุงปัญหาของหลักสูตรไม่ตรงประเด็น

4. **ปัญหาความเที่ยงตรงของข้อมูล** ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินไม่เที่ยงตรงเนื่องจาก ผู้ประเมินมีความกลัวเกี่ยวกับผลการประเมิน จึงทำให้ไม่ได้เสนอข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง และ/หรือผู้ถูกประเมินกลัวว่าผลประเมินออกมาไม่ได้ จึงให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

5. **ปัญหาด้านวิธีการประเมิน** การประเมินหลักสูตรส่วนมากมาจากการประเมินในเชิงปริมาณ ทำให้ได้ข้อค้นพบที่ผิวเผินไม่ลึก จึงควรมีการประเมินผลที่ใช้วิธีการประเมินเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน เพื่อผลที่ได้จะสมบูรณ์และเป็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

6. **ปัญหาด้านการประเมินหลักสูตรทั้งระบบ** การประเมินหลักสูตรทั้งระบบมีการดำเนินงานน้อยมาก ส่วนมากมักจะประเมินเฉพาะด้าน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในด้านวิชาการ (Academic achievement) เป็นหลัก ทำให้ไม่ทราบสาเหตุที่แน่ชัด

7. **ปัญหาด้านการประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง** คณะกรรมการประเมินหลักสูตรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมักไม่ประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

8. **ปัญหาด้านเกณฑ์ประเมิน** เกณฑ์การประเมินหลักสูตรไม่ชัดเจน ทำให้ผลการประเมินไม่เป็นที่ยอมรับและไม่ได้้นำผลไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร

นนุช สีสันต์ (2539) ศึกษาการจัดหลักสูตรภาษาอังกฤษชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการจัดหลักสูตรภาษาอังกฤษชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ที่พบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเตรียมการจัดหลักสูตร

1.1 ปัญหาการวางแผนการจัดหลักสูตร พบว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่มีความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผน ขาดการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ในการวางแผน

1.2 ปัญหาในการจัดเตรียมบุคลากร พบว่า บุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถทางภาษาอังกฤษ บุคลากรไม่มีความชำนาญด้านการสอนภาษาอังกฤษ เพราะไม่ได้ใช้มานาน

1.3 ปัญหาการประชาสัมพันธ์หลักสูตร พบว่า ผู้ปกครองในชุมชนส่วนใหญ่ทำงานในโรงงานไม่มีเวลามาร่วมประชุมมอบให้เป็นภาระของโรงเรียน

1.4 ปัญหาการจัดตารางสอน พบว่า ไม่มีปัญหาในการจัดตารางสอน

1.5 ปัญหาการจัดเตรียมวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน พบว่า วัสดุบางอย่างหาซื้อในท้องถิ่นไม่ได้ ครูมีเวลาว่างน้อยในการผลิตสื่อการสอน งบประมาณที่ได้รับมีจำนวนจำกัด

2. ปัญหาการดำเนินการจัดหลักสูตร

2.1 ปัญหาจากการวางแผนการสอน พบว่า สื่อการเรียนไม่พร้อม เอกสารหลักสูตรมีไม่ครบ ครูต้องพลัดเปลี่ยนกันศึกษา นักเรียนมีวุฒิภาวะต่างกันทำให้วางแผนการสอนได้ยาก

2.2 ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน/กิจกรรมเสริม พบว่า ครูออกเสียงไม่ชัดเจนไม่ถูกต้องเท่าที่ควร นักเรียนบางคนเป็นเด็กเรียนช้า ครูต้องซ่อมเสริม ให้กำลังใจ และครูไม่ถนัดในการจัดกิจกรรมร้องรำทำเพลง

2.3 ปัญหาในการใช้สื่อการเรียนการสอน พบว่า ครูไม่มีความรู้ในการใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา ครูขาดทักษะการใช้สื่อ

2.4 ปัญหาการวัดผลและประเมินผล พบว่า ไม่มีปัญหาในการวัดผลและประเมินผล

3. ปัญหาการนิเทศติดตามผลการจัดหลักสูตร

3.1 ปัญหาการนิเทศติดตามผลการเตรียมการจัดหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารไม่มีเวลาในการนิเทศติดตามผลการเตรียมการจัดหลักสูตรเนื่องจากมีงานจรมาก

3.2 ปัญหาการนิเทศติดตามผลการดำเนินการจัดหลักสูตร พบว่า โรงเรียนขาดเครื่องมือในการนิเทศ ผู้บริหารไม่มีเวลาในการนิเทศติดตามผลการดำเนินการจัดหลักสูตรเนื่องจากมีงานจรมาก และครูคณะทำงานมีงานสอนเต็มเวลา

รุ่งทิพย์ ช้องหลิว (2540) ศึกษา การประยุกต์เทคนิคการสมมุติฐานแบบปรับปรุงในการศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาครูประจำการ พบว่าปัญหาที่ครูประจำการควรได้รับการพัฒนาเพื่อทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ จำแนกออกเป็น 6 ด้านได้แก่ ด้านการใช้หลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน ด้านการวัดและประเมินผล ด้านความ

ประพจน์ และอื่น ๆ ซึ่งความเห็นที่ครูประจำการมีความเห็นว่าควรได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 รายการแรก ได้แก่ ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ครูมีความรู้และทักษะไม่เพียงพอในการสร้างหรือผลิตสื่อการเรียนการสอน และครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละปัญหา ดังนี้

1. ด้านการใช้หลักสูตร ปัญหาที่ครูประจำการควรได้รับการพัฒนาในด้านการใช้หลักสูตร ดังนี้

- ครูขาดทักษะการจัดการเรียนการสอนและปรับเนื้อหาในหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน
- ครูขาดทักษะการจัดการเรียนการสอนและปรับเนื้อหาในหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น
- ครูสอนไม่ทันตามหลักสูตรเพราะเนื้อหาวิชาที่กำหนดไว้ในหลักสูตรไม่สอดคล้องกับอัตราเวลาเรียน
- ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและโครงสร้างของหลักสูตร เนื่องจากครูไม่ได้ศึกษาหลักสูตรอย่างจริงจัง ทำให้ขาดทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- ครูไม่มั่นใจในการจัดการเรียนการสอนของตนจะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน

- ครูขาดความรู้ความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนตามเนื้อหาที่ปรากฏในหลักสูตร
- ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ
- ครูขาดการเตรียมการสอน เพราะครูมีคาบสอนมากและมีหน้าที่พิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร
- ครูไม่เห็นความสำคัญของการเขียนแผนการสอน เนื่องจากครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจในจุดประสงค์ของการเขียนแผนการสอน
- ปัญหาการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร พบว่า ครูขาดทักษะในการดำเนินการ การวางแผน การประสานงานกับผู้บริหาร คณะครู นักเรียน และผู้ปกครอง

3. ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน

- ครูมีความรู้และทักษะไม่เพียงพอในการสร้างหรือผลิตสื่อการเรียนการสอน
- ขาดงบประมาณที่สนับสนุนหรือปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย
- ห้องปฏิบัติการมีไม่เพียงพอ

4. ด้านการวัดและประเมินผล

- ครูขาดความรู้เกี่ยวกับการสร้างและใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนอย่างมี

คุณภาพ

5. ด้านความประพฤติ

- ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
- ครูขาดความศรัทธาในวิชาที่สอน ไม่ทุ่มเทให้การสอน ประกอบกับครูมีปัญหา

ด้านเศรษฐกิจ

- ครูขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ สังเกตได้จากไม่ประจำอยู่ที่โรงเรียนเมื่อไม่มีคาบสอน
- ครูขาดทักษะในการทำงานเป็นหมู่คณะ
- ครูขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีผลทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจ

ในการปฏิบัติงาน

- ครูมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม ซึ่งมีส่วนในการสร้างความศรัทธาในตัวครูของนักเรียน
- ครูขาดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานในอนาคต ขาดวิจาร์ณญาณในการปฏิบัติงาน

หมายถึง ปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

6. ด้านอื่น ๆ

- ครูมีหน้าที่พิเศษที่ต้องปฏิบัติมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการจัดการเรียนการสอน

จากแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งพบว่ามีปัจจัยเสี่ยงในด้านการเรียนการสอน ดังนี้

1. ทรัพยากร (คน เงิน ทรัพย์สิน) ที่ได้ไม่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานเท่าที่ควร หน่วยงานที่จัดการเรียนการสอนยังขาดการวางแผน การบริหารจัดการด้านอัตรากำลังและทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดการด้านการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดหลักสูตรใหม่ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ปี พ.ศ. 2548 ได้กำหนดเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตร ในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการรับรองวิทยฐานะและมาตรฐานการศึกษา แต่การเปิดหลักสูตรบางหลักสูตร ยังขาดความตระหนักในเรื่องการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานเท่าที่ควรจะเป็น โดยเฉพาะในส่วนของจำนวนและคุณวุฒิของอาจารย์ประจำหลักสูตร

2 บางสาขาวิชา การวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานเท่าที่ควร

3. อาจารย์บางท่านไม่ทราบเทคนิคและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

4. หลักสูตรที่ได้ในบางหน่วยงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สกอ. และนโยบายของรัฐเท่าที่ควร

5. การวางแผนและการกำหนดนโยบายในการเปิดสอนหลักสูตรไม่ชัดเจน และขาดงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร

6. ขาดการวิเคราะห์การประเมินสภาวะความต้องการตลาดแรงงาน

7. อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญตามความต้องการในแต่ละหลักสูตรยังไม่เพียงพอ

8. ขาดฐานข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบัณฑิตอย่างครบถ้วน

9. ขาดการติดตามประเมินผลบัณฑิต

องค์ประกอบของขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับ การเตรียมการจัดหลักสูตร การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัญหาการจัดการเรียนการสอน

1. ด้านจุดมุ่งหมาย พบว่า จุดมุ่งหมายไม่แน่ชัดที่จะผลิตคนเข้าสู่อาชีพ ในวิชาไม่ได้มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนมีอิสระในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และจุดมุ่งหมายของวิชาเฉพาะให้ผู้เรียนมีความรู้เท่านั้น ไม่ได้เน้นถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง

2. ด้านหลักสูตร พบว่า เนื้อหาไม่เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้เรียน เนื้อหาวิชาที่เรียนไม่เหมาะที่จะนำไปประกอบอาชีพ และเวลาที่ใช้เรียนน้อยไปไม่เหมาะสมกับเนื้อหา

3. ด้านผู้สอน พบว่า ผู้สอนมีความรู้ความชำนาญในวิชาที่สอนน้อย ผู้สอนไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น ผู้สอนวิชาซีพีไม่เพียงพอ

4. ด้านผู้เรียน พบว่า ผู้เรียนไม่กล้าซักถามผู้สอนในเนื้อหาที่ไม่เข้าใจ ผู้เรียนมีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน ผู้เรียนมีปัญหาเรื่องค่าเล่าเรียนที่สถานศึกษาเรียกเก็บในอัตราที่สูง

5. ด้านวิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า การจัดการเรียนการสอนนอกสถานที่ บางแห่งทำให้ผู้เรียนเกิดความไม่สบายใจ การฝึกงานนอกสถานที่ทำให้ผู้เรียนมีความกังวลใช้เครื่องมือ อุปกรณ์การเรียนในเรื่องที่เกิดความเสียหาย และการจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนและชั้นเรียน

6. ด้านสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน พบว่า สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่มีอยู่ไม่ทันสมัย สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนบางประเภทมีราคาแพงเกินความจำเป็น

7. ด้านการวัดและประเมินผล พบว่า ผู้สอนไม่มีการทดลองสอบย่อยเพื่อประเมินผล การเรียนการสอนหลังจากจบบทเรียน ในระหว่างเรียนไม่มีการเก็บคะแนนที่เป็นกิจกรรม ผู้สอนไม่ซักถามผู้เรียนเกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่องที่กำลังเรียน

วรรณิ ศิริวัฒน์ (2545) ศึกษาการจัดหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา ซึ่งได้ข้อมูลจากการศึกษา

เอกสาร การสัมภาษณ์ ประธานและเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการเมือง
พทยา ปัญหาที่พบมีดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม

1.1 การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร พบว่าครูเกิดการต่อต้านการจัดทำ
หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากกังวลและคิดว่าไม่สามารถที่จะทำหลักสูตรสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานได้ ครูไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน และไม่ให้ความสำคัญ

1.2 ในการให้ความรู้แก่บุคลากร พบว่า ครูเกิดการแตกแยกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งมีทั้ง
ต่อต้านและยอมรับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูไม่เข้าใจวิธีการจัดทำหลักสูตร
ขาดความเชื่อมั่นในการทำหลักสูตร และไม่ให้ความร่วมมือ

1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ พบว่า บุคลากรมีจำนวนน้อย
ต้องรับผิดชอบคนละ 2 สาระการเรียนรู้

1.4 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ พบว่า ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำระบบ
สารสนเทศ ไม่มีเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขาดงบประมาณในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

1.5 การจัดทำแผนการดำเนินงาน พบว่า ครูจัดทำการดำเนินงานไม่เป็น

2. การจัดทำสาระของหลักสูตร

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พบว่า ไม่ประสบปัญหาเนื่องจากใช้ข้อมูลที่มี
อยู่ในธรรมนูญสถานศึกษา

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายสถานศึกษา พบว่า บุคลากรไม่
เข้าใจหลักการกำหนดวิสัยทัศน์

2.3 การกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พบว่า เกิดการโต้แย้งของ
คณะกรรมการ

2.4 การกำหนดโครงสร้างหลักสูตร พบว่า ไม่มีปัญหา เนื่องจากจัดตามหลักสูตร
แกนกลางเมืองพทยา

2.5 การจัดทำสาระและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง พบว่า ครูไม่เข้าใจวิธีการจัดทำ
และ ครูเขียนผลการเรียนรู้ไม่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร

2.6 การจัดทำคำอธิบายรายวิชา พบว่า ครูไม่เข้าใจหลักการเขียนคำอธิบาย
รายวิชาและลอกจากตัวอย่าง

2.7 การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ พบว่า ครูไม่มีความรู้เรื่องการบูรณาการหน่วยการ
เรียนรู้ และไม่เข้าใจการจัดหน่วยการเรียนรู้

2.8 การจัดทำแผนการเรียนรู้ พบว่า ครูจัดทำแผนการเรียนรู้มากกว่า 1 รายวิชา ครูบางส่วนไม่เขียนแผนการเรียนรู้รายครั้ง ขาดเอกสารการค้นคว้า และไม่เห็นความสำคัญของการเขียนแผนการเรียนรู้

2.9 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน พบว่า มีบุคลากรไม่เพียงพอ และไม่สามารถจัดชมรมได้ครบตามความต้องการของผู้เรียน

3. การดำเนินงานบริหารหลักสูตร

3.1 การเตรียมบุคลากร พบว่า มีการจัดอบรม ประชุมชี้แจง ศึกษานอกสถานที่ และให้คำปรึกษาแก่ครู

3.2 การจัดครูเข้าสอน พบว่า ครูไม่ครบตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ บุคลากรไม่เพียงพอ และไม่สามารถจัดรายวิชาได้ตรงตามความต้องการของครูได้ทั้งหมด

3.3 การจัดตารางสอน พบว่า ไม่ตรงตามความต้องการของครูทั้งหมด จัดเวลา ชั่วโมงไม่ลงตัว และครูย้ายบ่อยต้องเปลี่ยนตารางสอนเสมอ

3.4 การจัดสรรงบประมาณ พบว่า งบประมาณมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ

3.5 การบริการวัสดุหลักสูตร พบว่า วัสดุมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของครู และมีวัสดุหลักสูตรที่ไม่ตรงกับความต้องการ

3.6 การนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร พบว่า ครูไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศ ครูต่อต้านการนิเทศ ครูไม่เชื่อถือผู้นิเทศ และจัดนิเทศไม่ตรงกับปฏิทินการนิเทศ

3.7 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร พบว่า ผู้รับข้อมูลไม่เห็นความสำคัญของหลักสูตร วิธีการประชาสัมพันธ์ไม่หลากหลายและไม่แพร่หลาย และผู้รับผิดชอบทำงานล่าช้า

3.8 การจัดทำแผนการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนการเรียนรู้แบบตาราง

3.9 การจัดการเรียนรู้ พบว่า มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นสภาพจริง เน้นการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง และเน้นการเรียนรู้แบบบูรณาการ

3.10 การใช้สื่อการเรียนการสอน พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการใช้บางบทเรียน

3.11 หลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้จริง

3.12 สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้หนังสือเรียน คู่มือครู คู่มือการสอน สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อเทคโนโลยี

3.13 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ประเมินจากการปฏิบัติ ประเมินด้วยแฟ้มสะสมงาน และประเมินก่อนและหลังเรียน

วิฑูรย์ เจริญอาชาชัย (2545) ศึกษาการดำเนินงานการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแกนนำสังกัดกองการศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา ซึ่งปัญหาที่พบจากการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแกนนำสังกัดกองการศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา มีดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ

1.1 การสร้างความตระหนัก พบว่า ครูผู้สอนบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร พบว่า ไม่พบปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

1.3 การพัฒนาบุคลากร พบว่า ครูผู้สอนบางส่วนไม่พยายามพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำสาระของหลักสูตร สถานศึกษา และสถานศึกษามีงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ

1.4 การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ พบว่า ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่ทันสมัย

1.5 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ พบว่า ไม่พบปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ

2. ขั้นตอนการดำเนินการ

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พบว่า ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่เป็นชาวเขาที่อาศัยอยู่ห่างไกลโรงเรียน และการใช้ภาษาท้องถิ่นที่แตกต่างกัน ประกอบกับผู้ปกครองไม่มีความรู้ ยังประสบปัญหาเรื่องการตีความและการให้คำจำกัดความวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้ได้สำนวนภาษาที่เหมาะสมและครอบคลุม

2.2 การจัดโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ครูผู้สอนต้องการจำนวนชั่วโมงการสอนในกลุ่มวิชาของตนเองเท่ากับจำนวนชั่วโมงการสอนในหลักสูตรการศึกษาเดิม โดยไม่คำนึงถึงโครงสร้างและเนื้อหาสาระพื้นฐานของหลักสูตรสถานศึกษาที่กรมวิชาการให้แนวทางไว้

2.3 การจัดทำสาระของหลักสูตร พบว่า การจัดหน่วยการเรียนรู้บางรายวิชา ไม่เหมาะสมกับจำนวนชั่วโมง

2.4 การออกแบบการเรียนรู้ พบว่า การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการของครูผู้สอนส่วนใหญ่ยังจัดการเรียนรู้เป็นลักษณะสอดแทรกเนื้อหาวิชาอื่นเข้ามาแต่จะเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งมิได้เป็นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ นอกจากนี้ สถานศึกษามี

งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการผลิตสื่อการเรียนรู้ และสื่อแบบเรียนเก่าไม่เหมาะสมกับบทเรียนหรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ของหลักสูตรสถานศึกษา

2.5 การออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน พบว่า ไม่พบปัญหาในการออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3. ชั้นการนิเทศและติดตามผล

3.1 การเตรียมการ พบว่า ไม่พบปัญหาการนิเทศและติดตามผลในการเตรียมการ

3.2 การดำเนินการ พบว่า ไม่พบปัญหาการนิเทศและติดตามผลในการดำเนินการ

สุธิดา บ่อปก (2545) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาหลักสูตร ภาษาและวัฒนธรรมไทยระดับปฐมวัยในโรงเรียนนานาชาติ พบว่า ปัญหาการใช้หลักสูตรภาษาและวัฒนธรรมไทยระดับปฐมวัยในโรงเรียนนานาชาติ ที่พบในด้านต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์หัวหน้าหมวดวิชา ครูภาษา และวัฒนธรรมไทยระดับปฐม การสังเกตกิจกรรมการจัดการเรียนการสอน และเอกสารแผนการจัดการเรียนการสอน มีดังนี้

1. ด้านการเตรียมบุคลากร พบว่า

- 1.1 บุคลากรไม่เพียงพอ
- 1.2 บุคลากรไม่มีประสบการณ์ ขาดความรู้ความชำนาญในระดับชั้นที่สอน
- 1.3 ครูไม่ได้จบมาทางด้านการศึกษาปฐมวัย ทำให้ขาดความเข้าใจในพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของเด็กวัยนี้

2. ด้านการจัดครูเข้าสอน พบว่า ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถทำให้การสอนไม่เกิดประสิทธิผล

3. การจัดตารางสอน พบว่า

- 3.1 เวลาในการสอนแต่ละคาบไม่เพียงพอ
- 3.2 ชั่วโมงสอนติดต่อกันเกินไป ไม่มีเวลาพักและเตรียมสอน
- 3.3 มีเด็กหลายระดับความสามารถในการสอนต่อการสอนหนึ่งคาบ
- 3.4 สอนไม่ทันตามเนื้อหาที่มีเพราะเวลาน้อย
- 3.5 ครูไม่มีส่วนร่วมในการจัดตารางสอน

4. การจัดทำและใช้วัสดุหลักสูตร พบว่า

- 4.1 เอกสารหลักสูตรไม่มีความชัดเจน
- 4.2 ไม่เอื้อต่อการสอน
- 4.3 ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- 4.4 ไม่เพียงพอ

5. การเตรียมสถานที่ พบว่า

- 5.1 มีห้องเรียนไม่เพียงพอ ไม่มีห้องเรียนเฉพาะ ต้องใช้ร่วมกับวิชาอื่น ทำให้ขาดบรรยากาศในการเรียนรู้
- 5.2 สถานที่ไม่เหมาะสมในการเรียนการสอน
- 5.3 ขาดสถานที่ในการทำกิจกรรมด้านวัฒนธรรม

6. การแปลงหลักสูตรไปสู่การเรียนการสอน พบว่า

- 6.1 เนื้อหาของหลักสูตรเป็นวิชาการมากเกินไป ไม่ตรงกับสภาพจริง
- 6.2 ครูไม่เข้าใจหลักสูตร
- 6.3 เวลาในการเรียนการสอนไม่พอกับเนื้อหาที่กำหนดในหลักสูตร
- 6.4 ไม่สามารถแปลงหลักสูตรไปสู่การสอนให้บูรณาการกับครูชาวต่างประเทศ

7. การจัดการเรียนการสอน พบว่า

- 7.1 ความหลากหลาย และมีหลายระดับความสามารถในชั้นเรียนยากต่อการสอน
- 7.2 เด็กไทยเด็กต่างชาติเรียนรวมกันยากต่อการสอน
- 7.3 เนื้อหาที่สอนไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน

8. สื่อการสอน พบว่า

- 8.1 สื่อการสอนมีไม่เพียงพอ ไม่สามารถหาสื่อการสอนที่เหมาะสมในโรงเรียนนานาชาติ
- 8.2 สื่อที่ผลิตเองขาดความเข้าใจในการสอน
- 8.3 ไม่มีเวลาผลิตสื่อการสอน

9. การวัดและประเมินผล พบว่า

- 9.1 นักเรียนคละทั้งความสามารถและเชื้อชาติ จึงลำบากในการประเมินผล
- 9.2 ความสามารถของเด็กแต่ละคนแตกต่างกันอย่างมาก ไม่สามารถใช้แบบประเมินเดียวกันได้
- 9.3 ไม่มีเครื่องมือวัดและประเมินที่เป็นมาตรฐาน

สุพจน์ ตันติศิริวิทย์ (2545) ศึกษาถึงสภาพและปัญหาการจัดหลักสูตรวิทยาลัยชุมชนระดับอนุปริญญา พุทธศักราช 2542 จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยชุมชนจังหวัด และคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชาอนุปริญญา การศึกษาเอกสารและการสังเกต พบว่า

1. สภาพและปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตร

- 1.1 การวางแผนการจัดหลักสูตร ปัญหาการวางแผนการจัดหลักสูตร วิทยาลัยชุมชนจังหวัดส่วนใหญ่ ประสบปัญหาเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ความต้องการของผู้เรียนและ

ชุมชนมีความยากลำบาก และข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกับความต้องการจริงของผู้เรียนเมื่อนักศึกษามาลงทะเบียนเรียน และความเข้าใจในการทำงานที่ไม่ตรงกันของบุคลากรในแต่ละสังกัด

1.2 การจัดเตรียมบุคลากร ปัญหาการจัดเตรียมบุคลากร วิทยาลัยชุมชนจังหวัดส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน และครูผู้สอนไม่คุ้นเคยกับการจัดการเรียนการสอนผู้ใหญ่

1.3 การประสานงาน ปัญหาการประสานงานส่วนใหญ่ ประสบปัญหาเกี่ยวกับระยะทางที่ห่างไกลกันระหว่างวิทยาลัยชุมชนจังหวัดและเครือข่าย ไม่มีการตั้งระบบการประสานงานที่ชัดเจน หน่วยงานภายนอกยังไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งวิทยาลัยเท่าที่ควร และขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการติดต่อประสานงาน

1.4 การจัดเตรียมอาคารสถานที่ ปัญหาในการจัดเตรียมอาคารและสถานที่ วิทยาลัยชุมชนจังหวัดส่วนใหญ่ไม่พบปัญหาเนื่องจากการปรับปรุงอาคารสถานที่ที่มีอยู่แล้ว มีงบประมาณเพียงพอ และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานอื่น

1.5 การจัดทำแผนการสอน ปัญหาในการจัดทำแผนการสอนส่วนใหญ่ ประสบปัญหาเกี่ยวกับ ครูผู้สอนที่เป็นวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ที่ไม่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนขาดความรู้และทักษะในการจัดทำแผนการสอน

1.6 การเตรียมวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน ปัญหาในการเตรียมวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน ส่วนใหญ่ไม่ประสบปัญหา เนื่องจากมีงบประมาณเพียงพอ และครูผู้สอนค้นคว้ารวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อจัดทำเป็นเอกสารประกอบการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รายวิชา

1.7 การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน ปัญหาในการจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน ส่วนใหญ่ไม่พบปัญหา เนื่องจากมีการอบรมเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ในการวัดและประเมินผลเป็นอย่างดี

1.8 การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร ปัญหาในการจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร ส่วนใหญ่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดเครื่องมือในการติดตามการประเมินผลการจัดหลักสูตร และขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร

1.9 การเตรียมการเทียบโอนผลการเรียน ปัญหาในการเตรียมการเทียบโอนผลการเรียน ส่วนใหญ่ไม่ประสบปัญหา เนื่องจากยังไม่มี การขอเทียบโอนผลการเรียน และอยู่ในระหว่างการศึกษาระเบียบการเทียบโอน

1.10 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร ปัญหาในการการประชาสัมพันธ์หลักสูตร วิทยาลัยชุมชนจังหวัดส่วนใหญ่ ไม่ประสบปัญหา เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนมีความเข้าใจตรงกันในการจัดหลักสูตร และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากชุมชน และหน่วยงานอื่น

2. สภาพและปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

2.1 การคัดเลือกนักศึกษา ปัญหาในการคัดเลือกนักศึกษา วิทยาลัยชุมชนจังหวัดทั้งหมด ไม่ประสบปัญหา เนื่องจากเป็นการรับนักศึกษาที่มีความพร้อมและความต้องการเรียนทุกคน ตามลำดับของการสมัคร

2.2 การเตรียมความพร้อมของนักศึกษา ปัญหาในการเตรียมความพร้อมของนักศึกษา ส่วนใหญ่ ประสบปัญหาในการเตรียมความพร้อมของนักศึกษา เนื่องจากนักศึกษามีความแตกต่างกันด้านอายุ และวุฒิการศึกษาที่หลากหลายและนักศึกษาบางส่วนยังขาดความเข้าใจในการศึกษาในรูปแบบของวิทยาลัยชุมชน

2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนใหญ่ประสบปัญหา เนื่องจากครุมีภาระงานที่ซ้ำซ้อน และครูที่เป็นวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.4 การจัดการฝึกงาน ปัญหาการจัดการฝึกงาน ครึ่งหนึ่งของวิทยาลัยชุมชนจังหวัดที่ได้ทำการศึกษา พบปัญหาในการจัดสถานที่ที่จะใช้ในการฝึกงานด้วยตนเอง โดยประสานโปรแกรมวิชาและครูผู้สอนจะเป็นผู้ตรวจสอบความเหมาะสมของสถานที่ที่จะใช้ในการฝึกงาน โดยผู้มีส่วนร่วมในการจัดการฝึกงานประกอบด้วย ประธานโปรแกรมวิชา และครูผู้สอน

2.5 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ปัญหาในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร วิทยาลัยชุมชนจังหวัดส่วนใหญ่ ไม่ประสบปัญหาเนื่องจากนักศึกษามีความพร้อม และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

2.6 การวัดและประเมินผลการเรียน ปัญหาในการวัดและประเมินผลการเรียน ส่วนใหญ่ไม่ประสบปัญหา เนื่องจาก มีการจัดอบรมเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนให้ครูผู้สอนและฝ่ายสนับสนุนการสอน ครูผู้สอนมีทักษะด้านการวัดและประเมินผลเป็นอย่างดี และจัดให้มีหน่วยงานวัดและประเมินผลรับผิดชอบโดยตรง

2.7 การนิเทศการจัดการเรียนการสอน ปัญหาในการการนิเทศการจัดการเรียนการสอน วิทยาลัยชุมชนจังหวัดส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการการนิเทศการจัดการเรียนการสอน เกี่ยวกับระยะทางที่ห่างไกลทำให้การนิเทศไม่ทั่วถึง ขาดการวางแผนและกำหนดตารางแผนการนิเทศ การนิเทศไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาและขาดบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศ

3. สภาพและปัญหาการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

3.1 การติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร ปัญหาการติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร ทั้งหมดมีปัญหาเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการเตรียม

การจัดหลักสูตรวิทยาลัยชุมชนระดับอนุปริญญา เนื่องจากขาดเครื่องมือในการติดตามประเมินผล การเตรียมการจัดหลักสูตร

3.2 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ปัญหาการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ทั้งหมดมีปัญหาในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรวิทยาลัยชุมชนระดับอนุปริญญา เนื่องจาก ขาดเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

สุเพ็ญพร นิลชัย (2547) ได้ศึกษา การดำเนินการจัดหลักสูตรท้องถิ่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมของโรงเรียนนาร่อง โครงการกองทุนหมู่บ้านสืบสานด้วยโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด และนำเสนอ สภาพและปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ของ โรงเรียนนาร่องของผู้บริหารและครูผู้สอน ในภาพรวม จากการให้ข้อมูลของผู้บริหาร มีดังนี้

1. การเตรียมการจัดหลักสูตร

1.1 การวางแผนการจัดหลักสูตร พบว่า งบประมาณมีไม่เพียงพอ บุคลากรขาด ความรู้ความเข้าใจ การวางแผนการทำงานไม่เป็นระบบ มีระยะเวลาในการดำเนินงานเตรียมจัด หลักสูตรน้อย

1.2 การประสานงาน พบว่า งบประมาณมีไม่เพียงพอ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือและขาดความเข้าใจ และเวลาในการประสานงานมีน้อย

1.3 การจัดเตรียมบุคลากร พบว่า ขาดเอกสารประกอบหลักสูตร บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและความสนใจ และขาดการสำรวจความพร้อมของบุคลากร

1.4 การจัดตารางสอน พบว่า เวลาไม่เพียงพอกับเนื้อหาที่จะใช้สอน

1.5 การจัดเตรียมอาคารและสถานที่ พบว่า อาคารสถานที่มีไม่เพียงพอหรือมีสภาพ ซ้ำรูดทรุดโทรม และขาดงบประมาณในการปรับปรุงตกแต่งอาคารสถานที่

1.6 การเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร พบว่า งบประมาณมีไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ในการจัดทำหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร เอกสารสำหรับการศึกษาค้นคว้ามีน้อยและไม่มีแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม และครูมีภาระงานสอนมากไม่มีเวลาทำเอกสารประกอบหลักสูตร

1.7 การจัดเตรียมวัสดุและสื่อการสอน พบว่า ขาดเอกสารและแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม วัสดุอุปกรณ์ในการผลิตสื่อไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการผลิตสื่อ และงบประมาณไม่เพียงพอ

1.8 การเตรียมการวัดและประเมินผล พบว่า บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในการวัดและประเมินผล ขาดการพิจารณาถึงการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดผลและประเมินผล ขาดการกำหนดระยะเวลาในการวัดและประเมินผล

1.9 การจัดเตรียมการนิเทศติดตามผลการเรียน พบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการนิเทศติดตามผล ขาดแหล่งความรู้ในการจัดทำเครื่องมือ นิเทศติดตามผล ขาดการวางแผนการนิเทศติดตามผล ขาดการประชุมเพื่อประมวลปัญหาในการเตรียมการจัดหลักสูตร และขาดความร่วมมือจากคณะครูและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.10 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร พบว่า เวลาในการประชาสัมพันธ์มีน้อย เนื่องจากมีงานที่รับผิดชอบมาก ขาดงบประมาณในการจัดทำเอกสารการประชาสัมพันธ์ และบุคลากรในโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์หลักสูตร

2. การดำเนินการจัดหลักสูตร

2.1 การจัดทำแผนการสอน พบว่า ไม่มีเอกสารสำหรับศึกษาค้นคว้า มีภาระงานสอนมากจนไม่มีเวลาจัดทำแผนการสอนเพราะสอนหลายวิชา และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการสอน

2.2 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร พบว่า เวลาไม่เพียงพอสำหรับจัดกิจกรรม ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สื่อ และขาดแหล่งค้นคว้าอ้างอิง สำหรับผู้เรียนและครูผู้สอน

2.3 การใช้สื่อการเรียนการสอน พบว่า ขาดแคลนสื่อที่เป็นเอกสารสิ่งพิมพ์ที่สอดคล้องกับเรื่องที่จะสอน สื่อไม่เพียงพอกับความต้องการและมีคุณภาพเพียงพอ ขาดความชำนาญในการสร้างหรือผลิตสื่อ ไม่มีสื่อด้านเทคโนโลยี เช่น วิกิทัศน์เรื่องกองทุน

2.4 การจัดชั้นเรียนและบรรยากาศในการเรียน พบว่า ขาดงบประมาณในการปรับปรุงตกแต่งห้อง จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนมากเกินไป และไม่มีห้องสำหรับฝึกปฏิบัติการสอน เรื่องการจัดตั้งกองทุนโดยตรง

2.5 การวัดผลและประเมินผล พบว่า ขาดทักษะเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดผลและประเมินผล การวัดผลและประเมินผลไม่ได้ทำเป็นระยะ ๆ และไม่สม่ำเสมอ ขาดความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล

2.6 การสอนซ่อมเสริม พบว่า ขาดการกำหนดเวลาที่จะใช้สอนซ่อมเสริมเพราะครูผู้สอนมีภาระงานสอนมาก ผู้เรียนมีเจตคติที่เป็นลบต่อการสอนซ่อมเสริม

2.7 การนิเทศติดตามผลการเรียน พบว่า ขาดการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้นิเทศติดตามผล บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการนิเทศติดตามผล ผู้มีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามผลไม่ชัดเจนและทำความเข้าใจกับบุคลากรที่จะรับผิดชอบให้กระจ่าง และการนิเทศติดตามไม่สม่ำเสมอ

3. การนิเทศติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

3.1 การนิเทศติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร พบว่า ขาดเครื่องมือสำหรับการนิเทศติดตามประเมินผล ขาดการวางแผนในการติดตามประเมินผล ผู้บริหารไม่ดำเนินการนิเทศติดตามประเมินผล ขาดการแนะนำชี้แจงครูเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล

3.2 การนิเทศติดตามประเมินผลการดำเนินการจัดหลักสูตร พบว่า ขาดการกำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน ขาดบุคลากรในการนิเทศติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ขาดความรู้ ความเข้าใจในการสร้างเครื่องมือการนิเทศติดตามประเมินผล เวลาในการนิเทศติดตามผลมีไม่เพียงพอ

เสาวภา จันทร์สงศ์ (2547) ศึกษาการดำเนินงานการจัดหลักสูตร English Program ในโรงเรียนสองภาษา ระดับ ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตร English Program ในโรงเรียนสองภาษา ระดับ ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร กาสังเกต และการสัมภาษณ์หัวหน้าโครงการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และเลขานุการโครงการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตร

1.1 การวางแผนการจัดหลักสูตร พบว่า ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตร มีความวิตกกังวลว่าเมื่อจบการศึกษาแล้วจะไม่มีสถานที่ศึกษาต่อ และเมื่อจบการศึกษาแล้วสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารได้มากน้อยเพียงใด

1.2 การจัดเตรียมบุคลากร พบว่า บุคลากรชาวต่างชาติมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ต้องการค่าตอบแทนสูง และไม่ได้จบทางด้านการศึกษา

1.3 การจัดทำแผนการสอน พบว่า บุคลากรชาวต่างชาติขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนการสอน ทำให้จัดทำแผนการสอนไม่ได้ตรงกับจุดประสงค์ของหลักสูตร

1.4 การจัดเตรียมอาคารสถานที่ พบว่า ไม่พบปัญหาในการจัดเตรียมอาคารสถานที่

1.5 การจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร พบว่า ไม่พบปัญหาในการจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร

1.6 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร พบว่า ไม่พบปัญหาการประชาสัมพันธ์หลักสูตร

1.7 การจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอน พบว่า ไม่พบปัญหาในการจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอน

1.8 การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร พบว่า ไม่พบปัญหาในการจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร

2. ปัญหาการดำเนินการจัดหลักสูตร

- 2.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า นักเรียนมีความรู้พื้นฐานแตกต่างกัน ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- 2.2 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร พบว่า ไม่พบปัญหาในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 2.3 การใช้สื่อการเรียนการสอน พบว่า ไม่พบปัญหาในใช้สื่อการเรียนการสอน
- 2.4 การวัดผลและประเมินผล พบว่า ระหว่างเรียนนั้นนักเรียนมีความรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้การวัดผลและประเมินผลล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- 2.5 การนิเทศการจัดการเรียนการสอน พบว่า ไม่พบปัญหาในการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

3. ปัญหาการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

- 3.1 การติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร พบว่า ไม่พบปัญหาในการติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร
- 3.2 การติดตามการประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร พบว่า ไม่พบปัญหาในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

พรหมมาศ วรณสุข ได้ศึกษา การจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 สำหรับทหารกองประจำการ ของสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน พบว่า สภาพและปัญหาการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 สำหรับทหารกองประจำการ ที่พบในด้านต่าง ๆ ซึ่งได้ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้อำนวยการการศึกษาออกโรงเรียน ผู้บังคับบัญชาหน่วยทหาร นายทหารประสานงาน และครูผู้สอน มีดังนี้

1. สภาพและปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตร

- 1.1 การวางแผนการจัดหลักสูตร พบว่า ปัญหาวางแผนการจัดหลักสูตร โดยภาพรวมประสบปัญหาขาดครูผู้สอน ขาดข้อมูลความต้องการของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหาร และขาดความพร้อมด้านอาคารสถานที่
- 1.2 การจัดเตรียมบุคลากร พบว่า ปัญหาการจัดเตรียมบุคลากร โดยภาพรวมประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากร ทำให้ไม่มีโอกาสเลือกบุคลากรที่ตรงตามความต้องการ
- 1.3 การประชาสัมพันธ์การจัดหลักสูตร พบว่า ใช้วิธีการติดต่อเผยแพร่การประชาสัมพันธ์กับเครือข่ายต่างๆ เช่นหน่วยทหาร มีการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์โดยการจัดประชุมทหารกองประจำการภายในหน่วยก่อนเปิดภาคเรียน ไม่พบปัญหาการประชาสัมพันธ์
- 1.4 การเตรียมอาคารสถานที่ พบว่ามีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ และมีการติดตามและประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ นอกจากนี้มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก

สำหรับใช้ในการจัดหลักสูตร ได้แก่ จัดโต๊ะเก้าอี้ให้เพียงพอกับจำนวนผู้เรียน และจัดมุมหนังสือหรือแหล่งวิชาการเพื่อให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้า ไม่พบปัญหาการจัดเตรียมอาคารสถานที่

1.5 การเตรียมวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการสอน พบว่าประสบปัญหาวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการสอนไม่เพียงพอ ขบประมาณในการจัดหาวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการสอนไม่เพียงพอ และขาดงบประมาณในการบำรุงรักษาวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการสอน

1.6 การเตรียมการเทียบโอนผลการเรียน มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทั้งครูผู้สอนและเครือข่ายร่วมพิจารณาวางแผนการเรียน การยกเว้นรายวิชา และมีการติดตามและประเมินผลการเทียบโอนผลการเรียน ไม่พบปัญหาการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน พบว่า มีการจัดทำแผนและปฏิทินการวัดและประเมินผลการเรียน มีการติดตามและประเมินผลการเรียน โดยการวัดและประเมินผลการเรียนหมวดรายวิชาตามแนวทางที่กำหนดไว้ ไม่พบปัญหาการเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน

2. สภาพและปัญหาการดำเนินงานจัดหลักสูตร

2.1 การรับสมัครและลงทะเบียนเรียน พบว่าผู้จัดทำประกาศรับสมัคร การเตรียมเอกสารรับสมัครและลงทะเบียนเรียน และการเตรียมสถานที่ในหน่วยทหาร ไม่พบปัญหาการรับสมัครและการลงทะเบียนเรียน

2.2 การจัดทำแผนการเรียนรู้อ พบว่า ปัญหาในการจัดทำแผนการสอน ส่วนใหญ่ประสบปัญหาครูผู้สอนมีภาระงานมากไม่มีเวลาในการจัดทำแผนการสอน และครูผู้สอนขาดประสบการณ์ในการจัดแผนการสอนเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนทุกภาคเรียน

2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้อ พบว่า ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อ ส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดงบประมาณในการจัดสรรสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้อ

2.4 การจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต พบว่า มีการวางแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตและการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต สำหรับกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตที่จัด ได้แก่ กิจกรรมการร่วมประเพณีวันสำคัญในชุมชน กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรม กิจกรรมค่ายส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมค่ายบำเพ็ญประโยชน์ และกิจกรรมค่ายป้องกันยาเสพติด ไม่พบปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต

2.5 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้อ พบว่า มีการจัดเอกสารหลักฐานการวัดและประเมินผลการเรียน และมีการบันทึกผลการวัดและประเมินผลของผู้เรียนรายบุคคลทั้งก่อนสอน ระหว่างสอนและหลังสอน ไม่พบปัญหา การวัดและประเมินผลการเรียน

3. สภาพและปัญหาการนิเทศติดตามผลการจัดหลักสูตร

3.1 การนิเทศการเรียนการสอน พบว่า มีการวางแผนการนิเทศการเรียนการสอน และมีการกำหนดช่วงเวลาในการนิเทศการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังพบว่ามีการจัดกิจกรรมการนิเทศการเรียนการสอน ได้แก่ กิจกรรมการประชุมชี้แจง การปรึกษาหารือ และการเยี่ยมเยียนชั้นเรียน ไม่พบปัญหาการนิเทศการเรียนการสอน

3.2 การติดตามผลการจัดหลักสูตร พบว่า มีการจัดประชุมชี้แจงผู้ติดตามผลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร นอกจากนี้พบว่าส่วนใหญ่มีการติดตามผลการวางแผนการจัดหลักสูตร การจัดเตรียมบุคลากร การรับสมัครและลงทะเบียนเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่พบปัญหาการติดตามผลการจัดหลักสูตร

ธีระ รุญเจริญ (2543) ได้ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของภาควิชาบริหาร การศึกษาในการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ตามแนวทางของ พ.ร.บ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีดังนี้

1. ปัญหาการจัดการภายในภาควิชา
2. ปัญหางบประมาณดำเนินการ
3. ปัญหาการสนับสนุนของคณะที่สังกัด
4. ปัญหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น
 - ปัญหาความคล่องตัวในการดำเนินงาน
 - ความไม่แน่นอนของนโยบายการดำเนินการของหน่วยงาน
 - ผู้บริหารคณะไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่ให้ความสำคัญ
 - ขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความคืบหน้า พ.ร.บ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2548: 140-142) ได้ศึกษาถึงสภาพและปัญหาการจัดการ การศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (การศึกษาพหุกรณี) มีข้อค้นพบดังนี้

1. หลักสูตรปริญญาโทส่วนใหญ่ ทั้งแผน ก (2) และแผน ข มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน แต่มี บางมหาวิทยาลัยวัตถุประสงค์ของแผน ก (2) อย่างหนึ่งและวัตถุประสงค์ของแผน ข อีกอย่างหนึ่ง โดยแผน ก (2) เป็นการผลิตงานวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ ส่วนแผน ข นั้นเป็นการบริโคมงานวิจัย หรือนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

2. จำนวนหน่วยกิตหลักสูตรปริญญาโทของกรณีศึกษาอยู่ระหว่าง 40-45 หน่วยกิต และ จากกรณีศึกษาปรากฏว่า จำนวนหน่วยกิตของแผน ก (2) และแผน ข มีเท่ากัน

3. มหาวิทยาลัยไทยทั้งของรัฐและเอกชนที่เปิดสอนทั้งปริญญาโทและปริญญาเอกมีหลักสูตรแยกจากกัน โดยมีปริญญาโทหลักสูตรหนึ่ง ปริญญาเอกหลักสูตรหนึ่ง

4. นักศึกษาในหลักสูตรแผน ก (2) มีจำนวนน้อย แต่นักศึกษาในหลักสูตรแผน ข มีจำนวนมาก ในขณะที่เดียวกันนักศึกษาภาคปกติมีจำนวนน้อยหรือไม่มีเลย นักศึกษาภาคพิเศษในหลักสูตรแผน ข มีจำนวนมาก และจำนวนนักศึกษามีแนวโน้มลดลง

5. บางมหาวิทยาลัยมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา

6. บางมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการสอนและการบริหาร การศึกษากำลังจะเกษียณอายุราชการ มีข้อจำกัดและขาดการวางแผนเพื่อหาอาจารย์ทดแทน

7. มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่ง มีกลยุทธ์ในการหาอาจารย์ทดแทนโดยการเชิญอาจารย์ประจำจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นอาจารย์พิเศษ เมื่ออาจารย์พิเศษเหล่านั้นเกษียณอายุราชการ แล้วจึงเชิญเป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย

8. บางมหาวิทยาลัยมีนักศึกษามาก การเรียนจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนมีค่อนข้างน้อยทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนมีผลกระทบต่อคุณภาพของวิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์

9. นักศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท มีทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนทั้งภาครัฐและเอกชนเรียนร่วมกันในชั้นเดียวกัน การเรียนการสอนจึงไม่อาจกำหนดจุดเน้นได้ว่า หลักสูตรมุ่งที่จะพัฒนาผู้บริหารหรือเป็นหลักสูตรเพื่อเตรียมผู้บริหาร

10. คำอธิบายรายวิชา บางรายวิชาในหลักสูตรมีลักษณะเป็นแท่ง ระบุเฉพาะประเด็นหรือเฉพาะสาขาของการบริหารการศึกษา ไม่เชื่อมโยงหรือบูรณาการกับสาขาอื่น ๆ ของการบริหาร การศึกษา หรือสาขาอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กับการบริหารการศึกษา

11. บางมหาวิทยาลัยขาดการจัดประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์เทียบเคียง ในการบริหารการศึกษา การเรียนการสอนจึงเน้นทฤษฎีและวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยไม่ปฏิบัติจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลักสูตรการเตรียมผู้บริหาร

12. เวลาในการศึกษา บางมหาวิทยาลัยใช้วิธีการจัดการที่จะให้นักศึกษาจบได้ภายใน 2 ปี และนักศึกษาภาคพิเศษ ใช้เวลาเรียนเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ จึงไม่มีเวลาพอที่จะค้นคว้าในห้องสมุด

13. การสอบประเมินผลความรู้ข้อเขียนนั้นมีสอบทุกมหาวิทยาลัย แต่บางมหาวิทยาลัยสอบปากเปล่าด้วย และบางมหาวิทยาลัยสอบประเมินผลความรู้เฉพาะวิชาเอกเท่านั้น แต่บางมหาวิทยาลัยกำหนดให้สอบวิชาพื้นฐานเช่นวิชาวิจัยอีกด้วย นอกจากนี้บางมหาวิทยาลัยกำหนดว่านักศึกษาจะต้องสอบภาษาอังกฤษด้วย ซึ่งถือเป็นข้อกำหนดอย่างหนึ่งในการจัดการศึกษาด้วย

14. วิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์เป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้สำเร็จการศึกษาช้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้อจำกัดเรื่องเวลาของนักศึกษา การเรียนการสอนวิชาวิจัยที่เน้นเชิงทฤษฎีมากกว่าจะนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ ประกอบกับมีข้อจำกัดเกี่ยวกับประสบการณ์วิจัยทางบริหารการศึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ จริยธรรมในการวิจัยของผู้เกี่ยวข้อง จึงทำให้ทางมหาวิทยาลัยหลีกเลี่ยงการทำสารนิพนธ์ (6 หน่วยกิต) โดยลดจำนวนหน่วยกิตลงเหลือ 3 หน่วยกิต และเปลี่ยนสารนิพนธ์เป็นรายวิชา

15. อาจารย์ผู้สอนบางราย มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่าผู้เรียน จึงมีผลทำให้เน้นการสอนเชิงทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ และขาดการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ นอกจากนี้ อาจารย์บางรายมีการเรียนรู้และประสบการณ์ไม่สอดคล้องกับวิชาที่สอน จึงทำให้การเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับปัญหาความเป็นจริงในโรงเรียน

และจากผลการวิจัยสภาพปัญหาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ในส่วนของการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้ข้อค้นพบที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2548: 151-161)

1. การรับเข้าเรียน

1.1 ด้านการรับรู้ข่าวสารการสมัครสอบเข้าศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จะทราบจากการบอกของเพื่อนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้บริหารการศึกษา และนักการศึกษา มักจะบอกกล่าวกันต่อ ๆ มา จากเพื่อนวิชาชีพเดียวกัน

1.2 ด้านวิชาที่ใช้ในการสอบคัดเลือก ส่วนมากจะเป็นวิชาเฉพาะมากที่สุด เนื่องจากเป็นศาสตร์โดยตรงกับวิชาชีพและสาขาที่จะเข้าทำการศึกษา รวมทั้งจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในวิชาชีพดังกล่าวด้วย ดังนั้นหากผู้สมัครสอบไม่มีพื้นฐานในวิชาเฉพาะ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการศึกษาได้ และการสอบสัมภาษณ์ นอกจากนี้ก็จะเป็นการสอบความสามารถด้านภาษาอังกฤษซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาที่ต้องใช้ทักษะด้านนี้ในการค้นคว้าจากวรรณกรรมและงานวิจัยต่างประเทศ และการสอบวิชาสถิติและการวิจัยที่จะมีผลต่อความรู้ความเข้าใจในการทำสารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ หรือปริญญาวิทยานิพนธ์ การคัดเลือกที่กล่าวมานั้น เป็นเฉพาะบางมหาวิทยาลัย แต่บางแห่งเกณฑ์การรับเข้าเรียนนั้นหละหลวม ไม่ได้มีการคัดเลือกอย่างจริงจัง ทำให้ผู้เรียนขาดคุณภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนที่จะพัฒนาผู้บริหารหรือเตรียมผู้บริหารให้มีคุณภาพได้

1.3 ด้านค่าใบสมัครสอบและค่าสมัครสอบคัดเลือก เข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คือ 200 บาท ส่วนค่าสมัครสอบคือ 400 บาท ส่วนค่าใบสมัครสอบและค่าสมัครสอบคัดเลือกของมหาวิทยาลัยเอกชน หรือการศึกษาภาคพิเศษมีอัตราที่สูงมากกว่านี้

1.4 ด้านการศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามีแนวโน้มลดลงจากปีการศึกษา 2544 ถึงปีการศึกษา 2547 ทั้งในมหาวิทยาลัยปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิด

ของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐมีแนวโน้มลดลงมากกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ส่วนการรับเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทั้งในมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสอดคล้องกับการประชุมปรึกษาหารือทางวิชาการเกี่ยวกับสภาพการจัดการเรียนการสอน สาขาวิชาการบริหารการศึกษาเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2546 เมื่อผู้เรียนมีแนวโน้มลดลง จึงมีผลทำให้ไปเปิดสอนในศูนย์การเรียนต่าง ๆ นอกที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน แต่ผลข้างเคียงที่ตามมาคือ ศูนย์การเรียนเหล่านั้นขาดความพร้อมทั้งในด้านแหล่งค้นคว้า ทั้งที่เป็นหนังสือและสื่อต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบัณฑิตและเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการลอกหรือจ้างทำวิทยานิพนธ์

2. หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน

2.1 ด้านสภาพปัจจุบันของจำนวนผู้เรียนปริญญาโทและปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ส่วนมากจะเรียนในแผน ข ทั้งในมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนในแผน ก (1) และ ก (2) ที่ต้องทำวิทยานิพนธ์ด้วยมีจำนวนน้อยกว่าแผน ข ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันผู้เรียนมุ่งที่จะจบการศึกษาโดยเร็ว เนื่องจากการทำวิทยานิพนธ์จะต้องใช้เวลา การลงทุนที่สูง ประกอบกับไม่มีเวลาค้นคว้าและปรึกษาอาจารย์ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งพบว่า จำนวนผู้เรียนปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก (2) ที่ต้องทำวิทยานิพนธ์และศึกษารายวิชาด้วยมีมากกว่าแผน ข ที่เป็นเช่นนี้เพราะเป็นข้อกำหนดของหลักสูตร

2.2 ด้านโครงสร้างหลักสูตร รูปแบบการจัดการเรียนการสอน สื่อ- อุปกรณ์ การวัดและประเมินผลความสำเร็จการศึกษา ด้านโครงสร้างหลักสูตร มหาวิทยาลัยจะมีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีทั้ง สื่อ- อุปกรณ์ การวัดและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการเรียนการสอนที่ทุกสถาบัน คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะพิจารณาจากความสนใจ สังเกตพฤติกรรม การเรียนรายบุคคล การรายงานบุคคล การรายงานกลุ่ม (ทั้งภาคปฏิบัติและข้อเขียน) การสอบภาคกลาง ภาคปลายและการสอบย่อย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดทักษะจากการเรียนการสอน และมีความเป็นนักบริหารที่มีความเข้มข้นทางวิชาการมากขึ้น โดยบางสถาบันนักศึกษาต้องจัดสัมมนาจริงในวิชาการสัมมนาการบริหารการศึกษาและวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยที่พบว่า ในโครงสร้างหลักสูตรในระดับปริญญาโทที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้ได้จริงเพียงในระดับปานกลาง ซึ่งอาจมาจากเนื้อหาวิชายังไม่เข้มข้นเพียงพอในภาคทฤษฎี หรือเนื้อหาวิชาไม่ทันสมัย หรือล้าสมัยไปแล้ว เนื่องจากเขียนไว้นานแล้วแต่ยังไม่มีการปรับปรุง แม้ว่าจะมีการปรับหลักสูตรเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีทั้งการที่มุ่งผลิตบัณฑิต เพื่อพัฒนาผู้บริหารและ

เตรียมผู้บริหารซึ่งเป็นไปตามความต้องการของผู้ต้องการศึกษาต่ออีกตาม ทั้งนี้เพื่อให้โครงสร้างหลักสูตรที่ใช้ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการปรับตัวเองให้สอดคล้องกับกฎหมายการศึกษาแห่งชาติและความต้องการของตลาดไม่มากนัก ดังนั้น จึงควรมีการปรับหลักสูตรให้มีความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมได้มากขึ้น และมีความสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เนื้อหารายวิชาควรจะสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของคุรุสภา ซึ่งเป็นองค์กรที่จะออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

2.3 ด้านของรูปแบบการจัดการเรียนการสอน มีการจัดการศึกษาทั้งในและนอกสถาบัน โดยใช้อาจารย์ผู้สอนจากทั้งอาจารย์ประจำภาคศึกษาระดับปริญญาตรี อาจารย์ประจำสาขาที่เกี่ยวข้อง และอาจารย์พิเศษจากภายนอกสถาบัน เนื่องจากความไม่เพียงพอของอาจารย์ผู้สอน การจัดวิชา และระยะเวลาในการจัดการเรียนการสอน 15-18 สัปดาห์/รายวิชา และเป็นภาคทฤษฎีประมาณ 60-70% วิธีการสอนหรือเทคนิคการสอนใช้หลากหลายวิธีการ ขึ้นอยู่กับอาจารย์ผู้สอน เช่น สอนแบบบูรณาการองค์ความรู้ บรรยายคนเดียว อภิปรายร่วมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สอนเป็นทีมหรือคณะ เชิญอาจารย์พิเศษมาบรรยาย พาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การให้นักศึกษานักศึกษาแบ่งกลุ่มร่วมกันอภิปราย เป็นต้น ซึ่งมีผู้เสนอความคิดเห็นเป็นจำนวนมากว่า อาจารย์บางท่านไม่ได้เตรียมตัวการสอน และไม่สามารถให้ความรู้แก่ผู้เรียนตามคำอธิบายรายวิชา หรือเค้าโครงรายวิชาได้ กิจกรรมที่ใช้ในการสอนก็มุ่งเน้นให้นักศึกษาก่อความรู้ในเชิงเนื้อหา ทฤษฎีการบริหาร มากกว่ารู้จักแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์และตระหนักในความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เช่น ใช้การบรรยายเป็นส่วนใหญ่ การใช้สถานการณ์จำลอง ศึกษาภาคสนาม การทำโครงการแก้ปัญหาไม่มากนัก ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนิสิตนักศึกษาไม่มากนัก ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่อาจารย์หลายท่านเป็นอาจารย์พิเศษนอกสถาบัน ซึ่งเดินทางไปสอนหลายที่ และอาจารย์ประจำภาคศึกษามีภาระงานในการควบคุมปริญญาโท/วิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์ รายงานการศึกษาอิสระ ในสัดส่วนอาจารย์ 1 ท่านต่อนิสิต นักศึกษามากกว่า 8 คน ในภาครวมทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด นอกจากนั้นบางมหาวิทยาลัยมีผู้เรียนชั้นละ 60-100 คน จะทำให้การสอนมีวิธีเดียว คือ การบรรยาย กิจกรรมอื่น ๆ อาจทำไม่ได้เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องเวลาของอาจารย์

ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่ง คือ วิชาที่ใช้จัดการเรียนการสอน แม้ชื่อวิชาเป็นทฤษฎีหรือการบริหารจัดการขั้นสูงในการศึกษาระดับปริญญาเอกนั้น อาจารย์ผู้สอนไม่สามารถชี้ให้เห็นชัดถึงความแตกต่างไปจากการเรียนในระดับปริญญาโทได้ ทั้งนี้จากผลการศึกษาของ พาณิชชานต์ ศิริพานิช (2544 : 96 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ) ที่พบว่า ลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของ

รัฐโดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับปานกลางทุกประเด็น ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องเร่งพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ที่สูงขึ้น นอกจากนี้การให้นิสิตนักศึกษาที่เรียนในหลักสูตรต้องเดินทางไปทำงานต่างประเทศ นอกจากไม่เกิดประโยชน์มากนักแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก และเป็นภาระต่อผู้เรียนบางคนถึงกับต้องกู้หนี้ยืมสินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ของการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน โดยเฉพาะการเรียนในภาคพิเศษที่จัดเป็นแบบเหมาจ่าย แต่ผู้เรียนก็ต้องมีค่าใช้จ่ายอื่นเพิ่มเติมทำให้เกิดความเครียด ซึ่งตามสภาพการดำเนินการจริงเป็นเพียงการนำผู้เรียนไปทัศนศึกษาเท่านั้น และนิสิตนักศึกษาก็ได้รับความรู้ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนวิสัยทัศน์จากการดูงานต่างประเทศไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรปรับให้เป็นไปตามความต้องการและสภาพทางเศรษฐกิจของผู้เรียนมากกว่า ส่วนในด้านจำนวนนิสิต นักศึกษาต่อห้อง พบว่าส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่างประมาณ 10-20 คนต่อห้อง แต่ก็มีในบางมหาวิทยาลัยที่มีจำนวน 30-40 คนต่อห้อง ในขณะที่บางแห่งมีจำนวนมากถึง 100-200 ต่อห้อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมาตรฐานเกณฑ์การรับเข้าของแต่ละมหาวิทยาลัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546 : 4 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2548)

2.4 ด้านสื่อ-อุปกรณ์ ส่วนใหญ่ห้องสมุดมีหนังสือตำราที่ตรงกับสาขาวิชาบริหาร การศึกษา และมีตำราสำหรับรายวิชาที่เกี่ยวข้องครบสำหรับผู้สอนในสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการสืบค้นและการยืมตำราระหว่างห้องสมุดในกรุงเทพมหานคร ทำได้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ยกเว้นบางสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนปริญญาโทนอกสถาบัน ซึ่งต้องเดินทางมาใช้สื่ออุปกรณ์จากสถาบันหลัก นอกจากนี้ การนำสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน เช่น การเรียนการสอนโดย Course ware ยังมีน้อยมากทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก บางสถาบันแม้จะระบุว่ามีการจัดการเรียน การสอนแบบ Distance learning แต่ก็ขาดปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนในลักษณะ Two way หรือ Interactive การสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลงานวิจัยต่างประเทศของผู้เรียน เช่น DAO ก็มีไม่มากนัก ซึ่งเห็นได้จากการศึกษาค้นคว้าแหล่งความรู้ของนิสิต นักศึกษา ก็ยังอ้างอิงตำราไทยค่อนข้างมาก และขาดการประยุกต์แนวคิดจากฐานข้อมูลงานวิจัยต่างประเทศมาใช้ ส่วนการใช้อุปกรณ์ในการนำเสนองาน หรือใช้ประกอบคำบรรยายของอาจารย์ ยังคงมีการใช้แผ่นใส LCD Projector, Visualizer (เครื่องฉายภาพแผ่นทึบ) ตลอดจนการใช้โปรแกรม Power point มากขึ้น รวมทั้งการจัดทำเอกสาร e-book ผ่านทาง Course ware อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าจะมีการใช้ด้านสื่อ-อุปกรณ์ ที่ทันสมัยมากขึ้น แต่ก็ยังคงไม่เพียงพอและไม่สะดวกในการใช้เนื่องจากจะต้องใช้ร่วมกับภาควิชาอื่น ๆ (สภาผู้บริหารหลักสูตร การบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2546 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2548)

2.5 ด้านการวัดและประเมินผล มีการประเมินอาจารย์ผู้สอนโดยนิสิต นักศึกษาที่ ลงทะเบียนเรียนในรายวิชานั้น ๆ แม้ว่าในบางมหาวิทยาลัยจะมีการติดตามโดยสำนักงานประกัน

คุณภาพของคณะหรือของมหาวิทยาลัยก็ตาม แต่ไม่ปรากฏว่ามีการนำผลการประเมินมาปรับปรุง การเรียนการสอนอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผลจากการวัดและประเมินผลผู้เรียนก็ยังไม่ปรากฏข้อมูล ที่ชัดเจนว่าได้มีการนำไปใช้ในการประเมินหลักสูตรในประเด็นต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เนื้อหา กิจกรรม สื่อการสอน วิธีการสอน การปรับปรุงหลักสูตร แต่อาศัยเงื่อนไขด้านเวลาเป็น เหตุผลสำคัญในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสาระดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2548) ส่วนการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษามี หลายวิธีขึ้นอยู่กับอาจารย์ผู้สอน เช่น ทำรายงานแล้วเสนอหน้าชั้น สอบกลางภาค และสอบปลาย ภาค การทำรายงานหรือทำโครงการ การอภิปรายในชั้นเรียน การฝึกปฏิบัติงาน การประเมินผลการ เรียนใช้ทั้งแบบอิงกลุ่มและอิงเกณฑ์

2.6 การสำเร็จการศึกษา กระบวนการสำเร็จการศึกษาค้นคว้ากันทุกสถาบัน โดยมหาวิทยาลัยทุกแห่งได้ใช้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ทบวงมหาวิทยาลัย/สำนักงานสภา สถาบันราชภัฏกำหนด โดยมีได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการมากกว่าที่ทบวงมหาวิทยาลัย/ สำนักงานสภาสถาบันกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาศงสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหาร การศึกษาแห่งประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) และส่วนใหญ่นิสิต นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด ยกเว้นบางคนที่มีปัญหาส่วนตัว เช่น เปื่อหน่าย ท้อแท้ในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนขาดการติดต่อกับอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นระยะเวลา นาน อย่างไรก็ตาม การสอบวัดคุณสมบัติ และสอบประเมินผลความรู้ยังคงมีกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ระหว่างสถาบัน โดยบางสถาบันมีเพียงการสอบประเภทเดียวแต่บางสถาบันก็มีการสอบทั้งสอง ประเภท นอกจากนี้บางสถาบันยังมีข้อกำหนดด้านภาษาอังกฤษเป็นเงื่อนไขการสำเร็จการศึกษา ด้วย เงื่อนไขดังกล่าวส่งผลให้มีการออกกลางคัน หรือการสำเร็จการศึกษาล่าช้า

นอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึง สภาพและปัญหาการบริหารหลักสูตรระดับดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

สภาพและปัญหาการบริหารหลักสูตรระดับดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา

1. หลักสูตรระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของบางสถาบันใช้ มานาน หลักสูตรยังไม่มีการปรับปรุง
2. การบริหารหลักสูตรระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบาง สถาบันไม่ได้ขึ้นโดยตรงกับภาควิชาการบริหารการศึกษาทำให้อาจารย์รู้สึกว่ ตนเองมิได้มีส่วนร่วม
3. ค่าสอนที่จ่ายให้อาจารย์ภายนอก ไม่ใคร่เพียงพอ และเกณฑ์การจ่าย กำหนดค่าสอนไว้น้อยเกินไป

4. จำนวนผู้สมัคร ในบางสถาบันมีน้อย ทำให้โอกาสในการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถ มีน้อยลง เนื่องจากมีการเปิดหลักสูตรนอกเวลาในสถาบันอื่น ๆ ที่มีเกณฑ์คัดเลือกที่แตกต่างกัน
5. มีการแทรกแซงโดยผู้นำท้องถิ่นในต่างจังหวัด (เด็กฝาก)
6. นิสิต นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาอย่างง่าย ๆ (ต้องการใบปริญญา มากกว่าความรู้) บุคคลเหล่านี้จะพยายามเสาะหาสถานที่เรียนที่เขาสามารถเรียนสำเร็จได้อย่างรวดเร็วที่สุด โดยใช้ความอุทิศสละน้อยที่สุด

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) โดยคณะผู้วิจัยสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผลการวิจัยที่สำคัญมีดังนี้

1. สภาพและปัญหาการจัดการศึกษา

1.1 ด้านหลักสูตร

1.1.1 ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับมหาบัณฑิตของทุกสถาบันมีความคล้ายคลึงกัน คือ มุ่งผลิตผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่าทุกสถาบันการศึกษา มีปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมุ่งไปสู่การมีขีดความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษา นำเอาองค์ความรู้จากการวิจัย หลักการทฤษฎีต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1.2 โครงสร้างหลักสูตร

โครงสร้างหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของทุกสถาบันที่ให้ข้อมูล เป็นไปตามเกณฑ์สำหรับหลักสูตรมหาบัณฑิต ของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดว่า ผู้เรียนจะต้องเรียนไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต ซึ่งส่วนใหญ่จะมีทั้ง แผน ก (2) และแผน ข โดยมีส่วนประกอบของหลักสูตรแผน ก (2) คือ หมวดพื้นฐานการศึกษา หรือ หมวดวิชาสัมพันธ์ หมวดวิชาเอกบังคับ หมวดวิชาเอกเลือก และวิทยานิพนธ์ ส่วนแผน ข จะเปลี่ยนจากวิทยานิพนธ์เป็นสารนิพนธ์ ซึ่งบางสถาบันอาจจะเรียกว่า “การศึกษาค้นคว้าอิสระ”

1.2 ด้านการบริหารหลักสูตร

1.2.1 การพัฒนาหลักสูตร

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของทุกสถาบัน เริ่มจากการประเมินหลักสูตรเดิม โดยอาจารย์ภาควิชา สาขาวิชา หรือโปรแกรมวิชา บางสถาบันมีการวิจัยหรือติดตามผลการใช้หลักสูตร และนำผลมาพิจารณาในการปรับปรุงหลักสูตร หลังจากนั้นจะเสนอหลักสูตรปรับปรุงต่อคณะกรรมการในระดับสูงขึ้นไป

1.2.2 การจัดทำแผนการเรียนการสอน

การจัดทำแผนการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ ตามหลักสูตรระดับมหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ดำเนินการโดยอาจารย์ผู้สอนแต่ละวิชา ซึ่งบางวิชาที่สอนเป็นทีมก็จะร่วมกันทำแผนการเรียนการสอน

1.2.3 กระบวนการจัดการเรียนการสอน

ทุกสถาบันจัดการเรียนการสอน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติควบคู่กัน โดยสอนภาคทฤษฎีก่อนภาคปฏิบัติ เช่น การศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ และต้องฝึกงานด้านการบริหารการศึกษาอีก 135 ชั่วโมง ยกเว้นผู้ที่เคยปฏิบัติงานด้านการบริหารมาแล้ว ให้ทำโครงการพัฒนาการบริหารแทน บางสถาบันนักศึกษาสัมมนาจริงในวิชาการสัมมนาการบริหารการศึกษา ทุกสถาบันมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงของผู้เรียน โดยการพิจารณาจาก ความสนใจ สังเกตพฤติกรรม การเรียนรายบุคคล การรายงานบุคคล รายงานกลุ่ม (ทั้งภาคปฏิบัติ และข้อเขียน) สอบกลางภาค ปลายภาค บางรายวิชาจะประเมินโดยเพิ่มสะสมงาน และการสอบย่อย มุ่งเน้นความสามารถในการนำเอาทฤษฎีไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติ

1.2.4 การจัดทำและการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ส่วนใหญ่ มีอุปกรณ์และสื่อเทคโนโลยีเพียงพอ เช่น เอกสาร ตำรา แผ่นใส เครื่องฉายข้ามศีรษะ เครื่องฉายโอเปค คอมพิวเตอร์ เครื่องขยายเสียง และมีการใช้อินเตอร์เน็ตในการสอนด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้สอนแต่ละคน และลักษณะเฉพาะของแต่ละวิชา สถาบันการศึกษาบางแห่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบหน้าที่นี้โดยตรง โดยให้บริการแก่อาจารย์

สถาบันการศึกษา มีการใช้สื่อการสอนแตกต่างกันไป บางสถาบันอาทิ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งมีสาขาวิทยบริการอยู่มากใช้วิธีการสอนด้วยการใช้สื่อทางไกล (Teleconferencing) ด้วยการให้อาจารย์ผู้สอนปฏิบัติอยู่ ณ สาขาวิทยบริการแห่งหนึ่ง แล้วส่งภาพและเสียงไปยังเครือข่ายอีก 3 จังหวัด ผู้เรียนสามารถติดต่อ ชักถาม ได้ตอบ และอภิปรายร่วมกันได้ เสมือนเรียนอยู่ในห้องเดียวกัน

มีสถาบันบางแห่งที่ส่งเสริมให้อาจารย์ทำสื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจแก่อาจารย์ผู้ที่สามารถผลิต และใช้สื่อต่าง ๆ เหล่านั้นได้ อาทิ เขียนตำรา e-book ติดต่อกับนักศึกษาทาง e-mail ใช้สื่อการสอนที่ทำด้วย Power point เป็นต้น

1.2.5 การประเมินผลการสอน

หลายสถาบันมีการประเมินผลการสอนของอาจารย์ เช่น ประเมินการสอน โดยใช้แบบประเมินจากฝ่ายวิชาการของคณะ ผู้ประเมินคือ นิสิตที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชานั้น ๆ

1.3 ด้านคุณสมบัติ ปริมาณ และคุณภาพของอาจารย์ผู้สอน

ทุกสถาบันจัดอาจารย์ผู้สอนโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ที่ตรงกับ รายวิชา อาจพิจารณาทั้งคุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ความสนใจ ความเต็มใจและภาระงาน

1.4 ด้านการรับเข้า การสำเร็จการศึกษา และการติดตามผู้สำเร็จการศึกษา

1.4.1 การรับเข้า

มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง มีกระบวนการรับเข้าโดยการสอบข้อเขียน สอบ สัมภาษณ์ และสอบภาษาอังกฤษ รวมทั้งการพิจารณาภูมิหลังด้านประสบการณ์ของผู้สมัครเข้าเรียนด้วย

1.4.2 การสำเร็จการศึกษา

กระบวนการสำเร็จศึกษาล้ายคลึงกันทุกสถาบัน คือ ต้องเป็นไปตาม เงื่อนไขในหลักสูตร และมีระเบียบของมหาวิทยาลัย เช่น แผน ก (2) ต้องผ่านการเรียนรายวิชาด้วย เกรดเฉลี่ย 3.00 และต้องผ่านการสอบวิทยานิพนธ์ ส่วนแผน ข ต้องผ่านการเรียนรายวิชาด้วยเกรด เฉลี่ยตามเกณฑ์ดังกล่าว และผ่านการสอบสารนิพนธ์ หรือการค้นคว้าอิสระและสอบประมวลความรู้

1.4.3 การติดตามผู้สำเร็จการศึกษา

สถาบันที่มีผู้สำเร็จการศึกษาแล้วส่วนใหญ่มีการติดตามผู้สำเร็จการศึกษา ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การพบปะ และประชุมศิษย์เก่าเป็นครั้งคราว การจัดทำทำเนียบรุ่นผู้สำเร็จ การศึกษา เป็นข้อมูลเพื่อติดต่อประสานงาน การจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่าเพื่อจัดกิจกรรมเป็นระยะ ๆ

1.5 ด้านการทำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ การสอบประมวลความรู้

1.5.1 การทำวิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์

ทุกสถาบันมีแนวปฏิบัติในการทำวิทยานิพนธ์คล้ายกัน คือ ให้เป็น รายบุคคล และมีอาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ มีการสอบพิจารณาโครงสร้าง วิทยานิพนธ์และสอบ ปากเปล่าโดยคณะกรรมการ ซึ่งมีระหว่าง 3-4 คน โดยกำหนดให้ต้องมีบุคคลภายนอกที่มีความ เชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่ทำวิทยานิพนธ์อย่างน้อย 1 คน มีการตรวจรูปแบบการพิมพ์ การใช้ภาษา อย่างละเอียด มหาวิทยาลัยเอกชน เช่น มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และมหาวิทยาลัยวงษ์ ชวลิตกุล ต้องมีตัวแทนของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการสอบพิจารณาโครงร่างวิทยานิพนธ์ และ กรรมการสอบปากเปล่าด้วย 1 คน ทุกสถาบันมีการกำหนดจำนวนขั้นสูงสุดของการดูแลวิทยานิพนธ์/ สารนิพนธ์ สำหรับอาจารย์ที่ปรึกษาส่วนใหญ่ให้ดูแลวิทยานิพนธ์ได้ไม่เกิน 5 เรื่อง และให้ดูแลสาร นิพนธ์/การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหรือการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ด้วย

1.5.2 การสอบประมวลความรู้

สถาบันที่จัดหลักสูตรตามแผน ข ส่วนใหญ่จะกำหนดให้ผู้เรียนต้องผ่าน การสอบประมวลความรู้ ซึ่งวัดความรู้พื้นฐาน และวิชาบังคับเฉพาะสาขา โดยภาพรวมอีกครั้งหนึ่ง นอกเหนือจากการวัดผลระหว่างเรียน และการวัดผลปลายภาคเรียนในแต่ละวิชาไปแล้ว ส่วนการ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรตามแผน ก ส่วนใหญ่ จะไม่มีการสอบประมวลความรู้

2. สภาพปัญหา

2.1 ปัญหาด้านหลักสูตร

ปัญหาของหลักสูตรแตกต่างกันไปในแต่ละสถาบัน ซึ่งมีทั้งปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้ว และปัญหาที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาที่ต้องการให้มีการแก้ไขในบางสถาบัน อาทิ

- เนื้อหาวิชายังไม่เข้มข้นเพียงพอในภาคทฤษฎี
- เนื้อหาวิชาไม่ทันสมัยหรือล้าสมัยไปแล้ว

2.2 ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้

1. ผู้สอนบางคนยังสอนโดยใช้เนื้อหาเดิม ๆ และวิธีการสอนแบบเดิม ๆ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตัวเอง และวิธีการสอนของตนเอง
2. ไม่สามารถจัดให้ผู้เรียนเลือกเรียนวิชาได้มากเท่าที่ควร เพราะทำให้มีกลุ่มย่อยมากเกินไป และมีค่าใช้จ่ายมากตามไปด้วย
3. ผู้สอนบางคนไม่เข้าใจเป้าหมายที่แท้จริงของรายวิชา โดยเฉพาะวิธีระเบียบวิจัยทางการบริหารการศึกษา ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถนำผลการเรียนวิชาดังกล่าวไปเป็นฐานในการทำวิทยานิพนธ์ได้ตามที่หลักสูตรต้องการ
4. อุปกรณ์และสื่อเทคโนโลยียังไม่เพียงพอ และไม่สะดวกในการใช้อุปกรณ์เหล่านั้น เนื่องจากต้องใช้ร่วมกับภาควิชาอื่น ๆ ต้องแย่งกันใช้ บางครั้งไม่สามารถนำมาใช้ได้
5. การศึกษาดูงานในต่างประเทศของนิสิต นักศึกษา ไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึงเพราะค่าใช้จ่ายสูง ทำให้นิสิตนักศึกษาได้รับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ วิทยุทัศน์จากการดูงาน ณ ต่างประเทศ ไม่เท่าเทียมกัน
6. มีจำนวนอาจารย์จำกัดในการควบคุมวิทยานิพนธ์ ทำให้ต้องเปิดสอนหลักสูตรแผน ข มากกว่าแผน ก (2)
7. ผู้เรียนขาดวินัยและใ้จรรยาบรรณในการเรียน เช่น ลอกรายงาน ลอกกันในช่วงการสอบไล่ แอบเอาโพลมาดูในช่วงการสอบไล่ หรือสอบประมวลความรู้
8. นิสิตนักศึกษาขาดวินัยในตนเอง ไม่สม่ำเสมอในการศึกษา คั่นคว้าเพื่อการวิจัยทั้งช่วงวิทยานิพนธ์ยาวนานเกินไป ทำให้ไม่สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด
9. มหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องมีกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่มีตัวแทนของทบวงมหาวิทยาลัยด้วย 1 คน เสมอไป ต้องมีการนัดหมาย และต้องจัดตามเวลาว่างของกรรมการท่านนั้น ๆ ทำให้เกิดการล่าช้า อืดอาดขัดข้อง ไม่สะดวกเป็นอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น ๆ ขาดความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในเชิงวิชาการ

2.3 ปัญหาด้านปริมาณ และคุณภาพของอาจารย์ในภาควิชา สาขาวิชาโปรแกรมวิชาฯ

มหาวิทยาลัยเอกชน แทบจะไม่มีปัญหาเรื่องนี้ เนื่องจากสามารถจ้างบุคคลมาทำงานได้อย่างอิสระ และมักจะได้อาจารย์ที่เกษียณอายุราชการแล้วที่มีชื่อเสียงในแวดวงของการสอนวิชาการบริหารการศึกษามาเป็นอาจารย์ เนื่องจากสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงมาก เป็นที่น่าพึงพอใจ จึงสามารถหาอาจารย์มาสอนในสาขาวิชานี้ได้อย่างสะดวกสบาย

2.4 ปัญหาด้านการรับเข้าและการสำเร็จการศึกษา

เกือบทุกสถาบันมีปัญหาเรื่องจำนวนผู้สมัครเข้าเรียน ในหลักสูตรแผน ก (2) ซึ่งลดลงมาก ผู้เรียนส่วนใหญ่นิยมเลือกเรียนแผน ข และอาศัยศึกษาในเวลาพิเศษ (เสาร์-อาทิตย์ หรือเรียนภาคค่ำ เรียนวันจันทร์-วันพฤหัสบดี) บุคคลเหล่านี้เกรงว่าถ้าลาศึกษาต่อจะไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากนี้ผู้เรียนแผน ก (2) ก็มักจะสำเร็จการศึกษาช้ากว่าผู้เรียนแผน ข ซึ่งสามารถสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรได้ตามกำหนด

สุชาติ เมืองแก้ว (2550) กล่าวถึงความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้

1. ด้านการเงิน-งบประมาณ
2. ด้านการบริหารตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
3. ด้านการวางแผนกลยุทธ์
4. ด้านการตรวจสอบจากภายนอก
5. ด้านบุคลากร
6. ด้านการบริหารกิจการภายใน
 - 6.1 สภามหาวิทยาลัย
 - 6.2 อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี
 - 6.3 เจ้าหน้าที่และคณาจารย์
7. ด้านนักศึกษา
 - 7.1 จำนวน (ลดลง - เพิ่มมาก)
 - 7.2 คุณภาพ
 - 7.3 การกำกับดูแล และวินัย
8. ด้านการแข่งขันการตลาดและเทคโนโลยี
9. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก
10. ด้านศรัทธาของสังคม

ธร สุนทรายุทธ (2550: 159-163) กล่าวถึง ปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายนอก ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาหลัก ๆ ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor) การดำเนินถึงการงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในยุคปัจจุบันจะตกอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์และข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมากหากไม่มีการปรับตัวหรือตามไม่ทัน ย่อมเป็นองค์การที่ตกอยู่ในองค์การความเสี่ยงที่สำคัญ

1.2 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factor) ได้แก่จำนวนประชากรและคุณภาพชีวิต ระบบการศึกษา การกระจายโอกาสทางการศึกษา ระดับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อทางศาสนา อิทธิพลของวัฒนธรรมต่างชาติ ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคมการสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม นับเป็นความเสี่ยงต่อหน่วยงานการศึกษาเป็นอย่างมาก

1.3 ปัญหาด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ ในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษานั้นมุ่งไปที่รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน อัตราการว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ

1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factor) การเปลี่ยนแปลงกฎและระเบียบ ส่งผลต่อความเสี่ยงต่อการดำเนินงานในส่วนของการศึกษา ได้แก่ พ.ร.บ. การศึกษา หลักสูตร นโยบายแห่งรัฐ นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ การแทรกแซงทางการเมือง การต่อต้านของกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกทั้ง 4 จะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษามากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานภาพของสถานศึกษา

2. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายใน ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน (Internal Forces) ในทางการศึกษา ได้แก่

2.1 ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา (Structure Factor) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายและระบบของสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไป เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่ ๆ การสร้างเครือข่ายต่าง ๆ ทำให้สิ้นเปลืองและเสี่ยงต่อการลงทุน

2.2 ความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ (Products and Service Factor) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน รวมถึงคุณภาพของบัณฑิตด้วย

2.3 ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Man Factor) ได้แก่ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาที่สำคัญคือความทุ่มเทการทำงาน และความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหน่วยงาน หากเป็นผู้บริหารขาดความซื่อสัตย์สุจริตเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ

2.4 ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money Factor) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา การบริหารการเงินจำเป็นต้องทำอย่างรอบคอบ เพราะเป็นส่วนสำคัญละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่อาจทำให้มีความเสี่ยงเกิดขึ้นโดยง่าย

2.5 ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร (Material Factor) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพ ของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

2.6 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ (Management Factor) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ สถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์

สภาพแวดล้อมภายในหรืออิทธิพลภายในทั้ง 6 ด้านจะส่งผลกระทบต่อการศึกษาที่เป็นความเสี่ยงสำคัญที่สุด คือ ด้านผลผลิตและการบริการที่ถือว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษา อาจกล่าวได้ว่าคุณภาพของนักเรียน และความเป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการเป็นหัวใจสำคัญของระบบการบริหารจัดการที่หวังผลและเป้าหมายสำคัญ (Accountability in Education)

เจริญ เจษภววัลย์ (2546: 29-37) กล่าวถึง ปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายนอก

1.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Changing in Technology) การดำเนินกิจการทั้งหลายในยุคปัจจุบันจะตกอยู่ภายใต้ความครอบงำของกระแสโลกาภิวัตน์ และข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญหากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่สามารถตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงใหม่ได้ทันย่อมเป็นองค์กรที่ตกอยู่ในความเสี่ยงที่สำคัญ

1.2 ความต้องการของลูกค้า (Customer Need) การดำเนินธุรกิจสมัยใหม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า ความเสี่ยงเกิดขึ้นทันที เมื่อความต้องการลูกค้าเปลี่ยนแปลง

1.3 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Economic Condition) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ

1.4 กฎหมายและกฎระเบียบราชการ (Laws and Regulation) ความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจร้ายแรงหลากหลายได้จากการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย และกฎระเบียบโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอัตราภาษีลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งข้อจำกัดเกี่ยวกับธุรกิจที่ได้รับอนุญาต หรือธุรกิจต้องห้าม เมื่อมีการให้เปิดหรือให้ปิดการค้าเงินธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่ง

1.5 เสถียรภาพของรัฐบาล (Government Stability) การดำเนินการภายใต้กลไกการบริหารรัฐกิจของรัฐบาลที่มีเสถียรภาพ ย่อมมีความเสี่ยงต่ำกว่าโดยเฉพาะความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.6 ภาวะการแข่งขัน (Competitive Condition) ธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ย่อมมีความเสี่ยงมากกว่าธุรกิจที่มีการแข่งขันน้อย หรือมีการผูกขาด ยิ่งภาวะการแข่งขันเป็นไปด้วยความดุเดือด รุนแรง ความเสี่ยงจะยิ่งมีมากตามไปด้วย

1.7 ตลาดเงิน (Money Market) การดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมของตลาดเงินที่ดี มีปริมาณเงินให้กู้ยืมอย่างสะดวกและเพียงพอ ย่อมทำให้กระแสเงินสดได้คล่องตัว ความเสี่ยงก็ย่อมมีน้อยลง โดยเฉพาะความเสี่ยงต่อปัญหากิจการขาดสภาพคล่อง

1.8 ตลาดทุน (Capital Market) การดำเนินงานของกิจการที่มุ่งหวังระดมเงินจากตลาดทุน ในภาวะการณ์ที่นักลงทุนมีความเชื่อมั่นสูง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการระดมเงินทุนจากนักลงทุนก็จะมีน้อยลง ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสามารถนำเงินลงทุนมาขยายกิจการได้กว้างขวางมากขึ้น

1.9 ตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Foreign Exchange Market) การดำเนินกิจการที่ต้องเกี่ยวข้องกับการส่งสินค้าออก หรือการส่งสินค้าเข้า (Export – Import) หรือการกู้ยืมเงินตราต่างประเทศ จะมีความเสี่ยงสูง เมื่อตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอยู่ในภาวะผันผวน Exchange Rate และ Interest Rate มีการขึ้นลง กระโดดอย่างรวดเร็ว รุนแรง

1.10 ตลาดแรงงาน (Labor Market) กิจการอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก หรือกิจการที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือฝีมือแรงงานเฉพาะทางเป็นจำนวนมาก ถ้าตลาดแรงงานฝืดเคือง หรือมีปัญหา เช่น โรงงานที่ใช้แรงงานต่างด้าวที่เป็นชาวพม่า เมื่อแรงงานต่างด้าวถูกกีดกันโดยภาครัฐ หรือมีการผลักดันแรงงานต่างด้าวออกนอกประเทศ ย่อมมีความเสี่ยงต่อการปิดกิจการหรือปิดโรงงานได้เสมอ

1.11 ธรรมาภิบาล (Governance) การบริหารรัฐกิจในยุคปัจจุบัน ถูกครอบคลุมด้วยกระแสธรรมาภิบาล หรือความมี Good Governance ไม่ว่าจะในเรื่องของการกู้ยืมเงินจากองค์การระหว่างประเทศ หรือการติดต่อค้าขาย การติดต่อทางสัมพันธไมตรี เนื่องจาก Governance เป็นกติกาแห่งความเชื่อมั่นของนานาชาติ ถ้าผู้บริหารของรัฐบาลทำให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ย่อมเป็นความเสี่ยงต่อการขอความช่วยเหลือหรือความสนับสนุนทางการเงิน เช่นเดียวกับบริษัทธุรกิจเอกชน ที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด (Public Company) ก็ต้องมีความเสี่ยงต่อการขาดความเชื่อถือไว้วางใจได้เช่นกัน

1.12 เหตุการณ์ร้ายแรง (Catastrophe) ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายนอกจากกรณีเหตุการณ์ร้ายแรงนั้น ความเสี่ยงอาจมีได้มากมายมหาศาล นับตั้งแต่เรื่องสงครามโลก สงครามระหว่างประเทศ ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจ แผ่นดินไหว อุทกภัย

ปรากฏการณ์เรือนกระจก ไฟไหม้ การทุจริตจากบุคคลภายนอก การลักขโมย การปล้นจี้ การหลอกลวงข้อมูล หรือการก่อการจลาจลรูปแบบต่าง ๆ

โดยทั่วไปปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายนอก มักอยู่เหนือวิสัยที่ผู้บริหารองค์การจะวางมาตรการควบคุมได้ หากทำได้เพียงคล้อยตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้ได้อย่างเหมาะสม

2 ปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน

การดำเนินกิจการของแต่ละองค์การ ย่อมมีปัจจัยเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขของลักษณะกิจกรรมหรือลักษณะธุรกิจ และความเสี่ยงที่ผู้บริหารต้องเผชิญอยู่เสมอคือ ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายใน (Internal Force) ซึ่งอาจมีได้หลากหลายที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operating Risk) การดำเนินงานขององค์การอาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงลักษณะเหล่านี้ เช่น ในเรื่อง ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ศักยภาพ (Capacity) ผลิตภัณฑ์/บริการ ล้มเหลว (Product/Service Failure) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)

2.2 ความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง (Integrity Risk) ความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรงของพนักงานเป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อการทำให้เกิดเหตุการณ์เหล่านี้ เช่น รายงานทางการเงินที่ทุจริต (Fraudulent Financial Reporting) การทุจริตของผู้บริหาร (Employee Fraud) การปฏิบัติผิดกฎหมาย (Illegal Acts) การอนุมัติโดยพลการ (Unauthorized) ความเสื่อมเสียชื่อเสียง

2.3 ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ (Empowerment Risk) การมอบอำนาจให้บุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การรับไปดำเนินการ อาจมีปัญหาเหล่านี้ เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) การมอบอำนาจ/การมอบวงเงิน (Authority/Limit) เครื่องจูงใจในกาปฏิบัติงาน (Performance Incentive) การสื่อสาร (Communications)

2.4 ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี (Technology Risk) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อาจทำให้องค์การต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ การปรับเครื่องมือการผลิตสมัยใหม่ (Manufacturing Equipment Modernization) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Development of New Products) การปลดระวางผลิตภัณฑ์เก่า (Phasing Out Old Products) การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ (Changing in Business Practices)

2.5 ความเสี่ยงการตัดสินใจในการทำธุรกิจ (Business Decision Making Risk) การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องเหล่านี้ การหาช่องทางทำธุรกิจใหม่ (Acquiring New Business) การออกผลิตภัณฑ์ใหม่มาทดแทน (New Products Replacement) การสร้างภาพลักษณ์เครื่องหมายการค้าใหม่ (Setting New Brand Image) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การควบคุมพัสดุคงคลัง (Changing Inventory Control Strategy)

2.6 ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) การบริหารการเงิน (Financial Management) จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพราะเป็น Area ที่มีความละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่อาจทำให้มีความเสี่ยงสำคัญเมื่อต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ เช่น การบริหารสภาพคล่อง (Liquidity Management) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) การประเมินรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Evaluation) การประเมินการลงทุน (Investment Evaluation) การทำรายงานต่อทางการ (Regulatory Reporting) ระบบข้อมูลทางบัญชี (Accounting Information System)

กฎาณินี้ วจึประทับจิตร (2547) คึกษาการบริหารความเสี่ยงสำหรับการขยายการลงทุน ในธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตเลียม ในต่างประเทศของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตเลียม จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยและอิทธิพลหลักที่อาจมีผลต่อการดำเนินงาน มีดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors) ของ ปตท.สผ.

ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจสำรวจและปิโตเลียม นอกเหนือจากความเสี่ยงทางด้านธรณีวิทยาและเทคนิคในการดำเนินงานของธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว ยังมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทที่สำคัญได้แก่

1. ปัจจัยเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

1.1 ความผันผวนของราคาน้ำมันและราคาผลิตภัณฑ์ปิโตเลียม อาจเกิดจากปัจจัยหลายประการที่ ปตท.สผ. ไม่อาจควบคุมได้ เช่น อุปสงค์และอุปทาน เสถียรภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ปริมาณน้ำมันสำรอง นโยบายการกำหนดสัดส่วนการผลิตน้ำมันของประเทศในกลุ่มโอเปค ปริมาณน้ำมันสำรองในแต่ละประเทศ เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงจากภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การเกิดอัคคีภัยจากการปฏิบัติงานเนื่องจาก หลุมขุดเจาะระเบิด ท่อก๊าซธรรมชาติรั่ว และอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้ นอกจากนั้นยังมีอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ในการสำรวจและผลิตติดตั้งอยู่ในทะเล จึงอาจเกิดความเสียหายจากภัยธรรมชาติ

1.3 ความเสี่ยงด้านการตลาดและการจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ ซึ่งหากความต้องการก๊าซธรรมชาติเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ไว้ อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท

1.4 ความเสี่ยงในการผลิตปิโตเลียมจากแหล่งใหม่

- ด้านการบริหารโครงการ: การวางแผน การออกแบบระบบ วิศวกรรมที่เหมาะสม การบริหารควบคุมการก่อสร้าง ต้นทุน

- ด้านบุคลากร: ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการพัฒนาแหล่งปิโตเลียม

- ด้านการลงทุน: การจัดสรรเงินลงทุน

- ด้านการติดตามผลการดำเนินงาน: การติดตามและการพัฒนาโครงการเป็นระยะ

- 1.5 ความเสี่ยงจากการลงทุน เช่น การลงทุนในต่างประเทศ
 2. ปัจจัยเสี่ยงในด้านบริหารและการจัดการ
 - 2.1 ความเสี่ยงจากการมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกินกว่าร้อยละ 50 ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการประชุมผู้ถือหุ้น
 - 2.2 ความเสี่ยงจากการบริหารงาน อาจเกิดความผิดพลาดจากการบริหารและการจัดการส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจตามที่ตั้งเป้าไว้
 3. ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน
 - 3.1 ความผันผวนจากอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากรายได้ของ ปตท.สผ. จากการขายปิโตรเลียมใช้ราคาขายซึ่งอิงกับเงินเหรียญสหรัฐฯ
 - 3.2 การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ซึ่งจะมีผลต่อหนี้ของบริษัทที่ใช้อัตราดอกเบี้ยลอยตัว
- ทิพากร ปัทมานนท์ (2547) ศึกษาการรับรู้ความสำคัญต่อปัจจัยเสี่ยงในการพัฒนาระบบและความสำเร็จของระบบต้นทุ่นฐานกิจกรรม: กรณีของผู้ใช้ระบบในการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งได้ข้อมูลจาก กลุ่มผู้พัฒนาระบบ และกลุ่มผู้ใช้ระบบ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงในการพัฒนาระบบ (Actual Risk Factors) ที่ผู้วิจัยได้สรุปจากการค้นคว้า แบ่งออกเป็น 9 ปัจจัย คือ
- ปัจจัยเสี่ยงของการวางระบบ (System Analysis)
1. ความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์
 2. ความไม่แน่นอนของวัตถุประสงค์ หรือความบ่อยในการเปลี่ยนวัตถุประสงค์
 3. การระบุหน่วยต้นทุน (Cost Object) ทรัพยากรที่ใช้ (Resource) และกิจกรรม (Activity) ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้
- ปัจจัยเสี่ยงของการออกแบบระบบ (System Design)
4. การออกแบบต้นแบบ (Model) ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง
 5. ความซับซ้อนของระบบที่ออกแบบ
- ปัจจัยเสี่ยงของการติดตั้งระบบ (System Implementation)
6. ผู้ออกแบบขาดความรู้และความเชี่ยวชาญ องค์ความรู้ด้านระบบต้นทุ่นฐานกิจกรรม
 7. เทคนิคและกระบวนการในการติดตั้งระบบไม่มีประสิทธิภาพ
- ปัจจัยเสี่ยงของการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
8. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
 9. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง

ดวงพร ธีรภาพไพสิฐ (2548:70-71) ได้ศึกษา แนวทางการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ ในธุรกิจปิโตรเคมี: กรณีศึกษา บริษัทไทยพาราไซลีน จำกัด และให้คำอธิบายประเภทและความหมายของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในธุรกิจ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความล้มเหลวที่เกิดจากคุณภาพและความเพียงพอของบุคลากรของบริษัทรวมทั้งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอยู่ในธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. ความเสี่ยงด้าน Gross Margin เป็นความล้มเหลวในการสร้างรายได้และกำไรสูงสุดให้กับองค์กร ข้อมูลด้านต้นทุนไม่เหมาะสม หรือการคาดคะเนการตัดสินใจในขบวนการผลิตไม่เหมาะสมเนื่องจากข้อมูลที่ได้รับไม่เป็นปัจจุบัน หรือ การตั้งสมมุติฐานที่คลาดเคลื่อน
3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ เป็นความล้มเหลวในการบริหารชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ
4. ด้านการจัดหาวัตถุดิบ คือ ไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามต้องการและมีต้นทุนต่ำ ในปริมาณที่พอเพียงต่อแผนการผลิต หรือประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ เช่น การรับวัตถุดิบ การจัดเก็บ การขนย้าย เป็นต้น
5. ด้านการเงิน คือ ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ สภาพคล่อง หรือด้านตลาดเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และการจัดทำรายงานทางการเงินที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องและมีนัยสำคัญสำหรับผู้ใช้งាំងภายในและภายนอกบริษัท
6. ด้านกฎหมายข้อบังคับ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับในปัจจุบัน หรือผลกระทบในเชิงลบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในกฎหมายข้อบังคับ
7. ด้านการลงทุน คือ ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี หรือ ผลิตภัณฑ์ การบริหารงานผิดพลาด รวมถึงการลงทุนในโครงการและการบริหารโครงการ
8. ด้านการผลิต คือ ไม่สามารถใช้โอกาสที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิต กระบวนการผลิตขัดข้อง ระบบการผลิตขาดการบำรุงรักษาให้มีสภาพดีพร้อมใช้งาน หรือไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็วเพียงพอ
9. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องมือสื่อสาร โปรแกรมสำเร็จรูปและข้อมูล
10. ด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความผันผวนทางเศรษฐกิจ และสภาวะตลาด
11. ด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับขององค์กร การสื่อสาร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

12. ด้านการขายและการตลาด เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ความไม่แน่นอนในอุปสงค์และอุปทาน

13. ด้านความปลอดภัย คือ ไม่สามารถป้องกันอุบัติเหตุในบริเวณโรงงานหรือนอกโรงงานที่ส่งผลให้เกิดการบาดเจ็บ หรือเสียชีวิตของพนักงาน ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท

14. ด้านความมั่นคงปลอดภัย เป็นความเสี่ยงที่เกิดการก่อการร้าย โจรกรรม วินาศภัย

สุชาติ สีสวาริน (2548) ศึกษาแนวทางการนำการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานมาใช้กับธุรกิจหลักทรัพย์ในประเทศไทย ซึ่งระบุประเด็นความเสี่ยงกิจกรรม (Activity)/เหตุการณ์ และผลกระทบ ที่ได้จากการศึกษา ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. กระบวนการบริหารและการจัดการ

1.1 ความเสี่ยงจากการวางแผนธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพ

1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนงานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกัน หรือขาดการเชื่อมโยงและประสานงานกัน

1.1.2 ไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดและเครื่องมือการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนธุรกิจที่ดีพอ และไม่สามารถเชื่อมโยงตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และการติดตามประเมินผลในแต่ละระยะเวลา

1.1.3 การกำหนดแผนงานที่ไม่ชัดเจน และไม่ได้กำหนดแผนงานในระยะต่าง ๆ ขาดความต่อเนื่อง หรือความสัมพันธ์ของแผนงานของฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งขาดการประสานงานและสนับสนุนไปสู่ทิศทางเป้าหมายเดียวกัน

1.1.4 การขาดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และ/หรือการขาดแผนเตรียมความพร้อมในการประสานงาน

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และความสอดคล้องในการสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างกันว่าเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด อันส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2. ความเสี่ยงจากการจัดโครงสร้างองค์กร และการกำหนดขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่เหมาะสม

1.2.1 จัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม เช่น มีการแบ่งย่อยมากเกินไป ขาดความชัดเจนในการกำหนดเนื้องานที่แต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบ

1.2.2 การกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเลยในการทำงาน อันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานของบางหน่วยธุรกิจ และอาจทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง

1.3. ความเสี่ยงจากการกำหนดอำนาจการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม

1.3.1 การกำหนดอำนาจอนุมัติ และขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่เหมาะสมตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกระจายอำนาจไม่เหมาะสม เช่น กระจุกตัว หรือกระจายมากเกินไป

ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินธุรกิจให้ได้ตามเป้าหมาย และลดความเสียหายจากการดำเนินการหรือการสั่งการ

1.4. ความเสี่ยงจากการขาดระบบหรือขาดประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

1.4.1 ขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพที่สื่อสารถึงหน่วยงานได้ทุกคน รวมถึงขาดการสื่อสารที่ดีต่อภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

1.4.2 ขาดการคัดกรองข้อมูลที่สื่อสาร เวลาและสถานการณ์ในการสื่อสาร

1.4.3 ไม่ได้ประเมินและรับฟังผลการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการสื่อสาร

1.4.4 ไม่ได้กำหนดหน่วยงานเฉพาะหรือผู้รับผิดชอบที่ทำหน้าที่สื่อสารภายใน

และภายนอกองค์กร

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่เผยแพร่ และต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

2. กระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน ที่ฝ่าฝืนต่อกฎระเบียบ กฎหมายหรือที่เกี่ยวข้องรวมทั้งขาดจรรยาบรรณการประกอบธุรกิจ

2.1.1 การขาดการกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การละเลย หรือขาดการระมัดระวังในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย

2.1.2 การขาดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจกับลูกค้าหรือคู่แข่งการเอาัดเอาเปรียบหรือมุ่งหวังประโยชน์ในการทำธุรกิจเกินควร เช่น การตัดราคา

2.1.3 การทำทุจริตทรัพย์สินขององค์กรหรือลูกค้า

2.1.4 การขาดกลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น หน่วยงานกำกับดูแลในองค์กร การกำหนดแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ชัดเจน

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะนักลงทุน นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และชื่อเสียงขององค์กร เป็นอุปสรรคสำคัญของการพิจารณาและเติบโตขององค์กร และผู้บริหารหรือพนักงานอาจถูกฟ้องร้อง กล่าวโทษหรือลงโทษจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 ความเสี่ยงจากระบบการกำหนดข้อบังคับภายในองค์กรที่ไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม

2.2.1 การกำหนดข้อบังคับภายในที่ขาดความชัดเจนหรือมากเกินไป ทำให้ยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน และกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รวมทั้งขัดแย้งกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

2.2.2 ไม่ได้เผยแพร่และสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานก่อนการออกใช้ข้อบังคับ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ/ความสามารถ และการบรรลุเป้าหมายในองค์กร ทำให้ขาดความเชื่อมั่นของพนักงานภายในองค์กรและนักลงทุน และทำให้เกิดข้อโต้แย้งในการปฏิบัติงานและต่อลูกค้า

2.3 ความเสี่ยงจากการทำสัญญาหรือข้อตกลงต่าง ๆ ในอนาคต

2.3.1 ทำสัญญาโดยมิได้พิจารณาว่าองค์กรสามารถปฏิบัติตามข้อตกลงของสัญญาได้หรือไม่

2.3.2 ภาระผูกพันที่เกิดจากการทำสัญญาที่อาจพิจารณาไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความสมบูรณ์ของธุรกิจ และส่งผลต่อการดำเนินงานตามเป้าหมายหรือภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร

2.4 ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาหรือคู่สัญญา

2.4.1 การรับจ่ายชำระราคาหรือรับส่งมอบหลักทรัพย์ระหว่างลูกค้าหรือบริษัทไม่เป็นไปตามกำหนด

2.4.2 การผิดนัดการชำระราคาหรือรับส่งมอบหลักทรัพย์กับสำนักหักบัญชี ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้ขาดความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ ชื่อเสียงต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า สำนักหักบัญชี ตลาดหลักทรัพย์ฯ ก.ล.ต. สถาบันอื่น ๆ ฯลฯ

2.5 ความเสี่ยงจากการขาดระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงในองค์กรที่ดี

2.5.1 ขาดกลไกในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายงานที่ดูแลรับผิดชอบ การหาความเสี่ยงในองค์กร การร่วมมือในทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดการจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งผลเสียทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรได้

3. ทรัพยากรบุคคล

3.1 ความเสี่ยงจากความขาดแคลนบุคลากรหรือไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ

3.1.1 ไม่สามารถจัดหาบุคลากรในฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อรองรับธุรกิจขององค์กร เช่น เจ้าหน้าที่การตลาด เจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ฯลฯ

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว มีผลกระทบต่อความสามารถและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ทำให้เกิดปัญหาการแย่งชิงหรือดึงตัวบุคลากร และยังส่งผลกระทบต่อ การขยายฐานลูกค้าและการให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง

3.2 ความเสี่ยงจากการขาดทักษะ/ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ

3.2.1 ให้บริการ ให้คำแนะนำหรือให้ข่าวสารข้อมูลที่ไม่มีมาตรฐาน มีข้อมูลไม่เพียงพอและผิดพลาด

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นหรือความเชื่อถือในการให้บริการ และทำให้เสียภาพพจน์และชื่อเสียงขององค์กร

3.3 ความเสี่ยงจากการขาดความเชื่อมั่นในความน่าเชื่อถือของพฤติกรรมของผู้บริหาร และ/หรือพนักงานขององค์กร

3.3.1 การมี Insider Trading ของผู้บริหารและ/หรือพนักงาน

3.3.2 การขาดความเป็นกลาง (Integrity) ของผู้บริหารและพนักงาน ในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่มีกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดได้เปรียบ

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องต่อระบบการทำงานขององค์กรตลอดจนชื่อเสียง และภาพพจน์ขององค์กร

3.4 ความเสี่ยงจากการพัวพันกับพนักงานหลักบางคนหรือบางกลุ่ม

3.4.1 การพัวพันบุคลากรโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีฐานลูกค้ารายใหญ่

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักของงานและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานต่อเนื่อง อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และอาจส่งผลกระทบต่อ นโยบายการดำเนินงาน อันส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทำให้เกิด อำนาจต่อรองภายในองค์กร

3.5 ความเสี่ยงจากการขาดการพัฒนาบุคลากร

3.5.1 การขาดความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรให้เป็น Learning Organization เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ต่อเนื่องสอดคล้องกับองค์กรที่มีความเป็น Dynamic

3.5.2 การขาดแคลนวิทยากร/หลักสูตรอบรมเพื่อให้ความรู้เฉพาะเรื่อง

3.5.3 การขาดการอบรมในลักษณะเรียนแล้วนำไปปฏิบัติได้ และต่อยอดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานอาจขาดทักษะความรู้ที่จำเป็นเฉพาะเรื่อง และอาจนำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทดแทน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน/ การขยายตัวขององค์กร และการขาดประสิทธิภาพของระบบการพัฒนาคน และการมี Career Path เพื่อสร้างให้พนักงานมีโอกาสเติบโต ทำให้มีผลต่อ Motivation ของพนักงาน

3.6 ความเสี่ยงจากการว่าจ้างให้บุคลากรภายนอกทำงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กร

3.6.1 ความรับผิดชอบของ Outsource provider ที่มีจำกัด ทำให้เป็นความเสี่ยงต่อองค์กร หากเกิดความผิดพลาดในการดำเนินธุรกิจที่ดำเนินการโดย Outsource provider เช่น การจ้างที่ปรึกษาหรืองานวิเคราะห์ การจ้างบริษัทวางระบบคอมพิวเตอร์ การแนะนำบริการหรือลูกค้า

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และภาพพจน์ขององค์กร ส่งผลกระทบต่อระบบการปฏิบัติงานขององค์กร และส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินหากเกิดการฟ้องร้องให้ชดใช้ค่าเสียหายในส่วนที่องค์กรต้องรับผิดชอบนอกเหนือจากความรับผิดชอบของ Outsource provider

4. การให้บริการ

4.1 ความเสี่ยงจากการให้บริการที่ไม่สอดคล้องหรือขาดคุณภาพและไม่เพียงพอ

4.1.1 การขาด Integrity และความเป็นกลางของเจ้าหน้าที่การตลาดหรือนักวิเคราะห์ในการให้ข้อมูลหรือแนะนำ เพื่อประโยชน์พวกพ้องหรือส่วนตัว

4.1.2 การให้บริการไม่ทั่วถึงหรือไม่เท่าเทียมกันสำหรับลูกค้ารายใหญ่ รายย่อย

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่ลูกค้า มีต่อบริษัท กระทบต่อภาพพจน์บริษัทและเป้าหมายขององค์กร กระทบต่อการรักษาฐานลูกค้าเดิม และอุปสรรคต่อการขยายฐานลูกค้าใหม่ในอนาคต และสร้างความเสียหายในการลงทุนของลูกค้า

4.2 ความเสี่ยงต่อการไม่สามารถตอบสนองของผู้ลงทุน

4.2.1 การไม่สามารถตอบสนองของความต้องการของผู้ลงทุน เช่น ระบบเปิดเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล ระบบการติดต่อในการซื้อขายหลักทรัพย์ และรับจ่ายการชำระราคาหรือหลักทรัพย์ การไม่มีระบบหรือวิธีการบริการในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลายให้ลูกค้าเลือก เพื่อการติดต่อที่สะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย ง่ายและประทับใจ

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิม และไม่สามารถขยายฐานลูกค้าใหม่ และกระทบต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย

5. สินค้าและบริการ

5.1 ความเสี่ยงจากการมีสินค้าหรือบริการทางธุรกิจไม่เพียงพอหรือไม่ครบทุกธุรกิจ

5.1.1 ลูกค้าใช้บริการได้เฉพาะบางธุรกิจ ไม่สามารถใช้บริการด้านอื่น ๆ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการใช้บริการ เช่น บริษัทให้บริการเฉพาะนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ตราสารทุนเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถให้บริการตราสารหนี้ หรือตราสารอนุพันธ์ รวมทั้งที่ปรึกษาทางการเงิน

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว กระทบต่อการดำเนินงาน กระทบต่อการขยายฐานลูกค้าในอนาคต รวมทั้งการรักษฐานลูกค้าเดิม และกระทบต่อการแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ

5.2 ความเสี่ยงจากการขาดประสิทธิภาพในการพัฒนาสินค้า/บริการ และขาดการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับในสินค้า

5.2.1 ขาดความรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจใหม่ ๆ

5.2.2 ขาดความพร้อมและการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กร

5.2.3 วางแผนโดยไม่ได้พิจารณางานต่อเนื่องให้ครอบคลุมตั้งแต่ Front จนถึง Back office ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

5.2.4 ขาดการสื่อสารทั้งภายใน และเผยแพร่ภายนอกองค์กรในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทจะดำเนินการ

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และภาพพจน์ของตลาดทุน ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของผู้เกี่ยวข้อง อันส่งผลต่อความน่าสนใจของการลงทุน/ระดมทุนผ่านบริษัท กระทบต่อความเชื่อมั่นในระบบการทำงานขององค์กร และกระทบต่อการแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ

6. เทคโนโลยีและระบบข้อมูล

6.1 ความเสี่ยงจากการขาดการพัฒนาหรือปรับปรุงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

6.1.1 ความล้าสมัยของเทคโนโลยี ทำให้การบริการและการบำรุงรักษามีข้อจำกัด และไม่สามารถรองรับธุรกิจที่ขยายตัว

6.1.2 ขาดการลงทุนในการพัฒนาระบบงาน

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน/เป็นอุปสรรคต่อการขยายงานขององค์กร และอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง และต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร

6.2 ความเสี่ยงจากการขาดความน่าเชื่อถือของระบบงาน

6.2.1 ขาดความน่าเชื่อถือของระบบงานทั้ง Front และ Back เช่น ระบบการ Back up ระบบการประมวลผลว่ามีประสิทธิภาพและปลอดภัยพอเพียง

ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในระบบการทำงานขององค์กร อันส่งผลต่อชื่อเสียง และภาพพจน์ขององค์กร

6.3 ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมและการสนับสนุนในการพัฒนาและใช้ระบบงานใหม่

6.3.1 ขาดการวางแผนในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบงาน ซึ่งอาจไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับธุรกิจ หรือครอบคลุมระบบงานโดยรวมของบริษัท

6.3.2 ขาดการเตรียมความพร้อมการศึกษา ความเข้าใจในระบบงานที่จะพัฒนา หรือปรับเปลี่ยนระบบงานซึ่งอาจไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับธุรกิจ หรือครอบคลุมระบบงานโดยรวมของบริษัท

6.3.3 ขาดการสื่อสารและประสานงานให้มีความรู้ความเข้าใจก่อนการใช้ระบบงานใหม่ เพื่อให้เกิดความพร้อม

6.3.4 ขาดการทดสอบ ประเมินและติดตามระบบที่ได้พัฒนาใหม่

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้ระบบไม่ได้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดข้อผิดพลาดหรือปัญหาต่อการปฏิบัติงาน กระทั่งต่อระบบงานอื่นๆ ของบริษัท ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายของบริษัท และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงาน/การวางแผนงาน ซึ่งอาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

6.4 ความเสี่ยงจากการขาดระบบรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

6.4.1 การขาดประสิทธิภาพของระบบรักษาความปลอดภัยจาก Hacker, Computer, Virus

6.4.2 การแก้ไข password ของ IT และ User โดยไม่ได้รับอนุญาต

6.4.3 ขาดการสื่อสารเพื่อให้ User เข้าใจและเห็นความสำคัญในการรักษาความปลอดภัยของระบบ IT เช่น การต่อ Modem ที่อาจเป็นช่องทางของ Hacker, Computer, Virus

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในระบบการทำงานขององค์กร อันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

6.5 ความเสี่ยงจากการขาดการจัดการด้านข้อมูล

6.5.1 การขาดระบบศูนย์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

6.5.2 ขาดระบบแลกเปลี่ยน (Share) ข้อมูลระหว่างฝ่ายงาน อาจเนื่องจากขาดหลักฐานข้อมูลกลางเพื่อใช้ในการตัดสินใจ/ขาดการกำหนดประเภทของข้อมูลที่มีความสำคัญซึ่งผู้บริหารควรทราบ

6.5.3 การขาดระบบการเชื่อมโยงข้อมูล ระบบการบันทึก แสดงความคืบหน้า สถานะของการดำเนินงานในกระบวนการสำคัญ ๆ เพื่อใช้ในการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร และ/หรือสื่อสารออกสู่ภายนอก

ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารอาจตัดสินใจทางธุรกิจผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร

นฤมล สอาดโคม (2550: 81-112) กล่าวถึง ความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า ความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดเป็นความสูญเสียกับทรัพย์สินประเภทต่าง ๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์ทางกายภาพ (Physical Asset) สินทรัพย์ทางการเงิน (Financial Asset) หรือ ทรัพย์สินที่ไม่มีรูปร่าง (Intangible Asset)

ความเสี่ยงหลัก และความเสี่ยงรอง ที่องค์กรประเภทต่าง ๆ เผชิญ มีดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินธุรกิจ และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

ตัวอย่างของปัจจัยความเสี่ยงภายนอก เช่น ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของทางการ ส่วนปัจจัยภายในรวมถึงโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร รวมถึงคุณภาพและความเพียงพอของข้อมูล

2. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)

ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาทางการเงินฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญา ซึ่งส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางการเงินกับคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง

3. ความเสี่ยงด้านตลาด (Marketing Risk)

ความเสี่ยงด้าน คือ ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสินทรัพย์หรือหนี้สินที่อาจส่งผลให้อัตราผลตอบแทนของที่ได้รับต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ ความเสี่ยงทางการตลาดนี้เป็นผลมาจากความผันผวนของปัจจัยทางเศรษฐกิจที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถาบันการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือสภาวะทางการเมือง ความเสี่ยงทางการตลาดนี้ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงทางสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ธุรกิจมีกระแสเงินสดรับไม่เพียงพอสำหรับกระแสเงินสดจ่าย หรือไม่สามารถที่จะแปลงสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดได้

5. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการในการทำงานหรือระบบการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม และนำไปสู่ความเสียหายทางการเงิน โดยความเสี่ยงจากการดำเนินงานประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เกิดจากความเสียหายอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของการควบคุมภายในองค์กร รวมไปถึงปัญหาหน่วยงานสนับสนุนบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน การทำงานของพนักงานมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เสถียร หรือขาดระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี ตลอดจนปัญหาที่เกิดจากส่วนการทำงานอื่น ๆ ที่จะนำไปสู่ความเสียหายต่อองค์กร

6. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal Risk)

ความเสี่ยงด้านกฎหมาย คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากข้อพิพาททางกฎหมาย ส่งผลให้เกิดความสูญเสียทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น ค่าเสียหายที่ต้องชดเชยตามคำพิพากษา ค่าทนายความ และค่าฤชาธรรมเนียม เป็นต้น ส่วนค่าเสียหายที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น การสูญเสียทางชื่อเสียง ความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้นจากคดีความ ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า

7. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง คือ ความเสี่ยงต่อการสูญเสียชื่อเสียงของสถาบันหรือองค์กรนั้น ซึ่งนับเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีรูปร่าง (Intangible Asset) แต่ในปัจจุบันต้องถือว่าเป็นสิ่งที่มีมูลค่า

มหาดศาลต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เพราะชื่อเสียงของสถาบันได้มาจากการสั่งสมความเชื่อถือ ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน ทั้งจากนักลงทุน ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น ดังนั้น ชื่อเสียงของสถาบันจึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สถาบันได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งอื่น ๆ ในตลาด

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการขึ้น เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จากการดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม/ศูนย์/สถาบัน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อร่วมกันพิจารณาระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบว่า

- 1.1 ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
- 1.2 นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารเปลี่ยนบ่อย
- 1.3 โครงสร้างองค์กรใหม่ขาดความเป็นเอกภาพ

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

- 2.1 การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย
- 2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
- 2.3 ขาดการพัฒนาตนเอง
- 2.4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 2.5 ขาดผู้เชี่ยวชาญในการกำหนด TOR ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน
- 2.6 การประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด สป. ขาดความคล่องตัว
- 2.7 การเชื่อมโยงระบบเครือข่ายขาดประสิทธิภาพ
- 2.8 ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่
- 2.9 ขาดการบริหารสัญญาที่ดี
- 2.10 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
- 2.11 บุคลากรขาดความชำนาญเฉพาะด้าน
- 2.12 ขาดที่ปรึกษาเฉพาะด้าน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

- 3.1 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่ทันในปีงบประมาณ (งบประมาณถูกพับไป)
- 3.2 การพัฒนาระบบ GFMS ยังไม่สมบูรณ์
- 3.3 ได้รับเงินงบประมาณไม่เพียงพอ
- 3.4 การใช้จ่ายเงินงบประมาณผิดประเภท/วัตถุประสงค์

3.5 ระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ไม่สามารถป้องกันการสมยอมกันระหว่างผู้ขาย/ผู้รับจ้าง

3.6 ความผิดพลาดในการอนุมัติวงเงินเกินอำนาจ

3.7 ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ อย่างสม่ำเสมอ

3.8 ทรัพย์สินของทางราชการสูญหาย

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

4.1 ขาดการกำกับ ควบคุม การนำซอฟต์แวร์มาใช้

4.2 ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบ

4.3 ขาดการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดหลักสูตร การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความเสี่ยงที่มีผลต่อการจัดหลักสูตร โดยแบ่งลำดับขั้นตอนของการศึกษาปัจจัยเสี่ยงออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการจัดหลักสูตร การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร โดยประเด็นของการศึกษา กำหนดจาก

1. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของ Cassidy and other (2001) เจริญเจษฎาวุธ (2546) ทิพากร ปัทมานนท์ (2547) ญาณินี วชิระทัตจิตร (2547) ดวงพร อธิภาพ ไพสิฐ (2548) สุชาติ สัตวาริน (2548) ธร สุนทรายุทธ์ (2550) นฤมล สะอาดใจม (2550) สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2550) สุชาติเมืองแก้ว (2550)

2. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและอุปสรรคของการจัดหลักสูตรของ ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) นงนุช สีสันต์ (2539) เพียงจันทร์ ทองปาน (2540) ธีระ รุญเจริญ (2543) วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543) สุพจน์ ตันติศิริวิทย์ (2545) วิฑูรย์ เจริญอาชาชัย (2545) วรณิ ศิริวัฒน์ (2545) สุธิดา ป๋องปก (2545) พรหมมาศ วรรณสุข สำนักงานเลขาธิการ (2546) สุเพ็ญพร นิลชัย (2547) เสาวภา จันทร์สงค์ (2547) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2548) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550) ธร สุนทรายุทธ์ (2550)

จากการศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง สภาพปัญหาและอุปสรรคของการจัดหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยได้นำประเด็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมการจัดหลักสูตร การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 สังเคราะห์แนวคิดปัจจัยเสี่ยงของนักวิชาการ

	ปัจจัยเสี่ยง	Cassidy and other	เจริญ เจษฎาวัลย์	ธร สุนทรยุทธ์	ดวงพร ธีรภาพไพสิฐ	ทิพากร ปัทมกมล	ญาณินี วชิระทับจิตร์	นฤมล สอาดใจม	สุชาติ สีตวาทิน	สำนักปลัด กระทรวงศึกษาธิการ	สุชาติ เมืองแก้ว
ปัจจัยเสี่ยง จากอิทธิพล ภายนอก	- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือ กฎหมาย	✓						✓	✓	✓	✓
	- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี		✓	✓					✓		✓
	- ความต้องการของลูกค้า		✓				✓				
	- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ		✓	✓			✓	✓			✓
	- กฎหมายและระเบียบราชการ		✓	✓	✓						
	- สถานภาพของรัฐบาลและสภาวะ ทางการเมือง		✓					✓			✓
	- สภาวะการแข่งขันหรือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ		✓			✓			✓		✓
	- ตลาดเงิน		✓				✓				
	- ตลาดทุน		✓								
	- ตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตรา ต่างประเทศ		✓				✓				
	- ตลาดแรงงาน		✓								
	- ธรรมชาติภูมิบาล		✓								
	- เหตุการณ์ร้ายแรง		✓				✓				
	- สังคมและวัฒนธรรม			✓							✓
	- ความผันผวนของราคาสินทรัพย์						✓	✓			
	- การเปลี่ยนแปลงนโยบาย						✓				

ตารางที่ 7 สังกะระห์แนวคืดปัจจัยเสี่ยงของนักวิชาการ

	ปัจจัยเสี่ยง	Cassidy and other	เจริญ เจษฎาวัลย์	ธวัช สุนทรายุทธ์	ดวงพร ธีรภาพไพสิฐ	ทิพากร ปัทมนนท์	ญาณินี วิประทีบจิตร	นฤมล สอาดใจม	สุชาติ สีตวาริน	สำนักปลัด กระทรวงศึกษาธิการ	สุชาติ เมืองแก้ว
ปัจจัยเสี่ยง จากอิทธิพล ภายใน	- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	✓		✓	✓			✓		✓	✓
	- ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์	✓			✓			✓	✓		✓
	- ความเสี่ยงด้านการเงิน (ประสิทธิภาพทางการเงิน, งบประมาณ)	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
	- ความเสี่ยงในการดำเนินงาน	✓	✓				✓	✓	✓	✓	
	- ความเสี่ยงเรื่องความซื่อตรง		✓								
	- ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ		✓								
	- ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยีข้อมูล สารสนเทศ		✓						✓		
	- ความเสี่ยงต่อการตัดสินใจในการทำธุรกิจ		✓								
	- ความเสี่ยงโครงสร้างนโยบาย สถานศึกษา			✓							
	- ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ			✓	✓	✓	✓		✓		✓
	- ความเสี่ยงด้านบุคลากร			✓	✓	✓	✓		✓		
	- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย										
	- ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร			✓	✓	✓	✓				
	- ความเสี่ยงด้านการลงทุน					✓		✓			
	- ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ			✓				✓			✓
	- ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ					✓					
- ความเสี่ยงด้าน Gross Margin					✓						
- ความเสี่ยงด้านการขายการตลาด					✓						

ตารางที่ 7 สังเคราะห์แนวคิดปัจจัยเสี่ยงของนักวิชาการ (ต่อ)

	ปัจจัยเสี่ยง	Cassidy and other	เจริญ เจษฎาวัลย์	ธรร สุนทรายุทธ์	ดวงพร ธีรภาพไพจิตร	ทิพากร ปัทมพันธ์	ญาณินี วิประทีปจิตร	นฤมล สอาดใจม	สุชาติ สีตวรินทร์	สำนักปลัด กระทรวงศึกษาธิการ	สุชาติ เมืองแก้ว
ปัจจัยเสี่ยง จากอิทธิพล ภายใน	- ความไม่ชัดเจนในการกำหนด วัตถุประสงค์					✓					
	- การสนับสนุนและมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง					✓					
	- ความเสี่ยงด้านการติดตามผลการ ดำเนินงาน						✓		✓		
	- ความเสี่ยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมี ส่วนได้ส่วนเสีย						✓				
	- ความเสี่ยงด้านเครดิต							✓			
	- ความเสี่ยงการจัดโครงสร้างองค์กร								✓		
	- ความเสี่ยงจากการสื่อสารและประสานงาน ภายในและภายนอกองค์กร								✓		
	- ความเสี่ยงจากการทำทุจริตทรัพย์สิน ขององค์กรหรือลูกค้า								✓		
	- ความเสี่ยงจากการขาดกลไกการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี								✓		
	- ความเสี่ยงจากการกำหนดข้อบังคับภายใน องค์กรที่ไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม								✓		
	- ความเสี่ยงจากการทำสัญญาหรือ ข้อตกลงต่าง ๆ ในอนาคต								✓		
	- ความเสี่ยงจากการที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา หรือคู่สัญญา								✓		
- ความเสี่ยงจากการขาดระบบงานด้านการ บริหารความเสี่ยงในองค์กรที่ดี								✓			

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร

	ปัญหา	ธีระ บุญเจริญ	ใจทิพย์ เชื้อรัตน์พงษ์	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	วรรณิ ศิริวัฒน์	พรหมมาศ วรรณสุข	สุเพ็ญพร นิลชัย	นงนุช สีสันต์	เสาวภา จันทร์สงค์	วิฑูรย์ เจริญอักษรชัย	มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
การวางแผน การจัดหลักสูตร	- ความไม่แน่นอนของนโยบายการดำเนินงานของ หน่วยงาน	✓									
	- ขาดงบประมาณการดำเนินงาน	✓	✓	✓			✓				✓
	- ขาดการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลความ ต้องการของผู้เรียน			✓	✓						
	- บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือ ในการจัดทำหลักสูตร				✓					✓	
	- ขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำระบบ สารสนเทศ				✓						
	- บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดทำ แผนการดำเนินงาน				✓		✓	✓			
	- ขาดข้อมูลความต้องการของผู้บังคับบัญชา					✓					
	- การวางแผนทำงานไม่เป็นระบบ						✓				
	- มีระยะเวลาในการดำเนินงานเตรียมจัดหลักสูตร น้อย						✓				
	- ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตร								✓		
	- ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่ทันสมัย									✓	
	- ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์									✓	
- ขาดการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่ สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน ของสำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.)										✓	

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	ธีระ บุญเจริญ	ใจทิพย์ สี้อตมพงษ์	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	วรรณิ ศิริวัฒน์	พรหมมาศ วรรณสุข	สุธีญพร นิลชัย	นงนุช สีสันต์	เสาวภา จันทร์สงค์	วิฑูรย์ เจริญพชัย	มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์	ธ สุนทรยุท
การวางแผน การจัดหลักสูตร	- หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดแรงงาน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) นโยบายของรัฐ และ พ.ร.บ. การศึกษา										✓	✓
	- การวางแผนในการกำหนดนโยบายในการเปิดสอน หลักสูตรไม่ชัดเจน										✓	
	- ขาดการวิเคราะห์การประเมินสภาวะความต้องการ ของตลาดแรงงาน										✓	
	- ขาดการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม											✓
	- ขาดการวิเคราะห์สภาพเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ											
	- ขาดการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน											
	- ขาดการวางแผนเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินงาน											

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์	ใจทิพย์ ธีรวัฒน์พงษ์	สำนักงน เสขธิภกร	วิชัย วงษ์ใหญ่	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	สุธิดา ป่องปก	วรรณิ ศิริวัฒน์	พรหมมาศ วรรณสุข	สุเพ็ญพร นิลชัย	วิฑูรย์ เจริญอชชัย	มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
การจัดเตรียม บุคลากร	- ขาดแคลนอาจารย์ประจำที่มีคุณสมบัติตรงกับสาขาที่เปิดสอน	✓					✓	✓	✓			✓
	- ขาดการวางแผนเพื่อหาอาจารย์ทดแทน	✓										
	- ผู้สอนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร		✓									
	- ผู้สอนขาดหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร		✓							✓		
	- ผู้สอนไม่มีเวลาศึกษาหลักสูตรก่อนสอน		✓									
	- การจัดครูเข้าสอนไม่เหมาะสมและไม่ได้รับการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร		✓									
	- การฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องยังไม่ตรงกับความต้องการของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓									
	- ขาดการวางแผนหรือเตรียมบุคลากรในการนำหลักสูตรไปใช้						✓	✓				
	- บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและความสนใจในการพัฒนาตนเอง									✓	✓	
	- ขาดการสำรวจความพร้อมของบุคลากร									✓		
- ขาดงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร										✓		

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์	สุดิดา ป้องปก	พรหมมาศ วรรณสุข	สุเพ็ญพร นิลชัย	เพียงจันทร์ ทองปาน
การจัดเตรียม อาคาร สถานที่ และบรรยากาศ ในการเรียน	- การเปิดการสอนในศูนย์การเรียนต่าง ๆ นอกมหาวิทยาลัยทำให้ขาดความพร้อม ในด้านแหล่งค้นคว้าและสื่อ	✓				
	- ห้องเรียนไม่เพียงพอ ไม่มีห้องเรียนเฉพาะ ทำให้ขาดบรรยากาศในการเรียนรู้		✓			
	- สถานที่ไม่เหมาะสมในการเรียนการสอน		✓			
	- ขาดสถานที่ในการทำกิจกรรมด้านวัฒนธรรม		✓			
	- ขาดความพร้อมด้านสถานที่			✓		
	- อาคารสถานที่ไม่เพียงพอหรือมีสภาพชำรุด ทึบโทรม				✓	
	- ขาดงบประมาณในการปรับปรุง ตกแต่งอาคารสถานที่				✓	
	- จำนวนนักศึกษาต่อห้องเรียนมากเกินไป				✓	
	- ไม่มีห้องสำหรับฝึกปฏิบัติการสอนโดยตรง				✓	
	- ไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนและชั้นเรียนในการจัดการ เรียนการสอนนอกสถานที่					✓
	- ขาดการวางแผนการใช้อาคารสถานที่					✓
- ขาดการประเมินผลด้านอาคารสถานที่ เพื่อหาแนวทางแก้ไข					✓	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์	สำนักงาน เลขาธิการฯ	สุธิตา ป่องปก	วรรณิ ศิริวัฒน์	สุเพ็ญพร นิลชัย	วิฑูรย์ เจริญอาชาชัย	เพียงจันทร์ ทองปาน
การจัดเตรียม หลักสูตรและ เอกสาร ประกอบหลักสูตร	- คำอธิบายรายวิชาไม่เชื่อมโยง หรือบูรณาการกับสาขาอื่นที่สัมพันธ์กับการบริหารการศึกษา	✓						
	- โครงสร้างหลักสูตรระดับปริญญาโทเหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริง เพียงระดับปานกลาง	✓						
	- เนื้อหาวิชาในภาคทฤษฎียังไม่เข้มข้นหรือเนื้อหาวิชาไม่ทันสมัยหรือล้าสมัย	✓	✓					
	- หลักสูตร มีความสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขฉบับเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไม่มากนัก	✓	✓					
	- เอกสารหลักสูตรไม่มีความชัดเจน			✓				
	- เนื้อหาของหลักสูตรเป็นวิชาการมากเกินไปไม่ตรงกับสภาพจริง			✓				
	- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร					✓	✓	
	- ขาดงบประมาณในการจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร						✓	
	- ขาดเอกสารสำหรับการศึกษาค้นคว้า และไม่มีแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม						✓	
	- ผู้สอนมีภาระสอนมากและไม่มีเวลาทำเอกสารประกอบหลักสูตร						✓	
- การจัดหน่วยการเรียนรู้ไม่เหมาะสมกับกับรายชั่วโมง							✓	
- เนื้อหาไม่เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้เรียน							✓	

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์	สำนักงาน เลขานุการฯ	สุธิตา ป้องปก	วรรณิ ศิริวัฒน์	พรหมมาศ วรรณิสูซ	สุเพ็ญพร นิลชัย	นงนุช สีสันต์	วิฑูรย์ เจริญอาชาชัย
การจัดเตรียม วัสดุประกอบ และสื่อการเรียน	- สื่อ – อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อการใช้งาน	✓	✓	✓	✓	✓			
	- วัสดุ-อุปกรณ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร			✓	✓				
	- ขาดงบประมาณในการจัดหาวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน					✓	✓	✓	✓
	- ขาดงบประมาณในการบำรุงรักษาวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน					✓			
	- ขาดเอกสารและแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม						✓		
	- วัสดุ อุปกรณ์ในการผลิตสื่อไม่เพียงพอ						✓		
	- บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการผลิตสื่อ						✓		
	- ครุมีเวลาดำเนินการน้อยในการผลิตสื่อ							✓	
- ขาดงบประมาณในการจัดเตรียมวัสดุประกอบสื่อการเรียน									
การจัด ตารางสอน/ ปฏิทินการศึกษา	- การจัดเวลาในการศึกษาภาคพิเศษ และ เสาร์-อาทิตย์ ไม่เพียงพอที่จะค้นคว้าในห้องสมุด	✓							
	- เวลาในการสอนแต่ละครั้งไม่เพียงพอกับเนื้อหาที่กำหนดในหลักสูตร			✓			✓		
	- ชั่วโมงเรียนติดต่อกันเกินไป ไม่มีเวลาพัก			✓					
	- ผู้สอนไม่มีส่วนร่วมในการจัดตารางสอน			✓					

ศูนย์วิทยายุทธวิทยา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	สุเพ็ญพร นิลชัย	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
การจัดเตรียม การวัดและ ประเมินผล การเรียนรู้	- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผล	✓	✓
	- ขาดการพิจารณาถึงการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดและประเมินผล	✓	
	- ขาดการกำหนดระยะเวลาในการวัดและประเมินผล	✓	
	- ขาดการจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง		

	ปัญหา	จิตทิพย์ เชื้อรตันพงษ์	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	สุเพ็ญพร นิลชัย	นงนุช สีสันต์
การจัดเตรียม การประเมินผล การจัดหลักสูตร	- ขาดวิธีการที่ใช้ในการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน	✓			
	- ขาดเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร		✓	✓	
	- ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร		✓		

	ปัญหา	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	สุเพ็ญพร นิลชัย
การประสานงาน	- การติดต่อประสานงานระหว่างเครือข่ายมีระยะทางที่ห่างไกลกัน	✓	
	- ไม่มีการจัดระบบประสานงานที่ชัดเจน	✓	
	- หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือและขาดความเข้าใจ	✓	✓
	- ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการติดต่อประสานงาน	✓	
	- ขาดงบประมาณที่ใช้ในการติดต่อประสานงาน		✓
	- ระยะเวลาในการประสานงานมีน้อย		✓

ตารางที่ 8 สังเคราะห์สภาพปัญหาการเตรียมการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	จิตพิสัย เซอร์ตงพงษ์	วรรณิ ศิริวัฒน์	สุเพ็ญพร นิลชัย
การประชาสัมพันธ์ หลักสูตร	- ขาดการประชาสัมพันธ์หลักสูตร	✓		
	- ผู้รับข้อมูลไม่เห็นความสำคัญของหลักสูตร		✓	
	- วิธีการประชาสัมพันธ์ไม่หลากหลายและไม่แพร่หลาย		✓	
	- ผู้รับผิดชอบทำงานล่าช้า		✓	
	- ขาดผู้รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์หลักสูตร			✓
	- เวลาในการประชาสัมพันธ์หลักสูตรมีน้อย			✓
	- ขาดงบประมาณในการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์			✓
	- บุคลากรไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์			✓

ตารางที่ 9 สังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

	ปัญหา	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	วรรณิ ศิริวัฒน์	พรหมมาศ วรรณสุข	สุเพ็ญพร นิลชัย	นงนุช สีสันต์	เสาวภา จันทร์สงค์
การรับสมัคร การคัดเลือก นักศึกษาและ ลงทะเบียนเรียน	- เกณฑ์การรับเข้านักศึกษาหลวมทำให้ผู้เรียนขาดคุณภาพ	✓						
	- การรับรู้ข่าวสารการสมัครสอบเข้าศึกษา	✓						
	- วิชาที่ใช้ในการสอบคัดเลือก	✓						
	- ค่าใบสมัครสอบและค่าสมัครสอบคัดเลือก	✓						
	- สถานที่ในการรับสมัครและใช้สอบ					✓		

	ปัญหา	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	วรรณิ ศิริวัฒน์	พรหมมาศ วรรณสุข	สุเพ็ญพร นิลชัย	นงนุช สีสันต์	เสาวภา จันทร์สงค์
การจัดทำ กำหนดการสอน และเนื้อหา วิชาที่สอน	- ครูผู้สอนขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน		✓		✓			✓
	- ขาดเอกสารในการค้นคว้า เพื่อจัดทำแผนการเรียนรู้อ			✓		✓	✓	
	- ผู้สอนไม่เห็นความสำคัญของการเขียนแผนการเรียนรู้อ			✓				
	- ผู้สอนมีภาระมากไม่มีเวลาจัดทำแผนการสอน					✓	✓	
	- บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดทำแผนการสอน						✓	
	- สื่อการสอนไม่พร้อมต่อการจัดทำแผนการสอน							✓
	- นักศึกษามีวุฒิภาวะต่างกันทำให้จัดทำแผนการสอนยาก							✓

ตารางที่ 9 สังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์	ใจทิพย์ ธีรรัตน์พงษ์	สำนักงาน เลขาธิการฯ	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	สุธิตา ป้องปก	สุพีญพร นิลชัย	เสาวภา จันทร์สงค์	วิฑูรย์ เจริญชัชชัย	เพียงจันทร์ ทองปาน
การจัดกิจกรรม การเรียน การสอนและ การใช้วัสดุและ สื่อการสอน	- การจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่มใหญ่ทำให้ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้เรียน/ผู้สอน น้อย ส่งผลต่อคุณภาพวิทยานิพนธ์	✓								
	- นักศึกษาในหลักสูตรมีหลากหลายจึงยากต่อการจัดการ เรียนการสอน	✓				✓		✓		
	- เน้นการสอนทฤษฎี ขาดการจัดประสบการณ์ตรง	✓								✓
	- อาจารย์ผู้สอนบางรายมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า ผู้เรียน จึงเน้นการสอนทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ	✓								
	- ขาดการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ	✓					✓		✓	
	- การเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับปัญหาความเป็นจริงใน โรงเรียน	✓					✓			
	- ขาดการนำสื่อ-อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ใน การเรียนการสอน	✓							✓	✓
	- ผู้บริหารไม่สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน			✓						
	- ครูไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนการสอนให้ สอดคล้องกับหลักสูตร			✓	✓					
	- ผู้สอนบางคนยังใช้เนื้อหาและวิธีการสอนเดิมๆ ไม่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง			✓	✓					
- ไม่สามารถจัดให้ผู้เรียนเลือกเรียนวิชาได้มากเท่าที่ควร เพราะทำให้มีกลุ่มย่อยและค่าใช้จ่ายมาก										
- อาจารย์ผู้สอนมีการเรียนรู้ และประสบการณ์ไม่ สอดคล้องกับวิชาที่สอน (ขาดความรู้ความชำนาญ)	✓					✓				

ตารางที่ 9 สังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร (ต่อ)

ปัญหา	เสริมศักดิ์ วิศัลยแพทย์	ใจพิภพ ธีรรัตน์พงษ์	สำนักงาน สถาปัตยกรรม	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	สุธิตา ป้องปก	สุทธิยุทธ นิลชัย	เสวภา จันทร์สงค์	วิฑูรย์ เจริญชัย	เพียงจันทร์ ทองปาน	นงนุช สีสันต์
- อาจารย์ผู้สอนไม่ได้เตรียมตัวการสอนและไม่สามารถให้ความรู้แก่ผู้เรียน ตามคำอธิบายรายวิชาได้	✓									
- อาจารย์ผู้สอนในสถาบันส่วนใหญ่เป็นอาจารย์พิเศษ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาไม่มาก	✓									
- สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาในการควบคุมปริญญาโท/วิทยานิพนธ์ มากกว่าเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด	✓									
- อาจารย์ผู้สอนในระดับปริญญาเอก ไม่สามารถชี้ให้เห็นชัดถึงความแตกต่างจากการเรียนในระดับปริญญาโทได้	✓									
- ผู้สอนไม่เข้าใจเป้าหมายที่แท้จริงของรายวิชา โดยเฉพาะระเบียบวิจัยทางบริหาร ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถนำผลการเรียนไปเป็นฐานในการทำวิทยานิพนธ์ได้ (ไม่เข้าใจหลักสูตร)			✓		✓					
- ครู วิทยากร หรือ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน				✓						
- วัสดุและสื่อการสอนไม่เอื้อต่อการสอน					✓					
- ขาดสื่อและแหล่งค้นคว้าสำหรับผู้เรียนและผู้สอน						✓				
- สื่อไม่เพียงพอกับความต้องการและมีคุณภาพเพียงพอ						✓				
- ผู้สอนขาดความชำนาญในการสร้างสื่อหรือผลิตสื่อ						✓				
- ผู้สอนไม่มีความรู้ในการใช้ห้องปฏิบัติการ										✓
- ผู้สอนขาดทักษะในการใช้สื่อ										✓

ตารางที่ 9 สังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	ใจทึพย์ เชื้อรตันพงษ์	สุธิตา ป้องปก	สุเพ็ญพร นิลชัย	เสาวภา จันทร์สงค์	เพียงจันทร์ ทองปาน
การวัดผลและ ประเมินผลการเรียน	- ขาดการนำผลจากการวัดและประเมินผลผู้เรียนไปใช้ในการประเมินหลักสูตร ในประเด็นต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เนื้อหากิจกรรม สื่อการเรียนการ สอน วิธีการสอน	✓				
	- ขาดการนำผลการประเมินการเรียนการสอนมาปรับปรุงการเรียนการสอน	✓				
	- ผู้สอนขาดทักษะในการวัดและประเมินผลการเรียน			✓		
	- ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบการวัดและประเมินผลโดยตรง			✓		
	- นักศึกษามีความแตกต่างจึงมีความลำบากในการประเมินผล		✓		✓	
	- ขาดเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน		✓			
	- การประเมินผลไม่ได้ทำเป็นระยะ ๆ และไม่สม่ำเสมอ			✓		
	- ขาดทักษะเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อวัดผลและประเมินผล			✓		
- ขาดการประเมินผลการเรียนการสอนหลังจากจบบทเรียน					✓	

ตารางที่ 9 สังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตร เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	จิตพิสัย เข็รตนพงษ์	สุพจน์ ตันตศิรวิทย์	วรรณิ ศิริวัฒน์	สุเพ็ญพร นิลชัย
การนิเทศและ ติดตามผล การเรียน	- ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศและให้คำแนะนำแก่ครูผู้สอน	✓			
	- ขาดการวางแผนและกำหนดตารางแผนการนิเทศ		✓		
	- การนิเทศไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา		✓	✓	
	- ขาดบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศ		✓		
	- ผู้สอนไม่เห็นความสำคัญของกรการนิเทศและไม่เชื่อถือผู้นิเทศ			✓	
	- ขาดการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้นิเทศติดตามผล				✓
	- บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการนิเทศติดตามผล				✓
	- ผู้มีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามผล ไม่ชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรที่จะ รับผิดชอบให้กระจ่าง				✓
	- การนิเทศติดตามผลไม่สม่ำเสมอ				✓

ตารางที่ 9 สังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตร เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร (ต่อ)

	ปัญหา	ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	วีรวรรณ ชินะตระกูล
การจัดการฝึกงาน	- การจัดหาสถานที่ หน่วยงานที่ใช้ในการฝึกงาน		✓	
	- ความเหมาะสมของสถานที่ที่ใช้ในการฝึกงาน	✓	✓	
	- การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานในการฝึกงาน			✓
	- การกำหนดระยะเวลาในการฝึกงาน			✓
	- การเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษา ก่อนเข้ารับการฝึกงาน			✓
	- การจัดเตรียมอาจารย์ให้เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม ดูแล ติดตาม และนิเทศการฝึกงาน			✓

	ปัญหา	เจริญ เจษฎาวัลย์	ธำรง บัวศรี	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์
การสร้างขวัญกำลังใจ	- การมอบอำนาจ หรือ สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	✓	✓	✓
	- ขาดการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากร		✓	✓
	- ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกที่พึงประสงค์แก่บุคลากร		✓	✓
	- ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยขาดคุณธรรมและความยุติธรรม		✓	
	- ขาดการให้ประโยชน์แก่บุคลากร เช่น การจัดทุนการศึกษา, ฝึกอบรม, ดูงาน และสวัสดิการต่าง ๆ			✓

ตารางที่ 10 สังเคราะห์สภาพปัญหาการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตรของนักวิชาการ เพื่อประมวลเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator)
ด้านการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

	ปัญหา	จิตพิสัย เชื่อรัตนพงษ์	เจริญ เจษฎาวัลย์	สุพจน์ ตันติศิริวิทย์	สุเพ็ญพร นิลชัย	นงนุช สีสันต์
การติดตาม ประเมินผลการ เตรียมการจัด หลักสูตร	- ขาดการวางแผนในการติดตามประเมินผล	✓	✓		✓	
	- ขาดวิธีการที่ใช้ในการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน	✓	✓			
	- ขาดเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร			✓	✓	
	- ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร		✓	✓		
	- ผู้บริหารไม่ดำเนินการนิเทศติดตามประเมินผล				✓	✓
	- ขาดการแนะนำชี้แจงผู้สอนเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล				✓	
	- ขาดแคลนเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ		✓			

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. การกำหนดกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิด (David, 1995) กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-term Objectives)

โคป (Cope, 1978) กล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์หมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purposes) หรือเป้าหมาย (Goals) และนโยบายและแผนแม่บทที่จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

คุทัย บุญประเสริฐ (2537: 42) กล่าวว่ากลยุทธ์ คือวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีอันแยบคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีที่กู่กลบภายในการทำงาน เป็นวิธีการปฏิบัติที่ได้ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง ดังนี้

1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
3. กลยุทธ์ต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการโครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกันจะแตกต่างกันตรงที่ การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการคิดวิเคราะห์ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหาและความลึกมากกว่า เพราะการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการกลยุทธ์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

จากแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมายในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็น ชุด (Set) องค์กรประกอบทั้งหมดภายนอกและภายในองค์กร ที่อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรที่จะไปสู่เป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) หรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร

ตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ พันธกิจ (Mission) ขององค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร “พันธกิจขององค์กร” คือจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ (Exists) ส่วน “วัตถุประสงค์” คือ เป้าหมาย (Target) ที่องค์กรได้เลือกแล้ว

กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กรประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน คือ

1. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the results of an environmental analysis)
2. การสร้างพันธกิจขององค์การที่เหมาะสม (Establishing an appropriate organizational mission)
3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การที่เหมาะสม (Establishing appropriate organizational mission)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้ เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์หมายถึงการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วิธีการที่ทำในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT) วิถีเมตริกซ์ของ BCG (Boston Consulting Group Growth-share Matrix) และวิถีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในองค์การ (Implementing Organizational Strategy)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจน ในหลายประเด็น เช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการอย่างไรกับ “วัฒนธรรมขององค์การ” เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพกลยุทธ์ของการจัดการนั้น

สมยศ นาวิการ (2545) กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเกี่ยวพันกับว่าบริษัทจะอยู่ในธุรกิจไหน และทรัพยากรของบริษัทจะถูกจัดสรรระหว่างธุรกิจเหล่านี้ได้อย่างไร เราสามารถแบ่งกลุ่มกลยุทธ์ระดับบริษัทได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies)

การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration)

กลยุทธ์มุ่งความเชี่ยวชาญจะมุ่งผลิตภัณฑ์ หรือความเชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียว หรือผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดเพียงไม่กี่อย่าง บริษัทจะมุ่งเพิ่มยอดขายของ

ธุรกิจปัจจุบันของบริษัทเท่านั้น การดำเนินกลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญไม่ได้หมายความว่า บริษัทจะต้องการทำสิ่งเดียวกันตามแนวทางที่เหมือนเดิมอยู่เรื่อย ๆ แต่หมายความว่าบริษัทจะกระทำการที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงกับผลิตภัณฑ์หรือบริการปัจจุบันของบริษัท

กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญไม่ได้หน่วยความเจริญเติบโตของบริษัท แต่กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญจะจำกัดชนิดการเติบโตของบริษัทเท่านั้น โดยปกตินี้คือการเจริญเติบโตอย่างช้า ๆ แต่มั่นคงและควบคุมได้มากขึ้น การดำเนินกลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญจะมีอยู่ 3 แนวทาง คือ การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการรวมธุรกิจตามแนวนอน

การพัฒนาตลาด (Market Development)

การพัฒนาตลาดจะเกี่ยวข้องกับการขยายตลาดของธุรกิจปัจจุบันของบริษัท นี่อาจจะเป็นการขยายส่วนแบ่งของตลาดปัจจุบัน การขยายไปสู่พื้นที่การขายใหม่ หรือการดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ เป็นต้น

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมหรือการเพิ่มผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดเข้ามา ซึ่งสามารถขยายผ่านช่องทางการตลาดปัจจุบันได้ ความสำเร็จของกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์มักจะขึ้นอยู่กับความมีชื่อเสียงของบริษัท

2. กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategies)

ภายใต้สถานการณ์บางอย่าง องค์การอาจจะใช้กลยุทธ์การอยู่คงที่ ในกรณีเช่นนี้องค์การจะพอใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันและต้องการรักษาสถานะเดิมเอาไว้ กลยุทธ์การอยู่คงที่ไม่ใช่วิธีการที่ “ไม่ได้ทำอะไรเลย” แต่จะเป็นวิธีการที่ “กระทำการเดิม” ภายใต้กลยุทธ์การอยู่คงที่ บริษัทอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงสินค้าตลาด และวิธีการผลิตเพียงเล็กน้อย เหตุผลของการใช้กลยุทธ์การอยู่คงที่จะมีดังต่อไปนี้ คือ

1. บริษัทกำลังดำเนินงานดีอยู่แล้ว
2. บริษัทเชื่อว่าอนาคตของการเจริญเติบโตจะมีน้อย
3. บริษัทจะมีความเสี่ยงภัยน้อยที่สุดโดยการอยู่คงที่การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความเสี่ยงภัยบางอย่าง

3. กลยุทธ์การตั้งรับ (Defensive Strategy)

กลยุทธ์การตั้งรับ (กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)) จะถูกใช้เมื่อบริษัทจำเป็นต้องลดการดำเนินงานของบริษัทลง บ่อยครั้งที่กลยุทธ์การตั้งรับจะถูกใช้เพื่อเอาชนะวิกฤตการณ์หรือปัญหา โดยทั่วไปกลยุทธ์การตั้งรับจะถูกเลือกเป็นข้อแก้ปัญหาระยะสั้นหรือเป็นเพราะว่าไม่มีทางเลือกที่ดีกว่า เหตุผลของการใช้กลยุทธ์การตั้งรับจะมีดังต่อไปนี้

1. บริษัทกำลังมีปัญหาทางการเงิน ปัญญาเหล่านี้อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ไม่ดีของบริษัท
2. บริษัทคาดคะเนเวลาอยากลำบากไว้ล่วงหน้า นี่อาจเกิดขึ้นจากคู่แข่งชั้นใหม่เข้าสู่ตลาด การนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด หรือการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับของรัฐบาล
3. เจ้าของบริษัทรู้สึกเบื่อหรือมีโอกาสทำกำไรจากการขายบริษัท

4. กลยุทธ์ผสม (Combination Strategies)

กลยุทธ์ผสมจะถูกใช้เมื่อบริษัทใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันหลายอย่าง กลยุทธ์ผสมจะถูกใช้บ่อยครั้งมากกว่ากลยุทธ์ใด ๆ ยกเว้นเฉพาะกลยุทธ์การเจริญเติบโต บริษัทที่มีธุรกิจหลายอย่างส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์ผสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบริษัทเหล่านี้ต้องตอบสนองความต้องการของตลาดหลายตลาด กลยุทธ์บางอย่างจะต้องถูกใช้ร่วมกับกลยุทธ์อื่น ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์การเก็บผลประโยชน์ การไม่ลงทุนและการเลิกธุรกิจจะถูกใช้ร่วมกับกลยุทธ์อื่น

การเลือกกลยุทธ์ขององค์กร

ข้อพิจารณาภายใน

- กลยุทธ์ใช้ประโยชน์ทรัพยากรการเงิน บุคลากร และกายภาพของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- กลยุทธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทหรือไม่
- กลยุทธ์สอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทหรือไม่
- กลยุทธ์มีความคล่องตัวเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อพิสูจน์ได้ว่าไม่เหมาะสมหรือไม่
- กลยุทธ์เน้นจุดแข็งและหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของบริษัทหรือไม่
- กลยุทธ์สอดคล้องกับโครงสร้างของบริษัทหรือไม่

ข้อพิจารณาภายนอก

- กลยุทธ์มุ่งไปสู่ช่องว่างของตลาดที่ไม่มีบริษัทคู่แข่งหรือไม่
- กลยุทธ์ปรับปรุงฐานะการแข่งขันหรือสายผลิตภัณฑ์ปัจจุบันของบริษัทให้ดีขึ้นหรือไม่
- กลยุทธ์ได้แสวงหาประโยชน์จากตลาดและจุดแข็งของสินค้าเดิมของบริษัทหรือไม่
- กลยุทธ์ได้รวมสินค้าและตลาดใหม่เข้ามาเพื่อการกระจายความเสี่ยงภัย การคุกคามจากภายนอกต่อบริษัทหรือไม่
- กลยุทธ์อยู่ภายใต้ขอบเขตกฎหมายและการเมืองของสังคมหรือไม่
- กลยุทธ์แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบสังคมของบริษัทหรือไม่
- กลยุทธ์ได้แสวงหาผลประโยชน์จากตลาดและจุดแข็งของสินค้าเดิมของบริษัทหรือไม่
- กลยุทธ์ได้รวมสินค้าและตลาดใหม่เข้ามาเพื่อการกระจายความเสี่ยงภัยการคุกคามจากภายนอกต่อบริษัทหรือไม่

- กลยุทธ์อยู่ภายใต้ขอบเขตกฎหมายและการเมืองของสังคมหรือไม่
- กลยุทธ์แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและบริษัทหรือไม่

การกำหนดกลยุทธ์ และ กลยุทธ์ระดับองค์กร (SWOT & TOWS)

ประเทศอเมริกาขณะนี้ใช้ TOWS อังกฤษใช้ SWOT นั่นก็คือ “รู้เขา รู้เรา” TOWS ไม่ใช่ SWOT คือต้องวิเคราะห์คู่แข่งและโอกาสก่อน แล้วจึงมาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน และเราจะแข่งกับเขาได้อย่างไร แข่งขันเพื่อคุณภาพและแข่งขันในเรื่องที่มีความเป็นไปได้ สรุปได้ดังนี้

- Where we are? เราอยู่ตำแหน่งไหน
- Who is the best? ใครเป็นคนเก่งที่สุด
- How do they do it? คนเก่งที่สุดเขาทำอย่างไร
- How can we do it better? และเราจะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา

SWOT Analysis กับ TOWS Matrix ใช้ในการสร้างทางเลือกกลยุทธ์ (Alternatives) ที่มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ ว่าคืออะไร ต้องพิจารณาอะไรเป็นหลัก

ในการวางแผนกลยุทธ์ กิจกรรมควรจะทำกาหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้กิจกรรมควรกำหนดกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรม รวมทั้งต้องติดตามสิ่งที่คู่แข่งทำอยู่อย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนพื้นฐานของ โอกาส และ อุปสรรคภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทขึ้นมา การกำหนดกลยุทธ์ จะต้องรวมทั้ง การ ระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมายก่อน การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายของบริษัท

บริษัทจะต้องกำหนด และ เลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัท โดยทั่วไปกลยุทธ์ยากที่จะมีเพียงอย่างเดียว บริษัทจะมีทางเลือกของการจัดสรรทรัพยากร และ กลยุทธ์ที่เป็นไปได้หลายอย่าง โดยขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางของบริษัท บริษัทอาจกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกด้วยการมุ่งโจมตีตลาด หรือ บริษัทอาจกำหนดกลยุทธ์ป้องกันตัวด้วยการมุ่งลดค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุน การจำกัดการเติบโต และการขยายหน่วยธุรกิจบางหน่วยงานออกไป การสร้าง การประเมิน และ การเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ส่วนสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจ และ เป้าหมายขององค์กร ดังนี้

- (1) คัดกลยุทธ์ทางเลือก ณ ระดับบริษัท ระดับหน่วยธุรกิจ และ ระดับหน้าที่ขององค์กร
- (2) เสนอแนะเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์เหล่านี้

(3) พิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดได้อย่างไร

กลยุทธ์แต่ละทางเลือกจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย และจำเป็นต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง และ บริษัทจะต้องวิเคราะห์ และเปรียบเทียบกลยุทธ์ทางเลือกของบริษัทบนรากฐานของเกณฑ์บางอย่าง ในที่สุดบริษัทจะต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดต่อบริษัท

แผนภาพที่ 5 TOWS Matrix (ที่มา: www.sorachut.com)

The TOWS Matrix		
	STRENGTHS - S List strengths	WEAKNESSES - W List weaknesses
OPPORTUNITIES - O List opportunities	SO STRATEGIES Use strengths to take advantage of opportunities	WO STRATEGIES Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities
THREATS - T List threats	ST STRATEGIES Use strengths to avoid threats	WT STRATEGIES Minimize weaknesses and avoid threats

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix

หลังจากวิเคราะห์ SWOT แล้ว สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปจัดทำกลยุทธ์ได้ โดยนำปัจจัยที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ทั้ง 4 ประการ มาจับคู่กันในรูปของ Matrix และกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆเรียกว่า การทำ TOWS Matrix ซึ่ง TOWS เป็นการสลับตัวอักษร ของคำว่า SWOT ประกอบด้วย 4 ช่อง ดังนี้

ช่องที่ 1 SO Strategy เป็นการจับคู่ จุดแข็ง กับ โอกาส (SO) เป็นสถานการณ์ที่กิจการ ใช้จุดแข็ง และ โอกาสที่มีอยู่ สร้างข้อได้เปรียบ เช่น เพิ่มผลผลิต ขยายตลาด หรือ รวมกิจการ

ช่องที่ 2 WO Strategy เป็นการจับคู่ จุดอ่อน กับ โอกาส (WO) เป็นความพยายามที่จะลบล้างจุดอ่อน และ อาศัยโอกาสที่มีอยู่ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาตลาด

ช่องทางที่ 3 ST Strategy เป็นการจับคู่ จุดแข็ง กับ อุปสรรค (ST) ซึ่งกิจการพยายามใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะ หรือ หลีกเลียงอุปสรรค เช่น การขยาย ตัวสู่ตลาดโลก การเพิ่มบริการแก่ลูกค้า

ช่องทางที่ 4 WT Strategy เป็นการจับคู่ จุดอ่อน และ อุปสรรค (WT) เป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดอ่อน และ อุปสรรค เพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาส เช่น การร่วมทุน การลดต้นทุน การเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (ที่มา: <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=amarittadham&month=12-2008&date=30&group=17&gblog=5>)

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

สุเมธ แสงนาทร (2547) กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ในองค์การ หรือที่เรียกว่า ระดับกลยุทธ์ว่ามี 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์การ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy - Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์การ ถือเป็นกลยุทธ์ใหญ่ที่ครอบคลุมองค์การทั้งหมด มีช่วงเวลาดำเนินการที่ยาวคือประมาณ 3-5 ปี

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project-Level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติ (Functional / Operating Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน

สำหรับรายละเอียดแต่ละระดับกลยุทธ์นั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ได้ให้รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ที่องค์การต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ คือ

1. ทิศทางองค์การ (Directional Strategy) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การมุ่งหน้าไป ว่าองค์การต้องการขยายตัว คงตัว หรือหดตัว

2. การวิเคราะห์กลุ่มการลงทุน (Portfolio Strategy) เป็นการวิเคราะห์ว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมใด การวิเคราะห์นี้จะมีความสำคัญมากหากองค์กรมีการลงทุนในหลายกลุ่มธุรกิจ และองค์กรต้องการพิจารณาว่าควรจัดสรรทรัพยากรในอุตสาหกรรมใด หรือหยุดการจัดสรรทรัพยากรในอุตสาหกรรมใดที่ไม่เอื้อประโยชน์ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการขยายตัวขององค์กรในภาพรวม

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการเน้นการปรับปรุงสถานการณ์แข่งขันขององค์กรหรือผลิตภัณฑ์ในหน่วยธุรกิจหนึ่ง ๆ กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการตอบคำถามว่าธุรกิจใดที่บริษัทควรดำเนินการอยู่ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามว่าบริษัทหรือหน่วยงานธุรกิจจะแข่งขันอย่างไรในธุรกิจนั้นๆ

Michael E. Porter ได้เสนอกกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปในอุตสาหกรรม คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการนำเสนอคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์และเหนือกว่าคู่แข่งแก่ลูกค้าในแง่ของคุณภาพสินค้า คุณลักษณะพิเศษและบริการหลังการขาย

นอกจากนี้ Porter ได้เสนอว่า องค์กรควรระบุตลาดที่ต้องการแข่งขัน กล่าวคือก่อนทำการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน องค์กรควรเลือกระดับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอแก่ลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย ชนิดของลูกค้าที่ต้องการตอบสนองและพื้นที่ที่ต้องการแข่งขัน นั่นคือองค์กรต้องเลือกระหว่างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างกว้าง (Broad Target) หรือกลุ่ม Mass Market หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะ (Narrow Market) หรือกลุ่ม Niche Market

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น หากกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการสร้างความแตกต่างในคุณภาพสินค้า ฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพเป็นอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายการตลาดจะต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและการใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบไปด้วย 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าใหม่หรือรูปแบบการบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่าทดแทน หรือดำเนินกิจกรรมปรับปรุงสินค้าเดิมหรือปรับปรุงรูปแบบการบริการ ซึ่งมีทั้งการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเอง (Innovation Strategy) และการลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น (Imitation Strategy)

2. กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling Costs) และด้านการจัดการกระบวนการผลิต (Efficient Plant Operations)

3. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินโดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินงาน และดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผน

4. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดโดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมและช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน

5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลโดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง โดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของรัฐในด้านแรงงานและภาวะตลาดแรงงานและปัจจัยภายในเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากรการเข้าออกของพนักงานและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

การผสมผสานกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมทั้ง 5 ด้านนี้เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจการ ให้เกิดความสอดคล้องมากที่สุดและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การสามารถกระทำได้โดยหลักวิธีการดังนี้

- การวิเคราะห์สมรรถนะ (Capability Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การโดยเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ผลงานในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากร สมรรถนะในการระดมทุนและการใช้จ่ายเงิน ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์และขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

- การชั่งน้ำหนักจุดแข็งและจุดอ่อน (Trade-offs) ว่าน้ำหนักของจุดอ่อนอยู่ส่วนไหนและน้ำหนักของจุดแข็งอยู่ส่วนไหน เพื่อนำส่วนที่เป็นจุดอ่อนมาแก้ไขและนำส่วนที่เป็นจุดแข็งมาเสริมให้ดีขึ้นกว่าเดิม

- การเชื่อมโยงกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานเข้าใจถึงบทบาทในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ

- การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการรับรู้เรื่องต่าง ๆ (Participation) ซึ่งจะช่วยในการลดความขัดแย้งภายในองค์การ

- การเสริมสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ (Multifunctional Experience) โดยการสับเปลี่ยนหัวหน้าหน่วยงานย่อยเพื่อให้เรียนรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อยเท่าที่จะทำได้

- การประสานแผน (Coordination) โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของทุกงานภายใต้แผนงานเดียวกัน และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของทุกแผนงานในองค์การ

ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation Constraints)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ได้กล่าวเสริมถึงข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญมี 5 ประการ คือ

1. จัดหาทรัพยากรทางการเงิน กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจต้องใช้เงินในกระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น การจัดหาเงินเพิ่มเติมจากแหล่งเงินอุดหนุนและแหล่งเงินกู้ทั้งแหล่งเดิมและแหล่งใหม่อาจทำได้ในขอบเขตจำกัด

2. เจตคติต่อข้อเสี่ยง (Attitude Toward Risks) กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจมีความเสี่ยงสูง การเลือกใช้จึงขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจว่าจะยอมรับความเสี่ยงในระดับใด เช่น ลดความเสี่ยงให้น้อยลงโดยยอมรับผลตอบแทนที่ต่ำลง

3. ชีตความสามารถขององค์การ (Organizational Capability) กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการทำงานอย่างรวดเร็วจากบุคลากรเท่าที่มีอยู่ซึ่งบางองค์การอาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่าปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีทักษะไม่เพียงพอและบุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างรวดเร็วได้

4. ความสัมพันธ์ของช่องทางไหลเวียนในกระบวนการผลิต (Channel Relationships) กลยุทธ์ที่จำเป็น ต้องหาช่องทางใหม่ในกระบวนการผลิตโดยเฉพาะการจัดหาทรัพยากรนำเข้า อาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่าปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่ต้องการนำเข้าไม่เพียงพอในอนาคต

5. การตอบโต้ของผู้แข่งขัน (Competitive Retaliation) กลยุทธ์ที่ต่อสู้กับคู่แข่งอาจก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาจากการที่คู่แข่งทำการตอบโต้ เช่น การลดราคาสินค้าให้ต่ำลงอาจทำให้คู่แข่งทำการลดราคาให้ต่ำลงไปอีกจนเป็นสงครามราคากระจายทั่วไปในตลาด

องค์การที่ประสงค์จะนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้งานสามารถกระทำได้ทั้งองค์การที่เป็นภาครัฐและภาคเอกชน แต่ประเด็นที่สำคัญของการจัดการไม่ใช่เพียงแค่วางแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ออกมาเท่านั้น แต่ต้องสามารถผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างมากเพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แรงต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมและทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพนักงานภายในองค์การอาจจะมากจนไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ดังนั้นผู้นำองค์การต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เข้าใจและตระหนักถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการติดตามผลและทบทวนสถานการณ์เป็นระยะๆ

7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วราพร อาสาพิทักษ์ประภิต (2547) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโครงการให้คำปรึกษา และติดตั้งระบบสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของโครงการซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง ข้อมูลความเสี่ยงเพื่อใช้สำหรับป้องกันการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง สำหรับโครงการได้แก่ 1. การกำหนดและวาง ขอบเขตของโครงการ 2. การระบุความเสี่ยงภายในโครงการ 3. การค้นหาความเสี่ยงภายนอก โครงการ 4. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง 5. การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง 6. พัฒนาไบบันทึกรายการ ความเสี่ยงเพื่อติดตามปัจจัยเสี่ยง

ธารชุดา อมรเพชรกุล (2546) ศึกษาการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนของพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ภายในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ ส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง อันเป็น หน่วยงานนำร่องในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การจัดทำ ระบบบริหารความเสี่ยงจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของสายงาน แล้วจึงค้นหาความเสี่ยง ต่างๆ อันเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น จากนั้นจึงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องประเมิน ความเสี่ยงผ่านแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis) หรือ FMEA เพื่อเรียงลำดับความเสี่ยงตามความจำเป็น เร่งด่วนในการจัดการ ขั้นตอนต่อมาคือการสร้างแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้อาศัยหลักของ การวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis) หรือ FTA ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของ ความเสี่ยงเพื่อวางแผนจัดการ เสร็จแล้วจึงสร้างระบบสำหรับติดตามสอบทานเป็นขั้นตอนสุดท้าย หลังจากจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุแล้ว สามารถ สรุปวัตถุประสงค์ของสายงานได้ คือ "มุ่งเน้นการทำงานอย่างถูกต้อง ตรวจสอบได้ครบถ้วนตาม ระเบียบ และแล้วเสร็จทันเวลา" จากการจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยงพบว่ามีความเสี่ยงอยู่ 14 ประเด็นด้วยกัน โดยความเสี่ยงของสายงาน 5 อันดับแรก ได้แก่ สถานที่จัดเก็บพัสดุไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ และเจ้าหน้าที่ ได้รับอันตราย เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงและประเมินความเหมาะสมของแผนแล้ว สามารถสรุปแผนจัดการความเสี่ยงได้ทั้งสิ้น 12 แผน โดยในแต่ละแผนได้มีการกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ในขั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยได้ออกแบบแบบบันทึก (Check Sheet)

สำหรับติดตามสอบทานความเสี่ยงต่างๆ ประเด็น รวมทั้งได้สร้างแผนการดำเนินงานโดยรวม ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับสายงานอีกด้วย จากการประเมินความเสี่ยงคาดการณ์ หลังจากมีระบบบริหารความเสี่ยงแล้วพบว่า ตัวเลขความเสี่ยงชั้นนำ (Risk Priority Number) หรือ RPN ซึ่งแสดงถึงความวิกฤตของความเสี่ยงลดลงเฉลี่ย 76.70% นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้จัดทำ "คู่มือ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง" ขึ้น เพื่อสรุปขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด ให้เข้าใจง่าย พร้อมสำหรับให้หน่วยงานอื่นและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

นิยฤทธิ์ กรุงวงศ์ (2543) ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การจัดหลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาลัยในในประเทศไทย" โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษา มหาลัย อาจารย์ผู้สอน ผู้บริหารหลักสูตรและผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐมีความพร้อมทั้งคณาจารย์ อาคารสถานที่และงบประมาณ มีความได้เปรียบทางด้านทุน มีจำนวนนักศึกษาไม่ลดลง ภาพพจน์ของ มหาวิทยาลัยและหลักสูตรค่อนข้างดี แต่คณาจารย์ผู้สอนขาดประสบการณ์ด้านธุรกิจโดยตรง ใช้ตำรา และกรณีศึกษาจากต่างประเทศเป็นหลัก ส่วนสภาพการจัดหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยเอกชนมี ทุนต่อหน่วยค่อนข้างสูง เนื่องจากมีจำนวนนักศึกษาลดลงและขาดคณาจารย์ประจำ มีการใช้ กลยุทธ์การตลาดมากขึ้น มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์การจัดหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทยโดยทั่วไป ควรจะใช้กลยุทธ์ระดับองค์การแบบ รักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์ระดับการแข่งขันควรพยายามเพิ่มจำนวนนักศึกษาให้มากขึ้น และมีการใช้ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ร่วมกันอย่างเต็มที่เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ ควรเน้นสร้าง ภาพพจน์ของหลักสูตรเพื่อให้เกิดความแตกต่าง ควรมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่มีที่ทำงานหรือที่พัก ใกล้สถาบันการศึกษา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ควรใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ควรเพิ่มรายได้อื่นๆ เช่น จัด สัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรม ที่ปรึกษาทางธุรกิจ ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจมาร่วมสอนให้มาก ขึ้น ควรร่วมกันพัฒนากรณีศึกษาของไทยเพื่อใช้ในการเรียนการสอนให้มากขึ้น ควรมีการวิจัยและ พัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สำหรับกลยุทธ์โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยของรัฐ ควร พัฒนาคณาจารย์ประจำและเน้นคุณภาพของมหาลัย ส่วนกลยุทธ์โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัย เอกชนควรเน้นการตลาดเชิงรุกทั้งระดับมหาวิทยาลัยและหลักสูตร ใช้กลยุทธ์สถานที่ตั้งเป็นหลัก เน้น การให้บริการของเจ้าหน้าที่แก่นักศึกษา เพิ่มและพัฒนาคณาจารย์ประจำ

ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547) ศึกษาเรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติ ของสถาบันอุดมศึกษาไทย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการ โปรแกรมนานาชาติ วิเคราะห์รูปแบบการจัดการโปรแกรมนานาชาติสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติเพื่อสู่ความเป็นสากลมีองค์ประกอบรวม 6 ด้าน คือ นักศึกษา อาจารย์ กิจกรรมนานาชาติ ทรัพยากรสนับสนุนในการค้นคว้าหาข้อมูล การบริหารจัดการ และหลักสูตรนานาชาติ กลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติประกอบด้วย 2 ส่วนคือ 1) กลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติ ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการเพิ่มความหลากหลายของนักศึกษา กลยุทธ์ในการเพิ่มความหลากหลายของคณาจารย์ กลยุทธ์ในการพัฒนา กิจกรรมนานาชาติ กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้เรียนในการค้นคว้าหาข้อมูล กลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โปรแกรมนานาชาติ 2) กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือและกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของเนื้อหาหลักสูตร

สุเมธ แสงนาทร (2547) ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพื่อเสนอกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยตามแนวภารกิจอุดมศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง

การวิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร สภาพการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาและวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย จากผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏใน 10 ด้านคือ ทิศทางของบัณฑิตวิทยาลัย การบริหารจัดการ หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การวิจัยของบัณฑิตศึกษา การบริการทางวิชาการ หลักสูตรนานาชาติ งานศิลปวัฒนธรรม การประกันคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีดังต่อไปนี้ 1) ด้านนโยบาย บัณฑิตวิทยาลัยต้องร่วมมือกันเพื่อความแข็งแกร่งทางวิชาการของ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2) ด้านบริหารจัดการ ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งบุคลากร แหล่งข้อมูลทางวิชาการ และแหล่งฝึกประสบการณ์ 3) ด้านหลักสูตร ต้องพัฒนาหลักสูตร สหสาขาวิชาร่วมกัน 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร ต้องสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาปริญญาเอกเพื่อเพิ่มศักยภาพคณาจารย์ในกลุ่มร่วมกัน 5) ด้านการวิจัยของบัณฑิตศึกษา ให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาทำวิทยานิพนธ์เพื่อสร้างนักวิชาการให้ท้องถิ่น 6) ด้านการบริการทางวิชาการ ให้การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและบริการงานวิจัย 7) ด้านหลักสูตรนานาชาติ ร่วมกันเปิดสอนหลักสูตรสังคมศาสตร์ ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เน้นกลุ่มประเทศสี่แยกอินโดจีน 8) ด้านงานศิลปวัฒนธรรม เน้นการส่งเสริมทุนวิจัยเพื่ออนุรักษ์งานงานศิลปวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนล่าง 9) ด้านการประกันคุณภาพ เน้นเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร อาจารย์ และการประเมินผลอย่างจริงจัง 10) ด้านความเป็นเลิศทาง

วิชาการ เน้นการสร้างผลงานวิจัยของนักศึกษาปัจจุบันและที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว ให้เกิดผลนำไปสู่การพัฒนาสังคมได้อย่างแท้จริง

งานวิจัยต่างประเทศ

เสิร์มศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2548) ศึกษางานวิจัยของต่างประเทศซึ่งเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการบริหารการศึกษา ดังนี้

จอลลี่ (Jolly, 1996) ได้ศึกษาประสิทธิผลของหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของมหาวิทยาลัยในแคนซัส (Kansas) การวิจัยเป็นการศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับทักษะทางวิชาการ ความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จะปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย และอาจารย์มหาวิทยาลัย ข้อค้นพบที่สำคัญ มีดังนี้

1. หลักสูตรควรเน้น 1) การบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกในการศึกษา 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ความสัมพันธ์กับชุมชน 4) การบริหารงานบุคคล 5) การเงินโรงเรียน และ 6) กฎหมายการศึกษา

2. ทักษะและความสามารถสำคัญที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารได้แก่ 1) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 2) การจัดการกับความขัดแย้ง 3) มนุษยสัมพันธ์ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 5) การสื่อสารด้วยวาจา 6) การพูดในที่สาธารณะ 7) ความสามารถในการจัดองค์การ 8) การจัดการกับความเครียด และ 9) การนิเทศ

ทัลบอทและคณะ (Talbot, et al, 1996) ได้ศึกษาเหตุจูงใจของนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา ที่เน้นการบริหารกิจการนักศึกษา งานวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล อย่างยิ่งต่อการเลือกเข้าศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารอุดมศึกษา มีดังนี้

1. ชื่อเสียงของโปรแกรม
2. ชื่อเสียงของสถาบัน
3. ชื่อเสียงของอาจารย์ผู้สอน
4. โอกาสที่จะได้รับทุนการศึกษา
5. มหาวิทยาลัยอยู่ใกล้บ้าน

งานวิจัยของทัลบอทและคณะมีข้อจำกัดบางประการ คือ จุดอ่อนการสรุปอ้างอิง ที่เป็นผลมาจากวิธีการวิจัยที่ใช้คือ การเลือกตัวอย่างโดยสะดวก (Convenience sample) และกลุ่มตัวอย่างไม่เคยเข้าศึกษาในระดับปริญญาเอก เพียงแต่เป็นผู้สนใจที่จะเรียนปริญญาเอกเท่านั้น

ซูบาจ (Czubaj, 2001) ได้ศึกษาโปรแกรมการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา พบว่า เงื่อนไขในการรับสมัครเข้าเรียนของแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน ข้อแตกต่างส่วนมากคือ

1. คะแนนเฉลี่ยสะสม
2. ประสบการณ์ในการสอน
3. คะแนน Graduate Record Examination หรือ GRE
4. จดหมายรับรอง (Letters of recommendation)
5. ตัวอย่างการเขียนเชิงวิชาการ
6. การสัมภาษณ์

ปูคและเลฟ (Poock & Love, 2001) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเรียนของนักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารอุดมศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในช่วงภาคเรียนแรก ของ ค.ศ. 1995 ถึงภาคเรียนแรกของ ค.ศ. 1996 จากมหาวิทยาลัย 24 แห่งที่เปิดสอนปริญญาเอกสาขาการบริหารอุดมศึกษา เครื่องมือในการเก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากการจัดกลุ่มสนทนา (focus group) ทั้งในกลุ่มที่คุ้นเคยและไม่คุ้นเคยกัน หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการสอบซ้ำ (test-retest) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 ส่งแบบสอบถามไป 515 ฉบับ ได้คืน 390 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเรียนปริญญาเอก ได้แก่ ปัจจัยด้านอาจารย์ ปัจจัยด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร และปัจจัยด้านการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยอยู่ใกล้บ้าน
2. ความเป็นกันเองของอาจารย์
3. มีโอกาสที่จะเรียนในตอนเย็น
4. มีโอกาสที่จะทำงานไปด้วย
5. โปรแกรมมีความยืดหยุ่น
6. มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์
7. ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
8. ความหลากหลายของรายวิชาที่เปิดสอน
9. ชื่อเสียงของโปรแกรม
10. ชื่อเสียงของอาจารย์ผู้สอน
11. เวลาที่ใช้ในการเรียนจนจบการศึกษา
12. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
13. การสนับสนุนจากครอบครัว
14. สะดวกในการสมัครเข้าเรียนสะดวกในการใช้ห้องสมุด

Cassidy and other (2001) อ้างถึงใน Rick Harwell (2003: 12-14) ได้ศึกษา “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา” (Developing A Strategy to Management

Enterprisewide Risk in Higher Education) พบว่า ความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร มี 5 ด้านได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) เป็น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย อย่างเช่น มหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ที่มีรายได้หลักจากค่าหน่วยกิต มหาวิทยาลัยเหล่านี้ใช้กลยุทธ์โดยการขยายฐานการรับนักศึกษาไปยังตลาดใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการเงินอุดหนุน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้เกิดคำถามว่า มหาวิทยาลัยเหล่านี้จะบริหารและประเมินความเสี่ยงได้อย่างไร

2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความสูญเสียทางด้านทรัพย์สิน เช่น มหาวิทยาลัยที่มีปรัชญาการลงทุนและกองทุนสะสมแบบดั้งเดิมตัดสินใจที่จะไปลงทุนในต่างประเทศและลงทุนกับกองทุนเงินกู้เอกชน โดยเป็นการลงทุนแบบ multiple investment managers ขณะเดียวกันที่มีการทำมาตรการ การป้องกันความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งมหาวิทยาลัยจะจัดการกับความเสี่ยงและผลกระทบจากการลงทุนเหล่านี้ได้อย่างไร และองค์ประกอบของขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับ การเตรียมการจัดหลักสูตร การดำเนินงาน การจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational risk) เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการ เช่น มหาวิทยาลัยที่เพิ่งจะเปลี่ยนระบบงานบริหารใหม่ (เช่น ระบบบัญชีแยกประเภท การจ่ายเงินเดือน และงานทรัพยากรบุคคล ระบบรับนักศึกษา) การเปลี่ยนแปลงของระบบส่งผลกระทบต่อกระบวนการด้านธุรกิจ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะจัดการความเสี่ยงที่พนักงานจะไม่สามารถทำงานตามขั้นตอนใหม่ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สิ่งแวดล้อมใหม่นี้ได้อย่างไร ให้ระบบใหม่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance risk) เป็นความเสี่ยงในการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่มาจากภายนอก ร่วมกับการปฏิบัติงานตามนโยบายจากภายใน รวมไปถึงกฎหมายด้านความปลอดภัยในการทำงาน ผลประโยชน์ทับซ้อน และอื่นๆ

5) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ (Reputation risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงนี้อาจเป็นผลมาจากความล้มเหลวของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ หรือ จากความเสี่ยงประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลภายนอกสามารถรับรู้และสัมผัสได้ เช่น การสร้างวิทยาเขตหลายแห่งของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ที่อาจเกิดความเสียหายในเรื่องชื่อเสียง หากขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้ทุกวิทยาเขตมีคุณภาพเท่าเทียมกัน

และยังมีการศึกษาถึงความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Rick Harwell ได้แก่ 1) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต (Future regulation changes) 2) ความเสี่ยงจากการไม่รู้ความต้องการของลูกค้า (Ignorance of customer need) 3) ความเสี่ยงจากการแข่งขันภายใน (Internal Competition) 4) ความเสี่ยงจากการขาดทุน (Lack of profitability) 5) ความเสี่ยงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง (Lack customer) 6) ความเสี่ยงจากการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ (Ignorance of capability of technology) 7) ความเสี่ยงจากรูปแบบการลงทุน (Investment models) 8) ความเสี่ยงจากการขาดผู้นำ (Perpetual loss leader) 9) ความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้องตามกฎหมาย (Law suits) 10) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ (Compliance with current regulators) 11) ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจของโลก (Major global economic collapse) 12) ความเสี่ยงจากการจัดการศึกษาการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน (Product not matching customer required) และ 13) ความเสี่ยงจากการจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) เป็นต้น (Higher Education Funding Council for English [HEFCE], 2005: 20)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษ ทำให้ได้ข้อมูลดังนี้ 1) กรอบแนวคิดในการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษ 2) ร่างขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษ 3) ร่างปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อวิเคราะห์การ ดำเนินงานการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย 3) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัด หลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนด วิธีการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร เพื่อศึกษาปัจจัย ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน ประเทศไทย ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 3 การร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชา การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน ประเทศไทย และขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการ บริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร

เพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และศึกษาปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัด หลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล เป็นเอกสารและงานวิจัย ทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย รายงานผล การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แนวคิด ทฤษฎี การ จัดหลักสูตรการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา การจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา การบริหาร ความเสี่ยง และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์

วิธีดำเนินการ

1. สํารวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา และการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

2. ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี การบริหารความเสี่ยงองค์กร และสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

3. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาองค์ประกอบของการจัดหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการจัดหลักสูตร การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

4. กำหนดขอบข่ายงานของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การเตรียมการจัดหลักสูตร 2) การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และ 3) การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

5. วิเคราะห์สภาพการดำเนินงาน การจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถาม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการประเมินจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอข้อมูลโดยการบรรยาย ซึ่งแบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานการจัดหลักสูตร 3 ด้าน คือ 1) การเตรียมการจัดหลักสูตร 2) การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และ 3) การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

6. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดหลักสูตร ตามขอบข่ายงานทั้ง 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร 2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร และ 3) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

7. สอบถามผู้บริหารหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งหมด 19 สถาบัน ที่เปิดสอนหลักสูตรการบริหารการศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รับทราบในการดำเนินการเปิดหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย 1. มหาวิทยาลัยรังสิต 2. มหาวิทยาลัยศรีปทุม 3. มหาวิทยาลัยคริสเตียน 4. มหาวิทยาลัยราชธานี 5. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น 7. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น 8. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 9. มหาวิทยาลัยสยาม 10. มหาวิทยาลัยโยนก 11. วิทยาลัยเซนต์เทเรซา อินติ 12. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 13. มหาวิทยาลัย

บัณฑิตบริหารธุรกิจ 14. มหาวิทยาลัยมหาดไทย 15. มหาวิทยาลัยปทุมธานี 16. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก
 17. มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น (วิทยาลัยโปลีเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)
 18. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต 19. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลโดยส่งแบบสอบถามเพื่อสอบถามถึง
 ขอบข่ายงานการจัดหลักสูตร และปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยส่งและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์

8. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และข้อมูลจากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์เพื่อระบุ
 ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือ
 ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของการจัดหลักสูตร

9. สรุปเนื้อหาเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับ ขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรทั้ง 3 ด้าน และ
 ปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

เนื่องจากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะสรุปเนื้อหาเป็น
 องค์ความรู้ ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 จึงเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
 ซึ่งในขั้นตอนนี้จะได้

1. องค์ประกอบของการจัดหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย 1) การเตรียมการจัดหลักสูตร 2) การ
 ดำเนินงานการจัดหลักสูตร และ 3) การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

2. ขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1) **การเตรียมการจัดหลักสูตร** ประกอบด้วย 1.1)การวางแผนการจัดหลักสูตร
 1.2) การจัดเตรียมบุคลากร 1.3) การจัดเตรียมอาคาร สถานที่ และบรรยากาศในการเรียน 1.4) การ
 จัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร 1.5) การจัดเตรียมวัสดุประกอบและสื่อการเรียน
 1.6) การจัดตารางสอน/ปฏิทินการศึกษา 1.7) การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน 1.8) การ
 จัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร 1.9) การประสานงาน 1.10) การประชาสัมพันธ์หลักสูตร

2) **การดำเนินงานการจัดหลักสูตร** ประกอบด้วย 2.1) การรับสมัคร การคัดเลือก
 นักศึกษา และ ลงทะเบียนเรียน 2.2) การจัดทำกำหนดการสอนและเนื้อหาวิชาที่สอน 2.3) การจัด
 กิจกรรมการเรียนการสอนและการใช้วัสดุและสื่อการสอน 2.4) การวัดผลและประเมินผลการเรียน
 2.5) การนิเทศและติดตามผลการเรียน 2.6) การจัดการฝึกงาน 2.7) การประเมินคุณภาพการศึกษา
 (ภายในและภายนอก) 2.8) การสร้างขวัญกำลังใจ

3) **การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร** ประกอบด้วย 3.1) การติดตาม
 ประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร 3.2) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

3. ร่างปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
 เอกชน

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหาร

การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

2.1 ตรวจสอบร่างปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร 2) ด้านการดำเนินงานการจัดหลักสูตร และ 3) ด้านการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ที่เปิดสอนหลักสูตรการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดหลักสูตร

วิธีดำเนินการ

การตรวจสอบความถูกต้องของปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดหลักสูตร การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในขั้นตอนที่ 1 หลังจากทีรวบรวมข้อมูลแล้วผู้วิจัยได้จัด การประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของปัจจัยความเสี่ยง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากบุคลากรดังต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารหลักสูตรที่เปิดดำเนินการสอนหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

1.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง

1.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดหลักสูตร (รายละเอียดดัง ภาคผนวก จ)

2. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารหลักสูตรที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มได้ สรุปและเสนอในที่ประชุม

3. จัดการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4. สรุปผลข้อมูลที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลจากการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ทำให้ได้ขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรทั้ง 3 ด้าน และปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในประเทศไทย

2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เพื่อประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จากปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ตามขอบข่ายงานของการจัดหลักสูตร โดยประเมินในแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ว่ามีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใด และหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ (Impact) ต่อการจัดหลักสูตรมากน้อยเพียงใด โดยมีการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่

1. ผู้จัดหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารหลักสูตร และ ผู้สอน
2. นักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่เปิดสอน

หลักสูตรการบริหารการศึกษา

โดยเก็บข้อมูลทั้ง 19 สถาบันที่ทำการศึกษา ซึ่งประมาณค่าสัดส่วน ด้วยระดับความเชื่อมั่น 99%

วิธีดำเนินการ

1. พัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี หลักการ แนวคิดและข้อค้นพบจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยง โดยเน้นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อภารกิจหลักของการจัดหลักสูตรในด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้าน โอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยงและความรุนแรงของปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

1.2 ศึกษาจากขอบข่ายงานการจัดหลักสูตรทั้ง 3 ด้าน และข้อสรุปปัจจัยความเสี่ยงที่ได้จากการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้เป็นขอบเขตในการพัฒนาเครื่องมือ

1.3 สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในด้านความเสี่ยง

1.4 จัดทำตารางโครงสร้างเครื่องมือเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและข้อมูลที่ต้องการ

1.5 ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

1.6 สร้างเครื่องมือและให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและปรับปรุงแก้ไข

1.7 นำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสมบูรณ์ ความตรงของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ (Content Validity) (รายละเอียด ดังภาคผนวก จ) หลังจากนั้นนำเครื่องมือ

วิจัยที่ปรับปรุงแล้ว ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ โดยนำ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.85 มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

1.8 นำเครื่องมือวิจัยที่ได้ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มทดลองที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

1.9 เมื่อได้เครื่องมือวิจัยกลับมาจากขั้นตอน 1.8 ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้การหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach) หรือ สัมประสิทธิ์แอลฟา (a- Coefficient) ดังนี้

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	k	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	s_i^2	แทน	ความแปรปรวนของความเห็นแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	ความแปรปรวนของความเห็นทั้งฉบับ

ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น 0.762

1.10 นำเครื่องมือวิจัยมาปรับปรุงแก้ไข และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.11 จัดทำเครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ทำการศึกษา ซึ่งจำแนกแบบสอบถามออกเป็น 1) แบบสอบถามสำหรับผู้จัดหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารหลักสูตร ผู้สอน และ 2) แบบสอบถามสำหรับผู้เรียน (ดังภาคผนวก ก และ ข)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยัง ผู้จัดหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารหลักสูตร คณะกรรมการบริหารหลักสูตร อาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษ และ ผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วย นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอก ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เปิดดำเนินการสอนหลักสูตรบริหาร การศึกษาทั้งหมด 19 สถาบัน โดยส่งและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ควบคู่กับการขออนุญาต เข้าเก็บข้อมูลในสถาบันการศึกษาโดยตรง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบ ความสมบูรณ์ทั้งหมด แล้วจึงนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ คือ SPSS ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อจำแนกประเภทของผู้บริหารหลักสูตร ผู้สอน และผู้เรียน

ตอนที่ 2 ประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหาร การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อหาค่าเฉลี่ย แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบการบรรยาย ดังภาคผนวก (ค) โดยในการวิเคราะห์ผลข้อมูลผู้วิจัยจำแนกความคิดเห็นจาก 1) ความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน 2) ความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร 3) ความคิดเห็นของผู้เรียน ผลที่ได้จากการดำเนินงานในขั้นตอนนี้

1. ค่าเฉลี่ยโอกาสและค่าเฉลี่ยผลกระทบของปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัด หลักสูตรบริหารการศึกษา

2. ผลการจัดลำดับความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชา การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

เพื่อร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนในการจัดหลักสูตร 3 ขั้นตอน คือ 1) การ เตรียมการจัดหลักสูตร 2) การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และ 3) การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

วิธีดำเนินการ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา

2. การกำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยนำข้อมูลปัจจัยความเสี่ยงที่ได้จากการ วิเคราะห์โดยโปรแกรม SPSS ซึ่งนำความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงและความรุนแรงสูง โอกาสเกิดต่ำและ ความรุนแรงสูง และ โอกาสเกิดสูงความรุนแรงต่ำ มาเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 กำหนดกรอบแนวคิดการจัดทำร่างกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา โดย ใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปใช้ PEST Analysis ประกอบด้วย

P = Politics นโยบาย&กฎเกณฑ์ของรัฐ

E = Economics เศรษฐกิจ

S = Sociocultural สังคมและวัฒนธรรม

T = Technology เทคโนโลยี

2. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน

ซึ่งผู้วิจัยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เอกสารมาพื้นฐานในการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อให้ในการกำหนดกลยุทธ์

3. คัดชี้ปัจจัยความเสี่ยง (Identify Risk) จากข้อมูลปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษานี้ ซึ่งได้จากการประมวลผลโดยโปรแกรม SPSS ประกอบด้วยค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิดปัจจัยความเสี่ยง และค่าเฉลี่ยผลกระทบเมื่อปัจจัยความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เพื่อบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะของปัจจัยความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่คัดออกมาได้ โดยการนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยาย

4. ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessing and Ranking) โดยใช้วิธีการทางสถิติในการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งคำนึงถึงความเสียหาย และโอกาสของความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง โดยหาค่าผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด) โดยการนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยาย

5. จัดทำร่างกลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

5.1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

5.2. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยค่าเฉลี่ยโอกาส และ ค่าเฉลี่ยผลกระทบ ของปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษานี้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

5.3. วิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix จากเอกสารงานวิจัยและข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

5.4. กำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษานี้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

6. นำเสนอร่างกลยุทธ์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ และปรับปรุงแก้ไข ผลจากการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ได้ร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษานี้

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชา การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร
การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

วิธีดำเนินการ

ตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษาของ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ

เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษาของสถาบัน
อุดมศึกษาเอกชน จากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำกลยุทธ์
- ผู้บริหารหลักสูตรบริหารการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง (ดั่งภาคผนวก ง)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยัง ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำกลยุทธ์ ผู้บริหารหลักสูตรบริหาร
การศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง โดยส่งและรับคืน
แบบสอบถามทางไปรษณีย์ ควบคู่กับการขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลโดยตรง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. รวบรวมและวิเคราะห์ ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชา การบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

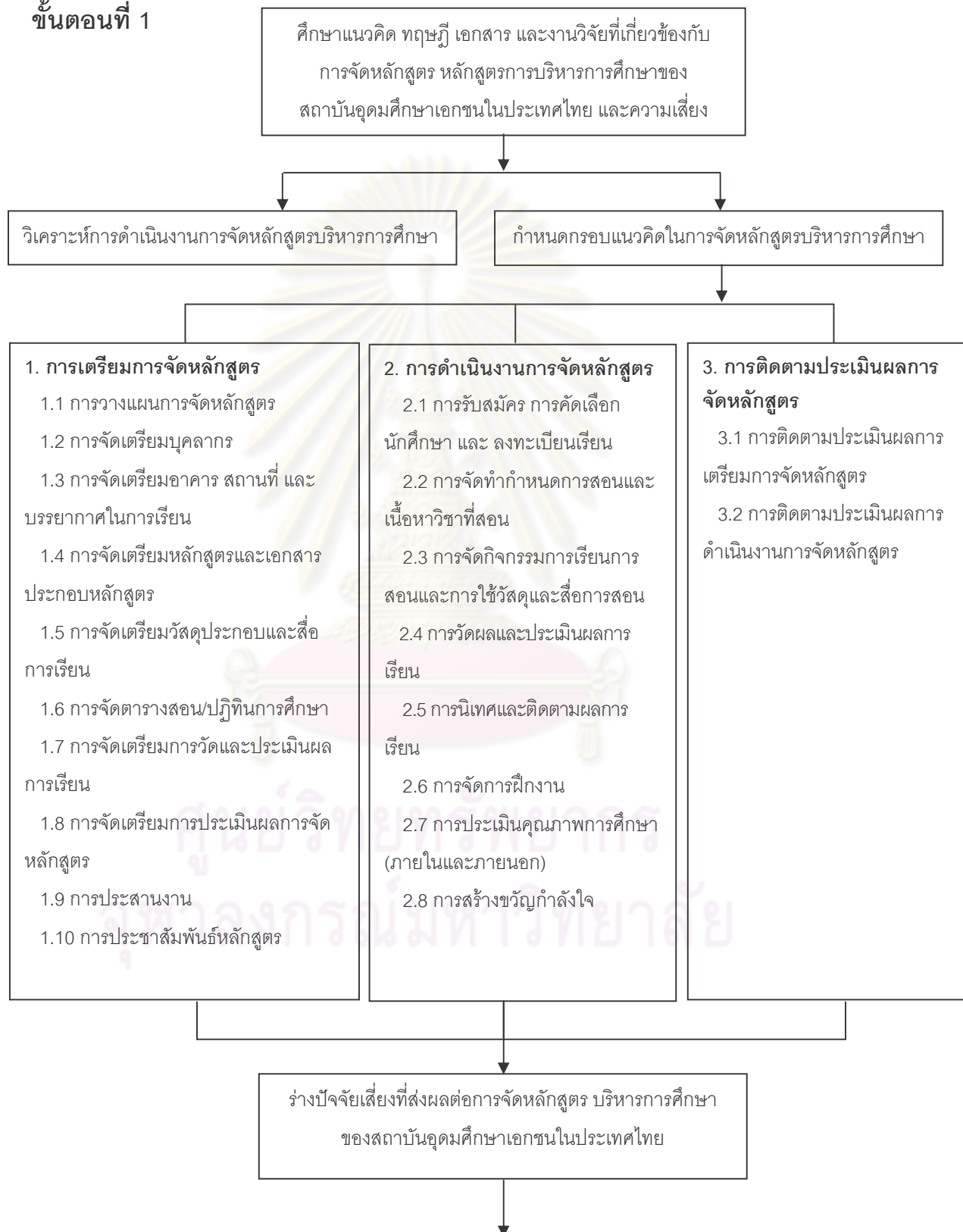
วิธีดำเนินการ

1. ปรับปรุงแก้ไข กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษา
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิ

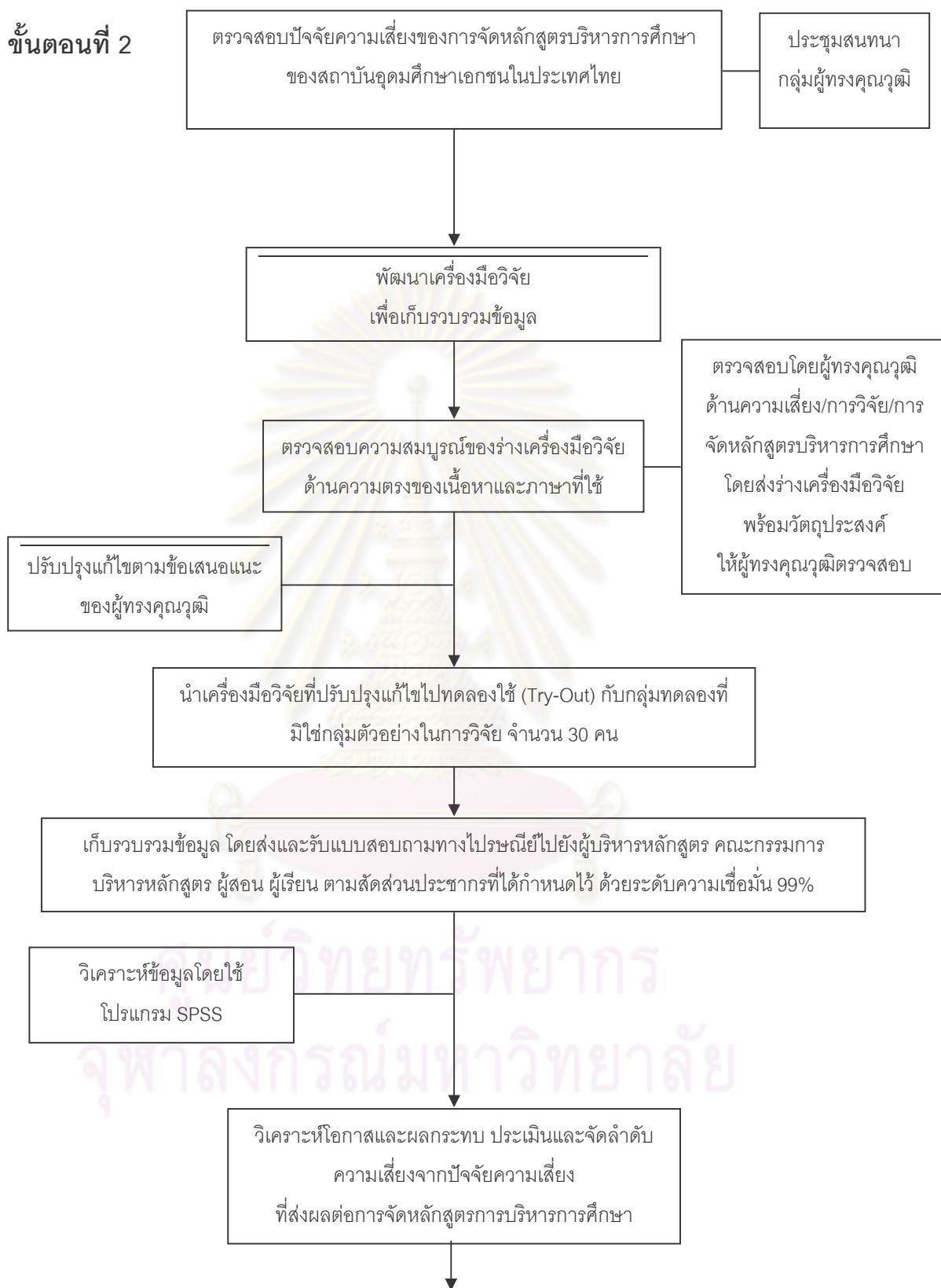
2. นำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษา
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ในรูปตารางประกอบการบรรยาย
ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัย ได้เสนอดังแผนภูมิขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนในการทำวิจัย

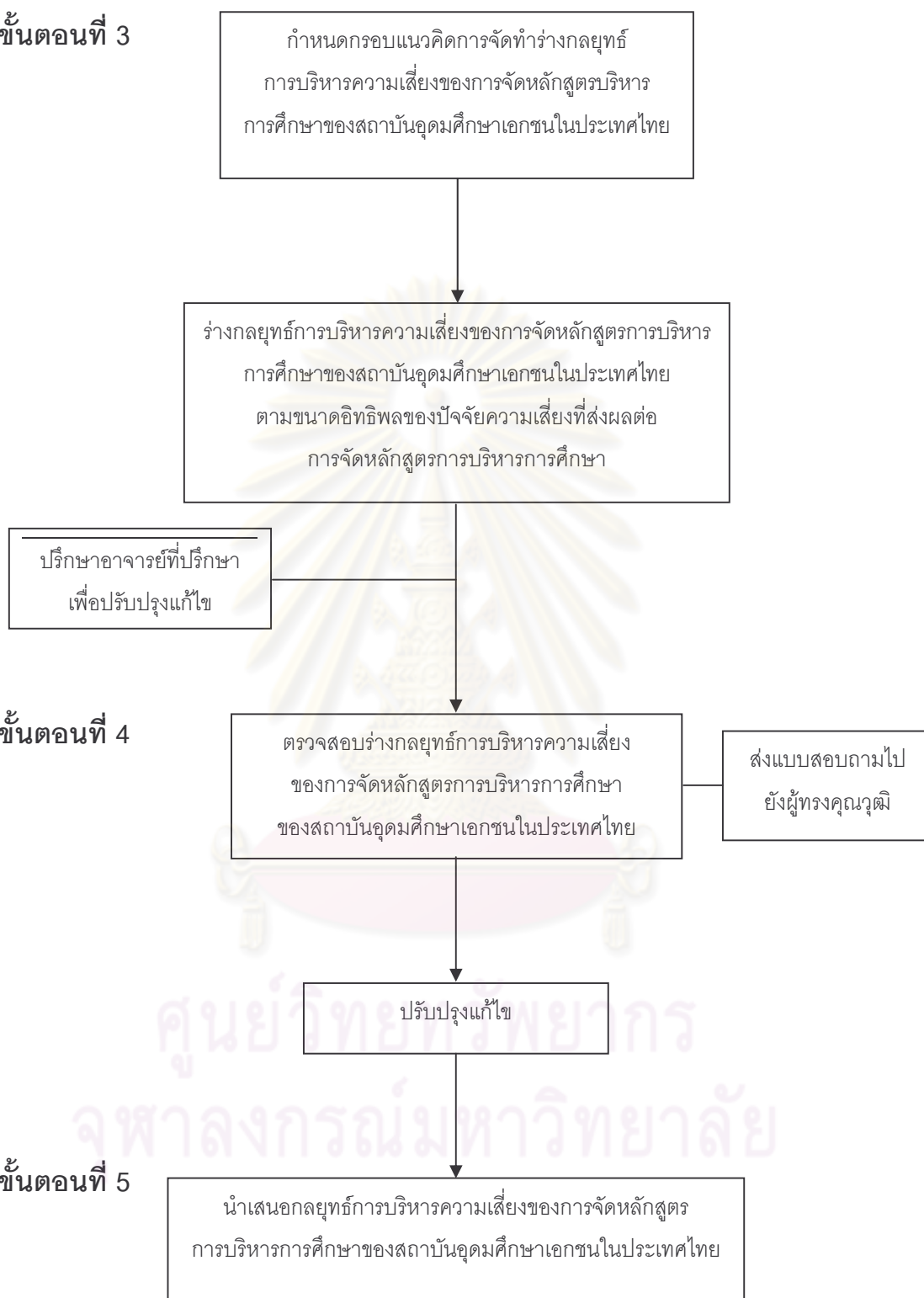
ขั้นตอนที่ 1



ขั้นตอนที่ 2



ขั้นตอนที่ 3



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย เรื่องการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดหลักสูตร และ ผู้เรียน

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลการจัดลำดับความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 6 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดหลักสูตร และ ผู้เรียน

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้จัดหลักสูตร

ข้อมูล	ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน (ปี)					ประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา (ปี)				
	1-5	6-10	11-15	16-20	> 20	1-10	11-20	21-30	31-40	> 40
ตำแหน่ง										
ผู้อำนวยการหลักสูตร	7	6	1	1	-	2	2	2	4	5
ประธานกรรมการหลักสูตร	3	1	-	-	-	-	1	1	1	1
หัวหน้าสาขาวิชาหรือ หัวหน้าโปรแกรมวิชา	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
รวม	11	7	1	1	-	2	3	3	5	7
อาจารย์ประจำหลักสูตร	4	8	6	2	4	2	1	3	11	7
อาจารย์พิเศษ	4	3	-	2	-	-	2	2	3	2
รวม	8	11	6	4	4	2	3	5	14	9

ตำแหน่ง	ข้อมูล	ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน (ปี)					ประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา (ปี)				
		1-5	6-10	11-15	16-20	> 20	1-10	11-20	21-30	31-40	> 40
ที่ปรึกษาอธิการบดี		-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย		1	4	-	-	-	-	2	2	1	-
เลขานุการหลักสูตร		1	-	-	-	-	-	1	-	-	-
	รวม	2	5	-	-	-	-	3	2	1	1
	รวมทั้งหมด	21	23	7	5	4	4	9	10	20	17

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ให้ข้อมูล มีทั้งสิ้น 65 คน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ผู้บริหารหลักสูตร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหลักสูตร จำนวน 15 คน ประธานกรรมการหลักสูตร จำนวน 4 คน หัวหน้าสาขาวิชาหรือหัวหน้าโปรแกรมวิชา จำนวน 1 คน

ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 11 คน ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 7 คน ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 1 คน และ ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 1 คน

ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา พบว่า มีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา อยู่ระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 2 คน ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 3 คน ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 3 คน ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 5 คน และ มากกว่า 40 ปี จำนวน 7 คน

ผู้สอน ประกอบด้วย อาจารย์ประจำหลักสูตร จำนวน 24 คน และอาจารย์พิเศษ จำนวน 9 คน

ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 8 คน ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 11 คน ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 6 คน ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 4 คน และมากกว่า 20 ปี จำนวน 4 คน

ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา พบว่า มีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา อยู่ระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 2 คน ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 3 คน ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 5 คน ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 14 คน และ มากกว่า 40 ปี จำนวน 9 คน

อื่น ๆ ประกอบด้วย ที่ปรึกษาอธิการบดี จำนวน 1 คน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 5 คน และเลขานุการหลักสูตร จำนวน 1 คน และไม่ระบุสถานะภาพผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน

ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 2 คน และระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 5 คน

ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา พบว่า มีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา อยู่ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 3 คน ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 2 คน ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 1 คน และ มากกว่า 40 ปี จำนวน 1 คน

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพผู้เรียน

สถานภาพ	นักศึกษาระดับ ปริญญาเอก	นักศึกษาระดับ ปริญญาโท	ไม่ระบุระดับ การศึกษา	รวม
อายุ				
< 25-35	12	31	7	50
36-45	18	22	16	56
46-55	25	17	12	54
> 55	6	-	3	9
ไม่ระบุ	4	4	15	23
ชั้นปีการศึกษา				
ชั้นปีที่ 1	26	31	12	69
ชั้นปีที่ 2	23	26	5	54
ชั้นปีที่ 3	5	1	4	10
ชั้นปีที่ 4	2	-	-	2
ไม่ระบุ	9	16	32	57
ตำแหน่งงาน				
1. ครูผู้สอน	2	32	4	38
2. นักวิชาการศึกษำชำนาญการ	2	5	3	10
3. ครูชำนาญการ	7	1	5	13
4. ผู้อำนวยการโรงเรียน	15	-	7	22
5. ศึกษาพิเศษ	3	-	3	6
6. ผู้จัดการโรงเรียนเอกชน	8	-	1	9
7. ผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียน	1	-	-	1
8. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	5	3	1	9
9. อาจารย์มหาวิทยาลัย	12	-	4	16
10. ข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	1	-	3	4
11. ธุรกิจส่วนตัว	2	-	-	2
12. รับราชการ	2	1	2	5
13. บริษัทเอกชน	1	1	1	3
14. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	-	-	2	2
15. ธุรการโรงเรียน	-	5	-	5
16. ครูผู้ช่วย	-	7	-	7
17. ไม่ระบุตำแหน่งงาน	4	19	17	40

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ให้ข้อมูล มีทั้งสิ้น 192 คน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

นักศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า มีอายุอยู่ระหว่าง 25- 35 ปี จำนวน 12 คน ระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 18 คน ระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 25 คน มีอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 6 คน และไม่ระบุอายุ จำนวน 4 คน โดยศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 1 จำนวน 26 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 23 คน ชั้นปีที่ 3 จำนวน 5 คน ชั้นปีที่ 4 จำนวน 2 คน และไม่ระบุชั้นปีจำนวน 9 คน

นักศึกษาระดับปริญญาโท มีอายุอยู่ระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 31 คน ระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 22 คน ระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 17 คน และไม่ระบุอายุ จำนวน 4 คน โดยศึกษาในชั้นปีที่ 1 จำนวน 31 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 26 คน ชั้นปีที่ 3 จำนวน 1 คน และไม่ระบุชั้นปี จำนวน 16 คน

นักศึกษาที่ไม่ระบุระดับการศึกษา มีอายุอยู่ระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 7 คน ระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 16 คน ระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 12 คน มีอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 3 คน และไม่ระบุอายุ จำนวน 15 คน โดยศึกษาในชั้นปีที่ 1 จำนวน 12 คน ชั้นปีที่ 2 จำนวน 5 คน ชั้นปีที่ 3 จำนวน 4 คน และไม่ระบุชั้นปี จำนวน 32 คน

ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลตำแหน่งงานในปัจจุบัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังนี้

นักศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบัน คือ 1) ครูผู้สอนจำนวน 2 คน 2) นักวิชาการศึกษำานาญการ จำนวน 2 คน 3) ครูชำนาญการ จำนวน 7 คน 4) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 15 คน 5) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน 6) ผู้จัดการโรงเรียนเอกชน จำนวน 8 คน 7) ผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียน จำนวน 1 คน 8) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 5 คน 9) อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 12 คน 10) ข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน 11) ธุรกิจส่วนตัว จำนวน 2 คน 12) รับราชการ จำนวน 2 คน 13) บริษัทเอกชน จำนวน 1 คน และไม่ระบุตำแหน่งงาน จำนวน 4 คน

นักศึกษาระดับปริญญาโท พบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบัน คือ 1) ครูผู้สอน จำนวน 32 คน 2) นักวิชาการศึกษำานาญการ จำนวน 5 คน 3) ครูชำนาญการ จำนวน 1 คน 4) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน 5) รับราชการ จำนวน 1 คน 6) บริษัทเอกชน จำนวน 1 คน 7) ธุรกิจโรงเรียน จำนวน 5 คน 8) ครูผู้ช่วย จำนวน 7 คน และไม่ระบุตำแหน่งงาน จำนวน 19 คน

นักศึกษาที่ไม่ระบุระดับการศึกษา พบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบัน คือ 1) ครูผู้สอนจำนวน 4 คน 2) นักวิชาการศึกษำานาญการ จำนวน 3 คน 3) ครูชำนาญการ จำนวน 5 คน 4) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 7 คน 5) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน 6) ผู้จัดการโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 คน 7) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 8) อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน 9) ข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน 10) รับราชการจำนวน 2 คน 11) บริษัทเอกชน จำนวน 1 คน 12) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ จำนวน 2 คน และไม่ระบุตำแหน่งงาน จำนวน 17 คน

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

การวิเคราะห์การดำเนินงาน การจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย สถาบันที่ได้ทำการศึกษาทั้ง 19 สถาบัน ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกขั้นตอนของการจัดหลักสูตรออกเป็น 3 ด้านได้แก่ 1) การเตรียมการจัดหลักสูตร 2) การดำเนินงานการจัดหลักสูตร 3) การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร ซึ่งได้จากรายงานการประเมินจาก สมศ. และข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตร ตามขอบข่ายงานการจัดหลักสูตร ทั้ง 3 ด้าน พบว่า หลักสูตรปริญญาโทส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมาแล้ว 5-10 ปี บางสถาบันเพิ่งเปิดดำเนินการมา 1 ปี หลักสูตรปริญญาเอก ส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมาแล้ว 4-8 ปี มีบางสถาบันเพิ่งเปิดดำเนินการมา 1 ปี ซึ่งมีรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร

1.1) การวางแผนการจัดหลักสูตร พบว่า ทุกสถาบันมีการเตรียมการและวางแผนเพื่อดำเนินงานการจัดหลักสูตร แต่บางสถาบันยังขาดความพร้อมในด้านของการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินงาน และงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตรยังไม่เพียงพอ

1.2) การจัดเตรียมบุคลากร พบว่า บางสถาบันมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร ยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และการพัฒนาตนเอง เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่เป็นอาจารย์พิเศษที่มาจากสถาบันที่มีชื่อเสียงของรัฐ หรือ หน่วยงานของรัฐ

1.3) การจัดเตรียมอาคาร สถานที่ และบรรยากาศในการเรียน พบว่า สถาบันการศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีอาคารและสถานที่พร้อมเพื่อใช้ในการดำเนินงานจัดหลักสูตร ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้นอกสถาบัน ซึ่งมีบางสถาบันที่ เปิดสอน 2-3 วิทยาเขต หรือ เปิดสอนในศูนย์การเรียนย่อย

1.4) การจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร พบว่า ในบางสถาบัน ยังมีเอกสารตำรา และสื่อ-อุปกรณ์ รวมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

1.5) การจัดเตรียมวัสดุประกอบและสื่อการเรียน พบว่า สถาบันส่วนใหญ่ มีสื่อ-อุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการใช้งาน ห้องสมุดมีหนังสือตำราที่ตรงกับสาขาการบริหารการศึกษา และมีตำราสำหรับรายวิชาที่เกี่ยวข้องครบ ยกเว้นบางสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนปริญญาโทนอกสถาบัน ซึ่งต้องเดินทางมาใช้สื่ออุปกรณ์จากสถาบันหลัก นอกจากนี้ การนำสื่อ

อุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนการสอนยังมีน้อยมาก การสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลงานวิจัยต่างประเทศของผู้เรียน ก็มีไม่มากนัก

1.6) **การจัดตารางสอน/ปฏิทินการศึกษา** พบว่า โดยส่วนใหญ่จะจัดเวลาเรียนในวันเสาร์-อาทิตย์ และนอกเวลาราชการ

1.7) **การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียน** พบว่า มีการประเมินอาจารย์ผู้สอนโดยนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชานั้นๆ ในบางสถาบันมีการประเมินโดยสำนักงานประกันคุณภาพของคณะหรือของสถาบัน แต่ไม่ปรากฏว่ามีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างชัดเจน โดยการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา มีหลายวิธีขึ้นอยู่กับอาจารย์ผู้สอน

1.8) **การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร** พบว่า การประเมินผลการจัดหลักสูตรยังไม่ชัดเจนมากนัก และมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการประเมินผลการจัดหลักสูตร

1.9) **การประสานงาน** พบว่า ยังมีปัญหาและความล่าช้าในการติดต่อประสานงานการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ทั้งระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบัน

1.10) **การประชาสัมพันธ์หลักสูตร** พบว่า การประชาสัมพันธ์หลักสูตรยังไม่หลากหลายมากนัก นักศึกษาส่วนใหญ่รับรู้ข่าวการรับสมัครจบการบอกรับของเพื่อน และเอกสารของสถาบัน การรับรู้ข่าวสารการศึกษาต่อจาก Internet และ โทรศัพท์ ยังมีไม่มาก

2. การดำเนินงานการจัดหลักสูตร

2.1) **การรับสมัคร การคัดเลือกนักศึกษา และ ลงทะเบียนเรียน** พบว่า การลงทะเบียนในแต่ละภาคการศึกษาปกติต้องลงทะเบียนไม่เกิน 12 หน่วยกิต บางสถาบันกำหนดให้ลงทะเบียนไม่น้อยกว่า 9 หน่วยกิต แต่ไม่เกิน 15 หน่วยกิต

การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา โดยส่วนใหญ่มีความคล้ายกัน คือ ใช้หลักเกณฑ์

- การประเมินประสบการณ์ และความถนัดทางวิชาชีพ
- การสอบข้อเขียน หรือ การสอบสัมภาษณ์
- ในบางสถาบันมีการทดสอบภาษาอังกฤษ

คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษา โดยส่วนใหญ่มีความคล้ายกัน ดังนี้

- สำเร็จปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือมีประสบการณ์สอน 2-5 ปี

2.2) การจัดทำกำหนดการสอนและเนื้อหาวิชาที่สอน พบว่า

อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่ มีการจัดทำกำหนดการสอน และเนื้อหาวิชาที่สอน แต่มีผู้สอนบางท่านก็ได้สอนตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ หรือสอนไม่ครบตามเนื้อหาที่กำหนดไว้

2.3) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการใช้วัสดุและสื่อการสอน

พบว่า การจัดการเรียนการสอน ส่วนมากจะเรียนในแผน ข ส่วนในแผน ก (2) ที่ต้องทำวิทยานิพนธ์ด้วยมีจำนวนน้อยกว่าแผน ข โดยการจัดการศึกษานั้น มีการจัดการศึกษาทั้งในและนอกสถาบัน โดยใช้อาจารย์ผู้สอนจากทั้งอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา อาจารย์ประจำสาขาที่เกี่ยวข้อง และอาจารย์พิเศษจากภายนอกสถาบัน เนื่องจากความไม่เพียงพอของอาจารย์ผู้สอน บางสถาบันมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา และบางสถาบันมีการจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่มใหญ่

2.4) การวัดผลและประเมินผลการเรียน พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความคล้ายกัน

คือการวัดผลการศึกษาของแต่ละรายวิชาใช้ในระบบระดับชั้น เช่น A-F หรือ A, B⁺, B, C⁺, C, D⁺, D, F นอกจากระบบระดับชั้นแล้วยังอาจประเมินผลการศึกษาวิชาโดยไม่มีค่าระดับชั้น เช่น I (ยังไม่สมบูรณ์ (Incomplete)) S (พอใจ (Satisfactory)) U (ยังไม่พอใจ (Unsatisfactory)) W (ถอนรายวิชา (Withdrawal)) เป็นต้น

มีการประเมินอาจารย์ผู้สอนโดยนักศึกษาในบางรายวิชา และพบว่าไม่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างชัดเจน การวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษามีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับอาจารย์ผู้สอน เช่น การทำรายงาน การสอบกลางภาค และสอบปลายภาค การทำโครงการ เป็นต้น การประเมินผลการเรียนใช้ทั้งอิงกลุ่มและอิงเกณฑ์

2.5) การนิเทศและติดตามผลการเรียน พบว่า ไม่พบการนิเทศและติดตามผล

การเรียนอย่างชัดเจน

2.6) การจัดการฝึกงาน พบว่า สถาบันการศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ไม่มีการ

ฝึกงาน เนื่องจากนักศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานทางการศึกษาอยู่แล้ว

2.7) การสร้างขวัญกำลังใจ พบว่า ในบางสถาบันจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก

ที่พึงประสงค์ ไม่เพียงพอแก่ความต้องการของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร

3. การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

3.1) การติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร พบว่า โดยส่วนใหญ่

มีความไม่ชัดเจนในการวางแผนการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

3.2) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร พบว่า ยังมี

ความไม่เที่ยงตรงของข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร และไม่ได้นำผลที่ได้จากการประเมินการดำเนินงานการจัดหลักสูตรมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรมากนัก

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

จากการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้ข้อสรุปประเด็นความเสี่ยง 12 ประเด็น และปัจจัยความเสี่ยงเสี่ยงของแต่ละประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 1.1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
- 1.2 การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร)

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 2.1 ความไม่ชัดเจนของระบบและกลไกการเปิดและปิดหลักสูตร
- 2.2 การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ และการกำหนดมาตรฐานหลักสูตร ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
- 2.3 คุณวุฒิของอาจารย์ผู้สอนบางรายวิชาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
- 2.4 จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน ตามเกณฑ์ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
- 2.5 ความไม่สอดคล้องของสัดส่วนอาจารย์ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ที่ควบคุมตาม เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
- 2.6 การจัดหน่วยกิตรายวิชาไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 3.1 หลักสูตรไม่สอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษา

4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 4.1 การแข่งขันของสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ ที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกัน
- 4.2 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาตลอดหลักสูตรสูง

5. ความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 5.1 รายรับที่ได้จากการจัดหลักสูตรไม่เพียงพอกับรายจ่าย
- 5.2 ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- 5.3 จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา

6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 6.1 ความไม่เพียงพอของสื่อ-อุปกรณ์ต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร
- 6.2 ความไม่เพียงพอของ เอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
- 6.3 สื่อ-อุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการทำงานในการจัดหลักสูตร
- 6.4 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการเรียนการสอนมีน้อย
- 6.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการบริหารดำเนินงานมีน้อย
- 6.6 ความไม่เพียงพอของเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินผล

การจัดหลักสูตร

7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 7.1 ความไม่เพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาการเตรียมการจัดหลักสูตร (เช่น ความต้องการของผู้เรียน นโยบายของรัฐ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เป็นต้น)
- 7.2 โครงสร้างหลักสูตรไม่เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริง (เช่น เนื้อหาวิชา ภาควิชา ภาควิชาไม่ทันสมัย หรือ ไม่สอดคล้องกับการนำไปใช้จริง เป็นต้น)

8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 8.1 การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม เช่น มีการแบ่งย่อยมากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
- 8.2 ความไม่เป็นเอกภาพของการบังคับบัญชา
- 8.3 ความไม่เหมาะสมหรือความไม่ชัดเจนในการมอบอำนาจ
- 8.4 ขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- 8.5 ไม่มีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัด

หลักสูตร

9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

- 9.1 ความไม่ชัดเจน ในการกำหนด ปรัชญา ภารกิจ วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงานของการเปิดหลักสูตร

9.2 ผู้บริหารสถาบันไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการจัดหลักสูตร

9.3 ความไม่ชัดเจนของการวางแผนขั้นตอนในการเตรียมการจัดหลักสูตร

9.4 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดหลักสูตร

9.5 ความไม่พร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง กับการจัดหลักสูตร (เช่น ทักษะความรู้ ความเข้าใจ และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น)

9.6 ความล่าช้าในการติดต่อประสานงานการจัดหลักสูตร

9.7 การไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร

9.8 การประชาสัมพันธ์หลักสูตรไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียน

9.9 ความไม่เหมาะสมของการจัดกลุ่มผู้เรียนในการเรียนการสอน

9.10 ความไม่สอดคล้องกันของการเรียนการสอนกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

9.11 ความไม่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนของผู้สอน

9.12 ความไม่ชัดเจนในการวางแผนการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

10.1 การดำเนินงานการจัดหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา

10.2 ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน

10.3 สถาบันมีชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ไม่เหมาะสม

10.4 ผู้บริหารหลักสูตร มีภาพลักษณ์ที่ไม่เหมาะสม

10.5 ผู้สอนมีภาพลักษณ์ที่ไม่เหมาะสม

11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

11.1 ผู้บริหารหลักสูตร มีคุณวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ที่ไม่เหมาะสม ขาดความเป็นผู้นำและขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารที่ดี

12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ

ปัจจัยความเสี่ยง ได้แก่

12.1 ความไม่มีคุณภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา

12.2 ความไม่มีคุณภาพของนักศึกษาและบัณฑิต

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้ง 12 ประเด็นความเสี่ยง ซึ่งจำแนกตาม ความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร และผู้เรียน ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดหลักสูตรจำนวน 108 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 65 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 60.19 และส่งแบบสอบถามไปยังผู้เรียนจำนวน 300 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 192 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 64.00 ซึ่งมีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1.00-1.50 หมายถึง น้อยที่สุด
- 1.51-2.50 หมายถึง น้อย
- 2.51-3.50 หมายถึง ปานกลาง
- 3.51-4.50 หมายถึง มาก
- 4.51-5.00 หมายถึง มากที่สุด

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน)

ความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด	ค่าเฉลี่ยผลกระทบ
1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต	3.31	3.77
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ	3.26	3.69
3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร	2.97	3.55
4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ	3.87	3.89
5. ความเสี่ยงด้านการเงิน	3.48	3.82
6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ	3.15	3.43
7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน	3.26	3.62
8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	3.24	3.49
9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	2.92	3.23
10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์	2.62	3.16
11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร	2.71	3.42
12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ	3.00	3.44

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง จากตารางที่ 13 ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน พบว่า

1) ความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ และมีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

2) ความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร และ ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ และมีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร)

ความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด	ค่าเฉลี่ยผลกระทบ
1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต	3.31	3.77
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ	3.26	3.69
3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร	2.97	3.55
4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ	3.82	3.86
5. ความเสี่ยงด้านการเงิน	3.48	3.82
6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ	3.13	3.41
7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน	3.45	3.83
8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	3.24	3.49
9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	2.94	3.29
10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์	2.58	3.31
11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร	2.71	3.42
12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ	2.97	3.46

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง จากตารางที่ 14 ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร พบว่า

1) ความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ และมีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

2) ความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ ความเสี่ยงด้านผู้บริหาร หลักสูตร ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ และมีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (ตามความคิดเห็นของผู้เรียน)

ความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด	ค่าเฉลี่ยผลกระทบ
1. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ	3.66	3.73
2. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ	3.25	3.50
3. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน	2.95	3.33
4. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	2.82	3.00
5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์	2.54	2.93
6. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ	2.95	3.30

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง จากตารางที่ 15 ตามความคิดเห็นของผู้เรียน พบว่า

1) ความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ และมีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

2) ประเด็นความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ มีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงเหล่านี้ขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 ผลการจัดลำดับความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ตารางที่ 16 การจัดลำดับความเสี่ยง (ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน)

ความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาสที่จะเกิด	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ	ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด)	ลำดับ ความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ภายในประเทศ	3.87	3.89	15.05	1
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน	3.48	3.82	13.29	2
3. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต	3.31	3.77	12.48	3
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้อง กับกฎระเบียบ	3.26	3.69	12.03	4
5. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรง กับความต้องการของผู้เรียน	3.26	3.62	11.80	5
6. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	3.24	3.49	11.31	6
7. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มี ประสิทธิภาพ	3.15	3.43	10.81	7
8. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับ ความจำเป็นของการจัดหลักสูตร	2.97	3.55	10.54	8
9. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ	3.00	3.44	10.32	9
10. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	2.92	3.23	9.43	10
11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร	2.71	3.42	9.27	11
12. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์	2.62	3.16	8.28	12

* การจัดลำดับความเสี่ยงโดยเรียงตาม ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด)
จากมากไปน้อย

ผลการจัดลำดับความเสี่ยง จากตารางที่ 16 ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน พบว่า ผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน ให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต อันดับที่ 4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ อันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน อันดับที่ 6 ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร อันดับที่ 7 ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ อันดับที่ 8 ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร

อันดับที่ 9 ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ อันดับที่ 10 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อันดับที่ 11 ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร และอันดับที่ 12 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์

ตารางที่ 17 การจัดลำดับความเสี่ยง (ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร)

ความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาสที่จะเกิด	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ	ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด)	ลำดับ ความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ภายในประเทศ	3.82	3.86	14.75	1
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน	3.48	3.82	13.29	2
3. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับ ความต้องการของผู้เรียน	3.45	3.83	13.21	3
4. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต	3.31	3.77	12.48	4
5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้อง กับกฎระเบียบ	3.26	3.69	12.03	5
6. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	3.24	3.49	11.31	6
7. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มี ประสิทธิภาพ	3.13	3.41	10.67	7
8. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับ ความจำเป็นของการจัดหลักสูตร	2.97	3.55	10.54	8
9. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ	2.97	3.46	10.28	9
10. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	2.94	3.29	9.67	10
11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร	2.71	3.42	9.27	11
12. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์	2.58	3.31	8.54	12

ผลการจัดลำดับความเสี่ยง จากตารางที่ 17 ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร พบว่า ผู้จัดหลักสูตร ให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน อันดับที่ 4 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต อันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ อันดับที่ 6 ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร อันดับที่ 7 ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ อันดับที่ 8 ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร อันดับที่ 9 ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ อันดับที่ 10 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อันดับที่ 11 ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร และอันดับที่ 12 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์

ตารางที่ 18 การจัดลำดับความเสี่ยง (ตามความคิดเห็นของผู้เรียน)

ความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย โอกาสที่จะเกิด	ค่าเฉลี่ย ผลกระทบ	ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด)	ลำดับ ความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ภายในประเทศ	3.66	3.73	13.65	1
2. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มี ประสิทธิภาพ	3.25	3.50	11.38	2
3. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรง กับความต้องการของผู้เรียน	2.95	3.33	9.82	3
4. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ	2.95	3.30	9.74	4
5. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	2.82	3.00	8.46	5
6. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์	2.54	2.93	7.44	6

ผลการจัดลำดับความเสี่ยง จากตารางที่ 18 ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร พบว่า ผู้เรียนให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน อันดับที่ 4 ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ อันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และ อันดับที่ 6 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์

ในการจัดลำดับความเสี่ยงนี้ ผู้วิจัยได้แสดงภาพรวมของการจัดลำดับความเสี่ยงไว้ ดังตารางที่ 19

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดลำดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ความคิดเห็น ผู้จัดหลักสูตร	ความคิดเห็นผู้เรียน	ความคิดเห็น ผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียน
1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต	อันดับ 4	-	อันดับ 3
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ	อันดับ 5	-	อันดับ 4
3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร	อันดับ 8	-	อันดับ 8
4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ	อันดับ 1	อันดับ 1	อันดับ 1
5. ความเสี่ยงด้านการเงิน	อันดับ 2	-	อันดับ 2
6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ	อันดับ 7	อันดับ 2	อันดับ 7
7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน	อันดับ 3	อันดับ 3	อันดับ 5
8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	อันดับ 6	-	อันดับ 6
9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	อันดับ 10	อันดับ 5	อันดับ 10
10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์	อันดับ 12	อันดับ 6	อันดับ 12
11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร	อันดับ 11	-	อันดับ 11
12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ	อันดับ 9	อันดับ 4	อันดับ 9

* หมายเหตุ ข้อมูลค่าเฉลี่ยที่ได้มีค่าไม่เท่ากันเนื่องจากจำนวนข้อคำถามที่ถามผู้เรียนไม่เท่ากับข้อคำถามที่ถามผู้จัดหลักสูตร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง จากตารางที่ 19 พบว่า ความเสี่ยงที่ทั้งผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียนให้ความสำคัญตรงกัน เป็นอันดับที่ 1 คือ ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ อันดับที่ 2 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการเงิน ส่วนผู้เรียนให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ อันดับที่ 3 ผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียนให้ความสำคัญตรงกัน คือ ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน อันดับที่ 4 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต ส่วนผู้เรียนให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ อันดับที่ 5 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ส่วนผู้เรียนให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อันดับที่ 6 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ส่วนผู้เรียนให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ อันดับที่ 7 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ อันดับที่ 8 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร อันดับที่ 9 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ อันดับที่ 10 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อันดับที่ 11 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร และอันดับที่ 12 ผู้จัดหลักสูตรให้ความสำคัญกับ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์

หมายเหตุ ในการจัดอันดับความเสี่ยง มีจำนวนอันดับของผู้จัดหลักสูตร และผู้เรียนไม่เท่ากัน เนื่องจาก จำนวนประเด็นความเสี่ยง และข้อคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามของผู้จัดหลักสูตร และผู้เรียนไม่เท่ากัน เนื่องจากผู้วิจัยใช้ข้อคำถามเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดหลักสูตร และที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ในการวิเคราะห์ จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และ อุปสรรค (T) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (ที่มีค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิดตั้งแต่ 2.51-5.00) รวมถึงข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 20

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต

ตารางที่ 20 วิเคราะห์ (SWOT Analysis และ TOWS Matrix)

<p>ปัจจัยภายใน</p>	<p>S จุดแข็ง(ภายใน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารหลักสูตรของสถาบันส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือสถาบันทางการศึกษาจึงมีความรู้และทราบแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ 2. สถาบันส่วนใหญ่มีความชัดเจนในการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าศึกษาต่อ 	<p>W จุดอ่อน(ภายใน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของการเปิดหลักสูตร 2. ความไม่ชัดเจนของระบบและกลไกการเปิดและปิดหลักสูตร 3. ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร 4. ความไม่เพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผลต่อการพิจารณาการเตรียมการจัดหลักสูตร 5. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 6. ความไม่ชัดเจนของการวางแผนขั้นตอนในการเตรียมการจัดหลักสูตร
<p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>O โอกาส (ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาได้ง่ายและเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท) 	<p>กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สสำรวจความพร้อม และ ศึกษาหาข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนในการเตรียมเปิดหลักสูตร 2. จัดทำแผนและมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานการเปิดหลักสูตร 3. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร

1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
T อุปสรรค(ภายนอก) 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษามากที่สุด 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค) 1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของการเปิดหลักสูตร 2. จัดทำคู่มือเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ของการเปิดหลักสูตร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ 3. จัดทำเอกสารหลักสูตรให้ถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่

- 1) สํารวจความพร้อม และ ศึกษาหาข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนในการเตรียมเปิดหลักสูตร
- 2) จัดทำแผนและมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานการเปิดหลักสูตร
- 3) ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร
- 4) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของการเปิดหลักสูตร
- 5) จัดทำคู่มือเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ของการเปิดหลักสูตร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ
- 6) จัดทำเอกสารหลักสูตรให้ถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ

<p>ปัจจัยภายใน</p>	<p>S จุดแข็ง(ภายใน)</p> <p>1. การจัดหน่วยกิตรายวิชาของสถาบันส่วนใหญ่สอดคล้องกับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา</p>	<p>W จุดอ่อน(ภายใน)</p> <p>1. จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา</p> <p>2. การเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ และการกำหนดมาตรฐานหลักสูตรไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเท่าที่ควร</p> <p>3. อาจารย์ประจำหลายท่านไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา</p> <p>4. อาจารย์ประจำหลายท่านขาดคุณสมบัติที่จะเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์</p> <p>5. ความไม่ชัดเจนของระบบและกลไกการเปิดและปิดหลักสูตร</p> <p>6. คุณวุฒิของอาจารย์ผู้สอนบางรายวิชาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)</p> <p>7. จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)</p> <p>8. ความไม่สอดคล้องของสัดส่วนอาจารย์ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ที่ควบคุม ตามเกณฑ์ที่ สกอ.กำหนด</p> <p>9. หลักสูตร ของสถาบันส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษา</p> <p>10. ความไม่พร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร</p>
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>O โอกาส (ภายนอก)</p> <p>1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</p> <p>2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น</p> <p>3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาได้ง่ายและเร็ว</p> <p>4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท)</p>	<p>กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)</p>	<p>กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p>

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
T อุปสรรค(ภายนอก) 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษามากที่สุด 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค) 1. รับสมัครอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพิ่ม 2. จัดหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตร 3. จัดทำคู่มือเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ของการเปิดหลักสูตร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ได้แก่

- 1) รับสมัครอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพิ่ม
- 2) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตร
- 3) จัดทำคู่มือเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ของการเปิดหลักสูตร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติ

3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร

<p>ปัจจัยภายใน</p>	<p>S จุดแข็ง(ภายใน)</p> <p>1. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารดำเนินงานการจัดหลักสูตร</p>	<p>W จุดอ่อน(ภายใน)</p> <p>1.การจัดหลักสูตรของสถาบันสอดคล้อง กับแนวการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในระดับปานกลาง</p> <p>2. ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่ทันสมัย</p> <p>3. ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร</p> <p>4. ความไม่เพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ส่งต่อการพิจารณาการเตรียมการจัดหลักสูตร</p> <p>5. การวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการทำงานไม่เป็นระบบ</p> <p>6. ขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ</p> <p>7. ความไม่ชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์และความไม่สอดคล้องของการกำหนดกลยุทธ์ และแผนงานต่าง ๆ ของสถาบัน</p> <p>8. ผู้บริหารสถาบันไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการจัดหลักสูตร</p> <p>9. ความไม่พร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง กับการจัดหลักสูตร</p>
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>O โอกาส (ภายนอก)</p> <p>1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</p> <p>2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น</p> <p>3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษา ง่ายและเร็ว</p> <p>4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท)</p>	<p>กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)</p> <p>1. ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร</p>	<p>กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p> <p>1. ศึกษาวิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร</p> <p>2. จัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศ</p> <p>3. ขอความร่วมมือจาก ผู้บริหารของสถาบันส่งผู้แทนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการจัดหลักสูตร</p>

3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
ปัจจัยภายนอก T อุปสรรค(ภายนอก) 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษามากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษามาก 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร ได้แก่

- 1) ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร
- 3) จัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศ
- 4) ขอความร่วมมือจาก ผู้บริหารของสถาบันส่งผู้แทนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการจัดหลักสูตร

4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
ปัจจัยภายนอก	<p>1. อาจารย์ประจำเป็นอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของรัฐ</p> <p>2. ผู้บริหารหลักสูตรของสถาบันส่วนใหญ่มีคุณวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ที่เหมาะสม และเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในแวดวงการศึกษา</p> <p>3. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาไม่นาน</p> <p>4. ใช้เวลาเรียนเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ทำให้สะดวกสำหรับผู้ทำงานและไม่สามารถลาศึกษาต่อได้</p> <p>5. ให้คำตอบแทนในการสอนสูง จึงได้อาจารย์ที่มีชื่อเสียงจากสถาบันการศึกษาของรัฐมาเป็นอาจารย์พิเศษ</p>	<p>1. ความไม่แน่นอนของนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p>2. ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร</p> <p>3. มีการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้เรียนน้อย</p> <p>4. ค่าใช้จ่ายตลอดหลักสูตรสูง</p> <p>5. สาขาวิชาไม่มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณในการบริหารงานเองได้</p> <p>6. ไม่สามารถจัดให้ผู้เรียนเลือกเรียนวิชาได้มากเท่าที่ควรเพราะทำให้มีค่าใช้จ่ายมาก</p> <p>7. โครงสร้างหลักสูตรไม่เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริง</p> <p>8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการบริหารดำเนินงานมีน้อย</p> <p>9. ไม่มีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตร</p> <p>10. ความไม่ชัดเจน ในการกำหนดปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตร</p> <p>11. ความไม่ชัดเจนของการวางแผนขั้นตอนในการเตรียมการจัดหลักสูตร</p> <p>12. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำหลักสูตร</p> <p>13. ความไม่พร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร</p> <p>14. ความล่าช้าในการติดต่อประสานงานการจัดหลักสูตร</p> <p>15. การประชาสัมพันธ์หลักสูตรไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียน</p> <p>16. การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการประชาสัมพันธ์หลักสูตร</p>

4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
<p>O โอกาส (ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาได้ง่ายและเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท) 	<p>กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดนโยบาย แผนและกลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาการณ์แข่งขัน 2. การตลาดเชิงรุกโดยการจัด Road Show ไปยังกลุ่มเป้าหมาย 	<p>กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร 2. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร 3. สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษานักศึกษาเรียนข้ามสถาบันในวิชาที่ต้องการเรียนแต่สถาบันที่กำลังศึกษาอยู่ไม่เปิดรายวิชาที่ต้องการ 4. ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในปัจจุบัน 5. กำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตร ให้ชัดเจน 6. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลาย และ ตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน 7. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ แผนการเปิดหลักสูตรให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ 8. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติการให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าตอบแทน (ล่วงเวลา) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 9. พัฒนามาตรการให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตร
<p>T อุปสรรค(ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษ 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 		

4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
ปัจจัยภายนอก		
4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์		

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ ได้แก่

- 1) กำหนดนโยบาย แผนและกลยุทธ์เชิงรุกที่สนองต่อสภาวะการแข่งขัน
- 2) การตลาดเชิงรุกโดยการจัด Road Show ไปยังกลุ่มเป้าหมาย
- 3) ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ
- 4) จัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- 5) สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษากับให้นักศึกษาเรียนข้ามสถาบันในวิชาที่ต้องการเรียนแต่สถาบันที่กำลังศึกษาอยู่ไม่เปิดรายวิชาที่ต้องการ
- 6) ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในอนาคต
- 7) กำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตรให้ชัดเจน
- 8) เพิ่มการประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้หลากหลาย และ ตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน
- 9) เพิ่มการประชาสัมพันธ์ แผนการเปิดหลักสูตรให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ
- 10) เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 11) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตรเป็นอย่างดี

5. ความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็ง(ภายใน) 1. ค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นรายได้หลักที่ใช้ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร 2. ค่าใช้จ่ายในการศึกษาตลอดหลักสูตรสูง	W จุดอ่อน(ภายใน) 1. รายรับที่ได้จากการจัดหลักสูตรไม่เพียงพอกับรายจ่าย 2. ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
O โอกาส (ภายนอก) 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาได้ง่ายและเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท)	กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส) 1. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและ ตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน	กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส) 1. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร 2. จัดหานักศึกษาให้เพียงพอกับจุดคุ้มทุนในการเปิดดำเนินการสอนในแต่ละรุ่น
T อุปสรรค(ภายนอก) 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษาศึกษา 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่

- 1) เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและ ตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร
- 3) จัดหานักศึกษาให้เพียงพอกับจุดคุ้มทุนในการเปิดดำเนินการสอนในแต่ละรุ่น

6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

<p>ปัจจัยภายใน</p>	<p>S จุดแข็ง(ภายใน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการเรียนการสอนมากขึ้น 2. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารดำเนินงานการจัดหลักสูตร 	<p>W จุดอ่อน(ภายใน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร 2. ความไม่เพียงพอของสื่อ-อุปกรณ์ต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร 3. ความไม่เพียงพอของ เอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า 4. สื่อ-อุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการใช้งานในการจัดหลักสูตร 5. ความไม่เพียงพอของ เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินผลการจัดหลักสูตร 6. ความไม่เพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผลต่อการพิจารณาการเตรียมการจัดหลักสูตร 7. ขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ 8. สถาบันสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่พึงประสงค์แก่บุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>O โอกาส (ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาอย่างรวดเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท) 	<p>กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)</p>	<p>กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหา สื่อ-อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร 2. จัดหาเอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัยต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้า 3. จัดหาเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการประเมินผลการจัดหลักสูตร 4. จัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมการจัดหลักสูตร

6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
ปัจจัยภายนอก		
T อุปสรรค(ภายนอก) 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษ 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค) 1. สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงจากการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพได้แก่

- 1) จัดหา สื่อ-อุปกรณ์ ที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร
- 2) จัดหาเอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้า
- 3) จัดหาเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการประเมินผลในการจัดหลักสูตร
- 4) จัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมการจัดหลักสูตร
- 5) สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร

7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน

<p>ปัจจัยภายใน</p>	<p>S จุดแข็ง(ภายใน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารดำเนินงานการจัดหลักสูตร 2. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาไม่นาน 3. ใช้เวลาเรียนเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ทำให้สะดวกสำหรับผู้ทำงานและไม่สามารถลาศึกษาต่อได้ 4. สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี 5. อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่มีชื่อเสียงจากสถาบันของรัฐ 6. สถาบันส่วนใหญ่หลักสูตรผ่านการเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) แล้ว 	<p>W จุดอ่อน(ภายใน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความไม่เพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผลต่อการพิจารณาการเตรียมการจัดหลักสูตร 2. โครงสร้างหลักสูตรไม่เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริง 3. การจัดเวลาในการศึกษาภาคพิเศษและ เสาร์-อาทิตย์ ทำให้นักศึกษาไม่มีเวลาไม่เพียงพอที่จะค้นคว้าในห้องสมุด 4. เนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีไม่ทันสมัย หรือเป็นวิชาการมากเกินไป 5. การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ) 6. ความไม่เหมาะสมของการจัดกลุ่มผู้เรียนในการเรียนการสอน 7. ความไม่สอดคล้องกันของการเรียนการสอนกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>O โอกาส (ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จ การศึกษาอย่างรวดเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท) 	<p>กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)</p>	<p>กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในปัจจุบัน 2. ปรับเนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีและปฏิบัติให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพที่นำไปใช้จริง 3. เพิ่มช่องทางในการรับสมัครเข้าศึกษาต่อ เช่น รับสมัครทาง web site 4. จัดหาอาคารสถานที่ที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ)

7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
T อุปสรรค(ภายนอก) 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษ 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ได้แก่

- 1) ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในอนาคต
- 2) ปรับเนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพที่นำไปใช้จริง
- 3) จัดหาอาคารสถานที่ให้เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ)

8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>S จุดแข็ง(ภายใน)</p> <p>1. การอนุมัติการขอเปิดหลักสูตรจากสภา มหาวิทยาลัยของสถาบัน อุดมศึกษา เอกชนมีขั้นตอนที่รวดเร็วเนื่องจากมีการวางแผนเพื่อเปิดหลักสูตรอยู่แล้ว</p>	<p>W จุดอ่อน(ภายใน)</p> <p>1. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม ต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>2. ความไม่เป็นเอกภาพของกรมบังคับบัญชา</p> <p>3. ความไม่เหมาะสมหรือความไม่ชัดเจน ในการมอบอำนาจ</p> <p>4. ขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ</p> <p>5. ไม่มีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตร</p> <p>6. นโยบายเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหาร ระดับสูงของสถาบัน</p> <p>7. ผู้บริหารสถาบันไม่มีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการจัด หลักสูตร</p> <p>8. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรไม่เห็น ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการ จัดทำหลักสูตร</p>
<p>O โอกาส (ภายนอก)</p> <p>1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถาน ศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพ</p> <p>2. นักศึกษามีความต้องการเข้า ศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามี แนวโน้มเพิ่มมากขึ้น</p> <p>3. นักศึกษาต้องการสำเร็จ การศึกษาได้ง่ายและเร็ว</p> <p>4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์ เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท)</p>	<p>กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)</p>	<p>กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p> <p>1. จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว ในการประสานและดำเนินงาน</p> <p>2. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ แผนการเปิด หลักสูตรให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ</p> <p>3. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (เช่น สิ่ง อำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการ ปฏิบัติการให้มีความคล่องตัวและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าตอบแทน (ล่วงเวลา) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง</p>
<p>T อุปสรรค(ภายนอก)</p> <p>1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็น จำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหาร การศึกษา</p> <p>2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัด หลักสูตรของสถาบัน</p> <p>3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา</p> <p>4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและ ค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน</p>	<p>กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)</p>	<p>กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)</p>

8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
T อุปสรรค(ภายนอก) 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละ ภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำ วิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้าง
องค์กร ได้แก่

- 1) จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในการประสานและดำเนินงาน
- 2) เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการ
ปฏิบัติการให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าตอบแทนล่วงเวลา) แก่บุคลากรที่
เกี่ยวข้อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
ปัจจัยภายนอก	1. เอกสารหลักสูตรของสถาบันส่วนใหญ่มีความชัดเจน 2. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการบริหารดำเนินงาน	1. ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร 2. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 3. ขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ 4. ความไม่ชัดเจน ในการกำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตรในบางสถาบัน 5. ความไม่ชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์ และ ความไม่สอดคล้องของการกำหนด กลยุทธ์ และแผนงานต่าง ๆ ของสถาบัน 6. ความไม่ชัดเจนของการวางแผน ขั้นตอนในการเตรียมการจัดหลักสูตร 7. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำหลักสูตร 8. ความไม่พร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง กับการจัดหลักสูตร 9. ความล่าช้าในการติดต่อประสานงานการจัดหลักสูตร 10. การไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร 11. สถาบันสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อความต้องการ 12. ความไม่เที่ยงตรงของข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร 13. ความไม่ชัดเจนในการวางแผนการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร

9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>O โอกาส (ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จ การศึกษาได้ง่ายและเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท) 	<p>กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)</p>	<p>กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในการประสานและดำเนินงาน 2. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร 3. กำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตร ให้ชัดเจน 4. สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร 5. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติการให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าตอบแทน (ล่วงเวลา) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 6. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตร 7. จัดทำแผนและมอบหมายผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานการเปิดหลักสูตร 8. เผยแพร่ สร้างความเข้าใจด้านการวางแผนการจัดหลักสูตร แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 9. จัดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงการจัดหลักสูตร
<p>T อุปสรรค(ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษามาก 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 	<p>กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)</p>	<p>กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)</p>

9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (ต่อ)

T อุปสรรค(ภายนอก)	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)
4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์		

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่

- 1) จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในการประสานและดำเนินงาน
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร
- 3) กำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตรให้ชัดเจน
- 4) สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร
- 5) เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติการให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าตอบแทนล่วงเวลา) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 6) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตร
- 7) จัดทำแผนและมอบหมายผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานการเปิดหลักสูตร
- 8) เผยแพร่ สร้างความเข้าใจด้านการวางแผนการจัดหลักสูตร แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 9) จัดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงการจัดหลักสูตร

10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p>	<p style="text-align: center;">S จุดแข็ง(ภายใน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี 2. อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่มีชื่อเสียงจากสถาบันของรัฐ 3. สถาบันส่วนใหญ่หลักสูตรผ่านการเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) แล้ว 	<p style="text-align: center;">W จุดอ่อน(ภายใน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. หลักสูตรยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาเท่าที่ควร 2. บางสถาบันหลักสูตรยังไม่ผ่านการเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 3. การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ) 4. ความไม่เหมาะสมของการจัดกลุ่มผู้เรียนในการเรียนการสอน 5. ความไม่มีคุณภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา 6. ความไม่มีคุณภาพของนักศึกษาและบัณฑิต
<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p> <p style="text-align: center;">O โอกาส (ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาได้ง่ายและเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท) 	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คัดเลือกผู้มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การเข้าศึกษาต่อในสถาบัน 2. เชิญผู้มีชื่อเสียงในแวดวง การศึกษา การเมือง นักธุรกิจ เข้ามาศึกษาในสถาบัน 3. ปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา 4. เสนอหลักสูตรให้ผ่านการเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
<p style="text-align: center;">T อุปสรรค(ภายนอก)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษามาก 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ 	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)</p>

10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ (ต่อ)

T อุปสรรค(ภายนอก)	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)
7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์		

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ ได้แก่

- 1) คัดเลือกผู้มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานเข้าศึกษาต่อในสถาบัน
- 2) เชิญผู้มีชื่อเสียงในแวดวง การศึกษา การเมือง นักธุรกิจ เข้ามาศึกษาในสถาบัน
- 3) ปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา
- 4) เสนอหลักสูตรให้ผ่านการเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
ปัจจัยภายนอก O โอกาส (ภายนอก) 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จ การศึกษาง่ายและเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท)	กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)	กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส) 1. คัดเลือกผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอนที่มีคุณวุฒิสูง มีชื่อเสียงและมีประวัติที่ดี
T อุปสรรค(ภายนอก) 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหาร การศึกษา 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัด หลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของ สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและ ค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละ ภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอก ทำวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค)	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค)

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร ได้แก่

- 1) คัดเลือกผู้บริหารหลักสูตรที่มีคุณวุฒิสูง มีชื่อเสียงและมีประวัติที่ดี

12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ

ปัจจัยภายใน	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
ปัจจัยภายนอก	<p>1. อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่เป็นอาจารย์พิเศษที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงของรัฐ ซึ่งมีความรู้ และประสบการณ์ในการสอน</p>	<p>1. ความไม่เพียงพอของสื่อ-อุปกรณ์ต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร</p> <p>2. ความไม่เพียงพอของ เอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า</p> <p>3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการเรียนการสอนมีน้อย</p> <p>4. ความไม่เพียงพอของ เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินผล การจัดหลักสูตร</p> <p>5. ขาดการเตรียมการเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน</p> <p>6. การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ)</p> <p>7. ความไม่เหมาะสมของการจัดกลุ่มผู้เรียนในการเรียนการสอน</p> <p>8. ผู้สอนไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำ กำหนดการสอนและเนื้อหาวิชาที่สอน</p> <p>9. ความไม่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนของผู้สอน</p> <p>10. ความไม่ชัดเจนของการวางแผนการนิเทศและติดตามประเมินผลการเรียน</p> <p>11. อาจารย์ประจำหลายท่านขาดคุณสมบัติที่จะเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์</p> <p>12. หลักสูตรในระดับปริญญาโทส่วนใหญ่ไม่มีการทำวิทยานิพนธ์ทำให้นักศึกษาไม่มีความรู้ในการทำวิจัย</p> <p>13. อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่เป็นอาจารย์พิเศษทำให้ไม่มีเวลาให้คำปรึกษากับนักศึกษา</p> <p>14. ความไม่มีคุณภาพของนักศึกษา และบัณฑิต</p> <p>15. ความไม่มีคุณภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา</p>

12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็ง(ภายใน)	W จุดอ่อน(ภายใน)
O โอกาส (ภายนอก) 1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น 3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาอย่างรวดเร็ว 4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท)	กลยุทธ์ SO (จุดแข็งกับโอกาส)	กลยุทธ์ WO (จุดอ่อนกับโอกาส) 1. คัดเลือกผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอนที่มีคุณวุฒิสองและมีชื่อเสียง
T อุปสรรค(ภายนอก) 1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษามาก 2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน 3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน 5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา 8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์ ST (จุดแข็งกับอุปสรรค) 1. ให้อาจารย์ผู้คุมวิทยานิพนธ์ กำกับและติดตามให้นักศึกษาทำวิทยานิพนธ์ด้วยตนเอง	กลยุทธ์ WT (จุดแข็งกับอุปสรรค) 1. เรียนเชิญ อาจารย์ที่มีชื่อเสียงของรัฐเป็นอาจารย์พิเศษหรือวิทยากร 2. ปรับปรุงการบริการและคุณภาพนักศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

จากตารางวิเคราะห์ กำหนดเป็นกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ ได้แก่

- 1) คัดเลือกผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอนที่มีคุณวุฒิสองและมีชื่อเสียง
- 2) ให้อาจารย์ผู้คุมวิทยานิพนธ์ กำกับและติดตามให้นักศึกษาทำวิทยานิพนธ์ด้วยตนเอง
- 3) เรียนเชิญ อาจารย์ที่มีชื่อเสียงของรัฐเป็นอาจารย์พิเศษหรือวิทยากร
- 4) ปรับปรุงการบริการและคุณภาพนักศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานของ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตอนที่ 6 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม ถามผู้บริหารหลักสูตร อาจารย์ผู้สอน และนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก เพื่อประเมินและจัดลำดับความ เสี่ยง และนำความเสี่ยงที่มี ผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด (ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด) สูง มา กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์ โดยใช้การวิเคราะห์ TOWS Matrix และนำเสนอเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ดังตารางที่ 21

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง สามารถจำแนกเป็น กลยุทธ์การจัดหลักสูตร ดังนี้

1. **กลยุทธ์ระดับสถาบัน** หมายถึง กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารระดับสูง ที่ดูแลการดำเนินงาน การจัดหลักสูตร ซึ่งในสถาบันต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรอาจ เป็น อธิการบดี รองอธิการบดี กลยุทธ์ระดับสถาบัน มีดังนี้

- จัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อ การดำเนินงานการจัดหลักสูตร

- สนับสนุนให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง การวางแผนและควบคุมความ เสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตร

- สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรให้มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

- สนับสนุนให้มีกระบวนการควบคุม วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันให้มี สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ซึ่งจะช่วยให้โอกาสเกิดความเสี่ยงของการดำเนินงานการจัด หลักสูตรมีน้อยลง

- สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ทั้งทางด้าน งบประมาณและเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. **กลยุทธ์ระดับคณะ** หมายถึง กลยุทธ์สำหรับคณบดีคณะวิชา หรือคณบดีบัณฑิต วิทยาลัย ที่ดูแลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรกลยุทธ์ระดับคณะมีดังนี้

- สนับสนุนให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการดำเนินงาน การจัดหลักสูตร

- กำหนดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ การ ดำเนินงานการจัดหลักสูตรให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

- คณะผู้บริหารควรมีนโยบายการดำเนินงานการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน สอดคล้อง และไปในทิศทางเดียวกัน

- สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

3. กลยุทธ์ระดับหน่วยปฏิบัติการ หมายถึง กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารหลักสูตรที่ดูแลการดำเนินงาน การจัดหลักสูตร ซึ่งในสถาบันต่าง ๆ ผู้บริหารหลักสูตร หมายถึง หลักสูตร ภาควิชา กรรมการหลักสูตร หัวหน้าสาขาวิชาหรือหัวหน้าโปรแกรมวิชา ที่มีหน้าที่บริหารงานการจัดหลักสูตร กลยุทธ์ระดับหน่วยปฏิบัติการ มีดังนี้

1. ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร กลยุทธ์ที่ใช้ คือ

- สำรวจความพร้อม และ ศึกษาหาข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนในการเตรียม เปิดหลักสูตร

- กำหนดนโยบาย แผนและกลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาพการณ์แข่งขัน

- ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณ

ในการจัดหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ

- จัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

- เพิ่มแรงจูงใจในการ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร

- การตลาดเชิงรุกโดยการ จัด Road Show ไปยังกลุ่มเป้าหมาย

- เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน

- จัดหานักศึกษาให้เพียงพอกับจุดคุ้มทุนในการเปิดดำเนินการสอนในแต่ละรุ่น

- รับสมัครอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน ของสำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษาเพิ่ม

- จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในการประสานและดำเนินงาน

- จัดหา สื่อ-อุปกรณ์ ที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร

- จัดหาเอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้า

- จัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมการจัด

หลักสูตร

- สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัด

หลักสูตร

- คัดเลือกผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอนที่มีคุณวุฒิสองและมีชื่อเสียง

- เชิญผู้มีชื่อเสียงในแวดวง การศึกษา การเมือง นักธุรกิจ เข้ามาศึกษาในสถาบัน

2. การดำเนินงานการจัดหลักสูตร กลยุทธ์ที่ใช้ คือ

- สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษานักศึกษาเรียนข้ามสถาบันในวิชาที่ต้องการเรียนแต่สถาบันที่กำลังศึกษาอยู่ไม่เปิดรายวิชาที่ต้องการ

- ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในอนาคต

- ปรับเนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพที่นำไปใช้จริง

- จัดหาอาคารสถานที่ให้เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ)

- เรียนเชิญ อาจารย์ที่มีชื่อเสียงของรัฐเป็นอาจารย์พิเศษหรือวิทยากร

3. การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร กลยุทธ์ที่ใช้ คือ

- จัดหาเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการประเมินผลในการจัดหลักสูตร

- จัดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงการจัดหลักสูตร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้
<p>1. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ</p>	<p>1.1 กำหนดนโยบาย แผนและกลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาวะการแข่งขัน</p> <p>1.2 การทำตลาดเชิงรุกโดยการจัด Road Show ไปยังกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>1.3 ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>1.4 จัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร</p> <p>1.5 สร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษา เพื่อให้นักศึกษาเรียนข้ามสถาบันในวิชาที่ต้องการเรียนแต่สถาบันที่กำลังศึกษาอยู่ไม่เปิดรายวิชาที่ต้องการ</p> <p>1.6 ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในอนาคต</p> <p>1.7 กำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตร ให้ชัดเจน</p> <p>1.8 เพิ่มการประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้หลากหลายและ ตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน</p> <p>1.9 เพิ่มการประชาสัมพันธ์ แผนการเปิดหลักสูตรให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ</p> <p>1.10 เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติการให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าตอบแทนล่วงหน้า) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง</p> <p>1.11 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตรเป็นอย่างดี</p>

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน	2.1 เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและ ตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน 2.2 ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร 2.3 จัดหานักศึกษาให้เพียงพอกับจุดคุ้มทุนในการเปิดดำเนินการสอนในแต่ละรุ่น
3. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต	3.1 สำรวจความพร้อม และ ศึกษาหาข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนในการเตรียมเปิดหลักสูตร 3.2 จัดทำแผนและมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานการเปิดหลักสูตร 3.3 ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร 3.4 พัฒนานุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของการเปิดหลักสูตร 3.5 จัดทำคู่มือเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ของการเปิดหลักสูตร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ 3.6 จัดทำเอกสารหลักสูตรให้ถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ	4.1 รับสมัครอาจารย์ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน ของสำนัก งานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพิ่ม 4.2 พัฒนานุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตร 4.3 จัดทำคู่มือเกี่ยวกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ของการเปิดหลักสูตร เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติ
5. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน	5.1 ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในอนาคต 5.2 ปรับเนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพที่นำไปใช้จริง 5.3 จัดหาอาคารสถานที่ให้เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้อื่นๆ)

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้
6. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	6.1 จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในการประสานและดำเนินงาน 6.2 เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
7. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ	7.1 จัดหา สื่อ-อุปกรณ์ ที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร 7.2 จัดหาเอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้า 7.3 จัดหาเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการประเมินผลในการจัดหลักสูตร 7.4 จัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมการจัดหลักสูตร 7.5 สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร
8. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร	8.1 ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร 8.2 ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร 8.3 จัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศ 8.4 ขอความร่วมมือจาก ผู้บริหารของสถาบันส่งผู้แทนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการจัดหลักสูตร
9. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ	9.1 คัดเลือกผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอนที่มีคุณวุฒิสองและมีชื่อเสียง 9.2 ให้อาจารย์ผู้คุมวิทยานิพนธ์ กำกับและติดตามให้นักศึกษาทำวิทยานิพนธ์ด้วยตนเอง 9.3 เรี่ยนเชิญ อาจารย์ที่มีชื่อเสียงของรัฐเป็นอาจารย์พิเศษหรือวิทยากร 9.4 ปรับปรุงการบริการและคุณภาพนักศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ประเภทความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้
10. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	10.1 จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในการประสานและดำเนินงาน 10.2 ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตร 10.3 กำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตร ให้ชัดเจน 10.4 สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร 10.5 เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติการให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าตอบแทนล่วงเวลา) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 10.6 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปิดหลักสูตร 10.7 จัดทำแผนและมอบหมายผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานการเปิดหลักสูตร 10.8 เผยแพร่ สร้างความเข้าใจด้านการวางแผนการจัดหลักสูตร แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 10.9 จัดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการเปิดหลักสูตรให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงการจัดหลักสูตร
11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร	11.1 คัดเลือกผู้บริหารหลักสูตรที่มีคุณวุฒิสูง มีชื่อเสียงและมีประวัติที่ดี
12. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์	12.1 คัดเลือกผู้มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานเข้าศึกษาต่อในสถาบัน 12.2 เชิญผู้มีชื่อเสียงในแวดวง การศึกษา การเมือง นักธุรกิจ เข้ามาศึกษาในสถาบัน 12.3 ปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา 12.4 เสนอหลักสูตรให้ผ่านการเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความเสถียรที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดหลักสูตร และ ผู้เรียน

ข้อมูลผู้จัดหลักสูตร จากการศึกษา พบว่า

ผู้บริหารหลักสูตร ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการหลักสูตร รองลงมา เป็นประธานกรรมการหลักสูตร และหัวหน้าสาขาวิชาหรือหัวหน้าโปรแกรมวิชา ตามลำดับ

ผู้สอน ประกอบด้วย อาจารย์ประจำหลักสูตร และ อาจารย์พิเศษ

ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 6-10 ปี รองลงมา คือ 1-5 ปี และ 6-12 ปี ตามลำดับ

ข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา อยู่ระหว่าง 31- 40 ปี รองลงมา มีประสบการณ์มากกว่า 40 ปี และ 21-30 ปี ตามลำดับ

ข้อมูลผู้เรียน จากการศึกษา พบว่า

นักศึกษาระดับปริญญาเอก ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 46-55 ปี รองลงมา มีอายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี และมีอายุระหว่าง 25- 35 ปี ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ศึกษาในชั้นปีที่ 1 รองลงมาคือชั้นปีที่ 2 และชั้นปีที่ 3 ตามลำดับ

นักศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 25-35 ปี รองลงมา มีอายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี และมีอายุระหว่าง 46-55 ปี ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ศึกษาในชั้นปีที่ 1 รองลงมา ชั้นปีที่ 2 และชั้นปีที่ 3 ตามลำดับ

นักศึกษาที่ไม่ระบุระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี รองลงมา มีอายุอยู่ระหว่าง 36-55 ปี และมีอายุระหว่าง 25-35 ปี ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ศึกษาในชั้นปีที่ 1 รองลงมาคือชั้นปีที่ 2 และชั้นปีที่ 3 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังนี้ นักศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองลงมาเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย และ ผู้จัดการโรงเรียนเอกชน ตามลำดับ

นักศึกษาระดับปริญญาโท พบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ คือ ครูผู้สอน รองลงมาเป็นครูผู้ช่วย อธิการโรงเรียนและนักวิชาการศึกษาคำนาฏการ ตามลำดับ

นักศึกษาที่ไม่ระบุระดับการศึกษา พบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองลงมาเป็นครูชำนาญการ ครูผู้สอนและอาจารย์มหาวิทยาลัยตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

การวิเคราะห์ การดำเนินงานการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จากการวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม และ ผลการประเมินจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สามารถสรุปสาระบางประการได้ดังนี้

1. การเตรียมการจัดหลักสูตร พบว่า บางสถาบันยังขาดความพร้อมในด้านของการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานการจัดหลักสูตร อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่เป็นอาจารย์พิเศษ สื่อ-อุปกรณ์ รวมถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยังไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

โดยสถาบันมีความพร้อม ในด้านอาคารสถานที่ และมีอาจารย์ผู้สอนที่มีชื่อเสียงจากสถาบันการศึกษาของรัฐ

2. การดำเนินงานการจัดหลักสูตร พบว่า บางสถาบันยังพบปัญหาเกี่ยวกับการขาดอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก ทางการบริหารการศึกษา และบางสถาบันมีการจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่มใหญ่ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนมีค่อนข้างน้อยทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้น สื่อ-อุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนนอกสถาบันยังไม่เพียงพอ นักศึกษาจะต้องเดินทางมาใช้สื่อ-อุปกรณ์จากสถาบันหลัก

3. การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร พบว่า มีความไม่ชัดเจนในการวางแผนการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร และไม่ได้นำผลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรมากนัก

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

การศึกษารisk ที่เกิดขึ้นจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารหลักสูตร และสรุปประเด็นความเสี่ยงจากการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งพบประเด็นความเสี่ยง คือ 1) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ 3) ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร 4) ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ 5) ความเสี่ยงด้านการเงิน 6) ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ 7) ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 8) ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 9) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 10) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ 11) ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร และ 12) ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ

ซึ่งประเด็นความเสี่ยง ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร ที่มีค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ และมีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เรียน

ประเด็นความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นอยู่ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร ได้แก่ อันดับที่ 1 ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน อันดับที่ 2 ความเสี่ยงด้านการเงิน อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต อันดับที่ 4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ และอันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร

ส่วนประเด็นความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นอยู่ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของผู้เรียน ไม่ปรากฏซึ่งค่าเฉลี่ยของผลกระทบส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 ผลการจัดลำดับความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

การจัดลำดับความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม และเก็บข้อมูลจากผู้บริหารหลักสูตรและผู้เรียน พบว่า

ประเด็นความเสี่ยง 5 อันดับแรก ตามความคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร ได้แก่ อันดับที่ 1 ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ อันดับที่ 2 ความเสี่ยงด้านการเงิน อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน อันดับที่ 4 ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต และ อันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ

ประเด็นความเสี่ยง 5 อันดับแรก ตามความคิดเห็นของผู้เรียน ได้แก่ อันดับที่ 1 ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ อันดับที่ 2 ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน อันดับที่ 4 ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ และ อันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยพบว่า

จุดแข็ง (S)

1. ผู้บริหารหลักสูตรของสถาบันส่วนใหญ่มีคุณวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ที่เหมาะสม หรือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีชื่อเสียงและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือสถาบันทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงของรัฐ

2. อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ เป็นอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของรัฐ

3. ให้ค่าตอบแทนในการสอนสูง จึงได้อาจารย์ที่มีชื่อเสียงจากสถาบัน การศึกษาของรัฐมาเป็นอาจารย์พิเศษ ซึ่งมีความรู้ และประสบการณ์ในการสอน

4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารดำเนินงานการจัดหลักสูตร

5. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตลอดหลักสูตรไม่นาน

6. ใช้เวลาเรียนเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ทำให้สะดวกสำหรับผู้ทำงานและไม่สามารถลาศึกษาต่อได้

7. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการเรียนการสอนมากขึ้น

สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ซึ่งสถาบันควรรักษาให้มีเสถียรภาพและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

จุดอ่อน (W)

1. ความไม่ชัดเจนของการวางแผนขั้นตอนในการเตรียมการจัดหลักสูตร

2. ความไม่พร้อมของบุคลากร ทั้งทางด้านอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน เช่น คุณวุฒิของอาจารย์ผู้สอนบางรายวิชาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สัดส่วนอาจารย์ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ที่ควบคุม ตามเกณฑ์ที่ สกอ. กำหนด และ บุคลากรที่เกี่ยวข้อกับการจัดหลักสูตร (เช่น ชาติทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และขาดการพัฒนาตนเอง) เป็นต้น

3. ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

4. ความไม่เพียงพอของสื่อ-อุปกรณ์ต่อการใช้งานในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

5. ความไม่เพียงพอของ เอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

6. ความไม่เพียงพอของเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

7. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม

8. ขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

9. ไม่มีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการปฏิบัติ งานแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตร

สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

โอกาส (O)

1. ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถาน ศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
2. นักศึกษามีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

3. นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาง่ายและเร็ว
4. ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท)

สิ่งกีดขวาง (T)

1. มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษ

2. ผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตรของสถาบัน

3. หลักเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

4. นักศึกษาบางคนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการเดินทางมาเรียน

5. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

6. การเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
7. จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา
8. นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์

ซึ่งโอกาสและสิ่งกีดขวางเหล่านี้ เป็นสิ่งที่สถาบันไม่อาจควบคุมหรือหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถที่จะเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

ตอนที่ 6 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อถามผู้จัด หลักสูตรและผู้เรียน เพื่อประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง และนำความเสี่ยงที่มีผลกระทบโอกาสที่จะเกิด (ผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิด) สูง มากำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง จากผล การศึกษา พบว่า ความเสี่ยงที่มีค่าผลกระทบโอกาสที่จะเกิด สูง 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. ความเสี่ยง จากการแข่งขันภายในประเทศ 2. ความเสี่ยงด้านการเงิน และ 3. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต นำเสนอเป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง โดยจำแนกเป็น กลยุทธ์ระดับสถาบัน กลยุทธ์ระดับคณะ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับสถาบัน มีดังนี้

- จัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- สนับสนุนให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง การวางแผนและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตร
- สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรให้มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

2. กลยุทธ์ระดับคณะ มีดังนี้

- สนับสนุนให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการดำเนินงาน การจัดหลักสูตร
- กำหนดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ การดำเนินงานการจัดหลักสูตรให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
- สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

3. กลยุทธ์ระดับหน่วยปฏิบัติการ มีดังนี้

1. ด้านการเตรียมการจัดหลักสูตร กลยุทธ์ที่ใช้ คือ

- สำรวจความพร้อม และ ศึกษาหาข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนในการเตรียมเปิดหลักสูตร
- กำหนดนโยบาย แผนและกลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาวการณ์แข่งขัน
- ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ
- จัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- จัดโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวในการประสานและดำเนินงาน
- จัดหา สื่อ-อุปกรณ์ ที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร
- จัดหาเอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้า
- จัดทำแผนพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมการจัดหลักสูตร
- สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัด

หลักสูตร

2. การดำเนินงานการจัดหลักสูตร กลยุทธ์ที่ใช้ คือ

- ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในอนาคต
- ปรับเนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพที่นำไปใช้จริง
- จัดหาอาคารสถานที่ให้เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้อื่นๆ)

3. การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร กลยุทธ์ที่ใช้ คือ

- จัดหาเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการประเมินผลในการจัดหลักสูตร
- จัดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงการจัดหลักสูตร

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย” ครั้งนี้ได้ข้อค้นพบ ซึ่งนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ตามคิดเห็นของผู้จัดหลักสูตร และผู้เรียนมีความเห็นสอดคล้องกัน ซึ่งพบประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ 1) ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน 3) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต

อันดับที่ 1 ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ ความเสี่ยงนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยี รวมถึงการที่สถาบันการศึกษาทั้งรัฐและเอกชนเปิดหลักสูตรบริหารการศึกษามากขึ้น

อันดับที่ 2 ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน จากผลการวิจัย พบว่า เกิดจากงบประมาณที่ได้รับเพื่อใช้ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน และรายรับที่ได้จากการจัดหลักสูตรไม่เพียงพอจากรายจ่าย ดังนั้นเมื่อเกิดความเสี่ยงนี้ขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการจัดหลักสูตร อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งของการดำเนินงานการจัดหลักสูตร โดยเฉพาะรายได้หลักของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ได้มาจากค่าธรรมเนียมการศึกษา ซึ่งหากจำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาในแต่ละรุ่นน้อย ส่งผลให้รายรับที่ได้ไม่เพียงพอกับจุดคุ้มทุนในการจัดหลักสูตร ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานการจัดหลักสูตรไม่สามารถดำเนินต่อไปได้

อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน เกิดจากความไม่เพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการพิจารณาการเตรียมการจัดหลักสูตร และโครงสร้างหลักสูตรไม่เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริง ซึ่งจากผลการวิจัย ผู้จัดหลักสูตรและผู้เรียนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดหลักสูตร อยู่ในระดับมาก

ซึ่งเมื่อพิจารณาความเสี่ยง 3 อันดับแรก พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จาก เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการประเมินจาก สมศ. ทั้ง 19 สถาบันที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตร ตามขอบข่ายงานการจัดหลักสูตร ทั้ง 3 พบว่า สภาพการจัดหลักสูตร มีความพร้อมทั้งคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงและอาคารสถานที่ แต่สื่อ-อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอนและการค้นคว้าหาข้อมูล ยังไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัยเท่าที่ควร งบประมาณที่จัดสรรเพื่อใช้ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตรยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ขาดการจัดการ

ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การจัดโครงสร้างองค์กรยังไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การจัดเวลาเรียนในวันเสาร์-อาทิตย์ ช่วยเปิดโอกาสให้ ผู้ที่ต้องการศึกษาต่อแต่ไม่สามารถลาศึกษาได้ หรือ ผู้ที่ไม่สะดวกต่อการเดินทางมาเรียนในช่วงเย็นได้มีโอกาสเข้าศึกษา การขาดอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก ทางการบริหาร การศึกษา และบางสถาบันมีการจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่มใหญ่ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนมีค่อนข้างน้อยทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และการทำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ในสถาบันที่มีการจัดการเรียนการสอนนอกสถาบันหลักยังประสบปัญหาความไม่เพียงพอของสื่อ-อุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนแล้ว ยังอาจส่งผลถึงชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้เรียนที่มีต่อการจัดหลักสูตรของสถาบัน และไม่ได้นำผลที่ได้จากการประเมินการดำเนินงานการจัดหลักสูตรมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรมากนัก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลการจัดหลักสูตรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของผู้เรียนและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับสภาพปัจจุบันหรือในอนาคต

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง (S) ของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ได้แก่ การที่มีผู้บริหารหลักสูตรของสถาบันที่มีคุณวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ที่เหมาะสม หรือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีชื่อเสียงและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือสถาบันทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงของรัฐ และอาจารย์ประจำส่วนใหญ่ เป็นอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการ หรือ อาจารย์พิเศษ จากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของรัฐ ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบของการจัดหลักสูตร และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บุคคลภายนอก นอกจากนี้ การที่มีอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการ หรืออาจารย์พิเศษ จากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของรัฐ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิ และประสบการณ์ ในการสอนสูงส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการเรียนการสอน และ นักศึกษาจะได้ประสบการณ์ที่หลากหลาย เช่น การประยุกต์ใช้ทฤษฎีกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง การแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) ที่ กล่าวถึง บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ ว่า “การจัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และประสบการณ์ เพื่อจะได้จัดมรดกประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ” นอกจากนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตลอดหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะใช้เวลาไม่น้อยเท่ากับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และการจัดหลักสูตรที่เรียนเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ทำให้สะดวกสำหรับผู้ทำงานและไม่สามารถลาศึกษาต่อได้

จุดอ่อน (W) ของการจัดหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การวางแผนขั้นตอนในการเตรียมการจัดหลักสูตรยังไม่ชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาด หรือ ขาดสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการจัดหลักสูตรไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่าที่ควรนอกจากนี้ยังมีความไม่พร้อมของบุคลากร ทั้งทางด้านอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน เช่น คุณวุฒิของอาจารย์ผู้สอนบางรายวิชาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สัดส่วนอาจารย์ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ที่ควบคุม ตามเกณฑ์ที่ สกอ.กำหนด และ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร มีทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาตนเอง ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ความไม่เพียงพอของสื่อ-อุปกรณ์ต่อการใช้งานในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ความไม่เพียงพอของ เอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร เป็นต้น สิ่งในส่วนนี้จะส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน

สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร คือ ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการจัดหลักสูตร ความไม่เพียงพอของเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันควรที่จะให้การสนับสนุนและจัดสรรให้เพียงพอ นอกจากนี้ยังมี การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม เช่น ความไม่ชัดเจนในการมอบอำนาจ หรือ ความไม่เป็นเอกภาพของการบังคับบัญชา ขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ หรือ ไม่มีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการปฏิบัติ งานแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า

โอกาส (O) ของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ ระเบียบข้อบังคับที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งทำให้ ผู้บริหารโรงเรียน หรือ บุคคลที่ต้องการเป็นผู้บริหาร เข้ามาศึกษาในหลักสูตรนี้ นอกจากนี้การที่นักศึกษาต้องการสำเร็จการศึกษาง่ายและเร็ว ก็เป็นสิ่งหนึ่งที่จะเลือกเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ ผู้สมัครเรียนตามหลักสูตรแผน (ข) ซึ่งแทนการทำวิทยานิพนธ์เพิ่มขึ้น (ในระดับปริญญาโท) เนื่องจากหลักสูตรปริญญาโท ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ไม่มีการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งทำให้จบการศึกษาเร็วขึ้น

สิ่งกีดขวาง (T) ในปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นจำนวนมากที่เปิดสอนหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรี การเปลี่ยนแปลงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และการเปลี่ยนแปลง ระเบียบข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การจัดหลักสูตร และจำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษาของบางสถาบันและบางหลักสูตร และปัญหาที่พบมาก คือ นักศึกษาจ้างบุคคลภายนอกทำวิทยานิพนธ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2548) ซึ่งส่งผลถึงคุณภาพของวิทยานิพนธ์ และ นักศึกษาที่จบการศึกษาไปไม่สามารถทำวิจัยได้

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539) กล่าวว่า “ผู้บริหาร เป็นตัวจักรสำคัญในการกระตุ้นและชักนำให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ ผู้บริหารหลักสูตรควรมีบทบาทในด้านการบริหารหลักสูตร การบริการหลักสูตร การนิเทศติดตามผล การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการประชาสัมพันธ์” ดังนั้นในการเตรียมการจัดหลักสูตร ผู้บริหารหลักสูตร ควรที่จะต้องศึกษาข้อมูลความต้องการของผู้เรียน หรือ กลุ่มเป้าหมาย จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อเก็บสถิติข้อมูล การประเมินผลการจัดหลักสูตร ความพึงพอใจและความต้องการของผู้เรียน เป็นต้น เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตร และจัดการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

จากผลการศึกษาค่าความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา การวิเคราะห์การดำเนินงานการจัดหลักสูตร และการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยจำแนกเป็น กลยุทธ์ระดับสถาบัน กลยุทธ์ระดับคณะ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ที่สำคัญและสอดคล้องกับความเสี่ยง 3 อันดับแรก คือ

กลยุทธ์ระดับสถาบัน

- จัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรให้มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ทั้งทางด้านงบประมาณและเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ระดับคณะ

- สนับสนุนให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร
- กำหนดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ การดำเนินงานการจัดหลักสูตรให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
- คณะผู้บริหารควรมีนโยบายการดำเนินงานการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน
- สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

กลยุทธ์ระดับหน่วยปฏิบัติการ

- กำหนดนโยบาย แผนและกลยุทธ์เชิงรุกที่สนองตอบต่อสภาวการณ์แข่งขัน
- การตลาดเชิงรุกโดยการจัด Road Show ไปยังกลุ่มเป้าหมาย

- ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณในการจัดหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ

- จัดทำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

- ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริงในอนาคต

- ปรับเนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพที่นำไปใช้จริง

- เพิ่มการประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้หลากหลายและ ตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน

- เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติการให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าตอบแทนล่วงเวลา) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

- จัดหานักศึกษาให้เพียงพอกับจุดคุ้มทุนในการเปิดดำเนินการสอนในแต่ละรุ่น

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านนโยบาย

1.1 สถาบันการศึกษาควรมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี และ ทันสมัย เพื่อประกอบการตัดสินใจในการแข่งขัน และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1.2 ควรมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินงาน และ บริหารจัดการความเสี่ยงได้เต็มความสามารถ (Empowerment)

1.3 ควรมีการทบทวนประสิทธิภาพของการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1.4 สถาบันควรมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหารดำเนินไปด้วยความเหมาะสมและสอดคล้องกัน

1.5 สถาบันควรสนับสนุนให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

1.6 ควรมีผู้เชี่ยวชาญและหน่วยฝึกอบรม เพื่อให้คำปรึกษา ฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน หรือ แก้ไขปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

1.7 การประกันคุณภาพควรเน้นเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร อาจารย์ และการประเมินคุณภาพอย่างจริงจัง

1.8 จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

2. ด้านการประยุกต์ใช้กลยุทธ์

การนำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้ ควรมีการพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของสถาบันที่เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2.2 การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีการปฏิบัติใช้ในหลายระดับที่แตกต่างกัน โดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน (กลยุทธ์, การดำเนินงาน, การรายงาน และ การปฏิบัติตามกฎ)
- 2.3 ความคุ้มค่าของต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2.4 ความเหมาะสม คือ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะดูโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats)
- 2.5 ความเป็นไปได้ โดยคำนึงถึง จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) ของสถาบัน
- 2.6 การยอมรับของสถาบัน ซึ่งจะต้องคำนึงถึง ค่านิยมสถาบัน ค่านิยมผู้บริหาร และการยอมรับของบุคลากรในสถาบัน

3. ด้านการวิจัยครั้งต่อไป

- ควรศึกษาการติดตามประเมินผลการใช้กลยุทธ์ที่น่าเสนอ เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อจำกัดในเรื่องของสถาบันอุดมศึกษาที่จะสามารถนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้
- ศึกษาความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรโดยแยกศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กาญจนา คุณานุกรักษ์. 2527. **หลักสูตรและการพัฒนา**. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เจนเนตร มณีนาค, กรกนก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และดรฤรต์น พึ่งตน. 2548. **การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : ไข่นอกการพิมพ์.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. 2546. **การบริหารความเสี่ยง**. พิมพ์ครั้งแรก. นนทบุรี : พอดี.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. 2547. **รายงานการตรวจสอบภายใน แนวความคิดและหลักการเชิงบูรณาการ**. พิมพ์ครั้งแรก. นนทบุรี : พอดี.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตน์พงษ์. 2539. **การพัฒนาหลักสูตร ; หลักการและแนวปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ อลิอัน เพรส.
- ญานินี วชิระทัตจิตร. 2547. **การบริหารความเสี่ยงสำหรับการขยายการลงทุนในธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียม ในต่างประเทศของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)**. โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงพร ธีรภาพไพสิฐ. 2548. **แนวทางการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในธุรกิจปิโตรเคมี: กรณีศึกษา บริษัทไทยพาราไซลีน จำกัด**. โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. 2542. **เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2542**. สถานที่พิมพ์ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทิพากร ปัทมานนท์. 2547. **การรับรู้ความสำคัญต่อปัจจัยเสี่ยงในการพัฒนาระบบและความสำเร็จของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม: กรณีของผู้ใช้ระบบในการไฟฟ้านครหลวง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัช สุนทรายุทธ. 2550. **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ธารชุดา อมรเพชรกุล. 2546. **การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลังจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธเนศ จิตสุทธิภากร. 2547. **การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. 2543. **รายงานการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การดำเนินงานของภาควิชาบริหาร การศึกษาในการปฏิรูปและจัดการศึกษา ตาม พ.ร.บ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** สถานที่พิมพ์ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ธำรง บัวศรี. 2542. **ทฤษฎีหลักสูตรการออกแบบและการพัฒนา.** กรุงเทพฯ : ธนัชการ พิมพ์.
- นงนุช สีสันต์. 2539. **การจัดหลักสูตรภาษาอังกฤษชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล สอาดโฉม. 2550. **การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise Risk Management.** พิมพ์ ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : สุานการพิมพ์.
- นิยฤทธิ์ กรุงวงศ์. 2543. **การพัฒนากลยุทธ์การจัดหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ใน ประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจนาฏ วัฒนประดิษฐ์. 2533. **การประสานงานของ 5 กระทรวงหลักในการจัด การศึกษาของนอกระบบโรงเรียนแกสตรีในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2544. **หลักสูตรอุดมศึกษา: การประเมินและการพัฒนา.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : นิชิน แอดเวอร์ไทซิ่ง กรุ๊ป.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE RISK MANAGEMENT MODEL FOR CORRUPTION PREVENTION IN PUBLIC SCHOOL).** วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 9, (กันยายน- ธันวาคม 2551): 1-7.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543. **การจัดและการบริหารอาชีวศึกษา.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนัก. 2550. **ระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.** กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทรวงศึกษา.

พรหมมาศ วรรณสุข **การศึกษาการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 สำหรับทหารกองประจำการ ของสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน.** สถานที่พิมพ์ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2546

เพียงจันทร์ ทองปาน. 2540. **สภาพ ปัญหา และความต้องการของผู้เรียน ผู้สอน และผู้จัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับการเรียนการสอนของสาขาวิชาที่มีผู้เรียนน้อยของโรงเรียนเอกชน อาชีว ศึกษา ประเภทนอกระบบโรงเรียน กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพศาล หวังพานิช. 2543. **การวัดและประเมินผลระดับอุดมศึกษา.** สถานที่พิมพ์: ทบวงมหาวิทยาลัย.

ภิญโญ สาธร. 2516. **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์.

มานิต บุญประเสริฐและคณะ. 2546. **โครงการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่.** สถานที่พิมพ์: ทบวงมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** [ออนไลน์] 2550 แหล่งที่มา <http://ia.psd.ku.ac.th/document/control2550.doc> [13 กุมภาพันธ์ 2552]

รุ่งทิพย์ ช้องหลิว. 2540. **การประยุกต์เทคนิคการสมมุติฐานแบบปรับปรุงในการศึกษาปัญหา และความต้องการในการพัฒนาครูประจำการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2546. **การประชุมเสวนาทางวิชาการ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

วรรณิ ศิริวัฒน์. 2545. **การศึกษาการจัดหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชา นิเทศ การศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วราพร อาสาฬห์ประกิต. 2547. **การบริหารความเสี่ยงของโครงการการให้คำปรึกษาและติดตั้งระบบสารสนเทศ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. 2538. **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : อาร์ทกราฟิค.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2518. **หลักการอุดมศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่หนึ่ง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช.
- วิฑูรย์ เจริญอาชาชัย . 2545. **การศึกษาการดำเนินงานการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแกนนำสังกัดกองการศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชากร, กรม. 2535. **คู่มือหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.
- วิชัย ดิสสระ. 2535. **การพัฒนาหลักสูตรและการสอน**. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. 2525. **พัฒนาหลักสูตรและการสอน – มิติใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. 2537. **กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. 2543. **การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา**. สถานที่พิมพ์ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- วีรวรรณ ชินะตระกูล. 2535. **ความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการกับสถานศึกษา**. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. 2548. **การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศุภทัต กิจสำราญ. 2547. **ปัจจัยทางการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน กรณีศึกษา: ฝ่ายบริหารงานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงัด อุทรานันท์. 2528. **พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เซ็นเตอร์ พับลิคเคชั่น.
- สงัด อุทรานันท์. 2529. **การนิเทศการศึกษา หลักการและทฤษฎีปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม.
- สงัด อุทรานันท์. 2532. **พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียน.
- สมยศ นาวิก. 2545. **แนวความคิด : การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.

- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2522. **หลักการวัดและประเมินผล**. ในเอกสารคู่มืออาจารย์ด้านการเรียนการสอน. หน้า 1-30 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบภายในและบริหารความเสี่ยง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Components of Enterprise Risk Management) ตามแนวทางของ COSO** [ออนไลน์] 2550. แหล่งที่มา: www.cgthailand.org/SetCG/source/article/ [20 มีนาคม 2552]
- สุชาติ เมืองแก้ว. **แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา**. ในเอกสารประกอบการบรรยาย ณ โรงแรม Century Park กรุงเทพมหานคร 15 กุมภาพันธ์ 2550. หน้า 1-6. สถานที่พิมพ์ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สุชาติ สีสวาริน. 2548. **แนวทางการนำการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานมาใช้กับธุรกิจหลักทรัพย์ในประเทศไทย**. โครงการพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุโขทัย ธรรมาริราช. 2523. **เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สารมวลงชน.
- สุธิดา ป็องปก. 2545. **กระบวนการพัฒนาหลักสูตร ภาษาและวัฒนธรรมไทยระดับปฐมวัย ในโรงเรียนนานาชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ ปฐมวัย ภาควิชาปฐมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. 2535. **เทคนิคการสอนครบวงจร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุนิสา กาญจนนิยม. 2539. **การจัดหลักสูตรคอมพิวเตอร์พื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ โกสยะจินดา. 2543. **การประเมินความเสี่ยงของโครงการคอมพิวเตอร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุพจน์ ตันติศิริวิทย์. 2545. **การติดตามการดำเนินงานการจัดหลักสูตรวิทยาลัยชุมชนระดับอนุปริญญา พุทธศักราช 2545**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ การศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ แสงนาทร. 2547. **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

- สุรพงษ์ มาลี. การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management): อภิธานศัพท์ของการบริหารราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ วารสารข้าราชการ 50, (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2548): 36-42.
- สุเทพพร นิลชัย. 2547. การดำเนินการจัดหลักสูตรท้องถิ่น กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมของโรงเรียนนาร่อง โครงการกองทุนหมู่บ้านสืบสานด้วยโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชานิติศาสตร์ศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวภา จันทร์สงค์. 2547. การดำเนินงานการจัดหลักสูตร English Program ในโรงเรียนสองภาษา ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชานิติศาสตร์ศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาวี . 2543. หลักการบริหาร: การวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ. 2548. รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาศาखाวิชาการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค.
- เสริมศรี ไชยสร. 2526. ระบบหลักสูตร - การสอน. พิมพ์ครั้งที่ 1. เชียงใหม่ : พระสิงห์การพิมพ์.
- เอกรินทร์ สี่มหาศาล. 2545. กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2537. สาระสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับงานวางแผนในสถาบันอุดมศึกษา. สำนักพิมพ์ : สารสภาคณาจารย์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2538. การวางแผนและการจัดระบบแผนงานในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ เอส ดี เพรส.
- อุทุมพร จามรมาน . 2545. การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรท้องถิ่นสู่การสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พันธ์.

ภาษาอังกฤษ

- Cassidy, D, Goldstein, L, Johnson, Mattie, J & Morley, J. 2001. **Developing a strategy enterprise wide risk in higher education**. [online] 2002 Available from : http://www.nacobo.org/institutional_effectiveness/white_paper/enterprisewiderisk.pdf. [October 24, 2009]
- Certo, S.C. and Peter, J.P. 1991. **Strategic Management: Concept and Applications**. New York : McGraw-Hill.
- Cope, R.G. 1978. **Opportunity from Strength: Strategic Planning Clarified with case examples**. Washington D.C.
- David, F.R. 1995. **Strategic Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- David, Pratt. 1980. **Curriculum: design and development**. New York : Harcourt Brace Jovanovich.
- Edward A. Krug. 1957. **Curriculum planning**. New York : Harper.
- Porter, Michael E. 1998. **The competitive advantage of nations: with a new introduction/Michael E.Porter**. New York : London: Free Press, Macmillan Business.
- Price waterhouse Coopers. 2005 . **Risk Management In Higher Education**. In report for Higher Education Funding Council (HEFCE). [online] 2005 Available from: Http://www.jcaho.org/news/mo_In0701attach.html. [April 25, 2009]
- Rick Harwell. 2003. **A Study of Effective Risk Management Practices in Higher Education**. Doctor Education Graduate Faculty of Baylor University.
- Strategic Formulation . **SWOT & TOWS**. [online] 2009 Available from: www.sorachut.com. [November 2, 2009]
- Taba Hilda.1962. **Curriculum Development Theory and Practice**. New York : Harcourt Brace Word.
- University of Cambridge . 1998-2008. **Risk Management**. Formation provided by secretariat. [online] 2008 Available from: <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk/process.html>. [March 7, 2008]



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เพื่อประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงในการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษา

สำหรับผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) หรือเติมข้อความในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ตำแหน่งปัจจุบันของท่าน

- 1.1. ผู้อำนวยการหลักสูตร (ปริญญาโท/ปริญญาเอก/ปริญญาโทและเอก)
- 1.2. ประธานกรรมการหลักสูตร (ปริญญาโท/ปริญญาเอก/ปริญญาโทและเอก)
- 1.3. หัวหน้าสาขาวิชาหรือหัวหน้าโปรแกรมวิชา (ปริญญาโท/ปริญญาเอก/ปริญญาโทและเอก)
- 1.4. เลขานุการหลักสูตร (ปริญญาโท/ปริญญาเอก/ปริญญาโทและเอก)
- 1.5. อาจารย์ประจำหลักสูตร (ปริญญาโท/ปริญญาเอก/ปริญญาโทและเอก)
- 1.6. อาจารย์พิเศษ (ปริญญาโท/ปริญญาเอก/ปริญญาโทและเอก)
- 1.7. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

3. ประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา.....ปี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด					ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
11. ความเสี่ยงจากผู้บริหารหลักสูตร 11.1 ผู้บริหารหลักสูตร มีคุณวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ที่ไม่เหมาะสม ขาดความเป็นผู้นำและขาดคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารที่ดี										
อื่น ๆ โปรดระบุ.....										
12. ความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ 12.1 ความไม่มีคุณภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา										
12.2 ความไม่มีคุณภาพของนักศึกษา และบัณฑิต										
อื่น ๆ โปรดระบุ.....										



 ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เพื่อประเมินความเสี่ยงของปัจจัยความเสี่ยงในการจัดหลักสูตร

การบริหารการศึกษาสำหรับผู้เรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) หรือเติมข้อความในช่องว่างที่กำหนดให้

1. สถานะปัจจุบันของท่าน

1.1 นักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ระดับปริญญาโท/ปริญญาเอก)

1.2. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

2. อายุ.....ปี

3. กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่.....

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบันของท่าน.....



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

ตารางผลวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยโอกาสและค่าเฉลี่ยผลกระทบของความเสียหาย
จากการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ผลวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยโอกาสและค่าเฉลี่ยผลกระทบจากความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรบริหารการศึกษาศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต				1. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต			
1.1 โอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ	3.53	3.53		1.1 ผลกระทบเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ	3.69	3.69	
1.2 โอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง ระเบียบ ข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องมี ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร)	3.08	3.08		1.2 ผลกระทบเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ระเบียบ ข้อบังคับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องมีใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพการบริหาร)	3.84	3.84	
ค่าเฉลี่ยรวม	3.31	3.31		ค่าเฉลี่ยรวม	3.77	3.77	
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ กฎระเบียบ				2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับ กฎระเบียบ			
2.1 โอกาสที่จะเกิดความไม่ชัดเจนของระบบและ กลไกการเปิดและปิดหลักสูตร	2.95	2.95		2.1 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่ชัดเจนของระบบ และกลไกการเปิดและปิดหลักสูตร	3.37	3.37	
2.2 โอกาสที่การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ และการกำหนดมาตรฐานหลักสูตร ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์มาตรฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา (สกอ.)	3.24	3.24		2.2 ผลกระทบเมื่อการเตรียมความพร้อมในด้าน ต่าง ๆ และการกำหนดมาตรฐานหลักสูตร ไม่ สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)	3.63	3.63	

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
2.3 โอกาสที่คุณวุฒิของอาจารย์ผู้สอนบางรายวิชาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)	3.45	3.45		2.3 ผลกระทบเมื่อคุณวุฒิของอาจารย์ผู้สอนบางรายวิชาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)	3.94	3.94	
2.4 โอกาสที่จำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)	3.61	3.61		2.4 ผลกระทบเมื่อจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้เรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)	3.92	3.92	
2.5 โอกาสที่จะเกิดความไม่สอดคล้องของสัดส่วนอาจารย์ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ที่ควบคุม ตามเกณฑ์ที่ สกอ.กำหนด	3.71	3.71		2.5 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องของสัดส่วนอาจารย์ต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ที่ควบคุมตามเกณฑ์ที่ สกอ.กำหนด	3.95	3.95	
2.6 โอกาสที่การจัดหน่วยกิตรายวิชาไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ของ สกอ.	2.61	2.61		2.6 ผลกระทบเมื่อการจัดหน่วยกิตรายวิชาไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ของ สกอ.	3.34	3.34	
ค่าเฉลี่ยรวม	3.26	3.26		ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	3.69	
3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร				3. ความเสี่ยงด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร			
3.1 โอกาสที่หลักสูตร ไม่สอดคล้องกับแนวทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษา	2.97	2.97		3.1 ผลกระทบเมื่อหลักสูตร ไม่สอดคล้องกับแนวทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษา	3.55	3.55	
ค่าเฉลี่ยรวม	2.97	2.97		ค่าเฉลี่ยรวม	3.55	3.55	

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ 4.1 โอกาสที่จะเกิดการแข่งขันของสถาบันต่าง ๆ ในประเทศที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกัน	4.11	4.11		4. ความเสี่ยงด้านการแข่งขันภายในประเทศ 4.1 ผลกระทบเมื่อเกิดการแข่งขันของสถาบันต่าง ๆ ในประเทศที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกัน	4.08	4.08	
4.2 โอกาสที่ค่าใช้จ่ายในการศึกษาตลอดหลักสูตรสูง	3.62	3.52	3.66	4.2 ผลกระทบเมื่อค่าใช้จ่ายในการศึกษาตลอดหลักสูตรสูง	3.70	3.63	3.73
ค่าเฉลี่ยรวม	3.87	3.82	3.66	ค่าเฉลี่ยรวม	3.89	3.86	3.73
5. ความเสี่ยงด้านการเงิน 5.1 โอกาสที่รายรับที่ได้จากการจัดหลักสูตรไม่เพียงพอกับรายจ่าย	3.48	3.48		5. ความเสี่ยงด้านการเงิน 5.1 ผลกระทบเมื่อรายรับที่ได้จากการจัดหลักสูตรไม่เพียงพอกับรายจ่าย	3.89	3.89	
5.2 โอกาสที่จะเกิดความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร	3.31	3.31		5.2 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เพียงพอของงบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร	3.63	3.63	
5.3 โอกาสที่จำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา	3.65	3.65		5.3 ผลกระทบเมื่อจำนวนนักศึกษาลดลงในแต่ละภาคการศึกษา	3.95	3.95	
ค่าเฉลี่ยรวม	3.48	3.48		ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	3.82	

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ				6. ความเสี่ยงด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ			
6.1 โอกาสที่จะเกิดความไม่เพียงพอของสื่อ-อุปกรณ์ต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร	3.24	3.24		6.1 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เพียงพอของสื่อ-อุปกรณ์ต่อการใช้งานในการจัดหลักสูตร	3.56	3.56	
6.2 โอกาสที่จะเกิดความไม่เพียงพอของ เอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	3.42	3.52	3.39	6.2 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เพียงพอของเอกสาร/ตำรา/วารสาร/งานวิจัย ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	3.63	3.65	3.62
6.3 โอกาสที่สื่อ-อุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการทำงานในการจัดหลักสูตร	3.11	3.11		6.3 ผลกระทบเมื่อสื่อ-อุปกรณ์ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการทำงานในการจัดหลักสูตร	3.47	3.47	
6.4 โอกาสที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการเรียนการสอนมีน้อยลง	3.03	2.84	3.10	6.4 ผลกระทบเมื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการเรียนการสอนมีน้อยลง	3.33	3.19	3.38
6.5 โอกาสที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการบริหารดำเนินงานมีน้อย	2.95	2.95		6.5 ผลกระทบเมื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการบริหารดำเนินงานมีน้อย	3.24	3.24	
6.6 โอกาสที่จะเกิดความไม่เพียงพอของเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินผลการจัดหลักสูตร	3.13	3.13		6.6 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เพียงพอของเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินผลการจัดหลักสูตร	3.34	3.34	
ค่าเฉลี่ยรวม	3.15	3.13	3.25	ค่าเฉลี่ยรวม	3.43	3.41	3.50

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 7.1 โอกาสที่จะเกิดความไม่เพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผลการพิจารณาการเตรียมการจัดหลักสูตร (เช่น ความต้องการของผู้เรียน นโยบายของรัฐ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เป็นต้น)	3.44	3.44		7. ความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 7.1 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ส่งผลการพิจารณาการเตรียมการจัดหลักสูตร (เช่น ความต้องการของผู้เรียน นโยบายของรัฐ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เป็นต้น)	3.76	3.76	
7.2 โอกาสที่โครงสร้างหลักสูตรไม่เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริง (เช่น เนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีไม่ทันสมัย หรือ ไม่สอดคล้องกับการนำไปใช้จริง เป็นต้น)	3.08	3.45	2.95	7.2 ผลกระทบเมื่อโครงสร้างหลักสูตรไม่เหมาะสมกับสภาพที่นำไปใช้จริง (เช่น เนื้อหาวิชาภาคทฤษฎีไม่ทันสมัย หรือ ไม่สอดคล้องกับการนำไปใช้จริง เป็นต้น)	3.47	3.90	3.33
ค่าเฉลี่ยรวม	3.26	3.45	2.95	ค่าเฉลี่ยรวม	3.62	3.83	3.33
8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 8.1 โอกาสที่จะเกิดการจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม เช่น มีการแบ่งย่อยมากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	3.19	3.19		8. ความเสี่ยงด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 8.1 ผลกระทบเมื่อการจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม เช่น มีการแบ่งย่อยมากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	3.40	3.40	

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
8.3 โอกาสที่จะเกิดความไม่เหมาะสมหรือความไม่ชัดเจนในการมอบอำนาจ เช่น กระจุกตัว หรือกระจายมากเกินไป	3.10	3.10		8.3 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เหมาะสมหรือความไม่ชัดเจนในการมอบอำนาจ เช่น กระจุกตัว หรือกระจายมากเกินไป	3.35	3.35	
8.4 โอกาสที่จะเกิดการขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ	3.32	3.32		8.4 ผลกระทบเมื่อขาดระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ	3.56	3.56	
8.5 โอกาสที่จะเกิดความไม่มีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตร	3.42	3.42		8.5 ผลกระทบเมื่อไม่มีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตร	3.66	3.66	
ค่าเฉลี่ยรวม	3.24	3.24		ค่าเฉลี่ยรวม	3.49	3.49	
9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน				9. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน			
9.1 โอกาสที่จะเกิดความไม่ชัดเจน ในการกำหนดปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตร	3.05	3.05		9.1 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่ชัดเจน ในการกำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ของการเปิดหลักสูตร	3.39	3.39	
9.2 โอกาสที่จะเกิดความไม่ชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์ และความไม่สอดคล้องของการกำหนดกลยุทธ์ และแผนงานต่าง ๆ ของสถาบัน	3.24	3.24		9.2 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่ชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์ และความไม่สอดคล้องของการกำหนดกลยุทธ์ และแผนงานต่าง ๆ ของสถาบัน	3.55	3.55	
9.3 โอกาสที่ผู้บริหารสถาบันไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการจัดหลักสูตร	3.02	3.02		9.3 ผลกระทบเมื่อผู้บริหารสถาบันไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการจัดหลักสูตร	3.42	3.42	

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
9.4 โอกาสที่จะเกิดความไม่ชัดเจนของการวางแผนขั้นตอนในการเตรียมการจัดหลักสูตร	3.05	3.05		9.4 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่ชัดเจนของการวางแผนขั้นตอนในการเตรียมการจัดหลักสูตร	3.35	3.35	
9.5 โอกาสที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำหลักสูตร	3.02	3.02		9.5 ผลกระทบเมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำหลักสูตร	3.45	3.45	
9.6 โอกาสที่จะเกิดความไม่พร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร (เช่น ทักษะความรู้ ความเข้าใจ และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น)	3.13	3.13		9.6 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่พร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร (เช่น ทักษะความรู้ ความเข้าใจ และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น)	3.63	3.63	
9.7 โอกาสที่การจัดเวลาในการศึกษาภาคพิเศษ และ เสาร์-อาทิตย์ ทำให้นักศึกษามีเวลาไม่เพียงพอที่จะค้นคว้าในห้องสมุด	3.37	3.47	3.34	9.7 ผลกระทบเมื่อการจัดเวลาในการศึกษาภาคพิเศษ และ เสาร์-อาทิตย์ ทำให้นักศึกษามีเวลาไม่เพียงพอที่จะค้นคว้าในห้องสมุด	3.41	3.50	3.38
9.8 โอกาสที่จะเกิดการขาดการเตรียมการเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน	2.98	2.98		9.8 ผลกระทบเมื่อขาดการเตรียมการเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน	3.32	3.32	
9.9 โอกาสที่จะเกิดความล่าช้าในการติดต่อประสานงานการจัดหลักสูตร	2.95	2.95		9.9 ผลกระทบเมื่อเกิดความล่าช้าในการติดต่อประสานงานการจัดหลักสูตร	3.31	3.31	
9.10 โอกาสที่จะเกิดการไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร	2.94	2.94		9.10 ผลกระทบเมื่อไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร	3.23	3.23	

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
9.11 โอกาสที่จะเกิดการประชาสัมพันธ์หลักสูตรไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียน	2.94	2.94		9.11 ผลกระทบเมื่อการประชาสัมพันธ์หลักสูตรไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียน	3.39	3.39	
9.12 โอกาสที่จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการประชาสัมพันธ์หลักสูตร	2.63	2.63		9.12 ผลกระทบเมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการประชาสัมพันธ์หลักสูตร	3.08	3.08	
9.13 โอกาสที่จะเกิดความไม่ชัดเจนของการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าศึกษา	2.5	2.5		9.13 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่ชัดเจนของการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าศึกษา	2.89	2.89	
9.14 โอกาสที่จะเกิดสถานที่ที่ใช้ในการรับสมัคร/สอบไม่สะดวกต่อการเดินทาง	2.59	2.4	2.65	9.14 ผลกระทบเมื่อสถานที่ที่ใช้ในการรับสมัคร/สอบไม่สะดวกต่อการเดินทาง	2.73	2.73	2.73
9.15 โอกาสที่จะเกิดการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ที่ไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ)	2.72	2.92	2.65	9.15 ผลกระทบเมื่อการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ที่ไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนและสภาพของผู้เรียน (ทั้งในสถาบันหลักและศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ)	2.83	3.27	2.67
9.16 โอกาสที่จะเกิดความไม่เหมาะสมของการจัดกลุ่มผู้เรียนในการเรียนการสอน	2.86	2.85	2.87	9.16 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เหมาะสมของการจัดกลุ่มผู้เรียนในการเรียนการสอน	3.03	3.18	2.98
9.17 โอกาสที่ผู้สอนไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำกำหนดการสอนและเนื้อหาวิชาที่สอน	2.67	2.81	2.63	9.17 ผลกระทบเมื่อผู้สอนไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำกำหนดการสอนและเนื้อหาวิชาที่สอน	3.15	3.37	3.07
9.18 โอกาสที่จะเกิดความไม่สอดคล้องกันของการเรียนการสอนกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน	2.89	3.15	2.81	9.18 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องกันของการเรียนการสอนกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน	3.22	3.55	3.10

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
9.19 โอกาสที่จะเกิดความไม่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนของผู้สอน	2.83	2.85	2.82	9.19 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่ชัดเจนในการประเมินผลการเรียนของผู้สอน	3.16	3.31	3.10
9.20 โอกาสที่จะเกิดความไม่ชัดเจนของการวางแผนการนิเทศและติดตามประเมินผลการเรียน	2.89	2.89		9.20 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่ชัดเจนของการวางแผนการนิเทศและติดตามประเมินผลการเรียน	3.11	3.11	
9.21 โอกาสที่จะเกิดความไม่เหมาะสมของหน่วยงานที่ใช้ในการฝึกงานของผู้เรียน (ถ้ามีการฝึกงาน)	2.77	2.77		9.21 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เหมาะสมของหน่วยงานที่ใช้ในการฝึกงานของผู้เรียน (ถ้ามีการฝึกงาน)	3.06	3.06	
9.22 โอกาสที่จะเกิดความไม่เหมาะสมของระบบการฝึกงาน (ถ้ามีการฝึกงาน)	2.76	2.76		9.22 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เหมาะสมของระบบการฝึกงาน (ถ้ามีการฝึกงาน)	3.06	3.06	
9.23 โอกาสที่สถาบันจะสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่พึงประสงค์แก่บุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ	3.15	3.15		9.23 ผลกระทบเมื่อสถาบันสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่พึงประสงค์แก่บุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ	3.39	3.39	
9.24 โอกาสที่จะเกิดความไม่เที่ยงตรงของข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร	2.98	2.98		9.24 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่เที่ยงตรงของข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร	3.31	3.31	
9.25 โอกาสที่จะเกิดความไม่ชัดเจนในการวางแผนการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร	3.03	3.03		9.25 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่ชัดเจนในการวางแผนการติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร	3.35	3.35	
ค่าเฉลี่ยรวม	2.92	2.94	2.82	ค่าเฉลี่ยรวม	3.23	3.29	3

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ 10.1 โอกาสที่การดำเนินงานการจัดหลักสูตร ไม่ เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา	3.00	3.00		10. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ 10.1 ผลกระทบเมื่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา	3.68	3.68	
10.2 โอกาสที่ผู้เรียนจะขาดความเชื่อมั่นในการจัด หลักสูตรของสถาบัน	2.69	2.69		10.2 ผลกระทบเมื่อผู้เรียนขาดความเชื่อมั่นในการ จัดหลักสูตรของสถาบัน	3.40	3.40	
10.3 โอกาสที่สถาบันไม่มีอาจารย์ผู้สอนที่มีชื่อ เสียง หรือมาจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงของ รัฐ	2.77	2.82	2.75	10.3 ผลกระทบเมื่อสถาบันไม่มีอาจารย์ผู้สอนที่มี ชื่อ เสียง หรือมาจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง ของรัฐ	3.04	3.24	2.97
10.4 โอกาสที่หลักสูตรยังไม่ผ่านการเห็นชอบจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	2.42	2.40	2.43	10.4 ผลกระทบเมื่อหลักสูตรยังไม่ผ่านการเห็นชอบ จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	3.00	3.39	2.87
10.5 โอกาสที่สถาบันมีชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ ไม่เหมาะสม	2.49	2.29	2.55	10.5 ผลกระทบเมื่อสถาบันมีชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์ที่ไม่เหมาะสม	3.02	3.13	2.99
10.6 โอกาสที่ผู้บริหารหลักสูตร มีภาพลักษณ์ที่ไม่ เหมาะสม	2.47	2.44	2.48	10.6 ผลกระทบเมื่อผู้บริหารหลักสูตร มี ภาพลักษณ์ที่ไม่เหมาะสม	2.99	3.21	2.91
10.7 โอกาสที่ผู้สอนมีภาพลักษณ์ที่ไม่เหมาะสม	2.47	2.44	2.48	10.7 ผลกระทบเมื่อผู้สอนมีภาพลักษณ์ที่ไม่ เหมาะสม	2.98	3.15	2.93
ค่าเฉลี่ยรวม	2.62	2.58	2.54	ค่าเฉลี่ยรวม	3.16	3.31	2.93

โอกาสที่จะเกิด	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน	ผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น	ผู้จัดและผู้เรียน	ผู้จัด	ผู้เรียน
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร 11.1 โอกาสที่จะเกิดผู้บริหารหลักสูตร มีคุณวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ที่ไม่เหมาะสม ขาด ความเป็นผู้นำและขาดคุณสมบัติของการเป็น ผู้บริหารที่ดี	2.71	2.71		11. ความเสี่ยงด้านผู้บริหารหลักสูตร 11.1 ผลกระทบเมื่อผู้บริหารหลักสูตร มีคุณวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ที่ไม่เหมาะสม ขาด ความเป็นผู้นำและขาดคุณสมบัติของการเป็น ผู้บริหารที่ดี	3.42	3.42	
ค่าเฉลี่ยรวม	2.71	2.71		ค่าเฉลี่ยรวม	3.42	3.42	
12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ 12.1 โอกาสที่จะเกิดความไม่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา	2.93	2.87	2.95	12. ความเสี่ยงด้านผลผลิตและบริการ 12.1 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา	3.31	3.35	3.30
12.2 โอกาสที่จะเกิดความไม่มีคุณภาพของ นักศึกษา และบัณฑิต	3.06	3.06		12.2 ผลกระทบเมื่อเกิดความไม่มีคุณภาพของ นักศึกษา และบัณฑิต	3.56	3.56	
ค่าเฉลี่ยรวม	3.00	2.97	2.95	ค่าเฉลี่ยรวม	3.44	3.46	3.30



ภาคผนวก ง

แบบวิเคราะห์เอกสาร สภาพการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบวิเคราะห์เอกสาร สภาพการดำเนินงานการจัดหลักสูตร

ชื่อสถาบัน _____

เอกสารที่วิเคราะห์ _____

สภาพการจัดหลักสูตร	ข้อมูลที่พบ
1. การเตรียมการจัดหลักสูตร	
1.1.การวางแผนการจัดหลักสูตร	
1.2 การจัดเตรียมบุคลากร	
1.3 การจัดเตรียมอาคาร สถานที่ และบรรยากาศในการเรียน	
1.4 การจัดเตรียมหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร	
1.5 การจัดเตรียมวัสดุประกอบและสื่อการเรียน	
1.6 การจัดตารางสอน/ปฏิทินการศึกษา	
1.7 การจัดเตรียมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้	
1.8 การจัดเตรียมการประเมินผลการจัดหลักสูตร	
1.9 การประสานงาน	
10 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร	
2. การดำเนินงานการจัดหลักสูตร	
2.1 การรับสมัคร การคัดเลือกนักศึกษา และลงทะเบียนเรียน	
2.2 การจัดทำกำหนดการสอนและเนื้อหาวิชาที่สอน	
2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการใช้วัสดุและสื่อการสอน	
2.4 การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้	
2.5 การนิเทศและติดตามผลการเรียนรู้	
2.6 การจัดการฝึกงาน	
2.7 การประเมินคุณภาพการศึกษา (ภายในและภายนอก)	

สภาพการจัดหลักสูตร	ข้อมูลที่พบ
2.8 การสร้างขวัญกำลังใจ	
3. การติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตร	
3.1 การติดตามประเมินผลการเตรียมการจัดหลักสูตร	
3.2 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร	



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|--|--|
| 1. ดร.มานิต บุญประเสริฐ | ผู้อำนวยการหลักสูตรและการสอน
มหาวิทยาลัยรังสิต |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. รุจิรัฏ์ ภู่อาระ | ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษ มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ | ผู้อำนวยการหลักสูตร การบริหารการศึกษ
ดุขฎิบัณฑิตมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ต้นติเมธ | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม |
| 5. ดร.ฉีนานฎ ณ สุนทร | คณบดีคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย
เซนต์จอห์น |
| 6. นาวาโทหญิง ดร.สอาดจิต เพ็ชมีศรี | หัวหน้าฝ่ายแผนและพัฒนา วิทยาลัยพยาบาล
กองทัพเรือ |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ประसार มาลากุล ณ อยุธยา กรรมการที่ปรึกษาศูนย์วิจัยและพัฒนา
นวัตกรรมการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถ
พิเศษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลีตีวดี ชัยวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความเสี่ยง, อาจารย์
ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพาและผู้เชี่ยวชาญด้าน
ความเสี่ยง
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา
การศึกษา สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. รองศาสตราจารย์ สุนันท์ ศรัณยนิตย์ ที่ปรึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัย
เกษมบัณฑิต
6. รองศาสตราจารย์ ดร. รุจีร์ ภู่อาระ ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกลยุทธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธรร สุนทรายุทธ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพาและผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง
2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
3. รองศาสตราจารย์ ดร. กิติมา ปรีดีดีถิก นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษ
4. ดร.ถวิล อดาวัดย์ ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
5. ดร. สมหมาย จันทรเรือง ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม
6. รองศาสตราจารย์ ดร. รุจีร์ ภู่อาระ ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม
7. ดร.ธนีนาฏ ณ สุนทร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
8. รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ผู้อำนวยการหลักสูตร การบริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
9. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลาวัฒน์ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิทย์บริการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
10. รองศาสตราจารย์ ดร อุทัย บุญประเสริฐ ประธานกรรมการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการการศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวหนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม เกิดเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2520 ที่กรุงเทพฯ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกคณิตศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปีการศึกษา 2541 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสถิติประยุกต์ สาขาวิชาวิทยาการประกันภัย ในปีการศึกษา 2544 จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย