

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

-งานวิจัยในประเทศไทย

-งานวิจัยในต่างประเทศ

การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย

การศึกษาของสงฆ์แต่เดิมนั้น เริ่มต้นมาแต่สมัยพุทธกาลแล้ว บุคคลผู้เข้ามาสู่สังฆมณฑลในครั้งพุทธกาล ตามประวัติความเป็นมาส่วนมากมักจะได้รับการศึกษาทั้งคฤหัสถ์และคฤหัสถ์มาเป็นอย่างดี ตามลัทธิศาสนาในสมัยนั้น เป็นต้นว่าเรียนจบไตรเพทก่อน การศึกษาในสมัยที่พระพุทธองค์ยังทรงพระชนม์อยู่ มี 2 ประการ คือ

(1) กัณธธุระ (Burden of Study) ได้แก่ ธุระฝ่ายคัมภีร์ การศึกษาพระธรรมวินัยอันเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า

(2) วิปัสสนาธุระ (Burden of Insight Development) ได้แก่ ธุระฝ่ายเจริญวิปัสสนา ซึ่งรวมทั้งสมณะด้วย อันเป็นเครื่องมือหรืออุบายฝึกหัดจิตใจของตนเองให้สะอาดผ่องแผ้วปราศจากกิเลสสาธุะทั้งปวง (พระธรรมปิฎก (สุชาติ ฐมฺมรตโน) และพระมหาทองดี ปญญาวิชโร, 2548, หน้า 33)

ต่อมาเมื่อพระพุทธองค์เสด็จดับขันธปรินิพพานแล้ว พระสงฆ์สาวกได้ประชุมกันทำการสังคายนาพระธรรมวินัยเพื่อรวบรวมประมวลคำสั่งสอนของพระองค์ไว้เป็นหมวดหมู่ เรียกว่า “พระไตรปิฎก” (The Three Baskets) จำแนกเป็น 84,000 พระธรรมขันธ์ มี 3 หมวด คือ

(1) พระวินัยปิฎก (The Basket of Discipline) หมวดพระวินัย ประมวลลัทธิขบถ สำหรับภิกษุสงฆ์และภิกษุณีสงฆ์ มี 21,000 พระธรรมขันธ์

(2) พระสุตตันตปิฎก (The Basket of Discourses) หมวดพระสูตร ประมวลพระธรรมเทศนา คำบรรยายธรรมและเรื่องเล่าต่าง ๆ อันยกเชื่อมตามบุคคลและโอกาส มี 21,000 พระธรรมขันธ์

(3) พระอภิธรรมปิฎก (The Basket of Sublime) หมวดอภิธรรม ประมวลหลักธรรม และคำอธิบายในรูปหลักวิชาล้วนไม่เกี่ยวกับเหตุการณ์และบุคคล มี 42,000 พระธรรมขันธ์ (พระธรรมปัญญากรณ์ (สุชาติ ธรรมรัตน์) และพระมหาทองดี ปญญาวิชโร, 2548, หน้า 35)

ซึ่งการศึกษาของพระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาดังกล่าวนั้น มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ (พระธรรมปัญญากรณ์ (สุชาติ ธรรมรัตน์) และพระมหาทองดี ปญญาวิชโร, 2548, หน้า 36-37)

(1) ปริยัติ (The True Doctrine of Study) ได้แก่ การศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัย นับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติ และการเล่าเรียนพระธรรมวินัยหรือปริยัติธรรมนั้น เป็นการศึกษาภาคทฤษฎี คือ การศึกษาพระธรรมวินัยให้มีความรู้พื้นฐานอย่างแจ่มแจ้งว่าคำสอนของพระพุทธองค์ที่เป็นธรรมบทนั้น บทนี้ว่าด้วยเรื่องอะไร ถ้าผู้เรียนจำน้อมนำเอาพระธรรมคำสอนมาปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทาง หรือแสงประทีปแห่งชีวิตว่าจะทำอย่างไร และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะได้ผลอย่างไร เป็นต้น

(2) ปฏิบัติ (The True Doctrine of Practical) ได้แก่ การน้อมเอาหลักธรรมคำสอนที่ได้เรียนรู้ในทางภาคทฤษฎีนั้นมาสู่ภาคปฏิบัติ คือ นำมาประพฤติปฏิบัติจริง ๆ เพื่อเป็นการอบรมกาย วาจา ใจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ นำเอาหลักธรรมที่เรียนรู้แล้วนั้นมาเป็นแนวทางหรือปทัฏฐานแห่งชีวิตให้เหมาะสมกับฐานะของตน

(3) ปฏิเวธ (The True Doctrine of Penetration) ได้แก่ การนำเอาหลักธรรมคำสอนที่ได้เรียนรู้มา และประพฤติปฏิบัติจนได้ผลแห่งการประพฤติปฏิบัติมาเทศนาสั่งสอนประชาชนเป็นชั้นที่แสดงถึงผลของการปฏิบัติธรรม

สำหรับการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยนั้น ชั้นแรกเป็นการศึกษาภาษาบาลีเพื่ออ่านและแปลพระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา และโยชนาต่าง ๆ เนื่องจากคัมภีร์เหล่านั้นเขียนไว้ด้วยภาษาบาลี (สุภาพร มากแจ้ง และสมปอง มากแจ้ง, 2542, หน้า 4) เพราะภาษาบาลีเป็นภาษาที่ใช้จารึกพระไตรปิฎก ผู้ประสงค์จะเข้าใจในพระไตรปิฎกต้องมีความรู้บาลีดี ซึ่งคณะสงฆ์ไทยได้กำหนดให้มีการศึกษาบาลีมาตั้งแต่อดีตกาล เพื่อจะใช้ภาษาบาลีเป็นกุญแจไขผู้คือพระไตรปิฎกอันเป็นหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนานำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตน และนำมาชี้แจงแสดงแก่

ประชาชนผู้สนใจในธัมมานุวัตรปฏิบัติ (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ธรรมรัตน์) และพระมหาทองดี ปญญาวิโร, 2548, หน้า 446) ซึ่งการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยตั้งแต่อดีตมาจนปัจจุบันสามารถสรุปได้ ดังนี้

การศึกษาของพระสงฆ์ในสมัยสุโขทัย (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ธรรมรัตน์) และพระมหาทองดี ปญญาวิโร, 2548, หน้า 37-38)

การศึกษาพระปริยัติธรรมในสมัยนี้ เป็นการศึกษาจากพระไตรปิฎกโดยแยกออกเป็นตอน ๆ ไป กล่าวคือ เบื้องต้นให้ศึกษาพระสุตตันตปิฎก เมื่อเรียนจบพระสุตแล้วให้ศึกษาพระวินัยปิฎกต่อไป เมื่อศึกษาพระวินัยปิฎกจบแล้วก็ให้ศึกษาพระอภิธรรมปิฎก

สถานศึกษา การศึกษาในสมัยนี้ มีวัดและวังเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ วัดเป็นสำนักเรียนของบรรดาบุตรหลาน ขุนนาง และราษฎรทั่วไป โดยมีพระภิกษุเป็นครูสอนและจัดการศึกษา และวังเป็นสำนักราชบัณฑิตซึ่งสอนแต่เฉพาะเจ้านายและบุตรหลานข้าราชการ และเป็นที่เรียนธรรมของพระสงฆ์เท่านั้น

หลักสูตร หลักสูตรการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมในสมัยนี้ไม่ปรากฏชัด แต่คงได้แก่ ภาษาบาลี พระไตรปิฎก และศิลปะศาสตร์ต่าง ๆ สำหรับครูผู้สอนก็คงเป็นพระมหาเถระ พระมหาคณะตรี และราชบัณฑิตผู้คงแก่เรียนนั่นเอง

การวัดผลการศึกษา การวัดผลการศึกษานั้นยังไม่มีระบบหรือระเบียบวิธีการวัดผลที่แน่นอน มักจะวัดจากความทรงจำและความสามารถเป็นพื้น

การศึกษาของพระสงฆ์ในสมัยกรุงศรีอยุธยา (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ธรรมรัตน์) และพระมหาทองดี ปญญาวิโร, 2548, หน้า 40-44)

การศึกษาในสมัยนี้ ยุคแรก ๆ นั้น กษัตริย์ผู้ครองกรุงศรีอยุธยามีได้สนพระทัยเอาใจใส่ในการพระศาสนา นัก การศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัยของพระก็ถูกปล่อยปละละเลยโดยปล่อยให้การศึกษาเล่าเรียนเป็นตามอัธยาศัย จนกระทั่งถึงสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราชขึ้นครองราชย์พระองค์จึงได้โปรดให้คณะสงฆ์ดำเนินการด้านโรงเรียนพระปริยัติธรรมขึ้น เพื่อให้กุลบุตรผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาทุกรูปได้ศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมกันอย่างจริงจัง จึงมีคำว่า “บวชเรียน” เกิดขึ้นในสมัยนั้นเป็นต้นมาจวบจนปัจจุบันนี้ พร้อมกับได้ทรงโปรดให้คณะสงฆ์เอาภาระในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง โดยให้กำหนดตามหลักสูตร เวลาเรียน การประเมินผล และกำหนดฐานะของผู้สอบ ใช้ได้ไว้เป็นการแน่นอน กล่าวคือใช้พระไตรปิฎกภาษาบาลีจำนวน 84,000 พระธรรมขันธ์ เป็นผูกโบลาน เป็นหลักสูตรในการกำหนดชั้นเรียน โดยแยกเป็นปิฎก ดังนี้

พระสุตตันตปิฎก จำนวน 21,000 พระธรรมชั้น

พระวินัยปิฎก จำนวน 21,000 พระธรรมชั้น

พระอภิธรรมปิฎก จำนวน 42,000 พระธรรมชั้น

และแบ่งชั้นเรียนออกเป็น 3 ชั้น หรือ 3 ประโยค ตามปิฎกทั้ง 3 นั้น คือ

(1) บาเรียนตรี ต้องแปลจบพระสูตร

(2) บาเรียนโท ต้องแปลจบพระสูตรและพระวินัย

(3) บาเรียนเอก ต้องแปลจบพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม

ผู้ที่เรียนจบบาเรียนตรี – โท – เอก เรียกว่า มหาบาเรียนบาลี โดยใช้อักษรย่อว่า บ.บ.

สถานที่ศึกษา ในสมัยกรุงศรีอยุธยา ได้ทรงโปรดให้จัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม อยู่ในบริเวณพระบรมมหาราชวังเป็นหลัก ส่วนตามวัดต่าง ๆ ก็มีการเรียนการสอนบ้างเป็นแห่งย่อย

ครู สำหรับครูผู้สอนนั้น ได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ผู้เป็นเอกอัครศาสนูปถัมภกเองบ้าง ราชบัณฑิตทั้งหลายบ้าง พระเถระผู้ทรงความรู้พระไตรปิฎกบ้าง

กระบวนการเรียนการสอน สำหรับกระบวนการเรียนการสอนนั้น กำหนดเอาพระไตรปิฎกที่จารึกลงในใบลานเป็นหนังสือแบบเรียน และหนังสือขึ้นมูลฐานในการเรียนคือ มูลกัจจายน์ เพื่อให้รู้เรื่องอักษรวิธีก่อนเรียนพระไตรปิฎก

การวัดผลและการประเมินผลการเรียนการสอน เมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงประกาศให้มีการสอบพระปริยัติธรรมขึ้นแล้ว พระมหาเถระและราชบัณฑิตทั้งหลายก็จะจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น โดยมีพระเจ้าแผ่นดินทรงเป็นประธานในการสอบ ในการสอบนั้นใช้การแปลปากเปล่าต่อหน้าคณะกรรมการอย่างน้อย 3 ท่าน โดยมีวิธีการในการดำเนินการสอบ คือ จะเริ่มต้นด้วยการสอบพระสูตรก่อน ซึ่งมีจำนวน 21,000 พระธรรมชั้น ผู้สอบจะจับสลากตามที่กรรมการกำหนดให้ ถ้าจับได้ผูกใดก็แปลผูกนั้น กรรมการจะให้โอกาสแก่ผู้สอบซึ่งแปลปากเปล่านั้นแก้ตัวเมื่อแปลผิดศัพท์หรือประโยคได้เพียง 3 ครั้ง ถ้ากรรมการทักเกิน 3 ครั้ง ถือว่าตกในประโยคนั้น ๆ ถ้านักเรียนรูปใดแปลได้คล่องเป็นที่พอใจของกรรมการ โดยไม่มีการทักก็ถือว่าผ่านได้ คือสอบได้ในประโยคนั้น ๆ ซึ่งการสอบแต่ละครั้งนั้นจะใช้เวลาเรียน 3 ปี และมีการวัดผล 1 ครั้ง

การศึกษาของพระสงฆ์ในสมัยกรุงธนบุรี (พระธรรมปัญญาจารย์ (สุชาติ ฐมฺมรตโน) และพระมหาทองดี ปญฺญาวชิโร, 2548, หน้า 44-46)

สมัยนี้เป็นสมัยที่บ้านเมืองเริ่มตั้งตัว เป็นระยะแห่งการกอบกู้ชาติ ถึงกระนั้นสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช พระองค์ก็ไม่ทรงทอดทิ้งพระราชกรณียกิจด้านพระศาสนา พระองค์เอาพระทัยใส่ทำนุบำรุงอย่างดียิ่ง ดังความปรากฏในพงศาวดารฉบับราชหัตถเลขาความว่า “การศึกษาเล่าเรียน

ของบรรดาพระภิกษุสงฆ์ก็คงไว้ตามแบบฉบับของกรุงศรีอยุธยา กล่าวคือในปีชวดสัมฤทธิศก 2311 นั้น สมเด็จพระเจ้ากรุงธนบุรี ทรงพระราชดำริว่า พระพุทธศาสนาจักวัฒนารุ่งเรืองก็เพราะอาศัยจุดบริษัททั้ง 4 ปฏิบัติตามพระพุทธโอวาท และพระสงฆ์ทุกวันนี้ยังปฏิบัติในจุดปารีสุทธิศีลมิได้บริบูรณ์ เหตุเพราะหาพระราชกณะซึ่งทรงปริยัติธรรม และสมถวิปัสสนาจะสั่งสอนมิได้ จึงมีพระบรมราชโองการตั้งพระศรีภูวิปริชาราชเสนาบดีศรีสาลักษณ์ให้สืบเสาะหาสังฆเถรานุเถระผู้รู้สรรพธรรมยังมีอยู่ที่ใดบ้าง ให้ไปนิมนต์มาประชุมกันที่วัดบางหว้าใหญ่ แต่งตั้งขึ้นเป็นพระราชกณะผู้ใหญ่ ผู้น้อย โดยสมควรแก่ฐานานุรูปตามตำแหน่งเหมือนครั้งกรุงเก่า”

พระเจ้ากรุงธนบุรี มีพระดำริว่า “พระพุทธศาสนาจะเจริญรุ่งเรืองจิรัฐติกาลนั้น ก็อาศัยกุลบุตรเล่าเรียนศึกษาพระปริยัติธรรม” จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สังฆการีธรรมการ ทำการสารบัญชพระสงฆ์รูปใด ที่บอก ที่เรียนพระไตรปิฎกได้มาก ก็ทรงถวายไตรจีวรผ้าเทศเนื้อละเอียดพร้อมกับพระราชทานจตุปัจจัยแก่เถรเถร ตามที่เล่าเรียนได้มากหรือน้อย

ในสมัยกรุงธนบุรี ก็ปรากฏว่ามีพระสงฆ์ที่สอบได้เปรียญสูง ๆ ดังปรากฏความในพระราชนิพนธ์ของสมเด็จพระบรมวงศ์เธอกรมพระยาดำรงราชานุภาพ (2461) ดังความตอนหนึ่งว่า “ในครั้งกรุงธนบุรีก็คงได้สอบพระปริยัติธรรม เพราะมีชื่อเปรียญต่าง ๆ ปรากฏอยู่ในหนังสือพระราชพงศาวดารหลายองค์ คือ พระมหามิ เปรียญเอก วัดเลียบ ได้เป็นสมเด็จพระสังฆราชในรัชกาลที่ 2 พระมหานาค เปรียญเอก วัดบางหว้าใหญ่ และพระมหาศร เปรียญโท วัดโพธาราม เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นเปรียญครั้งกรุงธนบุรี”

การศึกษาของพระสงฆ์ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ (สมศักดิ์ บุญปู้, 2556, ออนไลน์)

การศึกษาของคณะสงฆ์ สมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น

พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ทรงฟื้นฟูพระพุทธศาสนาไปพร้อมกับการพัฒนาบ้านเมือง ทรงอาราธนาพระสงฆ์ทรงสมณศักดิ์และราชบัณฑิตเป็นกรรมการชำระพระไตรปิฎก จารึกเป็นอักษรขอมขึ้นใช้เวลา 5 เดือน จึงเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นการทำสังคายนาครั้งแรกในกรุงรัตน โกสินทร์

หลักสูตรการศึกษา ในสมัยรัตน โกสินทร์ยุคต้น หลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมยังใช้พระไตรปิฎก เรียน 3 ปี จึงมีการสอบ 1 ครั้งเหมือนครั้งกรุงศรีอยุธยาต่อมาในรัชกาลที่ 2 ได้มีการปรับปรุง หลักสูตรการเรียนการสอนขึ้นใหม่ โดยจัดหลักสูตรเป็น 9 ชั้น เรียกว่า ประโยค ประโยค 1-2-3 เป็นเปรียญตรี ประโยค 4-5-6 เป็นเปรียญโท ประโยค 7-8-9 เป็นเปรียญเอก และผู้ที่สอบไล่ได้ 3 ประโยคแล้วจึงจัดว่าเป็นเปรียญ ถ้าเป็นภิกษุใช้คำนำหน้าว่า พระมหา และถ้าเป็นสามเณร ก็ใช้อักษรย่อและตัวเลขต่อท้าย เช่น สามเณรพุ่ม ป.ธ.3 เป็นต้น

สถานศึกษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 1 และที่ 2 โปรดเกล้าฯ ให้ใช้พระที่นั่งมณเฑียรธรรมในวัดพระศรีรัตนศาสดาราม เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมของพระสงฆ์และเจ้านาย ส่วนข้าราชการชั้นผู้น้อยให้ไปศึกษาตามวัดต่าง ๆ พอถึงยุครัชกาลที่ 3 โปรดเกล้าฯ ให้ใช้พระอารามข้าง ทรงสร้างแก่งบริเวณพระที่นั่งอมรินทรวินิจฉัยภายในพระบรมมหาราชวังข้าง เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียน โปรดเกล้าฯ ให้เลี้ยงเพลพระภิกษุและพระราชทานรางวัลด้วย ภายหลังสถานที่ไม่เพียงพอจึงโปรดเกล้าฯ ให้ใช้พระที่นั่งดุสิตมหาปราสาทเป็นที่เล่าเรียน ต่อมา ในรัชกาลที่ 4 พระองค์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สร้างแก่งขึ้น 4 หลัง ณ วัดพระศรีรัตนศาสดาราม เพื่อให้เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียนเพิ่มเติม

การพัฒนาการศึกษาของสงฆ์ : ยุคปฏิรูปประเทศ (ร.4 - ร.6)

การศึกษาของสงฆ์สมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 4) คงดำเนินไปเหมือนเช่นในรัชกาลก่อน และโปรดเกล้าฯ ให้สร้างแก่งอีก 4 หลัง ที่วัดพระศรีรัตนศาสดาราม สำหรับราชบัณฑิตบอกหนังสือพระ ในสมัยนี้มีปราชญ์ด้านการสงฆ์ คือ สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระปรมานุชิตชิโนรส มีตำแหน่งเป็นสมเด็จพระสังฆราช ได้ปรับปรุงการเรียนการสอนของสงฆ์ให้พัฒนาขึ้น การวัดผลการสอนพระปริยัติธรรม นับเป็นราชการแผ่นดินอย่างหนึ่งด้วยอยู่ในพระราชกิจของพระมหากษัตริย์ผู้เป็นพุทธศาสนูปถัมภก เพราะฉะนั้น การสอบแต่ละครั้ง ได้มีเจ้าพนักงานฝ่ายราชอาณาจักรช่วยปฏิบัติดูแล อำนวยความสะดวกด้วย เพราะการสอบพระปริยัติธรรมแต่ก่อนสอบกันเป็นคราว ๆ หลาย ๆ ปีสอบครั้ง ที่ต้องใช้เวลาเพราะนักเรียนต้องนั่งแปลด้วยปากเปล่าต่อหน้าคณะกรรมการที่ละองค์เรียงกันไปตามลำดับ

สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ถือว่าเป็นยุคใหม่แห่งการศึกษาของสงฆ์ ทรงเห็นว่าการศึกษาคือสิ่งสำคัญ จึงทรงสนับสนุนการศึกษาทั้งทางโลกและการศึกษาสงฆ์ด้วย เพราะพระองค์ทรงประสงค์ให้พระภิกษุสงฆ์ได้ศึกษาเล่าเรียนทั้งด้านพระปริยัติธรรม และวิชาการสมัยใหม่ควบคู่กันไป เพื่อจะให้พระสงฆ์ในฐานะผู้มีความรอบรู้ทั้งวิชาการทางโลกและทางธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อจะนำไปเผยแผ่แก่ประชาชนของไทย และในรัชกาลนี้ได้เริ่มเกิดสำนักการศึกษาของสงฆ์ที่เข้าสู่ระบบการศึกษาสากล จึงได้ทรงสถาปนาการศึกษาชั้นสูงทางคณะสงฆ์ขึ้น 2 แห่ง คือ ทรงสถาปนามหาธาตุวิทยาลัยขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2432 ที่วัดมหาธาตุ ถึงปี พ.ศ. 2439 โปรดพระราชทานนามใหม่ว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เพื่อเป็นที่ศึกษาพระปริยัติธรรมและวิชาการชั้นสูง ต่อมาปี พ.ศ. 2436 โปรดให้สถาปนา “มหามกุฏราชวิทยาลัย” ขึ้นที่วัดบวรนิเวศวิหาร อย่งไรก็ตามมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งนี้ ก็ยังไม่พร้อมจะดำเนินการในรัชกาลนี้

มาถึงรัชกาลที่ 6 สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงเป็นผู้บัญชาการศึกษาของคณะสงฆ์ได้ร่วมมือกับพระเถระในสมัยนั้น (พ.ศ. 2454) จัดให้มีการศึกษา

พระธรรมวินัยในแบบภาษาไทย โดยคัดเลือกหัวข้อธรรมวินัยในพระไตรปิฎก จัดเป็นหมวดหมู่เป็นชั้น ๆ ตามความยากง่าย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บวชเข้ามาใหม่เรียนได้ง่ายขึ้น โดยแบ่งเป็น 3 ชั้นเรียน คือ ชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก ผู้ที่เรียนจึงได้ชื่อนักธรรม พระเณรที่สอบได้ ก็เรียกกันว่า “พระนักธรรม” หลักสูตรนี้ต่อมาอนุญาตให้ชาวบ้านเข้าสอบด้วย เรียก “ธรรมศึกษา” สำหรับผู้ที่สอบบาลีได้เป็นเปรียญ และสอบนักธรรมได้อีก เรียกว่า “เปรียญธรรม” ใช้อักษรย่อว่า “ป.ธ.” อนึ่ง ผู้ที่จะสอบบาลีนั้นจะต้องสอบนักธรรมให้ได้ก่อน ถ้าสอบนักธรรมตก บาลีก็โมฆะ คือ นักธรรมตรี มีสิทธิ์สอบได้แค่ ประโยค 1-2-3 นักธรรมโท มีสิทธิ์สอบประโยค 4-5-6 ส่วนนักธรรมเอก มีสิทธิ์สอบประโยค 7-8-9

การวัดผลการศึกษา ยุคแรกการสอบพระปริยัติธรรมใช้เวลาศึกษา 3 ปี สอบ 1 ครั้ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2436 จึงได้กำหนดให้สอบปีละ 1 ครั้ง ตลอดมา วิธีสอบพระปริยัติธรรมในสมัยรัชกาลที่ 5 ยังคงใช้สอบแบบเดิม คือ สอบด้วยปากเปล่า ต่อมาปี พ.ศ. 2455 ได้เปลี่ยนแปลงมาสอบด้วยวิธีเขียน เฉพาะประโยค 1 และประโยค 2 ส่วนตั้งแต่ประโยค 3 ขึ้นไป สอบแปลด้วยปากตามแบบเดิม

การพัฒนาการศึกษาของสงฆ์สมัย ร.7- ปัจจุบัน

นับตั้งแต่รัชกาลที่ 6 เป็นต้นมา นโยบายการศึกษาได้เปลี่ยนไปโดยแยกการศึกษาของภิกษุสามเณรและเด็กนักเรียนออกจากกัน ตลอดจนถึงส่วนราชการที่รับผิดชอบด้วย โดยให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบเฉพาะการศึกษาสำหรับเด็กนักเรียนเท่านั้น ส่วนการศึกษาสำหรับภิกษุสามเณรให้สังกัดกระทรวงธรรมการ คณะสงฆ์ก็ได้เป็นภาระรับผิดชอบดำเนินการต่างหากออกไปจนเป็นเอกเทศจากการศึกษาของรัฐ โครงการและแผนการศึกษาของชาติในสมัยต่อมาก็ไม่ได้กล่าวถึงสงฆ์และการศึกษาของสงฆ์อีกเลย

การศึกษาของฝ่ายบ้านเมืองก็ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เจริญรุดหน้ามาตามลำดับ มีมหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียน เกิดขึ้นมากมายทั่วทุกส่วนของประเทศ และมีการพัฒนาทางด้านการศึกษาการสอนไปตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ตลอดเวลา ขณะที่สภาพการศึกษาพระปริยัติธรรมมิได้มีการแก้ไขปรับปรุง ทำให้ค่านิยมในหมู่เยาวชนและภิกษุสามเณรที่มีต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมลดลงไป พระภิกษุสามเณรมีความไม่มั่นใจต่อระบบการศึกษาสายพระปริยัติธรรมเดิมของคณะสงฆ์ จึงได้ชวนชวนเรียนวิชาต่าง ๆ ทางโลกมากกว่าวิชาพระปริยัติธรรม แต่ปัจจุบันนี้พระเถระ ผู้บริหารการพระศาสนาเริ่มเปิดกว้างมากขึ้น เพื่อให้ได้เรียนวิชาการสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง 2 แห่ง ได้แสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ จนขยายวิทยาเขตในทั่วประเทศมากขึ้น

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม

ในปี พ.ศ. 2454 ได้มีการเริ่มศึกษาแบบนักธรรมขึ้นควบคู่กับฝ่ายเปรียญ แต่ยังเป็น การศึกษาของสงฆ์เท่านั้น จนถึงรัชกาลที่ 7 จึงเปิดโอกาสให้ฆราวาสชายหญิงเข้าเรียนด้วย โดยแยกเป็นแผนกธรรมสำหรับภิกษุสามเณร และแผนกธรรมศึกษาสำหรับฆราวาสชายหญิง แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ นักธรรมศึกษาชั้นตรี ชั้นโท และชั้นเอก

มูลเหตุที่เริ่มให้มีการศึกษาแผนกธรรมขึ้น ในสมัยรัชกาลที่ 6 นั้น เนื่องจากทาง ราชการได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติเกณฑ์ทหาร ร.ศ.124 (พ.ศ. 2448) ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้ยกเว้นพระภิกษุสามเณรไม่ต้องถูกเกณฑ์ทหารสำหรับผู้รู้ธรรม ต่อมาสมเด็จพระมหาสมณ เจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้ทรงตั้งหลักสูตรการศึกษาของพระภิกษุสามเณรแบบใหม่ นี้ เรียกว่า “นักธรรม” มี 3 ชั้น คือ นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท และนักธรรมชั้นเอก เริ่มสอบได้ สนามหลวงเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2457 เป็นต้นมา

ปี พ.ศ.2472 ทางคณะสงฆ์อนุญาตให้ครูที่เป็นคฤหัสถ์เข้าสอบไล่วิชานักธรรมตรีใน สนามหลวงคณะสงฆ์ได้ และต่อมาทางคณะสงฆ์ได้อนุญาตให้คฤหัสถ์ชายหญิงเข้าสอบความรู้ นักธรรมในสนามหลวงได้ด้วย โดยกำหนดให้สอบพร้อมกับภิกษุสามเณรทั่วราชอาณาจักร สำหรับหลักสูตรวินัยบัญญัติ นั้น ไม่เหมาะกับคฤหัสถ์ จึงเปลี่ยนเป็นเบญจศีล เบญจธรรม และ อุโบสถศีล เป็นหลักสูตรแทน สำหรับผู้เรียนธรรมศึกษาตรี เรียน 4 วิชา ส่วนธรรมศึกษาโท และ เอก เรียนเพียง 3 วิชา ยกเว้นวิชาวินัย

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ตั้งแต่โบราณมาไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากนัก ส่วนใหญ่ยังคงรูปเดิมอยู่ ทั้งทางด้านหลักสูตร การวัดผล และวิธีสอบ ยังยึดต่อการเล่าเรียนต้องใช้เวลามาก และเดิมทีการ สอบบาลีต้องสอบด้วยปากเปล่า จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2459 จึงให้ยกเลิกการสอบความรู้บาลีด้วยวิธี แปลปากเปล่ามาใช้เป็นการสอบด้วยวิธีเขียนแทนทุกประโยค ในปัจจุบันการสอบบาลีสนามหลวง ประโยค 1-2 ถึง ประโยค ป.ธ.5 เมื่อสอบได้วิชาหนึ่งและตกวิชาหนึ่งแล้ว แม่กองบาลีสนามหลวง เปิดโอกาสให้สอบแก้ตัวอีกครั้ง

อนึ่งการสอบบาลี เมื่อก่อนไม่กำหนดวันสอบแน่นอน กรรมการจะประกาศเป็นคราว ๆ ไป จนถึงปี พ.ศ. 2436 จึงกำหนดให้สอบปีละครั้งตลอดมา เพิ่งมาเปลี่ยนเป็นสอบ 2 ครั้ง ในรัชกาล ปัจจุบันเมื่อ พ.ศ. 2491 นี้เอง

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการให้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2514 เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 และปรับปรุงใหม่เมื่อวันที่

29 กันยายน พ.ศ. 2535 การศึกษาแบบนี้เป็นการศึกษาแบบประยุกต์ หรือเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ฝ่ายศาสนจักรได้ศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง และสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และฝ่ายบ้านเมืองเมื่อพระภิกษุสามเณรได้ลาสิกขาแล้ว ก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้ารับราชการสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไป ปัจจุบันนี้การศึกษาประเภทนี้ได้กระจายอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ

มหาวิทยาลัยสงฆ์

ในสมัยรัชกาลที่ 5 ทรงเห็นว่าการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญจึงได้ปฏิรูปการศึกษา จัดการเรียนการสอนให้เป็นระบบเหมือนนานาอารยประเทศให้ราษฎรทุกคนได้ศึกษาอย่างมีระบบ และสำหรับพระภิกษุสามเณร พระองค์ก็ทรงสนับสนุนให้คณะสงฆ์ได้ศึกษาเล่าเรียนทั้งด้านพระปริยัติธรรมและวิชาการชั้นสูงสมัยใหม่ควบคู่กันไป ได้ทรงสถาปนามหาธาตุวิทยาลัยขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2432 ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2439 ได้พระราชทานนามใหม่ว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” และในปี พ.ศ. 2436 ก็โปรดให้เปิดขึ้นที่วัดบวรนิเวศวิหารและได้ทรงพระราชทานนามว่า “มหามกุฏราชวิทยาลัย” อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง 2 แห่งนี้ ได้ดำเนินการมาโดยลำดับแต่ก็ยังไม่ก้าวหน้าถึงขั้นเป็นมหาวิทยาลัย เพิ่งจะมายกระดับการศึกษาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในรัชกาลปัจจุบันนี้เอง โดยเฉพาะเมื่อ พ.ศ. 2512 มหาเถรสมาคมได้ออกคำสั่งมหาเถรสมาคมเรื่องการศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์อันเป็นการรับรองว่าการศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้ง 2 แห่งนั้น เป็นการศึกษาของสงฆ์อย่างเป็นทางการ

ต่อมา รัฐบาลโดยการยินยอมของรัฐสภา ก็ได้ตราพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2527 ลงวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2527 และได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เมื่อพ.ศ. 2540 ลงวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2540 โดยให้มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลไทย จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ถึง ปริญญาเอก เปิดสอนทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ และจัดหลักสูตรทั้งภาคภาษาไทยและภาคภาษาอังกฤษ เพื่อผลิตบัณฑิตเป็นสะพานเชื่อมเครือข่ายทั่วโลก

ปัจจุบันการบริหารจัดการการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย จัดโดยคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2540 มาตรา 6 ที่กำหนดว่า ให้มีคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์คณะหนึ่ง ประกอบด้วยสมเด็จพระสังฆราช ทรงเป็นประธานกรรมการ แม่กองบาลี

สนามหลวง แม่กองธรรมสนามหลวง อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อธิการบดีมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ อธิบดีกรมการศาสนา อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน อธิบดีกรมวิชาการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกินเจ็ดคน ซึ่งสมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคมเป็นกรรมการ ให้คณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์เลือกกรรมการรูปหนึ่งเป็นรองประธานกรรมการ ให้อธิบดีกรมการศาสนาเป็นเลขาธิการคณะกรรมการ และให้กรมการศาสนาทำหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์ (คณะธรรมยุต, 2554, หน้า 47-48)

ซึ่งการศึกษาของคณะสงฆ์ เป็นการศึกษาที่จัดให้แก่พระภิกษุสามเณร โดยคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์และสภามหาวิทยาลัยสงฆ์ เป็นการศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา ได้แก่ การศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือป้องกันมิให้มีการเปลี่ยนแปลงพระวินัยให้ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากพระบาลีในพระไตรปิฎก ซึ่งปัจจุบันประกอบด้วยการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้ คือ หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกธรรม หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกบาลี หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และหลักสูตรการศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เป็นหลักสูตรที่ศึกษาเฉพาะวิชาการพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกธรรม และหลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จัดเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรม กลุ่มที่ 2 เป็นหลักสูตรที่ศึกษาวิชาการพระพุทธศาสนา ร่วมกับวิชาสามัญอื่น ๆ ได้แก่ หลักสูตรการศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ และหลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ จัดเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมประยุกต์ (สุภาพร มากแจ้ง และสมปอง มากแจ้ง, 2542, หน้า 2-3) แต่ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวเฉพาะการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลีของคณะสงฆ์ไทยเท่านั้น

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

การจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ของคณะสงฆ์ไทยในอดีต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมัยแปลด้วยปากเปล่า เป็นไปในลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non – Formal Education) ซึ่งไม่มีโรงเรียนหรือสถานให้การศึกษาเป็นการเฉพาะ ได้อาศัยสถานที่แห่งใดแห่งหนึ่ง พระราชวังบวร สร้างแก่งขึ้นมาบ้าง วัดพระศรีรัตนศาสดารามบ้าง วัดแห่งอื่น ๆ บ้าง เป็นสถานให้การศึกษาอบรม ต่อมาภายหลังพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระราชทานพระราชกรณียกิจด้านการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมให้คณะสงฆ์ ซึ่งมีสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส เป็นผู้ดำเนินการ รวมทั้งการสอบบาลีได้เปลี่ยนจาก

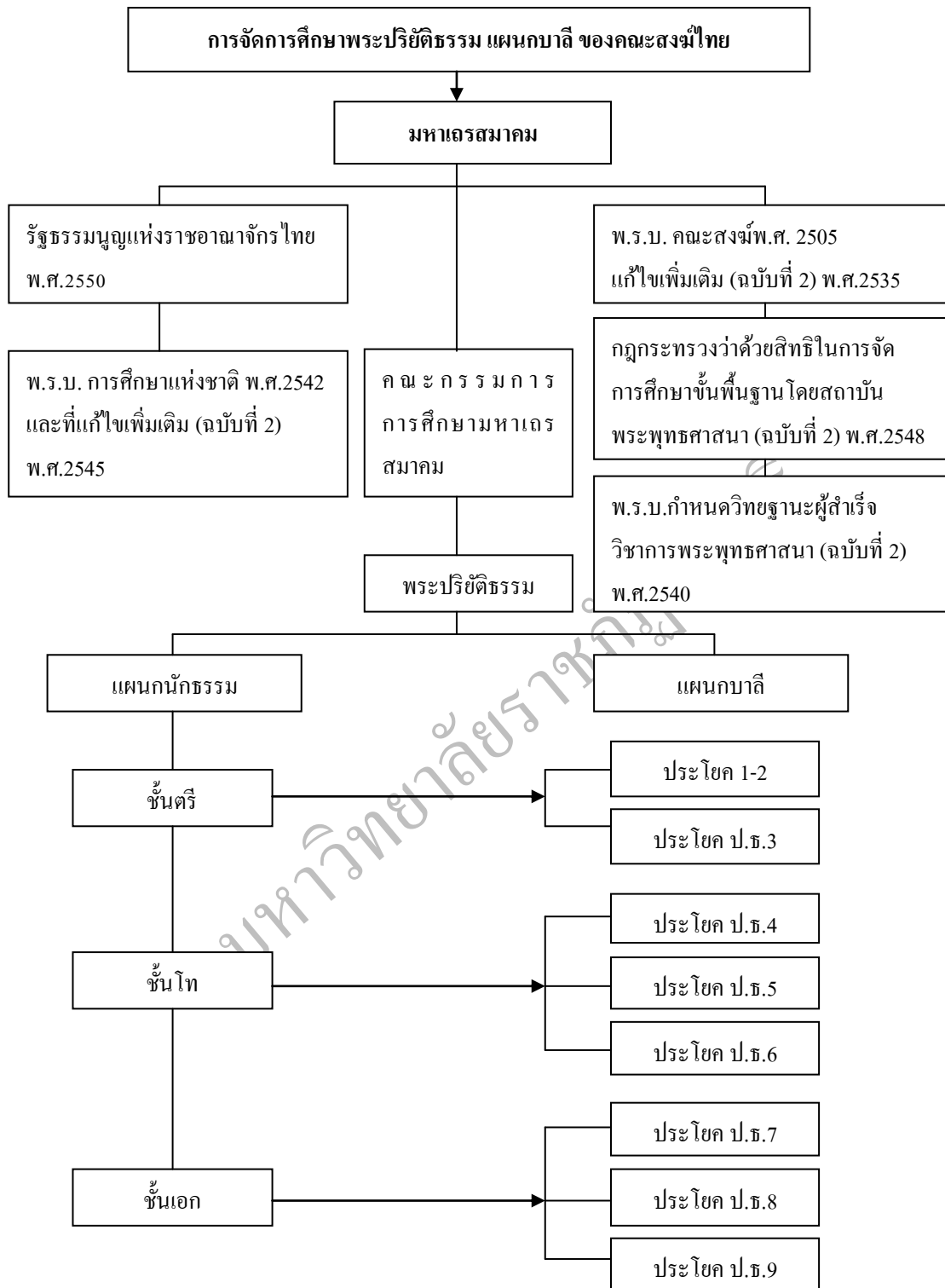
การสอบด้วยปากเปล่ามาเป็นการสอบด้วยข้อเขียน การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ก็ได้พัฒนา
รูปแบบเป็นลำดับมา จนถึงการเกิดเป็นระบบโรงเรียน (For Education) ที่มีชื่อเรียกกันในนาม
“โรงเรียนพระปริยัติธรรม” ในสมัยปัจจุบัน

ตามกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบัน
พระพุทธศาสนา พ.ศ. 2548 ได้ให้ความหมายของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ดังนี้

โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
สำนักศาสนศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่วัดจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม
หรือพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ตามที่มหาเถรสมาคมประกาศกำหนด

สำนักเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม
หรือ พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ซึ่งเป็นสำนักเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร และสำนักเรียนคณะ
จังหวัด ตามที่มหาเถรสมาคมประกาศกำหนด (พระธรรมบัญญัติ (สุชาติ ธรรมรัตน์) และ
พระมหาทองดี ปญญาชิโร, 2548, หน้า 101)

และ มาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถาบัน
ศาสนามีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กำหนดในกฎกระทรวงซึ่งสถาบัน
พระพุทธศาสนาถือเป็นสถาบันศาสนา ดังนั้น เพื่อให้สถาบันพระพุทธศาสนาสามารถจัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
และมหาเถรสมาคมได้ โดยรัฐจะส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถาบัน
พระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้เรียนซึ่งเป็นพระภิกษุสามเณร ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกับ
การศึกษาในรูปแบบอื่น (สนามหลวงแผนกบาลี, 2549, หน้า 96-98 อ้างถึงใน พระมหาบุญชัย
ปกสุสรเมธี (จูแวน), 2551, หน้า 26) ดังรายละเอียดตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ของคณะสงฆ์ไทย

ที่มา: สยามหลวงแผนกบาลี, (2550), เรื่องสอบบาลี, หน้า 90-100 อ้างถึงใน พระมหาบุญชัย ปกสุสรเมธี (จูแวน), 2551, หน้า 27

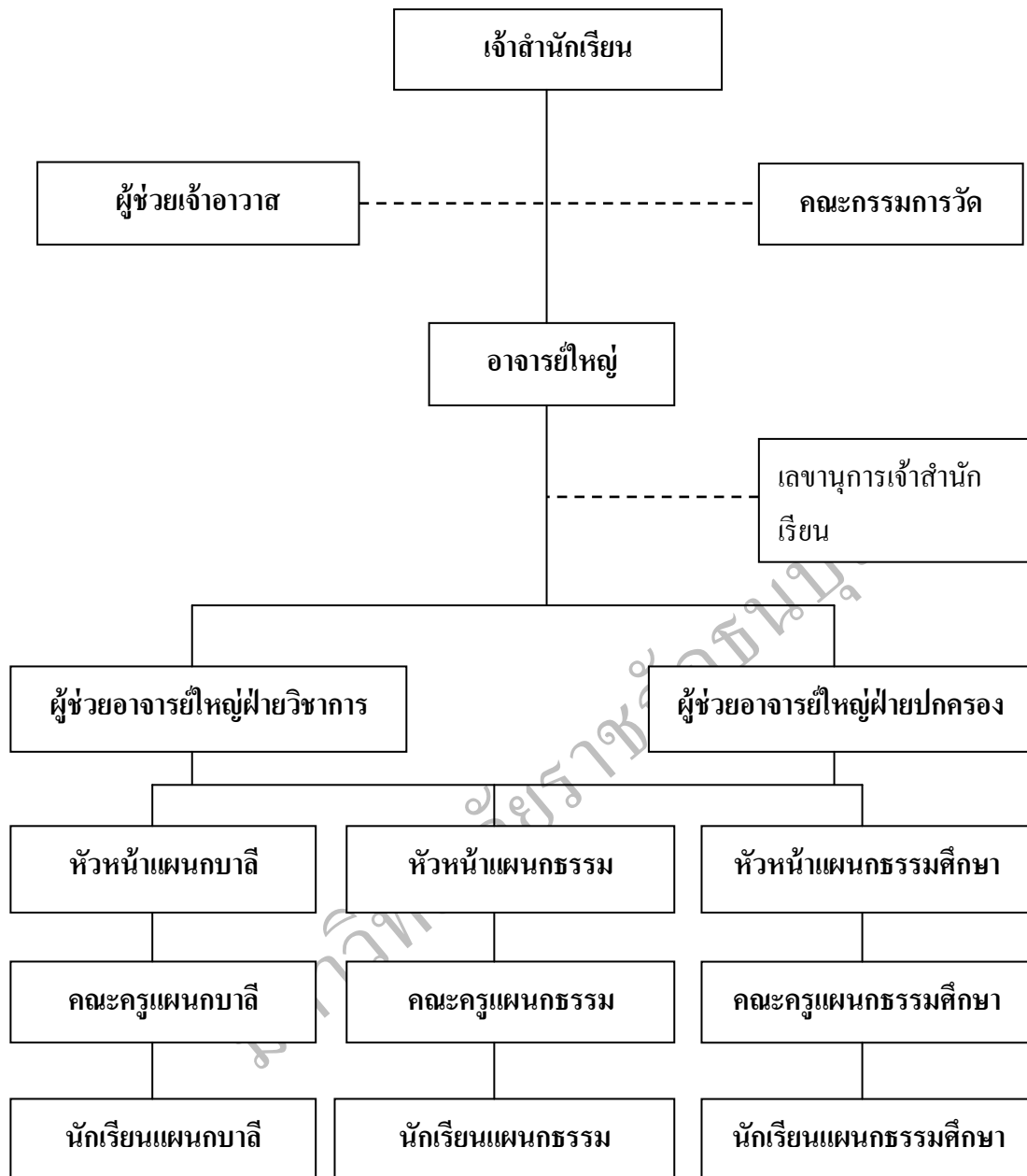
การจัดตั้งสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ปัจจุบัน การจัดตั้งสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี หากวัดใดมีความพร้อม ประสงค์จะจัดการเรียนการสอนก็สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นเรื่องของวัด ที่จะดำเนินการกันเอง คณะสงฆ์ไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความพร้อม ของสำนักเรียนแต่ละแห่งเอง ทั้งด้านบุคลากร ทุนทรัพย์ และผู้เรียน ซึ่งวัดที่จะจัดตั้งเป็นสำนักเรียน ได้นั้น ช่วงแรกอาจจะจัดให้มีการเรียนการสอนในบางชั้น โดยใช้คำว่า “สำนักศาสนศึกษา” นำหน้าชื่อวัดนั้น ๆ ก่อน เมื่อมีการดำเนินการต่อเนื่องอย่างน้อยเป็นเวลา 3-4 ปี ขึ้นไป และมีจำนวน นักเรียนสมัครสอบ และสอบได้ติดต่อกันเป็นจำนวนที่พอควร จึงจะทำเรื่องขออนุมัติให้จัดตั้งเป็น “สำนักเรียน” หรือ “โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ประจำจังหวัด” ได้ โดยอาจจะอาศัย “ระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยการจัดตั้ง โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ประจำจังหวัด พ.ศ.2541” เพื่อนำเสนอเรื่องตามลำดับชั้นเพื่อขออนุมัติต่อไป ซึ่งมีกรอบแนวคิดหรือเงื่อนไขที่ สำนักศาสนศึกษานั้น ๆ จะต้องดำเนินการโดยสังเขป (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ฆมฺมรตโน) และพระมหาทองดี ปญฺญาวชิโร, 2548, หน้า 109-110) ดังนี้

- (1) เป็นสำนักศาสนศึกษาที่มีการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีนักเรียนส่งเข้าสอบ และสอบได้ประโยคบาลีสนามหลวงติดต่อกัน 3 พ.ศ. ขึ้นไป
- (2) เป็นสำนักศาสนศึกษาที่มีการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ตั้งแต่ ชั้นบาลีไวยากรณ์ ถึง ชั้นเปรียญธรรม 4 ประโยค
- (3) มีครู – อาจารย์ ผู้ดำเนินการสอนครบทุกชั้นประโยค
- (4) มีนักเรียนเข้าสอบประโยคบาลีสนามหลวง ตั้งแต่ชั้นประโยค 1-2 ถึง ชั้นเปรียญ ธรรม 4 ประโยค ไม่น้อยกว่า 20 รูป มีผลการสอบได้ของนักเรียนมากพอสมควร
- (5) มีอาคารเรียนสัปปายะ
- (6) มีบุคลากรทางการศึกษา คือ ผู้จัดการ อาจารย์ใหญ่ ครู นักเรียน

โครงสร้างการบริหารของสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

สำนักเรียน หรือสำนักศาสนศึกษาแต่ละแห่งควรมีการจัดรูปแบบการบริหารงานในรูปแบบ ของคณะกรรมการ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และบรรลุผลสำเร็จในด้ว การเรียนการสอนและการสอบ ซึ่งอาจจะมีรูปแบบการบริหารตามโครงสร้าง ดังนี้ (พระธรรม ปัญญาภรณ์ (สุชาติ ฆมฺมรตโน) และพระมหาทองดี ปญฺญาวชิโร, 2548, หน้า 110-111)



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารสำนักเรียน

ที่มา: พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ทุมมรดโน) และพระมหาทองดี ปญญาวิชโร, 2548, หน้า 110

อย่างไรก็ตาม ลักษณะ โครงสร้างของสำนักเรียนแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบาย ลักษณะงาน แต่โดยภาพรวมแล้ว สำนักเรียนส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างคล้าย ๆ กัน และประยุกต์ใช้โครงสร้างของกันและกันได้

ปัจจุบัน จากการสำรวจสถิติจำนวนนักเรียน ที่จัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และส่งนักเรียนเข้าสอบความรู้ประโยคบาลีสนามหลวง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ทุมมรตโน) และพระมหาทองดี ปญญาวิชโร, 2548, หน้า 111-115)

(1) นักเรียนส่วนกลาง หมายถึง นักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 86 นักเรียน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 รายชื่อนักเรียนส่วนกลาง

ที่	นักเรียน	ที่	นักเรียน
1	วัดจักรวรรดิราชาวาส	21	วัดมกุฏกษัตริยาราม
2	วัดชนะสงคราม	22	วัดมหารณพาราม
3	วัดไตรมิตรวิทยาราม	23	วัดมหาธาตุ
4	วัดเทพธิดาราม	24	วัดมหาพฤฒาราม
5	วัดเทพศิรินทราวาส	25	วัดยานนาวา
6	วัดเทพศิลา	26	วัดราชบพิตร
7	วัดธรรมมงคล	27	วัดราชบูรณะ
8	วัดธาตุทอง	28	วัดราชสิงขร
9	วัดนรนาถสุนทริการาม	29	วัดราชาธิวาส
10	วัดบพิตรพิมุข	30	วัดสร้อยทอง
11	วัดบรมนิวาส	31	วัดสระเกษ
12	วัดบวรนิเวศวิหาร	32	วัดสัมพันธวงศ์
13	วัดเบญจมบพิตร	33	วัดสามพระยา
14	วัดบางนาใน	34	วัดสุทัศนเทพวราราม
15	วัดปทุมคงคา	35	วัดโสมนัสวิหาร
16	วัดปทุมวนาราม	36	วัดหัวลำโพง
17	วัดพรหมวงศาราม	37	คณะเขตคลองเตย
18	วัดพระเชตุพน	38	คณะเขตดอนเมือง
19	วัดพระพิเรนทร์	39	คณะเขตบางกะปิ
20	วัดพระศรีมหาธาตุ	40	คณะเขตบางเขน-จตุจักร

ตารางที่ 2.1 รายชื่อสำนักเรียนส่วนกลาง (ต่อ)

ที่	สำนักเรียน	ที่	สำนักเรียน
41	คณะเขตประเวศ	64	วัดพิชยญาติการาม
42	คณะเขตพระโขนง-บางนา	65	วัดโพธิ์นิมิต
43	คณะเขตมีนบุรี	66	วัดกนิษฐา
44	คณะเขตลาดกระบัง	67	วัดโมลีโลกยาราม
45	คณะเขตลาดพร้าว-บึงกุ่ม	68	วัดระฆังโฆสิตาราม
46	คณะเขตสวนหลวง	69	วัดรัชฎาธิษฐาน
47	คณะเขตสายไหม	70	วัดราชสิทธิาราม
48	คณะเขตหนองจอก	71	วัดราชโอรสาราม
49	วัดกัลยาณมิตร	72	วัดศรีสุทธาราม
50	วัดกาญจนสิงหาสน์	73	วัดสุวรรณาราม
51	วัดคฤหบดี	74	วัดหงส์รัตนาราม
52	วัดชัยพฤกษ์มาลา	75	วัดหิรัญบุรี
53	วัดดาวดึงษ์าราม	76	วัดใหญ่ศรีสุพรรณ
54	วัดดุสิตาราม	77	วัดอนงคาราม
55	วัดทองธรรมชาติ	78	วัดอรุณราชวราราม
56	วัดทองนพคุณ	79	วัดอาวุธวิกสิตาราม
57	วัดเทพากร	80	วัดอินทาราม
58	วัดนาคกลาง	81	คณะเขตชนบุรี
59	วัดนิมมานรดี	82	คณะเขตบางขุนเทียน
60	วัดบุญประดิษฐ์	83	คณะเขตบางแค
61	วัดบุปผาราม	84	คณะเขตภาษีเจริญ
62	วัดประยูรวงศาวาส	85	คณะเขตราษฎร์บูรณะ
63	วัดปากน้ำ	86	คณะเขตหนองแขม

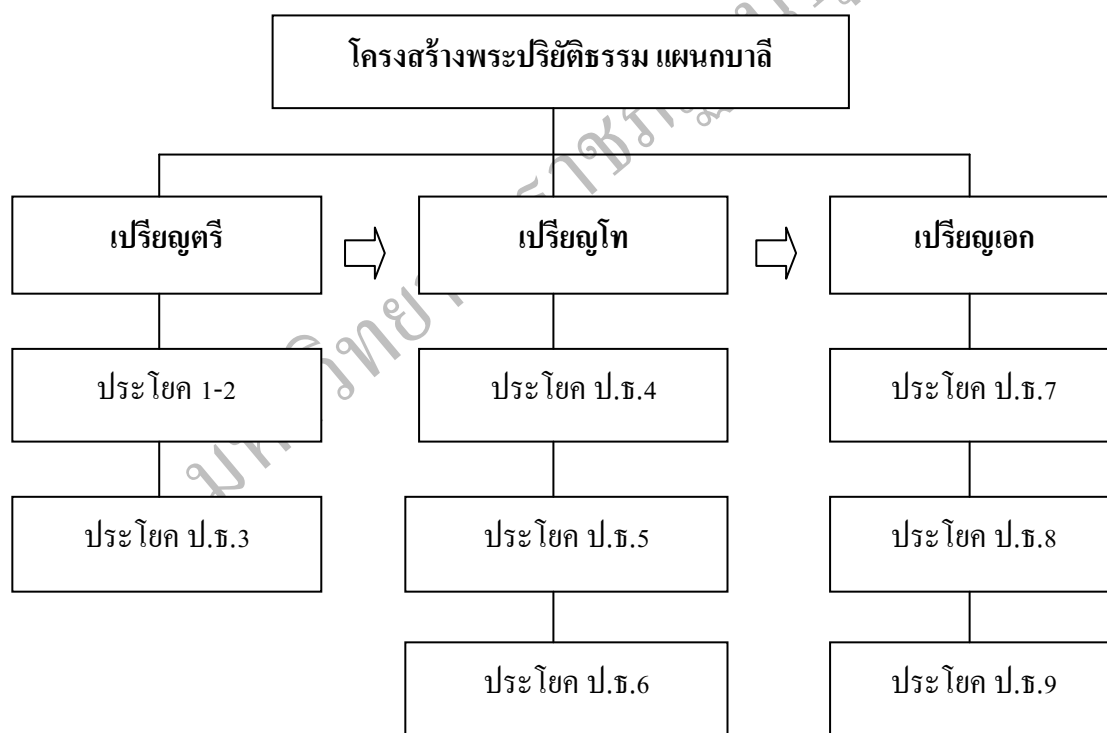
(2) สำนักเรียนส่วนภูมิภาค หมายถึง สำนักเรียนคณะจังหวัดทั้งในส่วนของมหานิกายและธรรมยุติก (ข) ที่มีการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่ตั้งอยู่ในเขตต่างจังหวัดทั้งสิ้น ซึ่งในสำนักเรียนคณะจังหวัดแต่ละแห่งอาจจะประกอบด้วยสำนักศาสนศึกษา

และนักเรียนโรงเรียนประจำจังหวัดอื่น ๆ อีกหลายสำนักฯ ก็ได้ แต่เวลาส่งรายชื่อของนักเรียนผู้ขอสมัครสอบความรู้ประโยคบาลีสนามหลวง จะต้องส่งในนามนักเรียนคณะจังหวัดนั้น ๆ เพียงอย่างเดียว ปัจจุบันมีจำนวนนักเรียนคณะจังหวัดทั้งสิ้น 117 สำนักเรียน

(3) สำนักเรียน โรงเรียนประจำจังหวัด หมายถึง สำนักศาสนศึกษาที่ผ่านเกณฑ์พิจารณาแต่งตั้งให้เป็นโรงเรียนพระปริยัติธรรม ตามระเบียบมหาเถรสมาคมว่าด้วยการจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ประจำจังหวัด พ.ศ.2541 ซึ่งปัจจุบันมีทั้งสิ้น 31 แห่ง

การแบ่งชั้นเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

การเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในสมัยปัจจุบัน มีการแบ่งออกเป็น 3 เปรียญ รวมทั้งหมด 9 ชั้น หรือ 9 ประโยค ตามโครงสร้าง ดังนี้ (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ฆมฺมรตโน) และพระมหาทองดี ปญฺญาวชิโร, 2548, หน้า 117-118)



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ที่มา: พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ฆมฺมรตโน) และพระมหาทองดี ปญฺญาวชิโร, 2548, 118

นอกจากนี้ ยังมีชั้น “บาลีไวยากรณ์” ที่เปิดสอนกันโดยปกติทั่วไปแทบทุกสำนักเรียน นับได้ว่าเป็นวิชาที่เป็นสำคัญ เพราะจะต้องใช้เป็นพื้นฐานสำคัญของการศึกษาภาษาบาลี ตั้งแต่ประโยค 1-2 ถึง ประโยค ป.ศ.9 อย่างไรก็ตาม ชั้นบาลีไวยากรณ์ดังกล่าวไม่ได้จัดแบ่งตาม โครงสร้างของชั้นเรียน โดยใช้เวลาในการเรียนการสอน 6 เดือนบ้าง 1 ปีบ้าง

องค์ประกอบของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

การจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลตาม เป้าหมายที่ได้วางไว้ นั้น ต้องอาศัยทรัพยากร (Resource) สำคัญใน 4 ด้าน (พระธรรมบัญญัติญาณ (สุชาติ ธรรมรัต โน) และพระมหาทองดี ปญญาวิโร, 2548, หน้า 168-171) คือ

(1) คน (Man) หมายถึง บุคลากรทางการศึกษา ที่มีส่วนร่วมในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

(1.1) เจ้าสำนักเรียน คือ ผู้ที่เป็นเจ้าอาวาสในวัดนั้น หรือผู้จัดการ คือ พระภิกษุ ที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ทำหน้าที่เป็นประธานในการบริหารการศึกษา

(1.2) ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ คือ พระภิกษุผู้เป็นหัวหน้าที่จะนำนโยบายไป ปฏิบัติให้เกิดผลในการบริหาร และในการจัดการเรียนการสอน

(1.3) ครู/อาจารย์ประจำชั้น หรือ ครู/อาจารย์ประจำวิชา คือ พระภิกษุหรือ สามเณร ซึ่งทำหน้าที่การสอนในสำนักเรียนแต่ละแห่ง อาจจะเป็นครู/อาจารย์ภายในสำนักเรียนก็ได้ หรือจะนิมนต์มาจากภายนอกสำนักเรียนก็ได้ ซึ่งครูสอนดังกล่าวมี 2 ลักษณะ คือ

(1.3.1) ครูไม่เป็นทางการ ได้แก่ พระภิกษุสามเณร ผู้ได้รับมอบหมาย จากเจ้าสำนักเรียน/ผู้จัดการ/อาจารย์ใหญ่ ให้ทำหน้าที่เป็นครูสอนอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยยังไม่ได้รับ ตราตั้งให้เป็นครูสอนอย่างเป็นทางการ

(1.3.2) ครูอย่างเป็นทางการ ได้แก่ พระภิกษุสามเณร ผู้ได้รับมอบหมาย จากเจ้าสำนักเรียน/ผู้จัดการ/อาจารย์ใหญ่ ให้ทำหน้าที่เป็นครูสอนอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยได้รับตรา ตั้งให้เป็นครูสอนอย่างเป็นทางการ

(1.4) นักเรียน หมายถึง พระภิกษุสามเณรของคณะสงฆ์ไทย ซึ่งอยู่ภายใต้การ ปกครองของมหาเถรสมาคมทั่วสังฆมณฑล ที่สมัครเข้ารับการศึกษาจากสำนักศาสนศึกษา หรือสำนักเรียนแห่งใดแห่งหนึ่ง

(2) เงิน (Money) เป็นงบประมาณในการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน ต่าง ๆ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเช่นเดียวกัน เพราะต้องใช้เป็นทุนในการอำนวยความสะดวกในหลาย ๆ ด้าน เช่น ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่านิตยภัตถวายครู ค่าทุนการศึกษา ค่าจัดกิจกรรม

ทางการศึกษา เช่น การสอบสนามวัด การจัดอบรมบาลีก่อนสอบ เป็นต้น ซึ่งงบประมาณดังกล่าวนี้มาจาก

(2.1) เงินอุดหนุนจากภาครัฐ ผ่านทางสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

(2.2) เงินทุนนิธิ เงินผาติกรรม เป็นต้น ภายในวัด

(2.3) เงินบริจาคจากพุทธบริษัทโดยทั่ว ๆ ไป

(3) วัสดุ (Materials) เป็นวัสดุอุปกรณ์ที่นักเรียนจะต้องจัดหาให้แก่นักเรียนและคณะครู เช่น ตำราเรียน สมุด ดินสอ ปากกา คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น

(4) การจัดการ (Management) เป็นการนำเอาทรัพยากรทั้ง 3 ประการ มาบูรณาการ และจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสม ให้ได้ผลคุ้มค่า สิ้นเปลืองน้อยแต่เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยรูปแบบและโครงสร้างการบริหารในรูปของคณะกรรมการ

หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

หลักสูตรการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่ใช้ยึดอยู่ในปัจจุบัน ตามที่กองบาลีสนามหลวงได้กำหนดแต่ละชั้น (สนามหลวงแผนกบาลี, 2551, หน้า 117-118) ดังนี้

ประโยค 1-2 และเปรียญตรี ปีที่ 1-2 หมวดบาลีศึกษา

(1) วิชาแปลมคธเป็นไทย โดยพยัญชนะและโดยอรรถ หลักสูตรใช้หนังสือชุมนุมปทภูฎกถา ภาค 1 ถึง ภาค 4

(2) วิชาบาลีไวยากรณ์ หลักสูตรใช้หนังสือบาลีไวยากรณ์ ประเภทสอบถามความจำ ประโยค ป.ธ.3

(1) วิชาแปลมคธเป็นไทย โดยพยัญชนะและโดยอรรถ หลักสูตรใช้หนังสือชุมนุมปทภูฎกถา ภาค 5 ถึง ภาค 8

(2) วิชาสัมพันธไทย หลักสูตรใช้หนังสือชุมนุมปทภูฎกถาภาค 5 ถึง ภาค 8

(3) วิชาบาลีไวยากรณ์ หลักสูตรใช้หนังสือบาลีไวยากรณ์ ประเภทสอบถามความจำและความเข้าใจประกอบกัน

(4) วิชาบูรพภาค ข้อเขียนภาษาไทย โดยแก้ไขให้ถูกต้องตามระเบียบ ลักษณะ วรรคตอน ตัวอักษร ตามสมัยนิยม หลักสูตรใช้หนังสือที่ควรรู้ เช่น จดหมายทางราชการ

ประโยค ป.ธ.4

(1) วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ชุมนุมปทภูฎกถา ภาค 1

(2) วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ มงคลตถทีปนี ภาค 1

ประโยค ป.ธ.5

(1) วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ชุมนุมปทภูฎกถา ภาค 2 ถึง ภาค 4

(2) วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ มงคลสูตรที่ปณี ภาค 2
ประโยค ป.ธ.6

(1) วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ฐมมปทฎฐกถา ภาค 5 ถึง ภาค 8 แต่
ในการสอบกรรมการจะแปลประโยคที่ออกสอบเป็นความไทย โดยสันทัดหรืออาจคัดแปลงสำนวน
และท้องเรื่อง หรือตัดตอนที่ต่าง ๆ มาเรียงติดต่อกันเป็นประโยคสอบได้ก็ได้

(2) วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ ตติยสมนุตปาสาทิกา
ประโยค ป.ธ.7

(1) วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ มงคลสูตรที่ปณี ภาค 1

(2) วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ ปฐม-ทติย -สมนุตปาสาทิกา
ประโยค ป.ธ.8

(1) วิชาแต่งฉันทมคธ แต่งฉันทเป็นภาษามคธ 3 ฉันท ในจำนวน 6 ฉันท คือ

(1.1) ปฐยาวัตร

(1.2) อินทรวีเชียร

(1.3) อุเปนทรวีเชียร

(1.4) อินทรวงศ์

(1.5) วังสัทฐะ

(1.6) วสันตฉิลก

ข้อความแล้วแต่กรรมการจะกำหนดให้

(2) วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ ปฐมสมนุตปาสาทิกา

(3) วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือวิสุทธิมคค

ประโยค ป.ธ.9

(1) วิชาแต่งไทยเป็นมคธ แต่งมคธจากภาษาไทยล้วน ข้อความแล้วแต่กรรมการจะ
กำหนดให้

(2) วิชาแปลไทยเป็นมคธ หลักสูตรใช้หนังสือ วิสุทธิมคค

(3) วิชาแปลมคธเป็นไทย หลักสูตรใช้หนังสือ อภิธรรมมุตตวิภาวินี

การแบ่งประเภทหลักสูตรภาษาบาลีที่ใช้ยู่ในปัจจุบัน

การแบ่งหลักสูตรภาษาบาลีตามหัวข้อดังกล่าว ได้ประยุกต์การเรียกชื่อหลักสูตรตาม
วิชาการทางโลกมาใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ฐมมรดโน) และ
พระมหาทองดี ปญญาวิชโร, 2548, หน้า 131-138) คือ

(1) หลักสูตรที่มีชื่อเรียกตามลักษณะ หลักสูตรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1.1) หลักสูตรแกนกลาง หมายถึง หลักสูตรที่คณะสงฆ์ไทยประกาศใช้อย่างเป็นทางการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี และถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างเดียวกันทั่วสังฆมณฑล แบ่งออกเป็น 6 คัมภีร์ คือ

(1.1.1) คัมภีร์บาลีไวยากรณ์

(1.1.2) คัมภีร์มัธยมปทัฏฐกถา

(1.1.3) คัมภีร์มังคลัตถปิณี

(1.1.4) คัมภีร์สมันตปาสาทิกา

(1.1.5) คัมภีร์วิสุทธิมรรค

(1.1.6) คัมภีร์อภิธรรมัตถวิภาวินี

(1.2) หลักสูตรกึ่งแกนกลาง หมายถึง หลักสูตรที่มีกรอบแนวคิด และวิธีการเรียนการสอนที่ถือปฏิบัติอย่างเดียวกันทั่วสังฆมณฑล ไม่มีหลักสูตรอย่างเป็นทางการ แต่คัมภีร์ที่ใช้เป็นหลักสูตร นำเอาหลักสูตรแกนกลางมาอนุโลมใช้ประกอบบ้าง นำเอาคู่มือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งนักวิชาการทางด้านภาษาบาลีได้ประพันธ์ไว้มาประกอบการเรียนการสอนบ้าง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1.2.1) สัมพันธ์ไทย อนุโลมใช้มัธยมปทัฏฐกถา เฉพาะภาคที่ 5-8 และคู่มือหลักสัมพันธ์ประกอบการเรียนการสอน และการสอบ

(1.2.2) บุรพภาค อาศัยกู่มือ หรือเอกสารทางด้านหนังสือของราชการประเภทต่าง ๆ เช่น จดหมาย คำสั่ง ประกาศ เป็นต้น ประกอบการเรียนการสอน และการสอบ

(1.2.3) การแต่งฉันท์ภาษามคธ อาศัยกู่มือ หรือเอกสารการสอนทางด้าน การแต่งฉันท์ภาษามคธประกอบการเรียนการสอน ข้อความที่จะนำมาแต่งแล้วแต่ครูผู้สอน หรือกรรมการผู้ออกข้อสอบจะกำหนดให้

(1.2.4) การแต่งไทยเป็นมคธ อาศัยกู่มือ หรือเอกสารการสอนทางด้าน การแต่งไทยเป็นมคธประกอบการเรียนการสอน ข้อความที่จะนำมาแต่งแล้วแต่ครูผู้สอนหรือ กรรมการผู้ออกข้อสอบจะกำหนดให้

(2) หลักสูตรที่มีชื่อเรียกตามลักษณะวิชา คือ จะเรียกชื่อตามวิชาที่จัดให้มีการเรียนการสอน สามารถแบ่งประเภทได้อีก 7 วิชา คือ

(2.1) วิชาบาลีไวยากรณ์ มีการจัดการเรียนการสอนและการสอบอย่างเป็นทางการ 2 ชั้น คือ

(2.1.1) ประโยค 1-2 สอบถามเรื่องความจำตามแบบเป็นหลัก

(2.1.2) ประโยค ป.ธ.3 สอบถามทั้งเรื่องของความจำและความเข้าใจ ประกอบกัน

(2.2) วิชาแปลมคธเป็นไทย หมายถึง วิชาที่มุ่งสอนให้นักเรียนมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจทางการแปลภาษาบาลีออกมาเป็นภาษาไทย ให้มีความถูกต้องชัดเจนตามหลักการ แปล และสอดคล้องกับความหมายทางภาษาไทย มีการจัดการเรียนการสอนในทุกชั้น คือ ตั้งแต่ ประโยค 1-2 ถึง ประโยค ป.ธ.9 แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

(2.2.1) การแปลโดยพยัญชนะ หมายถึง การแปลภาษาบาลีออกมาเป็น ภาษาไทย มีการแปลออกสำเนียงอายุตนิบาต เช่น อ. ซึ่ง สู้ ยัง ลิ่น เป็นต้น เป็นคำเชื่อมเนื้อความให้ สละสลวย การแปลจะพยายามรักษารูปแบบของ ไวยากรณ์ กาล บท วจนะ บุรุษ หรือสำเนียงกาล เป็นต้น อย่างเคร่งครัด

(2.2.2) การแปลโดยอรรถ หมายถึง การแปลภาษาบาลีออกมาเป็น ภาษาไทย มีการตัดสำเนียงอายุตนิบาต เช่น อ. อ. – ทั้งหลาย ส่วนคำว่า ซึ่ง สู้ ยัง ลิ่น แห่ง ของ เมื่อ เป็นต้น คงไว้บ้าง ตัดออกบ้าง ตามความไพเราะสละสลวยของเนื้อความ การแปลจะไม่เคร่งครัด เรื่องรูปแบบของไวยากรณ์ และหลักการแปลมากนัก

(2.3) วิชาสัมพันธ์ไทย คือ วิชาที่แสดงถึงความเกี่ยวเนื่อง หรือความเชื่อมโยง ของศัพท์และบทต่าง ๆ ในประโยค ทั้งนี้ เพื่อบอกให้รู้ว่าศัพท์และบทต่าง ๆ เหล่านี้ทำหน้าที่ อย่างไร หรือมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างไรบ้าง ซึ่งศัพท์หรือบทเหล่านี้มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น สยกคตา อวตตกมม สมปาปญญิกมม เป็นต้น โดยอาศัยคำเชื่อมความ เช่น ใน ของ เข้า กับ เป็นต้น เป็นคำเชื่อมศัพท์หรือบทต่าง ๆ ให้เนื่องกันเป็นประโยคไปคล้ายกับลูกโซ่ มีการจัดการ เรียนการสอนเฉพาะในชั้นประโยค ป.ธ.3 เพียงชั้นเดียว

(2.4) วิชาบูรพภาค คือ วิชาที่ว่าด้วยการเขียนหนังสือ หรือเอกสารของทาง ราชการประเภทต่าง ๆ เช่น จดหมาย คำสั่ง ประกาศ กฎ มติ เป็นต้น โดยจัดรูปแบบและแก้ไขให้ ถูกต้องตามสมัยนิยม เป็นต้นว่า การจัดวรรคตอน การย่อหน้า รวมทั้งเขียนภาษาไทยให้ถูกต้อง เช่น เขียนถูกสระ พยัญชนะ วรรณยุกต์ สะกดการันต์ เป็นต้น มีการจัดการเรียนการสอนเฉพาะใน ชั้นประโยค ป.ธ.3 เพียงชั้นเดียว ซึ่งลักษณะข้อสอบที่ออกมานั้นท่านจะพิมพ์ติดกันไปได้ จัดรูปแบบตามแบบความเป็นจริง และข้อความที่ภาษาไทยก็มีผิดบ้าง ถูกบ้างคละเคล้าปะปนกันไป ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักเรียนที่จะต้องวางรูปแบบและแก้ไขให้ถูกต้อง

(2.5) วิชาแปลไทยเป็นมคธ คือ วิชาที่มุ่งให้นักเรียนมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ทางด้านการแปลหรือกลับภาษาไทยมาเป็นภาษาบาลีให้ถูกต้องตามสำนวนนิยมของภาษา โดยอาศัยความรู้พื้นฐานทางด้านไวยากรณ์ หลักสัมพันธ์ หลักการแปลไทยเป็นมคธ หลักการแปล

มคธเป็นไทย หรือความรู้ด้านการจำศัพท์และสำนวน เป็นต้น มีเปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้น
ประโยค ป.ธ.4 – 9

(2.6) วิชาแตงฉันทภาษามคธ คือ วิชาที่ว่าด้วยการประพันธ์ หรือเนื้อหาที่เป็น
บทร้อยกรอง หรือที่เรารู้จักกันในนามตามภาษาไทยว่า โคลง ฉันท์ กาพย์ กลอน นั้นเอง มุ่งพัฒนา
ผู้เรียนให้มีความรู้พื้นฐานในด้านหลักการแตงฉันทภาษามคธ และสามารถแตงได้ถูกต้องตาม
ลักษณะกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของฉันทประเภทนั้น ๆ และฉันทนั้นบูรพาจารย์แบ่งออกเป็น
2 ประเภท คือ

(2.6.1) ฉันทวรรณพฤติ คือ ฉันทที่กำหนดด้วยสระหรือเสียงครุ ลหุ
หรือ กำหนดวิธีแตงด้วยฉันท มี 81 ฉันท

(2.6.2) ฉันทกำหนดวิธีแตง โดยการนับมาตราเป็นหลัก มี 27 ฉันท
รวมฉันททั้ง 2 ประเภท รวมเรียกว่า “ฉันทลักษณ์ 108” แต่ฉันทที่กำหนด
ให้เรียนจะเป็นฉันทประเภทวรรณพฤติอย่างเดียว และเรียนเพียง 6 ฉันท คือ ปัฐยาวัตร 1
อินทรวีเชียร 1 อุเปนทรวีเชียร 1 อินทรวงศ์ 1 วังส์ฐฐะ 1 วัสนตติลล 1 เป็นวิชาที่ไม่มีหลักสูตรให้
เรียนอย่างเป็นทางการ แต่อาศัยคู่มือและเอกสารด้านการแตงฉันทภาษามคธมาประกอบการเรียน
การสอน เนื้อความที่จะนำมาแตงขึ้นอยู่กับการพิจารณาของครูผู้สอน หรือกรรมการผู้ออกข้อสอบ

(2.7) วิชาแตงไทยเป็นมคธ คือ วิชาที่ว่าด้วยการแตงภาษาไทยเป็นภาษาบาลี
มีคติคล้ายกับวิชาแปลไทยเป็นมคธ แต่วิชาแตงไทยเป็นมคธนี้จะไม่หลักสูตรที่แน่นอน อาศัยคู่มือ
หรือเอกสารการสอนทางด้านการแตงไทยเป็นมคธประกอบการเรียนการสอน ข้อความที่จะนำมา
แตงแล้วแต่ครูผู้สอน หรือกรรมการผู้ออกข้อสอบจะกำหนดให้

การจัดระบบการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

ทางคณะสงฆ์ได้จัดระบบการเรียนการสอนโดยได้กำหนดเวลาการเปิด-ปิด ภาคเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกบาลี ออกเป็น 3 ภาค ได้แก่

- (1) ภาควิสาขะ เริ่มตั้งแต่ขึ้น 1 ค่ำเดือน 6 จนถึงขึ้น 9 ค่ำเดือน 8
- (2) ภาคพรรษา เริ่มตั้งแต่แรม 9 ค่ำเดือน 8 จนถึงขึ้น 13 ค่ำเดือน 11
- (3) ภาคปวารณา เริ่มตั้งแต่ขึ้น 1 ค่ำเดือน 12 จนถึงแรม 13 ค่ำเดือนยี่

การเรียนในแต่ละสัปดาห์จะถือเอาวันข้างขึ้น-แรม/เดือนทางจันทรคติเป็นเกณฑ์
คือ เรียนตั้งแต่ 1-6 ค่ำ และตั้งแต่ 9-13 ค่ำ ปิดเรียนประจำสัปดาห์ คือ วันโกน-วันพระ (7-8 ค่ำ,
14-15 ค่ำ) และมีการปิดเรียนในช่วงเทศกาลสำคัญ เช่น วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา เข้าพรรษา
ออกพรรษา วันสอบธรรมสนามหลวง วันสำคัญของชาติ เช่น วันพ่อแห่งชาติ วันแม่แห่งชาติ
ทั้งนี้ อาจจะปิดเรียนในเทศกาลสำคัญของทางวัด เช่น วันเทศน์มหาชาติ วันรับกฐิน เป็นต้น

ระยะเวลาการเข้า-เลิกเรียนในแต่ละวันและแต่ละแผนก เช่น สำนักเรียนวัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร มีรูปแบบการดำเนินการ ดังนี้

- (1) ภาคเช้าเวลา 08.00-10.00 น. แผนกบาลี
- (2) ภาคบ่ายเวลา 13.00-15.00 น. แผนกนักธรรม
- (3) ภาคค่ำเวลา 18.00-20.00 น. แผนกบาลี

อนึ่ง บางสำนักเรียนอาจจะปรับเปลี่ยนวันและเวลาในการจัดการเรียนการสอนตาม สุนทรียคติ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และทั่วถึง คือ เปิดเรียนวัน จันทร์-วันศุกร์ หยุดเรียนวันเสาร์-วันอาทิตย์ และภาคเช้า-ภาคบ่าย-ภาคค่ำ เรียนแผนกบาลี หรือ แผนกธรรม อย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนวันเสาร์-อาทิตย์ จัดการสอนให้แก่กุลบุตร-กุลธิดา เช่น ธรรม ศึกษา โรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ เป็นต้น

ในส่วนของการเปิดให้มีการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี นั้น อาจจะ ไม่เปิดให้มีการจัดการเรียนการสอนครบทุกชั้นก็ได้ โดยเฉพาะเปรียญเอกมีเปิดสอนน้อย ทั้งนี้ สาเหตุอาจเนื่องมาจากนักเรียนไม่มีบ้าง นักเรียนมีน้อยบ้าง ไม่มีครูสอนบ้าง จะมีเพียงสำนักเรียน ใหญ่ ๆ บางสำนักเท่านั้นที่จะจัดให้มีการเรียนการสอนครบทุกชั้น ส่วนใหญ่จะส่งมาเรียนยังสำนัก เรียนของคณะสงฆ์ส่วนกลาง วัดสามพระยาที่จัดให้มีการเรียนการสอนในเปรียญเอก คือ ป.ธ. 7-9 อย่างเป็นทางการ โดยมีคณาจารย์ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์ทั้งทางด้านการสอนการ แต่งตำราเป็นการเฉพาะมาสอน

นอกจากนี้ สำนักเรียนบางแห่งอาจจะไม่จัดให้มีการจัดการเรียนการสอนพระปริยัติ ธรรม แผนกบาลี อย่างเดียวก็ได้ โดยจัดให้มีการเรียนการสอนแผนกอื่น ๆ เช่น พระปริยัติธรรม แผนกธรรม หรือ แผนกธรรมศึกษา ร่วมด้วยก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายและความพร้อมของแต่ละ สำนักเรียนเป็นสำคัญ (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ทุมมรดโน) และพระมหาทองดี ปญญาวาชิโร, 2548, หน้า 163-164)

การวัดผลและการประเมินผล

ปัจจุบัน การวัดผลและการประเมินผล แม่กองบาลีสนามหลวงและคณะจะเป็นผู้ออก ข้อสอบ เป็นข้อสอบกลางที่เหมือนกันทั่วประเทศ มีการสอบปีละครั้ง แต่ในประโยค 1-2 ถึง ประโยค ป.ธ. 5 เมื่อสอบไม่ผ่านวิชาใดวิชาหนึ่งสามารถสอบซ่อมแก้ตัวได้ในปีนั้น และเมื่อสอบ เสร็จนิมนต์พระเถรานุเถระผู้ทรงคุณวุฒิมาประชุมกันตรวจวัดผลหรือประเมินผล การสอบได้สอบ ตกนั้นสนามหลวงได้วางหลักการตรวจไว้สำหรับกรรมการตรวจข้อสอบ 3 ประการ คือ (กองบาลี สนามหลวง, 2548, หน้า 327 อ้างถึงใน พระมหาธวัชชัย รสเลิศ, 2551, หน้า 19-20)

(1) ตรวจปริบท คือ ส่วนข้างเคียงคำตอบที่ผู้สอบทำไว้ในกระดาษคำตอบ เช่น ความสะอาด การเว้นวรรคตอน การทำเครื่องหมาย ความตั้งใจในการตอบดูจากการเขียน และอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับคำตอบของผู้สอบ

(2) ตรวจภูมิ คือ ความรู้ที่ผู้สอบในแต่ละระดับชั้นจะต้องรู้ภูมิจะสูงหรือต่ำอยู่ที่ระดับชั้น การตรวจภูมินั้นคือตรวจหลักต่าง ๆ เช่น หลักการแปลไทยเป็นมคธ หรือหลักการเรียงหลักไวยากรณ์ หลักการเขียนหนังสือ หลักการสะกดการันต์ หลักภาษา และหลักกรรม เป็นต้น

(3) ตรวจเนื้อหา คือ คำตอบที่เป็นตัวหนังสือถือเป็นส่วนสำคัญในการตรวจ การสอบได้หรือสอบตก ถ้าผู้สอบทำได้เหมือนแบบหรือตรวจโดยละเอียดแล้วไม่พบข้อผิดพลาดมาก นับไปอยู่ในเกณฑ์ที่จะผ่านได้ก็ต้องให้ผ่าน แม้ว่าบางรายจะมีปริบทไม่ดีแต่เนื้อหาใช้ได้ดีต้องยกผลประโยชน์ให้ผู้สอบผู้นั้นไป

เกณฑ์การให้คะแนนในการตรวจอยู่ที่ความรู้และดุลยพินิจของกรรมการว่าจะผิดหรือถูก การกำหนดผิดหรือถูกในการให้คะแนนนั้นมีข้อพิจารณา 3 ประการ คือ (กองบาลีสนามหลวง, 2548, หน้า 331 อ้างถึงใน พระมหาวิรัชชัย รัตเลิศ, 2551, หน้า 20)

(1) ผิดศัพท์ หมายถึง ใช้ศัพท์ผิดหรือใช้ศัพท์ที่มีความหมายต่างไปจากความหมายที่ต้องการในภาษาไทย เขียนศัพท์ผิด การเขียนศัพท์ตก

(2) ผิดสัมพันธ คือ การแต่งศัพท์ให้ความสัมพันธ์ของศัพท์ผิด เช่น ผิดกาล ใช้วิภัติ ผิด ใช้วางนะ ผิด ใช้ศัพท์ผิดลิงค์ และเรียงศัพท์ไว้ผิดที่

(3) ผิดประโยค คือ การเรียงเลขนอกเลขในผิดหรือสลับกัน ใช้ประธานกับกิริยาผิด บุรุษกัน ผิดศัพท์หรือสัมพันธมากแห่งในประโยคเดียวกันจนจับใจความไม่ได้ และแต่งผิดจนไม่อาจจับใจความได้ทั้งประโยค

ในการตรวจนั้นท่านกำหนดคะแนนเป็น“ให้” โดยมีเกณฑ์การปรับและให้ ดังนี้

(1) ผิดศัพท์ 1 ศัพท์ เก็บ 1 คะแนน โดยขีดเส้นใต้คำที่ผิดแล้วเขียน“ศ”ไว้บนศัพท์นั้นเพื่อเป็นเครื่องหมายให้รู้ว่าผิดอะไร

(2) ผิดสัมพันธ 1 แห่ง เก็บ 2 คะแนน โดยขีดเส้นใต้ศัพท์ที่ผิดแล้วเขียนตัว“ส”ไว้บนศัพท์นั้น

(3) ผิดประโยค 1 ประโยค เก็บ 6 คะแนน โดยขีดเส้นใต้ทั้งประโยคหรือเฉพาะส่วนเขียนตัว“ป”ไว้ด้านบนประโยค

โดยสรุปรวมคะแนนมีการกำหนดการให้“ให้” ดังนี้ (กองบาลีสนามหลวง, 2548, หน้า 331 อ้างถึงใน พระมหาวิรัชชัย รัตเลิศ, 2551, หน้า 20)

(1) ผิด	1	ถึง	6	ให้	3	ให้
(2) ผิด	7	ถึง	12	ให้	2	ให้
(3) ผิด	13	ถึง	18	ให้	1	ให้
(4) ผิดเกิน	18	ลง	0	ทั้งหมด		

สภาพปัญหาของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในปัจจุบัน พิจารณาจากที่มีนักการศึกษาทั้งหลายได้ศึกษาค้นคว้าทำการวิจัยแล้ว จะเห็นว่ายังมีปัญหาอุปสรรคอยู่หลายด้าน ดังนี้

กองแผนงาน กรมการศาสนา (2541, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบแผนการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ผลการวิจัยในส่วนของการบริหารจัดการสำนักเรียน พบว่า การบริหารจัดการของสำนักเรียนมีรูปแบบหลากหลาย ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสำนักเรียน ทำให้สำนักเรียนขาดความมั่นคงเพราะยึดติดกับตัวบุคคล นอกจากนี้ สำนักเรียนในภูมิภาคส่วนใหญ่จะขาดแคลนในแทบทุกด้าน พระภิกษุสามเณรต้องศึกษาด้วยตนเองเพราะวัดไม่ได้จัดการเรียนการสอนเป็นประจำ จึงต้องหลังไหลเข้ามาศึกษาในเมืองหรือกรุงเทพมหานคร เพื่อแสวงหาที่เล่าเรียนทำให้ชนบทขาดแคลนพระสงฆ์ที่มีการศึกษาในระดับสูงที่จะทำประโยชน์แก่พระศาสนา ชุมชนและสังคม ส่วนปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี มีเรื่องควรแก้ไขเรียงลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้

(1) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะวิธีการจัดสรรงบประมาณ ควรให้เป็นตามจำนวนผู้เรียนมิใช่ตามจำนวนผู้เข้าสอบหรือสอบได้ รวมไปถึงค่าตอบแทนครูผู้สอนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ได้น้อยไม่ทัดเทียมกับแผนกสามัญศึกษา

(2) บุคลากร ครูผู้สอน ในระดับชั้นสูงจะค่อนข้างขาดแคลน โดยเฉพาะในภูมิภาค

(3) เอกสาร ตำรา คู่มือครู วัสดุการเรียนการสอน ห้องสมุด แหล่งค้นคว้าไม่เพียงพอ

(4) การวัดผลการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ค่อนข้างเป็นปัญหาสำหรับผู้เรียนเพราะหากตกวิชาใดวิชาหนึ่งถือเป็นสอบตกทั้งหมด ไม่มีการสอบแก้ตัวทำให้ผู้สอบเสียเวลาสอบใหม่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความท้อถอย

(5) การเรียนการสอนต้องปรับปรุงเทคนิคการสอนของครู หรือใช้สื่อเทคโนโลยีเข้ามาช่วยประกอบการเรียนการสอน

(6) การตรวจเยี่ยมจากคณะสงฆ์ผู้ปกครองมีน้อยมาก

(7) ความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างสำนักเรียนในพื้นที่ส่วนใหญ่ดำเนินงานเป็นเอกเทศขาดการประสานสัมพันธ์เท่าที่ควร

สุภาพร มากแจ้ง และสมปอง มากแจ้ง (2542, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษา สภาพการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ พบว่า การบริหารการศึกษาของคณะสงฆ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แยกส่วนออกจากระบบการบริหารการศึกษาของชาติ ทำให้เกิดปัญหาทั้งด้านการจัดการงบประมาณ การบริหารหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผลคุณภาพ การศึกษา คุณภาพของบุคลากรทางการศึกษาทั้งผู้บริหารและครูสอน ตลอดจนสวัสดิการและความมั่นคงในอาชีพ หลักสูตรการศึกษาไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ต้องการขยายโอกาสทางการศึกษา ผู้ประสงค์จะเป็นศาสนทายาท และผู้บวชตามประเพณี

ปรเมศวร์ ภูมุลเมือง (2544, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2505-2542 พบว่า

(1) การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ด้านนโยบาย หลักสูตรการเรียนการสอน ยึดตามกรอบของแม่กองบาลีสนามหลวง โดยมีการปรับปรุงเล็กน้อย ส่วนบุคลากรและงบประมาณ ส่วนใหญ่ขาดแคลนคณะสงฆ์แต่ละสำนักเรียนต้องช่วยเหลือตนเอง จากสภาพดังกล่าว ทำให้จำนวนผู้เรียนผู้สอบได้และสำนักเรียนลดลงเรื่อย ๆ ปัจจุบันสำนักเรียนที่เหลืออยู่ต้องอาศัยการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

(2) การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม คณะสงฆ์จังหวัดมหาสารคาม ได้จัดรวมวัดต่าง ๆ ในแต่ละอำเภอให้เป็นสำนักเรียนรวม โดยแต่ละอำเภอจะมีสำนักเรียนรวม 1 แห่ง การจัดการศึกษาแผนกนี้ ดำเนินการตามความสามารถของคณะสงฆ์แต่ละอำเภอ การจัดการอยู่ในลักษณะลำหลังทั้งด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทำให้ผู้เรียน ผู้สอบได้ และการสนับสนุนจากชุมชนลดลง สภาพทั่วไปจำต้องอาศัยการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

(3) การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา การจัดการในช่วงแรก พ.ศ.2514-2533 แต่ละโรงเรียนประสบปัญหาด้านบุคลากรและงบประมาณ ได้รับเงินอุดหนุนจากกรมการศาสนาน้อย และคณะสงฆ์ระดับสูงมองว่าเป็นแค่รัจฉานวิชา แต่ภายหลัง พ.ศ. 2534-2542 โรงเรียนต่าง ๆ ได้รับเงินอุดหนุนจากกรมการศาสนาเพียงพอสำหรับการจัดการ ในส่วนของการดำเนินการนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะปานกลาง ยังจะต้องปรับปรุงและพัฒนาต่อไป สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการนั้น สำนักเรียนและโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดแคลนครูที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ นักเรียนที่บวชเข้ามาในพระพุทธศาสนามี 2 ลักษณะ คือ ขากจนที่สุด และถูกคัดชื่อออกจากโรงเรียนของรัฐ ส่วนงบประมาณการจัดการศึกษาทั้ง 3 แผนกยังต้องได้รับการอุดหนุนอีก

จำนวนมาก จึงจะทำให้การศึกษามีคุณภาพเพื่อพัฒนาสถาบันอันเป็นหลักยึดเหนี่ยวของสังคมไทย ให้ดำรงอยู่สืบไป

จากสภาพปัญหาของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ของคณะสงฆ์ ดังกล่าวถือว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องร่วมมือกันหาทางป้องกันแก้ไขบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในกรุงเทพมหานคร ขึ้น เพื่อศึกษาหาแนวทางรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ให้ดียิ่งขึ้นสืบต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารดำเนินงานกิจการใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจ บริหารธุรกิจ และบริหารการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร ที่จะนำมาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางเอาไว้ นั้น มีมากมายหลายรูปแบบ จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร มีนักการศึกษาให้แนวคิด ทฤษฎี ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการ หรือการดำเนินการ ที่จะทำให้องค์กรบริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักการศึกษาให้ความหมายของการบริหารไว้หลายท่าน ทั้งสอดคล้อง และแตกต่างกันตามแนวความคิดของแต่ละท่าน ดังจะยกเป็นตัวอย่าง ดังนี้

ภิญโญ สาร (2523, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้กิจการต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จในการบริหารนั้น ผู้บริหารย่อมสนใจวิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า กิจต่าง ๆ ที่ต้องการจะมีการปฏิบัติจนได้รับความสำเร็จหรือไม่ มากที่สุด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหาร ทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

บุญทัน ดอกไธสง (2537, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

Harold Koontz (อ้างถึงใน ภาววิชา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ โทณะบุตร, 2542, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัย คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน

Herbert A. Simon (1947 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

Ernest Dale (1973, p.4 อ้างถึงใน พระมหาบุญมี มาลาวิชโร, 2553, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการจัดองค์กรและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ในการทำกิจการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม

ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร

ทฤษฎี คือ กรอบความคิด ข้อเสนอพื้นฐาน หรือข้อสรุปทั่วไปอย่างมีเหตุผลที่มุ่งอธิบายถึงพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งการบริหารงานอย่างใดอย่างหนึ่งจำเป็นจะต้องมีทฤษฎีเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นส่วนช่วยที่สำคัญของผู้บริหารในการคิดและตัดสินใจ ดังมีนักการศึกษาทั้งหลายได้แสดงไว้หลากหลาย พอเป็นตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 2-3) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาที่เป็นที่นิยม และมีความเป็นสากล มี 7 ประการ คือที่เรียกว่า “POSDCORB” ประกอบด้วย

(1) Planning หมายถึง การวางแผน หรือการวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ นั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

(2) Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้าง หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งงานต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กัน ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

(3) Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหาการบรรจุ แต่งตั้งขึ้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป

(4) Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

(5) Coordinating หมายถึง การประสานงาน หรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เข้ากันได้เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

(6) Reporting หมายถึง การเสนองาน ให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่าง ๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะ ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบความก้าวหน้าของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

(7) Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน หรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม

พร้อมกันนี้ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 3-4) กล่าวว่า ผู้บริหารควรประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1) ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านนี้มากที่สุด ความสามารถที่จะเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงาน หรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ คือ สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ดังนั้นผู้บริหารจะได้ทักษะเหล่านี้จะต้องศึกษาวิชาสามัญ General Education มากขึ้น เพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

(2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ในการบริหารงาน โรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็น

จะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี ทักษะนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยากระบวนการกลุ่ม และสังคมวิทยา

(3) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะนี้ หมายถึง ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการศึกษา และฝึกฝนเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร

Henry Fayol (อ้างถึงใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 37-38) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการองค์การไว้ 5 ประการ คือ

(1) การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

(2) การจัดองค์การและงาน (Organizing) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การระบบงาน กำหนดงานที่ทำ หน่วยงานที่รับผิดชอบ

(3) การตัดสินใจ (Deciding) เป็นอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

(4) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

(5) การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการของการติดตามตรวจสอบผลงาน และการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้งาน ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่การกำหนดหลักการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นหลักการพื้นฐานสากลทางการบริหาร 14 ประการ คือ

(1) การแบ่งงาน (Division of Work)

(2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

(3) ความมีระเบียบวินัย (Discipline)

(4) ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

(5) ความมีเอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction)

(6) ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (General Interest)

(7) การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration of Personnel)

(8) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)

(9) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)

(10) ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order)

(11) ความเสมอภาค (Equity)

(12) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel)

(13) ความคิดริเริ่ม (Initiative)

(14) ความสามัคคี (Esprit de Corps)

Luther Gulick and Lyndall Urwick (1946 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 38-39) ได้ศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เพื่อค้นหาผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องทำอะไรบ้าง ในที่สุดเขาได้สรุปว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องทำและรับผิดชอบอยู่ 7 ประการ เรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคตว่าจะทำอะไรบ้างทำอะไรก่อนหลัง รวมถึงการกำหนดวิธีการ และงบประมาณที่จะทำให้งานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กรไว้ล่วงหน้าด้วย

(2) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดระบบต่าง ๆ ในองค์การให้เหมาะสม เช่น จัดระบบโครงสร้างของงานในองค์การว่าจะแบ่งงานกันอย่างไร มีกี่ฝ่าย อะไรบ้าง หรือจัดระบบการใช้อำนาจในองค์การกันอย่างไร เป็นต้น

(3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) คือ การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร นับตั้งแต่การจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน การพัฒนาบุคลากรในระบบเพื่อเพิ่มสมรรถภาพการทำงานให้สูงขึ้น การดูแลควบคุมนิเทศงาน การจ่ายค่าตอบแทน รวมไปถึงการพิจารณาให้บุคลากรออกจากระบบงานด้วย

(4) การอำนวยการ (Directing) คือ การพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการ แนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินงาน และสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การประสานงาน (Coordinating) คือ การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติงานอย่างประสานสอดคล้อง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

(6) การเสนอรายงาน (Reporting) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเสนอรายงานความก้าวหน้าและอุปสรรคในการทำงานเป็นระยะ ๆ เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบ ตลอดจนหาแนวทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป

(7) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือ การจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ นับแต่การจัดหางบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ตลอดจนควบคุมงบประมาณ เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างรัดกุม ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American of School Administrators) (อ้างถึงใน วิทยุ โย สาร, 2523, หน้า 271-272) เสนอกระบวนการบริหารการศึกษา 5 ประการ ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

(2) การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานตามแผน (Allocation)

(3) การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

(4) การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกันโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

(5) การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และการประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

Tead (อ้างถึงใน วิทยุ โย สาร, 2523, หน้า 270-271) กล่าวว่า ลำดับขั้นสำคัญสำหรับการดำเนินการบริหารเป็นกระบวนการ (Administrative Process) มี 10 ขั้น คือ

- (1) การกำหนดความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน ให้ชัดเจนและรัดกุม
- (2) การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์กรหรือหน่วยงานขึ้น
- (3) การบรรจุ และจัดระเบียบ หรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจ และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
- (4) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นรับงาน ไปทำเป็นส่วน ๆ ไป
- (5) การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
- (6) การปฏิบัติงานทุกอย่างที่จำเป็น เป็นการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ
- (7) การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กันทุกหน่วยงาน และทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกันโดยอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ ทำหน้าที่ประสานงาน

(8) ดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญ กระตุ้น และให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งหน่วยงานทำงานอย่างเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ

(9) การประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบกับความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น

(10) การพิจารณางานในอนาคต และการตั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมลู่ทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

Sears (อ้างถึงใน ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไทวณะบุตร, 2542, หน้า 75) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษานั้น จะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ (PODCC)

(1) Planning การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า

(2) Organizing การจัดองค์กร เป็นการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ในหน่วยงานให้ชัดเจน

(3) Directing การสั่งการ เป็นการพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน

(4) Coordinating การประสานงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน

(5) Controlling การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

Gregg (อ้างถึงใน ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไทวณะบุตร, 2542, หน้า 75-76) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษามี 7 ขั้นตอน คือ (DPOCICE)

(1) Decision Making การวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารควรตัดสินใจด้วยความรอบคอบรวดเร็ว โดยอาศัยข้อมูลและระเบียบแบบแผนประกอบ

(2) Planning การวางแผน ผู้บริหารจะต้องทำงานอย่างมีแผน มีการคิด เตรียมการที่จะแก้ปัญหาล่วงหน้า

(3) Organizing การจัดองค์กร ผู้บริหารจะต้องจัดองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) Communicating การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องจัดช่องทางในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว

(5) Influencing การจูงใจ ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการจูงใจคนในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

(6) Coordinating การประสานงาน ผู้บริหารจะต้องจัดการประสานงานให้ดีเน้นที่ตัวผู้บริหาร ควรเป็น Coordinator ชั้นดี

(7) Evaluation การประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการติดตามและประเมินผลงานที่ดี

Sergiovanni, et al. (1980, pp.338-440) ได้เสนอกฤษฎี 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำผู้บริหารที่มีคุณภาพ (The 10-p Model of Quality Leadership) ซึ่งอธิบายลักษณะของทักษะการบริหาร ดังนี้

(1) ทักษะพื้นฐานจำเป็น (Prerequisites) หมายถึง ทักษะการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนา และรักษาสมรรถภาพของการเป็นผู้นำไว้ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ทักษะของผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ ดังนี้

(1.1) การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การใช้แบบภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกโครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่ง หรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการทำงาน

(1.2) ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง หมายถึง การขจัดความขัดแย้งโดยการใช้ทักษะในการพูดเจรจา การรู้จักพูด รู้จักฟัง ตลอดจนความสามารถในการใช้ข้อมูล การรู้จักยืดหยุ่น หรือความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง

(1.3) หลักในการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง การได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถในการบริหารจัดการการควบคุมทีม เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบกลุ่ม

(1.4) รูปแบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการแก้ปัญหา มากกว่าการระบุวิธีการแก้ปัญหา

(1.5) ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

(2) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Perspective) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นและแยกแยะความแตกต่าง ตลอดจนมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกลวิธีและกลยุทธ์ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่กว้างไกลทำให้สามารถบริหารงานได้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

(3) การมีหลักการ (Principles) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและจุดยืนที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์กร หน้าที่ขององค์กรในสังคมมีการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างมีหลักปฏิบัติ

(4) การใช้หลักการในการทำงาน (Platform) หมายถึง การนำเอาหลักการมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์ และมาตรฐานที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

(5) การใช้หลักการปกครอง (Politics) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้นักคนอื่นได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามความต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

(6) การสร้างวัตถุประสงค์ (Purposing) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความชัดเจน มีความแน่นอน และมีความหมายในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบจุดหมายปลายทาง ความสำเร็จหรือความสำเร็จของงาน กล่าวได้ว่าเป็นการประสานให้บุคลากรทำงานโดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรร่วมกัน

(7) การวางแผน (Planning) หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นโครงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม กล่าวถึงโครงสร้างและรูปแบบของกิจกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนเป้าหมายหลักและกรอบเวลาที่ต้องการใช้

(8) ความแน่วแน่ (Persisting) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อหลักการ ประเด็นเป้าหมาย ผลลัพธ์ของการทำงาน และการใช้เวลาในการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

(9) การบริหารบุคลากร (Peopling) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากร การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคี เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

(10) ความรักในหน่วยงาน (Patriotism) หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในลักษณะที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น การสร้างข้อตกลงร่วมกัน ความผูกพันต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดความต้องการในการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเข้มแข็งและจริงจัง

จากทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้นั้น มีทักษะหรือกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กรและงาน การตัดสินใจ การประสานงาน การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การจูงใจ การควบคุม และการรายงานประเมินผล ทั้งนี้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจและเลือกที่จะทำการศึกษาค้นคว้า ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ดังมีรายละเอียดในหัวข้อที่จะกล่าวต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นหลักการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบริหารดำเนินงานทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวก็มีหลายรูปแบบ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ สามารถเลือกวิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสม และจัดการกับความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิด และแนวทางการศึกษาดังต่อไปนี้

ความหมายของความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

ปราชญา กล้าผจญ (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดได้ ความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแต่ละหน่วยงาน ต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์มองอย่างหนึ่ง งานผลิตมองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัยมองอย่างหนึ่ง และงานวิศวกรรมความปลอดภัยขององค์กรก็มองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2547, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า คือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

เจนเนตร มณีภาค และคณะ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยง หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ ต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง ภาวะหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชนรัตน์ แด้วटना (2550, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหาย

ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากรเกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิหรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ (2553, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

สงวน ช้างฉัตร (2547, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง คือ สิ่งที่เกิดจากการรวมตัวกันของข้อจำกัด (Constraint) และความไม่แน่นอน (Uncertain) ซึ่งต้องขจัดข้อจำกัด หรือลดความไม่แน่นอนลงให้มากที่สุด ดังนั้น ความเสี่ยง จึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ โอกาสที่จะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้องการ และการจัดการแก้ไขผลที่ตามมาของความล้มเหลวนั้น

ธีธัช สุขสะอาด (2554, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไป หรือไม่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ทิวสุตา ศรีสุระพลกิจ (2554, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้น ทำให้มีผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

จากความหมายของความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ของความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการบริหารดำเนินงานทุกระดับ ทั้งในระดับประเทศ และระดับองค์กร รวมถึงระดับบุคคลได้

ปราชญา กล้าพัญญ (2551, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ โดยให้สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

เจนเนตร มณีภาค และคณะ (2548, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและความคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสี่ยง เพื่อให้ระดับของความเสี่ยง และขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตาม และควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ (2553, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใด หรือบุคคลในงานส่วนใดต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อจะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ หรือลดผลของความเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร

สงวน ช้างฉัตร (2547, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย การวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยง เพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

ธีรัช สุขสะอาด (2554, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ทิวสุตา ศรีสุระพลกิจ (2554, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ควบคุมของความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และลดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Koch & Fairly (1993, p.92 อ้างถึงใน วรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช, 2553, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นหนึ่งในการบริหารที่เฉพาะเจาะจงในการบริหารทั่วไป การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการวางแผนการจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก การควบคุมต้นเหตุ และกิจกรรมวางแผนองค์กรให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Chassie (1987, p.153) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบในการทำนาย ความผิดพลาด และการคงไว้ซึ่งทักษะ, เทคโนโลยี, การติดต่อสื่อสาร และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการ ขจัดความผิดพลาด นอกจากนี้ยังต้องเตรียมพร้อมต่ออุบัติการณ์และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่เป้าหมายของโปรแกรมการจัดการต่อความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับการปกป้องฐานะทางการเงินขององค์กรด้วย

Wilson (1992 อ้างถึงใน พิสมัย ยลภักตร์, 2554, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความพยายามที่จะลดจำนวนและความรุนแรงของอุบัติเหตุและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันการเสียหายทรัพย์สิน และจำกัดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากร ระบบการปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ รวมทั้งการลดการถูกฟ้องร้องทางกฎหมาย และการเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กร

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการบริหารที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ การวางแผนจัดการองค์กร การควบคุมกิจกรรม หรือการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสขององค์กรที่จะเกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้ ควบคุมได้อย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจสำหรับผู้บริหารในการบริหาร จัดการ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดเอาไว้

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2547, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) เป็นกระบวนการที่มีระบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกธุรกิจ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ และจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้เกิดผล ต่อไปนี้

(1) สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หรือต้องการที่จะยอมรับเพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น

(2) กำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

สวอน ช้างจักร (2547, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องสำคัญแม้ความเสี่ยงนั้นจะยังคงไม่หมดสิ้นไป แต่ก็เป็นการควบคุมมิให้ปัญหาการบริหาร โครงการ กิจกรรม เกิดขึ้นในระดับรุนแรงจนยากแก่การแก้ไข หรือเกิดความเสียหายต่อองค์กร การบริหารความเสี่ยง ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ใน 3 ระดับ คือ

(1) การตัดสินใจทางกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Decisions) อาทิ กำลังดำเนินธุรกิจได้ถูกต้องหรือไม่ จะดำเนินโครงการอะไร ผลตอบแทนการลงทุนพอเพียงหรือไม่ มีความเป็นไปได้ในการกำจัดการลดขนาดขององค์กรหรือไม่ กลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดคืออะไร เป็นต้น

(2) การตัดสินใจต่อโครงการ/กิจกรรม (Project Decision) อาทิ ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดคืออะไร การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จตามงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ จะตรวจสอบและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร

(3) การตัดสินใจด้านกระบวนการ (Process Decisions) อาทิ อันตรายจากการดำเนินการตามขั้นตอนคืออะไร จะจัดการปัญหาด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยอย่างไร เราจะแน่ใจได้อย่างไรว่าการกำหนดการด้านความปลอดภัยจะมีค่าใช้จ่ายต่ำสุด เป็นต้น

ชนรัตน์ เต็มวัฒนา (2550, หน้า 1-2) กล่าวว่า หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงจะทำให้

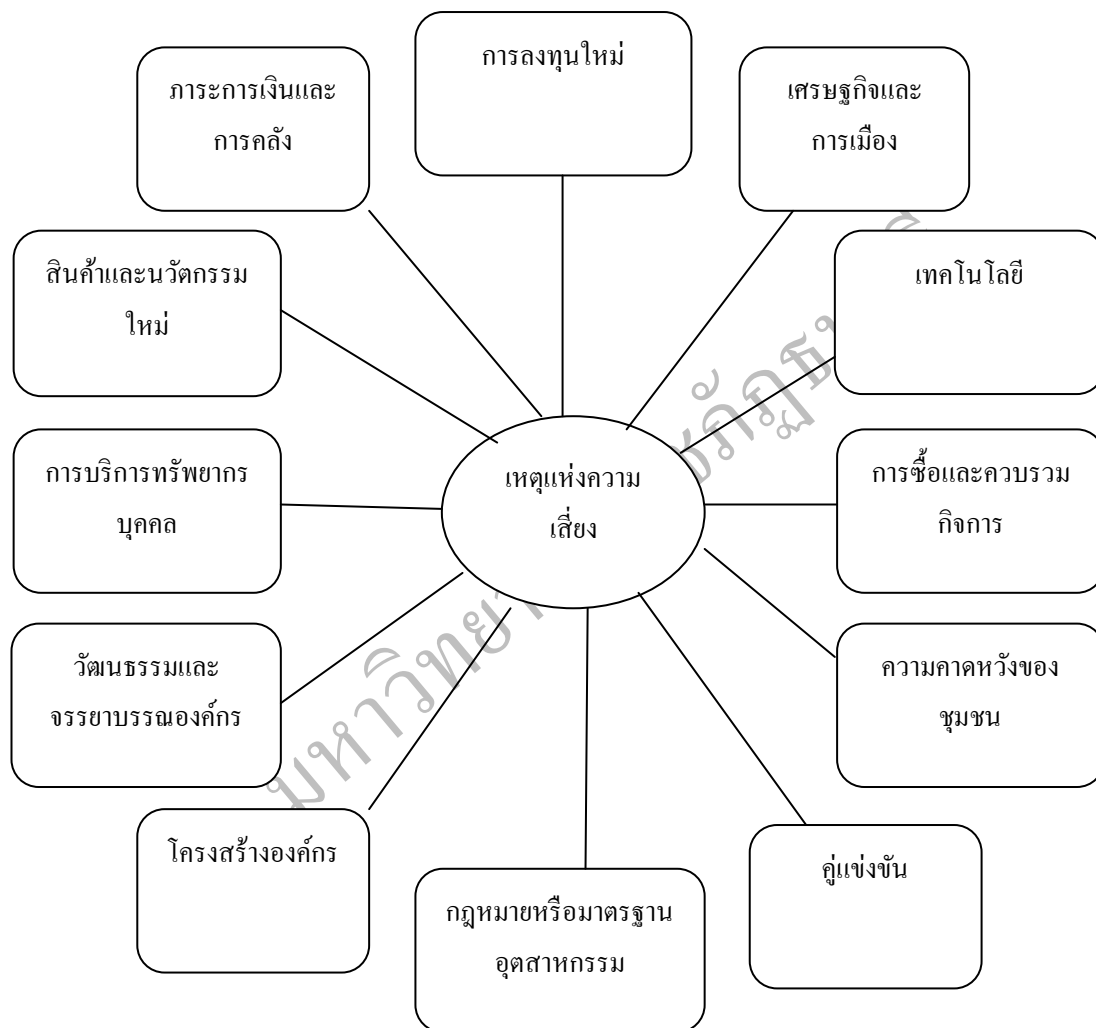
(1) ทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าคุณองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่อกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไปหาทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

(2) ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้น เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจ และตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น

(3) ทำให้องค์กรลดความแปลกใจ หรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้น เมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

สาเหตุของความเสียหาย

กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2547, หน้า 2) กล่าวว่า ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้น โดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง องค์กร บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น เหตุแห่งความเสี่ยงมีหลายลักษณะต่าง ๆ กัน ดังตัวอย่างในภาพนี้



ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างเหตุแห่งความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ

ที่มา: กิตติรัตน์ ณ ระนอง, 2547, หน้า 3

ดังนั้น ผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อธุรกิจ และเหตุแห่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการตั้งคำถามถามตนเองเสมอว่า “สามารถเข้าใจถึงการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดแก่ธุรกิจ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเพียงใด” และ “องค์กรได้มีแนวปฏิบัติทางธุรกิจ รวมทั้งการควบคุมภายในอย่างเพียงพอ และเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่”

สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ (2553, หน้า 3-4) กล่าวว่า ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่า เหตุการณ์จะเกิดที่ไหน เมื่อไหร่ และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยง ที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง

- (1) บรรยากาศทางจริยธรรม
- (2) ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- (3) ความรู้ความสามารถของบุคลากร
- (4) ราคา/มูลค่าของทรัพย์สิน
- (5) ปริมาณการบันทึกการขาย และจำนวนเอกสาร
- (6) สภาพความเป็นจริงทางการเงิน และเศรษฐกิจ
- (7) กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- (8) ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
- (9) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- (10) การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
- (11) ความเพียงพอ และประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- (12) การเปลี่ยนแปลงองค์การการปฏิบัติงานเทคโนโลยี
- (13) การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

ธีรัช สุขสะอาด (2554, หน้า 7) กล่าวว่า สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง อาจเกิดจาก ปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ

(1) ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

(2) ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อม ทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

จากสาเหตุของความเสียดังกล่าว สรุปได้ว่า ความเสี่ยงเกิดจากปัจจัยหลัก ๆ 2 ประเภท คือ

(1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงระบบงาน และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

(2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อ บังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อม ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น

ประเภทของความเสียดังกล่าว

ธีรัช สุขสะอาด (2554, หน้า 7) กล่าวว่า ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

(2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน เช่น ความผิดพลาดจากการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

เจนเนตร มณีภาค และคณะ (2548, หน้า 91) แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท คือ

- (1) ประเภทกลยุทธ์ และบุคลากร
- (2) ประเภทการดำเนินงาน
- (3) ประเภทการเงิน
- (4) ประเภทอันตราย

(5) ประเภทภาวะเบี่ยง และการควบคุม

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2545, หน้า 9-10) จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ โดยอาศัยแหล่งกำเนิดเป็นเกณฑ์ ดังนี้

(1) ความเสี่ยงที่เกิดจากภายใน

(1.1) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงในเรื่องของการดำเนินงาน ระบบการทำงาน และสิ่งสนับสนุนในการทำงาน ไม่เอื้ออำนวย เป็นต้น

(1.2) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Risk) คือ ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากบุคลากร มีทักษะ ความรู้ และความสามารถไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หรือขาดการฝึกอบรม ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งความประมาทเลินเล่อของผู้ดำเนินงาน

(1.3) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงินต่าง ๆ เช่น การจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น

(1.4) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงในกลยุทธ์การบริหารงาน เช่น การบริหารงานและนโยบายของผู้บริหารแต่ละคน ไม่สอดคล้องกัน ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลครอบงำการดำเนินงาน เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

(2.1) ความเสี่ยงทางการแข่งขัน (Competitive Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะการแข่งขัน เช่น มีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด มีผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น หรือมีการนำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้

(2.2) ความเสี่ยงจากคู่ค้า (Supplier/Customer Risk) เช่น บริษัทผู้ส่งมอบส่งสินค้าให้ล่าช้ากว่ากำหนด หรือบริษัทคู่ค้ามีศักยภาพในการทำงานไม่เหมาะสมดีพอ หรือความเสี่ยงจากคู่ค้า เช่น ราคาสินค้าที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

(2.3) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย (Regulatory/Legal Risk) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ กฎหมาย หรือกฎระเบียบขององค์กร

(2.4) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง (Economic/Political Risk) คือ ความเสี่ยงจากสภาวะทางเศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลง

สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า ในการบริหาร โครงการอาจพบประเภทของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ่อยใน 3 ด้าน ดังนี้ คือ

(1) ความเสี่ยงด้านเทคนิค (Technical Risk) ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา หรือการปฏิบัติการของระบบทางเทคนิค ที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ เช่น ระบบ

ซอฟต์แวร์ระบบหนึ่งอาจทำงานได้เป็นอย่างดีเมื่อทำงานตามลำพัง แต่เมื่อไปใช้ร่วมกับระบบอื่น อาจเกิดความผิดพลาด

(2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นผลจากทุกโครงการมีงบประมาณมาเกี่ยวข้องในการดำเนินการ ดังนั้น การตั้งงบประมาณที่สูงหรือต่ำเกินไป จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในการบริหาร โครงการทั้งสิ้น

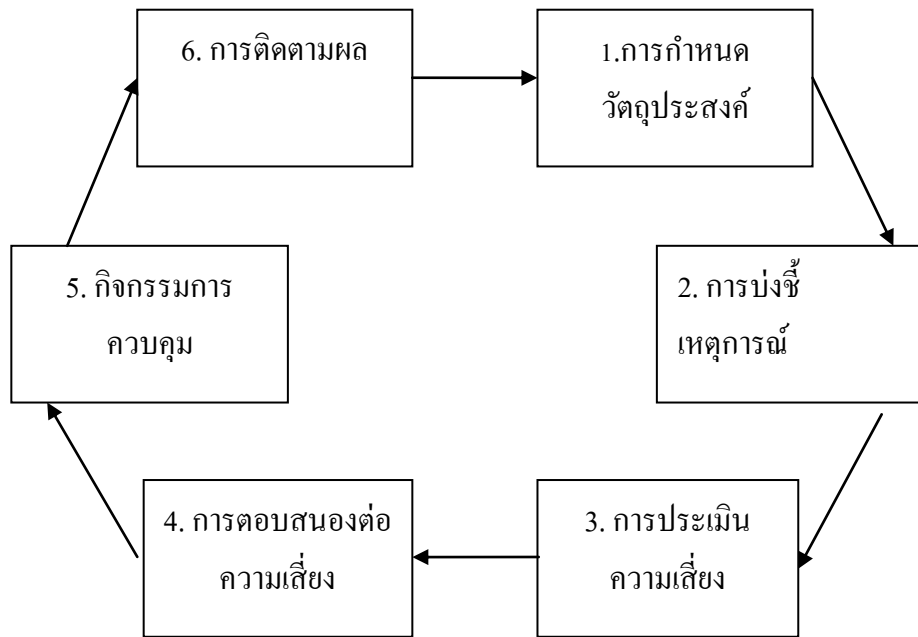
(3) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Risk) เกิดขึ้นจากบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ หรือทีมงานในโครงการ รวมทั้งผู้บริหารโครงการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความซับซ้อนและเป็นสิ่งเข้าใจยาก การดำเนินโครงการมักประสบปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความไม่แน่นอน ความสามารถ และข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น

จากประเภทของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงทางการศึกษามีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งสรุปประเภทของความเสี่ยงได้ ดังนี้

- (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- (2) ความเสี่ยงด้านการเงิน
- (3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- (4) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์
- (5) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- (6) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง

ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

กิตติรัตน์ ณ ระนอง (2547, หน้า 8-12) กล่าวว่า องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จมีขั้นตอนสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ดังภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Process) ดังนี้



ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารความเสี่ยง
ที่มา: กิตติรัตน์ ณ ระนอง, 2547, หน้า 8

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้โดยทั่วไป วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- (1.1) ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- (1.2) ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร
- (1.3) ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (1.4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ

(2) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่

หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

(2.1) ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม

(2.2) แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

(2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

(3.) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

(3.1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

(3.2) ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยง ควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน, กระบวนการปฏิบัติงาน, กิจกรรมการควบคุมภายใน, โครงสร้างทางธุรกิจ และกระบวนการรายงาน, การวัดผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผล, วิธีการติดต่อสื่อสาร, ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง, พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมี และที่มีอยู่ในปัจจุบัน, สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

(4) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยง

มีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองต่อความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

(4.1) การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

(4.2) การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

(4.3) การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(4.4) การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

(5) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร

กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงาน ได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผล มีความครบถ้วนถูกต้องและมีอยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือการกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น

บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุม ควรมีความรับผิดชอบ
ดังนี้

พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความ
เสี่ยง

นอกจากนี้ การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้ว
เสร็จให้ชัดเจน

(6) การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

(6.1) การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง มีคุณภาพและมีความ
เหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

(6.2) ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ
องค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง
หรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้ง และถือเป็นส่วนหนึ่งของการ
ปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่
เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรควร
มีการจัดทำรายงานความเสี่ยง เพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล

ธนรัตน์ เต้าวัฒนา (2550, หน้า 7-9) กล่าวว่า เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการ
บริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ
เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน
เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นใน
อนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การ
บริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

(1) การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรว่าเขาเป็นหนึ่ง
ในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่คิดจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดี
ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน คือจะต้องมี
การออกเป็นหนังสือ เป็นนโยบายว่าเราจะทำการบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ
มีข้อดีข้อเสียอย่างไรในการทำ หรือวัตถุประสงค์ในการทำของเราว่าเราทำเพื่ออะไร หลัก ๆ ก็คือ

การมีกรร่างนโยบาย (Policy Statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือระดับผู้บริหารที่เป็นคนวางนโยบายว่าเราคิดจะบริหารความเสี่ยง และมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบาย

(2) การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาร่วมกันเพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร คนภายนอกไม่สามารถไปบอกได้อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษาร่วมกัน ช่วยกันมองในแต่ละเรื่อง ในแต่ละประเด็น ผู้บริหารทุก ๆ ฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้ามาดู เข้ามาประชุมร่วมที่ต้องมาพิจารณา และต้องระบุออกไปว่าเป็นความเสี่ยงขององค์กร ระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้างในองค์กร ระบุมาเป็นรายการว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุด แล้วอันที่เราจะเลือกจัดการบริหารความเสี่ยงกับมัน

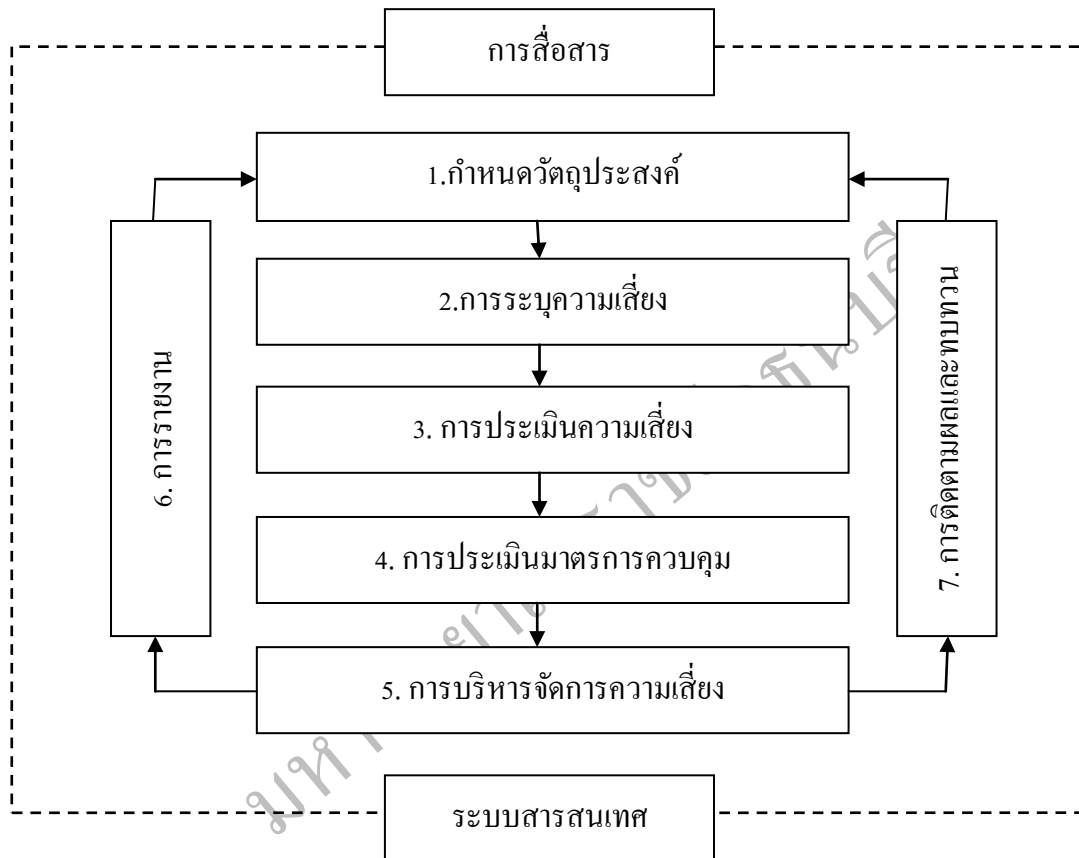
(3) การประเมินความเสี่ยงบางสิ่งบางอย่างเราอาจจะมองข้ามไป แต่หาว่าไม่ว่า นั่นคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและทำให้ต้องสูญเสียมูลค่า เช่น กรณีพนักงานขับรถยนต์ไปรับอาจารย์ผู้สอน ณ จุดนัดหมายไม่ตรงเวลา ทำให้อาจารย์ผู้สอนต้องเข้าห้องเรียนสาย ผู้ที่ได้รับความเสียหายก็คือนิสิตนักศึกษาได้รับการสอนที่ไม่เต็มเวลา หากคำนวณเป็นจำนวนเงินก็จะเห็นมูลค่าของการสูญเสียมาก กรณี เช่น ทางเดินเชื่อมระหว่างอาคารมีการก่อสร้างอาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินบุคคล ผู้รับผิดชอบจะต้องมีระบบป้องกันอันตรายจากบริเวณดังกล่าว ซึ่งถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นอาจต้องเสียหายถึงระดับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(4) เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เมื่อเราสามารถรู้ได้ว่าความสูญเสียและความเสี่ยงมีอะไรบ้าง เราจะมาเลือกวิธีการที่คุ้มที่สุด และที่สำคัญคือสอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมขององค์กรของเรา และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วย เพราะฉะนั้น ในขั้นตอนนี้เราจะต้องใช้ความรู้หลายด้าน ในการที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริหาร

(5) การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance Monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นต้องมีการปรับ (Fine Tune) ปรับแก้ที่เราเลือกใช้หรือไม่ เราอาจจะเลือกวิธีการนี้ไปแล้วปรากฏว่าพอลองใช้ไปแล้วไม่สอดคล้องกับสังคมเรา กับวัฒนธรรมองค์กรเรา เช่นนั้น ก็ใช้ไม่ได้จึงต้องมาปรับแก้ต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น ในขั้นตอนของการประเมินต้องใช้หลักทางสถิติ โดยอ้างอิงหลักความน่าจะเป็นทางสถิติดูว่าความสูญเสียมีการแจกแจงอย่างไร ถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณา มันจะมีการแจกแจงที่เราสามารถจะดูได้ว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะตัวอย่างของการแจกแจง เช่น ความสูญเสียอาจจะเกิดหรือไม่เกิด โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้น 40 % เราต้องมีข้อมูล จึงจะสามารถทำเช่นนี้ได้ แต่ในทุกองค์กรที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยง มักจะไม่มีข้อมูล ไม่มีการแจกแจงความน่าจะเป็นแบบที่เราต้องการ เพราะฉะนั้น ที่เราจะมีได้

เต็มที คือ มาก กลาง ต่ำ หรือว่าจะแบ่งเป็นลำดับที่ เช่น 5, 4, 3, 2 และ 1 ว่าอย่างน้อยแค่ไหน และวิธีการที่เราจะจัดการ โดยยังไม่มีแนวโน้มจะเป็น (Probability) เข้าไปเท่าไร

สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์, (2553, หน้า 9-22) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน/โครงการ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์, 2553, หน้า 9

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น การกำหนดและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกระทำ เพื่อกำหนดหลักการและทิศทางในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการกำหนด

วัตถุประสงค์ตามพันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถพิจารณาได้หลายระดับ ได้แก่

(1) ระดับองค์กร (Organization Risk) ต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่สามารถสร้างผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้บูรณาการวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าหมาย (Goal) ให้มีความสอดคล้องกันทั้งมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการกำหนด ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยเช่นกัน

(2) ระดับการดำเนินการ (Operational Risk) เน้นที่การบริหารแผนงาน/โครงการ (Program/Project Risk) ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหาร เช่น การจัดทำผังแสดงระยะเวลากิจกรรม (Gantt Chart) ในส่วนของความเสี่ยงในงานประจำ (Routine Work)

(3) ระดับบุคลากร (Individual Risk) ให้ความสำคัญกับอุบัติเหตุ (Accident) ความปลอดภัย (Safety) และสุขภาพ (Health) ของบุคลากร อาจจะนำหลักการด้านการจัดเวลา การปฏิบัติงาน หรือ Job Scheduling และ Shift Work มาประยุกต์ใช้ รวมถึงการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อป้องกันการหยุดหรือสะดุดในงาน (Work Stoppage) หรือป้องกันที่ระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการพึ่งพาหรือยึดติดกับบุคคลเพียงคนเดียว การจำกัดจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องความเมื่อยล้า (Fatigue) และความเครียดในงาน (Job Stress) การสนับสนุนให้บุคลากรในที่ทำงานได้ออกกำลังกาย เพื่อป้องกันปัญหาสุขภาพของบุคลากรในที่ทำงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน สำหรับเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจใช้หลัก SMART ได้แก่

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Reasonable : สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้

Time Constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

ในการระบุความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” และ “ผลกระทบ” ก่อน ดังนั้น การระบุความเสี่ยง (Identify Risk) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

(1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

(2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบการบริหารจัดการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายใน เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

(1) การระบุความเสี่ยง โดยการรวมกลุ่มระดมสมองเพื่อให้ได้ความเสี่ยงหลากหลาย

(2) การระบุความเสี่ยง โดยการใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร

(3) การระบุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What If”

(4) การระบุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

สำหรับการระบุความเสี่ยงที่จะนำมาใช้ในคู่มือฉบับนี้ คือ การระบุความเสี่ยงโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน คือ

(1) การระบุความเสี่ยง หรือผลของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

(2) ระบุปัจจัยความเสี่ยง หรือต้นเหตุของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

การระบุความเสี่ยง ควรเน้นการระดมความคิด การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสร้างความเข้าใจ ความตระหนักถึงการมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน ทั้งในรูปของความถี่และความรุนแรงของการเกิดความสูญเสีย รวมทั้งข้อมูลการดำเนินการเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในอดีต ทั้งที่ประสบความสำเร็จและเกิดปัญหาอุปสรรค

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ของกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์การประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดเกณฑ์ การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ห้อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ให้ กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

(2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุมาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรง หรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

คณะกรรมการฯ ที่ทำหน้าที่ประเมินของหน่วยงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

(1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์การ/หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(3) การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง หน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การ/หน่วยงาน ใ้ในตารางระดับความเสี่ยง

(4) การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร/หน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถป้องกัน และชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น

หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนว่า ได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์ และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน ตามขั้นตอนต่อไปนี้

(1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และ/หรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

(2) พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

(3) ถ้ามีการควบคุมแล้วให้ประเมินต่อไปว่า การควบคุมนั้น ได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

ขั้นตอนที่ 5 การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในองค์กร/หน่วยงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงาน ตามโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำผลมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงได้หลายวิธี ดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น การจัดอบรม เพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

(3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียว แต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ต่อไปนี้

(1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

(2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีความคุ้มค่าคุ้มกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวว่าคุ้มค่าหรือไม่

(3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง ให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

(4) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้นำผลการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การจัดการความเสี่ยงจากการระบุความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง ทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่แตกต่างกันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความสูญเสียแต่ละรายการ เช่น

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง” ที่มุมขวาสุดของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง” ที่มุมซ้ายมือบนของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ” ที่มุมซ้ายมือล่างของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่องค์กรอาจสามารถรับเอาไว้เองได้

ขั้นตอนที่ 6 การรายงาน

เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยง และนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยทุกสิ้นปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสียหายที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง

รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

(1) เป็นการประเมินคุณภาพ และความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

(2) เป็นการตรวจสอบความถี่ของมาตรการควบคุมที่ทำเพิ่มเติม ว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาส หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

หน่วยงานต้องสอบถามว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ

อุษณา ภัทรมนตรี (2545, หน้า 8-23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สำหรับในระดับแผนกหรือระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้อง หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART คือ มีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติได้ (Achievable) มีความสมเหตุสมผล (Reasonable) และอยู่ในเงื่อนไขเวลาที่กำหนด (Time Constrained)

(2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร โดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา หรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคตซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

(2.1) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance Structure Risk) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ การดำเนินงาน ผู้บริหารที่ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และ/หรือไม่มีอุดมการณ์ และ/หรือไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

(2.2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ขาดการส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และไม่มีการจัด โครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์การ บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูล สารสนเทศ ระบบการติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

(2.3) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / Default Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ โอกาสหรือความน่าจะเป็น ที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่ค้าอื่นขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ทำให้องค์กรไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลานี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากเพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักขององค์กร

(2.4) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงิน ตลาดทุนที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านตลาด จึงแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ได้รับผลกระทบในทางลบ จากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์หนี้สิน และรายการนอกงบดุลทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (Rate Sensitive Items) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ ดอกเบี้ย มูลค่า ตลาดของรายการเพื่อค้า (Trading Account)

นอกจากนี้แล้ว ยังรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุนและการเสียโอกาสในการลงทุน เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า และความเสี่ยงจากราคา (Price Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ได้รับผลกระทบในทางลบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้ และตราสารทุน ทำให้มูลค่าของพอร์ตเงินลงทุนเพื่อค้าและเพื่อขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรขององค์กรลดลง

(2.5) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ

หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ รายได้ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(2.6) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาด ธรรมชาติในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน ภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ ทั้งนี้ ไม่นับรวมความ เสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้น เป็นสาเหตุก่อให้เกิด ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขึ้นได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ การหยุดชะงัก หรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัย หรือภัย ธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติการจำแนกออกได้ ดังนี้

(2.6.1) ความเสี่ยงจากการทุจริต ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายใน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดจากการทุจริต ดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยกยอก หรือการรับสินบน เป็นต้น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริต ของบุคลากรภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์กร เช่น การปลอมแปลง เช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

(2.6.2) ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ จ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยชา ล่าช้า ได้ และการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจมีความรู้ ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับการ ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการ กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานที่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานอันเนื่องมาจากโรคภัย หรือได้รับ บาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

(2.6.3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์กรอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการ

ปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและพนักงาน จากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมินมูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญา การจ้างงานตามสัญญาจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานในการทำงานที่ไม่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญาและเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

(2.6.4) ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมาย การดำเนินธุรกรรมที่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วยการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

(3.1) การวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

(3.1.1) ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง มีลักษณะเป็นประโยชน์ที่พรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้น ๆ แต่ได้ใจความชัดเจนที่กำลังพิจารณา หรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไรภายใต้แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน มีประเด็นหรือสาระความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงในการวางแผนและงบประมาณ ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า ความเสี่ยงจากระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดของการรับใบสั่งซื้อ และความเสี่ยงจากการผิดสัญญาข้อตกลง

(3.1.2) ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอกที่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการพิจารณาต้องทำ Scenario หรือสมมุติฐานต่าง ๆ ที่ค้ำประกันการล่วงหน้าในการชี้บ่งอันตราย อาจเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมตามลักษณะการประเมินกิจการหรือลักษณะความเสี่ยงอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ ในการตั้งสมมุติฐานที่สมบูรณ์ควรต้องมีองค์ประกอบของการอธิบายสมมุติฐาน ดังนี้ เนื้อหา ขอบเขต และข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมุติฐานอยู่ในรูปของสถิติหรือพรรณนา เช่น ข้อมูลจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ประสบการณ์ต่าง ๆ ข้อมูลจากผลการตัดสินใจ ข้อมูลจากภายนอก สำหรับประโยชน์ของคำอธิบาย และข้อมูลประกอบเพิ่มเติม คือ ทำให้ทราบที่มาของปัจจัย ทำให้ทราบปริมาณ และความบ่อยครั้ง

(โอกาสจะเกิด) ทำให้ทราบขอบเขตของปัจจัยเสี่ยง สามารถป้องกันและรับมือได้ถูกต้อง (แก้ที่เหตุ) คุณภาพของรายได้ดี

(3.1.3) ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมา หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้าของแต่ละสมมุติฐาน ควรอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าได้เกิดอะไรขึ้น มีอะไรเป็นความเสียหาย ระบุขนาด และปริมาณความเสียหาย โดยใช้ข้อมูลจากเหตุการณ์ลักษณะนี้ที่เกิดขึ้นแล้ว มีการบันทึกไว้ การแก้ปัญหา หรือจากการตัดสินใจ (ประสบการณ์) ในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้านดังต่อไปนี้ คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านบุคคล ด้านทรัพย์สิน ด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ และด้านภาพลักษณ์

(3.2) การประเมินความเสี่ยงใช้หลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

(3.2.1) พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2, 1

(3.2.2) พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับผลกระทบประกอบด้วยผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กรที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย และผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์กร การประมาณและจัดระดับความน่าจะเป็น อาจพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด เช่น พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณงานมาก-น้อย ความซับซ้อนของงานมาก-น้อย อัตราความผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดความสามารถของผู้บริหารสำคัญ ประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ และการควบคุมภายใน ส่วนการจัดระดับผลกระทบอาจพิจารณาจากความสำคัญทางการเงินและที่มีต่อการดำเนินงาน เช่น จำนวนเงิน อัตราส่วนทางการเงิน หรือความสำคัญต่อผลการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลด้านชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น

ในการกำหนดระดับ หากสามารถคำนวณจากจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณได้ ก็อาจจัดระดับสูง-ต่ำ ไปตามจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณและตามขนาดที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น หากจำนวนเงินไม่เกิน 0.28 ล้านบาท กำหนดผลกระทบมากในระดับ 1 หากจำนวนเงินไม่เกิน 14 ล้านบาท กำหนดผลกระทบต่ำในระดับ 2 และจำนวนเงินเกิน 140 ล้านบาท กำหนดผลกระทบสูงมากในระดับ 5 เป็นต้น แต่หากไม่สามารถคำนวณเป็นจำนวนเงินหรือ

จำนวนเชิงปริมาณได้ นิยมให้จัดระดับเชิงปริมาณเปรียบเทียบแทน เช่น ให้ระดับ 5-1 โดยระดับคะแนน 5 = พอใจมาก ระดับคะแนน 4 = พอใจ ระดับคะแนน 3 = ปานกลาง ระดับคะแนน 2 = ไม่พอใจ ระดับคะแนน 1 = ไม่พอใจมาก

(3.3) การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงตามข้อ (3.2.2) มาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

(3.3.1) วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยงกรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

(3.3.2) วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) ซึ่ง Risk Profile จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 ส่วนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้กำหนดให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ซึ่งมีค่า Co-Ordinate ของ Likelihood และ Impact ของปัจจัยความเสี่ยงเป็น (5, 5), (5, 4), (4, 4), (5, 3), (4, 3) และ (3, 4) เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะต้องกำหนดมาตรการรองรับ และจัดการเป็นลำดับต้น ๆ

(4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป็นต้น การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็น หรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็น หรือลดความเสียหาย โดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน การจัดประกันภัย เป็นต้น และการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่าไม่คุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง ควรมีคุณสมบัติคือสามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติ

บริหารความเสี่ยงที่อยู่ในปัจจุบัน สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว และสามารถ กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

(5) การติดตามประเมินผลและการรายงาน (Monitoring Evaluating and Reporting) หมายถึง การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนและ ระยะเวลาในการดำเนินการตามความเหมาะสม เช่น ประสานงานติดตามผล โดยมีการติดตามผล ทุก 6 เดือนต่อครั้ง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงสรุปและทบทวนปัจจัยความเสี่ยง และจัดทำร่าง รายงานการจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอร่างรายงานการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการ ดำเนินการขององค์กรเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะผู้ตรวจสอบกิจการรายงานผลการติดตาม การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ต่อคณะกรรมการการดำเนินการเพื่อทราบ แจ้งฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำแผนรองรับความเสี่ยง และจัดสรุปเผยแพร่ในรายงานกิจการประจำปีขององค์กร

สมชาย ไตรรัตน์ภริมย์ (2549, หน้า 12) ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

(1) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยการทบทวนขอบเขตของ โครงการ การวางแผนการบริหาร โครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กร และทรัพยากรองค์กร ซึ่งผู้ร่วมโครงการสามารถอธิบายและวิเคราะห์ การจัดการความเสี่ยงกิจกรรมในแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของการบริหารนี้ คือแผนการจัดการความเสี่ยง

(2) การจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification) ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มีต่อ ผลกระทบของโครงการและลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ คือการเริ่มต้นด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง

(3) การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (Qualitative Risk Analysis) ประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นและผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลัง การจำแนกความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดลำดับ ความเสี่ยง และการจัดการข้อมูล การลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ ก็คือการ Update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลาเสมอ

(4) การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (Quantitative Risk Analysis) ประกอบด้วย การประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยง ตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลข ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา

(5) การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (Risk Response Planning) ประกอบด้วยการนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบจากเป้าหมายโครงการ การใช้ผลผลิตต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ผ่านมา

(6) การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ประกอบด้วยการจำแนกการติดตามความเสี่ยงและความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยกแผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง และการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้ คือการให้คำแนะนำ/การให้การรับรอง และการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลง และการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการ และกระบวนการจัดการทรัพยากรของโครงการ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของวิลสัน (Wilson) (อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 51) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ใช้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม รวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหานั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาเอกสารและตำราต่าง ๆ เป็นต้น

(2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

(3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้น จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

(4) การประเมินผล (Risk Evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกัน หรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

Rodrigues (2001, p.58 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 60-61) ได้เสนอเอกสารกรอบการบริหารความเสี่ยงของโครงการ “The Fourth European Project Management

Conference” ที่กรุงลอนดอน ประเทศสหราชอาณาจักร ระหว่างวันที่ 6-7 มิถุนายน 2001 เพื่อการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

(1) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning) เป็นการนำระบบพลวัต (System Dynamics) มาใช้ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยง และการจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง นอกจากนั้น ยังนำ System Dynamic มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาภาพในอนาคตจึงเกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นระดับโครงสร้างที่หลากหลาย โดยผลสะท้อนกลับของโครงการ

(2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การใช้ระบบพลวัตสนับสนุนให้สามารถระบุความเสี่ยงได้ 2 ทาง คือ การระบุคุณภาพ ได้จากการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับ และการระบุระดับปริมาณ จากสารสนเทศของโครงการ การใช้ระบบพลวัตทำให้ผู้จัดการสามารถตรวจสอบผลสะท้อนกลับในระยะแรกกว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะกระทบต่อโครงการหรือไม่ ด้วยวิธีการข้างต้นทำให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปได้ นอกจากนั้น การตรวจสอบด้วยระบบพลวัตยังช่วยให้ค้นพบสารสนเทศด้านเชิงปริมาณ ทั้งสถานภาพของโครงการและอดีตที่ผ่านมา

(3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Analysis) เป็นการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบผ่านการวิเคราะห์ห่วงจรของผลสะท้อนกลับแต่ละวงจรจะทำให้มองเห็นพลังผลักดันให้เกิดผลผลิตของโครงการ

(4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Analysis) ในการกำหนดความเสี่ยงเชิงปริมาณจากระบบพลวัตก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญ 2 ประการ คือ เกิดการคาดการณ์ในแนวกว้าง และการคาดการณ์นั้น จะสะท้อนให้เห็นผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

(5) การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (Response Planning) สถานการณ์จำลองจากระบบพลวัตเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง สามารถตอบสนองความเสี่ยงอย่างได้ผล ประโยชน์สำคัญของระบบพลวัต คือช่วยสนับสนุนการทดสอบการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ยุงยากซับซ้อนได้ ผลตอบสนองที่สามารถระบุโอกาส การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลทำให้เข้าใจสาเหตุของความเสี่ยง และนำไปสู่การวางแผนจัดการความเสี่ยงหรือการแก้ไข

(6) การตรวจติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) ระบบพลวัตยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจติดตามความเสี่ยง และการควบคุมช่วยให้สามารถระบุสัญญาณความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงยังสามารถตรวจติดตามและประเมินประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง

จากทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีประสิทธิภาพนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้น มีขั้นตอนหรือกระบวนการที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (2) การบ่งชี้เหตุการณ์
- (3) การประเมินความเสี่ยง
- (4) การตอบสนองความเสี่ยง
- (5) กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
- (6) การติดตามและการรายงานผล

ซึ่งในแต่ละขั้นตอนหรือกระบวนการดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องทำเพื่อกำหนดหลักการและทิศทางในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จึงต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร คือ

(1.1) ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

(1.2) ด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรขององค์กร

(1.3) ด้านการรายงาน ได้แก่ รายงานทางการเงิน และการปฏิบัติงานมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน

(1.4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART คือ มีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติได้ (Achievable) มีความสมเหตุสมผล (Reasonable) และอยู่ในเงื่อนไขที่กำหนด (Time Constrained)

(2) การบ่งชี้เหตุการณ์ เป็นการบ่งชี้ถึงความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง ดังนั้น การบ่งชี้เหตุการณ์ จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จะต้องร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยต้องคำนึงถึง

(2.1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

(2.2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบ การบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายใน เป็นต้น

(3) การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินถึงโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการประเมินความเสี่ยงดังกล่าวประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

(3.1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)

(3.2) ผลกระทบ (Impact)

เพื่อวิเคราะห์และจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร โดยจัดระดับเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5, 4, 3, 2, 1 เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมซึ่งสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

(4) การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการระบุแนวทางที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง พิจารณาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุน รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประการ คือ

(4.1) การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

(4.2) การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

(4.3) การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(4.4) การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

(5) กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง เป็นนโยบายและกระบวนการวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร การอนุมัติ และพิจารณาการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อกำหนด เป็นต้น

(6) การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้น มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งการติดตามประเมินผลจะบรรลุความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยการติดตามประเมินผลทั้งระหว่างการทำงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง

อย่างไรก็ตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง ก็เป็นแต่เพียงกรอบการบริหารที่จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่แท้จริง ผู้บริหารตลอดถึงบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร จะต้องปรึกษาหารือร่วมกันตลอดเวลา เพื่อหาแนวทางป้องกันแก้ไขที่เหมาะสม ตลอดถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร งานวิจัยในสถานศึกษา และสถานประกอบการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า มีดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

ดวงใจ ชั่วตระกูล (2551, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับชั้นพื้นฐาน พบว่า

(1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมืองนอกเมืองและในแต่ละภูมิภาค มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษา ควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความ

เสี่ยงรวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย ควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

พิสันต์ จันทร์เจ็ย (2554, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการ โรงเรียน โดยปฏิบัติในเรื่องช่วยเหลือโรงเรียนในเครือข่ายด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนในด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา ผู้บริหารมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อีกทั้งควรมีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม ในด้านระบบการจัดการและกระบวนการผลิตสื่อ นั้น มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับครูผู้สอนนำไปวางแผนการจัดการเรียนรู้ สำหรับการบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบทางราชการอย่างเหมาะสม และด้านการประกันคุณภาพ มีการประชุมวางแผนเกี่ยวกับการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมการอบรมเตรียมรับการประเมินการประกันคุณภาพ ทั้งภายในและภายนอก

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันคอร์ปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การคอร์ปชันยังมีปรากฏในสังคมไทย โดยเฉพาะในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พฤติกรรมคอร์ปชันที่พบมีถึง 17 พฤติกรรม และมีลักษณะซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและวัฒนธรรมของข้าราชการที่ฝังรากลึกในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงโครงสร้างสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ปรับตัวให้สอดคล้องกับการบริหารแบบกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์ปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เสนอในผลการวิจัยมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) คำนีชีวีวัดรูปแบบ 3) หลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ คือ หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติเป็นการเฉพาะ ความตรงของรูปแบบได้รับการยืนยันด้วยกระบวนการสัมมนาจัดเกล้าสาธารณะ

มนสิชา แสวง (2553, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็น ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ

ในภาพรวม การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในทุก ๆ ด้าน

(2) แนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีแนวทางในเรื่อง ดังต่อไปนี้

(2.1) จัดการอบรม ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ

(2.2) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลลดลงในอนาคต

สุมนา เสือเอก (2553, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารชาย มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกด้าน 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกด้าน 4) ผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสูงกับต่ำ และผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลางกับต่ำ มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แต่ผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสูงกับปานกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

นิศานาด ภูมิดี (2549, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัย อายุ ตำแหน่ง รายได้รวม และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด

สำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยเพศ และระดับการศึกษา ส่วนการรับรู้ปัจจัยเกี่ยวกับความเสี่ยงภายในองค์กร และความรู้เกี่ยวกับแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

ทิวศดา ศรีสุระพลกิจ (2554, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น: กรณีศึกษาโรงเรียนอมตวิทยุพบว่า

(1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนอมตวิทยุมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเป็นประจำทุกปีการศึกษา ทำให้มีความเสี่ยงด้านการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ เนื่องจาก โรงเรียนได้มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทุกปีการศึกษา ทำให้การนำหลักสูตรไปใช้ขาดความต่อเนื่อง

(2) ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อ โรงเรียนอมตวิทยุมีความเสี่ยงด้านครูไม่ได้จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนที่จัดทำไว้ แต่สอนตามรูปแบบเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติมา และครูไม่ได้นำสื่อหลากหลายประเภทเข้ามาใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากขาดความชำนาญในการใช้สื่อ

(3) ด้านการนิเทศการศึกษา โรงเรียนอมตวิทยุมีความเสี่ยงในด้านการนิเทศการศึกษาไม่เป็นไปตามปฏิทินการนิเทศ เนื่องจาก โรงเรียนมีกิจกรรมภายนอกเข้ามาแทรกการนิเทศต้องเลื่อนหรือถูกยกเลิกการนิเทศไป ทำให้การนิเทศขาดความต่อเนื่อง ขาดข้อมูลที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

(4) ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน โรงเรียนอมตวิทยุมีความเสี่ยงในเรื่องการเก็บรวบรวมผลการวัดและประเมินมาวิเคราะห์หาค่าอย่างจริงจัง แต่มีเพียงการนำผลการเรียนมาประมาณค่าเท่านั้น ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อไปปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนไม่ชัดเจน

(5) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา โรงเรียนอมตวิทยุมีความเสี่ยงด้านการทำวิจัยแบบเต็มรูปแบบและนำผลวิจัยไปใช้ เนื่องจากบุคลากรยังขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการทำวิจัย ทำให้ไม่สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพได้

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน คือ 1) จัดทำปฏิทินงานที่มีความชัดเจนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ 2) ควรมีจัดอบรมสัมมนาพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) ควรสร้างสัมพันธ์ภาพแบบพี่แบบน้องระหว่างผู้บริหารและครูภายในโรงเรียน 4) ควรเพิ่มจำนวนครั้งในการนิเทศต่อภาคเรียนให้มากขึ้น 5) ควรจัดให้มีการนิเทศแบบไม่เป็นทางการ เพื่อช่วยในเรื่องการต้องเลื่อนการนิเทศ 6) มีการกำกับติดตามอย่าง

ใกล้ชิด และจัดทำเอกสารให้เป็นปัจจุบัน 7) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้ครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน

ศักดิ์การณ์ ไชยเจริญ (2554, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอแม่จวนจาศีร์ จังหวัดขอนแก่น พบว่า

(1) สภาพปัจจุบันและปัญหา พบว่า โรงเรียนที่ยังไม่มีการประเมินความเสี่ยงมีจำนวน 2 แห่ง โรงเรียนที่มีการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่ครบตามขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีจำนวน 2 แห่ง ส่วนโรงเรียนที่ทำครบทุกกระบวนการ แต่ไม่ทำอย่างต่อเนื่องมีจำนวน 1 แห่ง งานด้านทรัพยากรบุคคล พบปัญหา 5 ด้าน ได้แก่ 1) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน 4) ระบบบุคลากรสัมพันธ์ และ 5) ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล

(2) ผลการประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล พบว่า ด้านที่มีความเสี่ยงอันดับที่ 1 ความเสี่ยงในการจัดการผลการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ย 14.06 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 2 ความเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการมีคะแนนเฉลี่ย 13.44 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านระบบบุคลากรสัมพันธ์มีคะแนนเฉลี่ย 12.85 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 4 ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคลมีคะแนนเฉลี่ย 12.75 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง และอันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากรมีคะแนนเฉลี่ย 10.95 คะแนน มีระดับความเสี่ยงสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ประเด็นความเสี่ยงอันดับที่ 1 ข้อมูลการประเมินเป็นความลับไม่สะท้อนกลับการปฏิบัติงานมีคะแนน 18.37 มีความเสี่ยงสูง อันดับที่ 2 การประเมินไม่ได้เปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัด และมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่รักษาสมดุลระหว่างเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานกับผลงานเชิงประจักษ์ รวมไปถึงความยากง่ายของการปฏิบัติงานมีคะแนน 17.66 มีความเสี่ยงสูง อันดับที่ 3 การจัดระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่มีความสอดคล้องกับปริมาณงาน คุณภาพงาน ความสามารถพิเศษ มีคะแนน 16.64 มีความเสี่ยงสูง

(3) แนวทางการบริหารความเสี่ยง คือ การใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการรับมือกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การรับไว้ การควบคุม การถ่ายโอน และต้องปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นตามสถานการณ์

สุรินทร์ อนุชิวาชีวะ (2554, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย พบว่า 1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการตอบสนองต่อความเสี่ยง

ด้านการติดตามประเมินผลหรือรายงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารชาย มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงต่ำกว่าผู้บริหารหญิง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย และแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลาง กับโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่โรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และการติดตามผล

นฤมล บินหะยีอ่าวัง (2553, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า

(1) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารทั่วไป

(2) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านพบว่า ด้านบริหารวิชาการ และด้านบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(3) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายด้านพบว่า ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(4) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

(5) ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

กฤตยาวิ เกตุวงศา (2553, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า

หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะขององค์กร โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการแก้ไขปัญหาได้ทันการ ด้านการสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ และด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านการช่วยในด้านวางแผนภายใน และด้านการลดโอกาสที่จะเกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

วินัย เวียงลอ (2552, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ ในด้านการระบุความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า การใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ เกิดจากกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือกิจกรรมใหม่ของชุมชนที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรม ส่วนการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความถี่และการจัดลำดับของการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ ในด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน ส่วนด้านการลดความเสี่ยง โรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง สำหรับการยอมรับความเสี่ยงควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จ และไม่พบการดำเนินงานในการถ่ายโอนความเสี่ยง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Karri (2002, p.2809 - A) ได้ศึกษาความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ผลกระทบของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร (บริษัท) ความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลง และความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต่อต้านที่ได้พัฒนาขึ้น องค์กรรับทราบความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ด้านความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีและความสับสนของสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานบริษัทวัดได้ในด้านการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลง และด้านที่มีปฏิริยาต่อต้านของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินงาน ผลที่อาจเกิดขึ้นได้ของสภาพแวดล้อมของงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่น กับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์บริษัทหลังควบรวมขนาดของบริษัท และความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม คือขาดการสนับสนุนบทบาทในระดับปานกลางของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต่อต้านกับการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงทำ

ให้บริษัทสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในสิ่งแวดล้อมของบริษัทตามที่คาดหวัง ดังนั้นความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมจึงไม่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลง กับการดำเนินงานบริษัทหรือองค์กรนั้นลดลงมาอยู่ปานกลางได้

Jong (2006, p.142) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และการวิจัยในเนเธอร์แลนด์ การศึกษานี้เพื่อทดสอบความเสี่ยงในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และวิจัยพื้นฐานในการจัดประเภทความรู้ ความเข้าใจ 3 ประเภท ประโยชน์ที่จะเกิดกับความรู้ ความคิด ความสนใจที่ง่ายกว่า ในการมองเห็นความเสี่ยงในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยอะไร คือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการพัฒนาสังคม และอะไร คือความเสี่ยงต่อการสร้างพื้นฐานการศึกษาที่ไม่ได้เกิดจากความแตกต่างด้านปัจจัยภายในองค์กรอื่น ผลลัพธ์จากการสำรวจด้วยการแจกแบบสอบถาม ประชุม และสัมภาษณ์ พบว่า สถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องประจำ ยังมีนโยบายผสมผสานด้านความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และนักศึกษาที่มีขอบเขตจำกัดต่อการรับรู้ความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากที่สุด น้อยที่สุด ต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในสิ่งแวดล้อมโดยไม่มีกำบังกัน ในเวลาเดียวกันไม่มีการสร้างความมุ่งมั่นเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ เกิดขึ้นเฉพาะภายในบุคคลในสถาบัน เกิดปัญหาด้านผู้สวบ่อย ๆ กับเจ้าหน้าที่และนักศึกษา นโยบายด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย และสิ่งทำให้เกิดผลนั้นยังไม่มีแน่นอน

Muehlbach (2008, unpagged) ได้ศึกษาการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง: ความเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยการวางแผนเกี่ยวกับการศึกษาต่อเนื่อง พบว่านักศึกษาต่อเนื่องต้องการกระบวนการเพื่อพัฒนาวิธีการจัดการความเสี่ยง ระหว่างการวางแผนข้อค้นพบพิเศษเกี่ยวกับการเรียนรู้ของมนุษย์ชี้ให้เห็นว่า 1) แนวทางที่ดีที่สุดในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสำหรับนักศึกษาต่อเนื่อง คือวางแผนให้ดี 2) ผลหรือผลลัพธ์ที่ตามมาของความเสี่ยงในการวางแผนเกี่ยวกับการศึกษาต่อเนื่องสามารถควบคุมได้ 3) การปรับเปลี่ยนสามารถใช้ลดความเสี่ยงของการศึกษาต่อเนื่อง และ 4) นักศึกษาต่อเนื่องจะต้องยอมรับความจริงว่าความเสี่ยงมักจะเกิดขึ้นเสมอในบางระดับ ระหว่างกิจกรรมการวางแผนทางวิชาการ ดังนั้น จึงมีข้อสังเกตจากการวิจัยอยู่ 2 ประเด็น ประเด็นแรก และเป็นประเด็นที่เด่นที่สุด คือ นักการศึกษาต่อเนื่องจำเป็นต้องเข้าใจและยอมรับความเสี่ยง ประเด็นที่สอง การสร้างหรือพิสูจน์เทคนิคการจัดการความเสี่ยง ควรสังเคราะห์ขึ้นเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจากกระบวนการวางแผนเกี่ยวกับการศึกษาต่อเนื่อง

Buck (1982, pp.35-41) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Risk Analysis Method Can Help Firm's Investment Less of A Gamble พบว่า สภาพในอดีตมีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงในเรื่องสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และความเสี่ยงทางด้าน

เศรษฐกิจ โดยสามารถปรับปรุงขึ้นโดยให้บริษัทต่าง ๆ นำแนวความคิดในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยง สามารถใช้การคำนวณโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการคำนวณ เพื่อให้การลงทุนของบริษัทนั้นไม่อยู่ในสภาพที่เสี่ยงในการลงทุน

George Westerman (2006, p.336) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ พบว่า ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี มี 6 ด้านด้วยกัน คือ 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยการบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน ระดับมาตรฐาน อายุ และเทคโนโลยี 2) ประโยชน์การใช้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงสร้าง 3) บุคคลและทักษะ ประกอบด้วยการหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะ อบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วยวิธีการใช้มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วยการควบคุมโครงสร้าง ระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบ และ 6) องค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย/ต้นทุน กระบวนการกองทุน

Calantone, Cavusgil และ Zhao (2002, pp.515-524) ได้ศึกษาการปรับตัวขององค์กรศักยภาพของบริษัทและผลประกอบการของบริษัท พบว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องการการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง และการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบัน การหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีส่วนประกอบ 4 อย่าง คือ การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การเปิดใจยอมรับ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กรอบแนวคิดที่ใช้ทดสอบข้อมูลจากคณะผู้บริหารของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา การปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างเป็นอันดับที่สองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัท และจะมีผลย้อนกลับมาต่อผลประกอบการของบริษัทจากการทดสอบผล สรุปโดยทั่วไปการพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ปรากฏสิ่งที่น่าสนใจได้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ของคณะสงฆ์ รวมทั้งการจัดการศึกษาของภาครัฐ ยังมีข้อบกพร่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคอยู่หลายด้านด้วยกัน ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในเองและทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ มาตรฐาน ทำให้ไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ของคณะสงฆ์ มีระบบบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงของกิตติรัตน์ ณ ระนอง (2547, หน้า 8) ประกอบด้วย

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- (2) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- (3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (4) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
- (5) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- (6) การติดตามผล (Monitoring)

มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นทิศทางในการค้นหาปัจจัยเสี่ยงเพิ่มเติม รวมถึงประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ และบริหารจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาเป็นแนวทางให้กับสถานศึกษาอื่น ได้มีแนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อไป