

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดทางการศึกษา ตามลำดับดังนี้

1. การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
2. หลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
3. ทฤษฎีและวิวัฒนาการการบริหาร
4. การบริหารความเสี่ยง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศไทย
  - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

เอกชนได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยมีได้มีการกำหนดเป็นระเบียบแบบแผนแต่อย่างใด เริ่มแรกนั้นการจัดการศึกษาจะจัดขึ้นเฉพาะในวัง วัด และบ้าน สำหรับศาสนาอิสลามมีการดำเนินการโดยเอกชนมีมาเป็นเวลาช้านานอาจจะมีพร้อมๆ กับการมีผู้นับถือศาสนาอิสลามในเอเชียอาคเนย์ก็อาจจะพูดไม่ผิด เนื่องจากหลักธรรมของอิสลามต้องการให้ทุกคนได้เรียนรู้เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้โดยไม่มีข้อจำกัดของสถานะส่วนบุคคล สำหรับในอาณาจักรแห่งสยามจะมีพระภิกษุหรือเจ้านายในราชินิกุลเป็นผู้สอนวิชาการอ่านและเขียนหนังสือไทย วิชาเลข และขนบธรรมเนียมประเพณี ผู้เรียนส่วนใหญ่มาจากตระกูลหรือครอบครัวขุนนาง สำหรับประชาชนทั่วไปมีโอกาสได้รับการศึกษาน้อยมาก นอกจากได้รับการถ่ายทอดวิชาชีพในครัวเรือนในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นปี 2325-2411 ซึ่งมีเพียงเด็กผู้ชายเท่านั้นที่ได้เรียนหนังสือ ส่วนเด็กผู้หญิงจะอยู่เฝ้าบ้านหรือไม่ก็ส่งไปเป็นสนมในวังเรียนรู้การทำครัว เย็บปักถักร้อยและมารยาทไทย แม้ว่าประเทศไทยจะติดต่อกับชายกับต่างประเทศแล้วก็ตาม แต่การจัดศึกษายังจัดในวัดเปิดโอกาสให้เด็กผู้ชายได้เล่าเรียน เขียน อ่าน

เท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531, หน้า 21-26) อนึ่งการวิวัฒนาการการศึกษาเอกชนสามารถเรียงลำดับเหตุการณ์ได้ดังนี้

(1) ปีพุทธศักราช 2479 ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 กำหนดให้เจ้าของโรงเรียนที่มีทรัพย์สินหรือมีฐานะพอที่จะตั้งโรงเรียนมิได้กำหนดว่าผู้จะเป็นเจ้าของต้องมีวุฒิอะไร ผู้จัดการต้องมีความรู้สอบไล่โดยไม่ต่ำกว่าประโยคประถมศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หรือกระทรวงมีการเทียบรับรองให้หรือไม่ต่ำกว่านั้น ครูใหญ่โรงเรียนที่เปิดสอนที่มีวุฒิไม่สูงกว่าระดับประถมศึกษาจะต้องมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าประโยคมูล หรือผู้ที่มีวิทยฐานะซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้รับรองว่าเทียบได้ไม่ต่ำกว่าโรงเรียนที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาหรือมัธยมวิสามัญศึกษาขึ้นไป จะต้องมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าประโยคครูประถมหรือเป็นผู้มีวิทยฐานะซึ่งกระทรวงศึกษาธิการรับรองเทียบได้ไม่ต่ำกว่านั้น ครูจะต้องได้รับประกาศนียบัตรครู หรือสอบไล่ได้ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของกระทรวงศึกษาธิการ หรือผู้ที่มีวิทยฐานะซึ่งกระทรวงรับรองเทียบได้ไม่ต่ำกว่านั้น เว้นกรณีซึ่งไม่อาจเป็นไปตามกำหนดการนี้ก็ให้รัฐมนตรีมีอำนาจกำหนดวิทยฐานะของครูเพียงสอบไล่ไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 3 สำหรับครูสอนเฉพาะวิชาชีพอื่นๆ ไม่จำเป็นต้องมีวิทยฐานะที่กำหนด แต่ต้องมีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพที่ตนจะสอนนั้น และโรงเรียน 6 ประเภทคือ อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาวิสามัญ อาชีวศึกษา และการศึกษาพิเศษ นอกจากนี้มีการควบคุมโรงเรียน การอุดหนุนโรงเรียน การถอนใบอนุญาตและบทลงโทษ

(2) ปีพ.ศ. 2518 ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (ฉบับที่ 2) โดยแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 ในบางเรื่อง ได้แก่ การเพิ่มอำนาจให้พนักงานเจ้าหน้าที่โรงเรียนราษฎร์ในการปฏิบัติหน้าที่ อุดหนุนส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนและครูใหญ่ การคุ้มครองการทำงานและการสงเคราะห์ครูใหญ่และครู การถอนใบอนุญาตและมาตรการพิเศษ และคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเอกชน และเช่นเดียวกันกระทรวงศึกษาธิการได้ตั้งหน่วยงานมาดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาเอกชนขึ้นเป็นการเฉพาะในปี พ.ศ. 2518 ได้ชื่อว่า “สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน”

(3) ปี พ.ศ. 2525 ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 (4 สิงหาคม 2525) โดยได้ปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ให้ทันสมัย เพื่อบริการขยายตัวทางการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยให้อาสาเอกชนที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษามาแบ่งเบาภารกิจของรัฐและเพิ่มเติมลักษณะและการจัดตั้งโรงเรียน การบริหารและ

การควบคุมโรงเรียน จรรยาบรรณ วินัยและหน้าที่ การอุดหนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือครูใหญ่ ครู และด้านอื่นๆ เพื่อควบคุมกำกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพ

(4) ปี พ.ศ. 2529 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงขึ้นหลายฉบับ เพื่อกำกับควบคุมส่งเสริมโรงเรียนเอกชนให้มีมาตรฐานและคุณภาพมากยิ่งขึ้น

(5) ปี พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการได้ยกร่างพระราชบัญญัติสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายการศึกษา

(6) ปี พ.ศ. 2544 โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยกระทรวงได้แบ่งประเภทการศึกษาเป็น 4 ประเภทคือ

(6.1) โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

(6.2) โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

(6.3) โรงเรียนเอกชนประเภทการศึกษาพิเศษ

(6.4) โรงเรียนเอกชนศาสนาอิสลาม

(7) ปี พ.ศ. 2546 โรงเรียนเอกชนได้ย้ายไปอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการตามโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลได้เปลี่ยนชื่อจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็น สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สมาคมโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 2541, คำนำ)

(8) ปี พ.ศ. 2550 เปลี่ยนแปลงเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โดยระบุอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(8.1) เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ

(8.2) ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา

(8.3) รับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุน

(8.4) ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามที่คณะกรรมการกำหนด

(8.5) เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

(8.6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2552, หน้า 25)

กล่าวโดยสรุปว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนราษฎร์ประเภทหนึ่ง ในจำนวน 7 ประเภทของโรงเรียนการศึกษาพิเศษตามมาตรา 20(3) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์

พ.ศ. 2497 โรงเรียนดังกล่าวตั้งอยู่ในจังหวัดต่างๆ ในเขตศึกษา 2, 3 และ 4 ซึ่งได้แก่จังหวัด ยะลา นราธิวาส สตูล ปัตตานี สงขลา พัทลุง นครศรีธรรมราช กระบี่ พังงา ระนอง และภูเก็ต เป็นโรงเรียนที่มีลักษณะและความเป็นมาแตกต่างจากโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามในเขตอื่นๆ เพราะนอกจากจะทำการสอนวิชาศาสนาอิสลามแล้ว ยังสอดแทรกการสอนวิชาสามัญและวิชาชีพ เข้าไปในหลักสูตรอีกด้วย และโรงเรียนประเภทนี้ในภาคใต้ได้แปรสภาพมาจากสถานศึกษาที่ เรียกว่า “ปอเนาะ” (Pondok) (กระทรวงศึกษาธิการ, 2516, หน้า 1) ในปี พ.ศ. 2501 รัฐบาลมีนโยบายที่จะปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะการแปรสภาพปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม กระทรวงศึกษาธิการได้เริ่มพัฒนาการศึกษาตามโครงการพัฒนาการศึกษาในส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2501 จึงได้เริ่มงานพัฒนาการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นภาคแรก (วิทยา บุญสม, 2521, หน้า 11) การดำเนินการแปรสภาพปอเนาะให้เป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามนั้น เริ่มต้นจากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะในภาคศึกษา 2 พ.ศ. 2504 เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2504 โดยให้ปอเนาะมาจดทะเบียนและส่งเสริมให้ปอเนาะจัดการเรียนการสอนทั้งวิชาศาสนา วิชาสามัญและวิชาชีพ ทั้งนี้ก็โดยเหตุผลและนโยบายในความเป็นไทย ของประชากรที่เป็นมุสลิม เพื่อให้การจัดการศึกษาของปอเนาะสอดคล้องกับแนวนโยบายของการจัดการศึกษาของชาติอันเป็นส่วนรวม (ภาคการศึกษา 2 ยะลา, 2512, หน้า 1)

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2509 ห้ามจัดตั้งปอเนาะขึ้นตามข้อเสนอแนะของสภาความมั่นคงแห่งชาติ ส่วนปอเนาะที่จัดตั้งอยู่แล้วให้จดทะเบียนให้ถูกต้อง ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2509 และแปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามให้เสร็จสิ้น (ภายใน 3-5 ปี) หรือถึงวันที่ 15 มิถุนายน 2514 ส่วนปอเนาะที่มีได้ขอจัดตั้งเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภายในกำหนดให้ถือว่าปอเนาะนั้นล้มเลิกไป ส่วนโต๊ะครูคนใดที่ประสงค์จะเปิดสถานศึกษาขึ้นใหม่ หลังจากนั้นก็มีสิทธิยื่นเรื่องราวขอจัดตั้งได้ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 ทุกประการ ซึ่งดังกล่าวเป็นผลให้ปอเนาะที่มีอยู่แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามจนหมดสิ้น จากผลสำรวจเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2515 มีโรงเรียนอยู่จำนวนทั้งสิ้น 426 โรงเรียน และไม่ปรากฏรายงานว่ามีปอเนาะจัดตั้งขึ้นใหม่ (วินิจ สังขรัตน์, 2544, หน้า 194)

ต่อมาปอเนาะได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามภายในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2514 แล้วโดยอยู่ในความควบคุมของกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายที่ใช้บังคับและควบคุมโรงเรียนราษฎร์คือ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 ซึ่งใช้บังคับมาตั้งแต่วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2515 ได้มีการประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 216 ให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

เอกชน (สช.) ขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการและได้อิโองงานของกองโรงเรียนราษฎร์ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2524, หน้า 6) และในปี พ.ศ. 2518 ได้มีการปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งเรียกว่าพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พุทธศักราช 2518 ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 จึงได้เปลี่ยนชื่อ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนเพื่อให้สอดคล้องกับชื่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (วินิจ สังขรัตน์, 2544, หน้า 258)

วินิจ สังขรัตน์ (2544, หน้า 308) ว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนเอกชนที่พัฒนามาจากปอเนาะ ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ตั้งขึ้นเพื่อสอนเยาวชนมุสลิมให้รู้หลักธรรมของศาสนาอิสลามสอนปฏิบัติศาสนกิจ โดยโต๊ะครูซึ่งมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามสภาพโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มี 2 ลักษณะคือ

(1) โรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15(1) เป็นโรงเรียนที่สอนวิชาศาสนาควบคู่กับวิชาสามัญ และสอนในระบบโรงเรียนโดยใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น ปี 2521 (ฉบับปรับปรุงปี 2533) และหลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นปี 2535

(2) โรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15(2) เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนศาสนาอย่างเดียวกับหลักสูตรที่สอนศาสนาควบคู่กับวิชาสามัญ ซึ่งใช้หลักสูตรกรมการศึกษานอกโรงเรียน (หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นปี 2530) และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นปี 2521 (ฉบับปรับปรุงใหม่ปี 2533)

### 1. แนวคิดปรัชญาการศึกษาแบบอิสลาม

ในปัจจุบันประเทศมุสลิมส่วนใหญ่มีระบบการศึกษาอยู่สองระบบที่ได้รับความนิยมอย่างมาก ทั้งสองระบบวางอยู่บนพื้นฐานปรัชญาที่ต่างกัน เป้าหมายทางการศึกษาจึงแตกต่างกันโดยปริยาย ระบบการศึกษาทั้งสองนี้คือ

1.1 ระบบการศึกษาแบบดั้งเดิม (Traditional System)

1.2 ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ (Modern System)

ระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมหรือ “ระบบการศึกษาศาสนา (Religious System)” การศึกษาในระบบนี้จะเน้นหนักในเรื่องศาสนาให้ผู้เรียนศรัทธาต่ออัลลอฮ์ (ซ.บ.) ด้วยความบริสุทธิ์ใจและนำศาสนามาเป็นวิถีแห่งการดำเนินชีวิต และยอมรับชะฮ์ยู (คำวิวรรณ์) เป็นแหล่งที่มาของศีลธรรม

ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่เป็นระบบการศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากปรัชญาตะวันตกและปรัชญาเซคิวลาร์ (Secular) ที่แยกศาสนาออกจากการเมือง การศึกษาในระบบนี้จะไม่ยอมรับว่าชะฮ์ยู (คำวิวรรณ์) คือแหล่งที่มาของความรู้ แต่จะยอมรับความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ที่มาจากสมมุติฐานต่างๆ ที่ได้รับการทดลองทางวิทยาศาสตร์เท่านั้น

ปัจจุบันการศึกษาทั้งสองระบบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในประเทศมุสลิม ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากการศึกษาแบบสมัยใหม่มักได้ทำงานกับภาครัฐ และได้ดำรงตำแหน่งที่สูง ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากการศึกษาแบบดั้งเดิมจะวนเวียนอยู่กับการเป็นครูสอนศาสนา บางคนอาจจะรับราชการ และได้รับตำแหน่งที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเป็นเช่นนี้ประชาชนส่วนใหญ่จึงมุ่งไปยังสถาบันที่ใช้ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ โดยเฉพาะนักเรียน นักศึกษา ที่มีโอกาสมักจะเลือกเรียนในสถาบันที่ใช้ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ ส่วนบรรดานักศึกษาที่ขาดโอกาสจะเลือกศึกษาในสถาบันการศึกษาแบบดั้งเดิม อาจจะเป็นเพราะเหตุนี้ที่ทำให้ผลผลิตทางการศึกษาแบบดั้งเดิมไม่สามารถที่จะเทียบเคียงกับผลผลิตทางการศึกษาแบบสมัยใหม่ ในประเทศไทยก็เช่นกัน การศึกษาอิสลามมีสองระบบ คือการศึกษาแบบดั้งเดิมและระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ บางสถาบันการศึกษาจะมีทั้งสองระบบ แต่จะเป็นอิสระต่อกัน เช่น กรณีโรงเรียนสองระบบ และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งในช่วงเช้าจะเป็นการสอนวิชาศาสนาเพียงอย่างเดียว ส่วนในตอนบ่ายจะเป็นระบบการสอนวิชาสามัญ แม้ในปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนได้ใช้หลักสูตรบูรณาการ แต่ไม่สามารถสรุปได้ว่าผลผลิตของหลักสูตรนี้จะดีกว่าผลผลิตของหลักสูตรเดิมที่แยกวิชาศาสนาและวิชาสามัญออกจากกัน ทั้งนี้เพราะหลักสูตรบูรณาการที่แท้จริงไม่ได้หมายถึงการรวมวิชาศาสนาและวิชาสามัญเข้าด้วยกันอย่างเดียว แต่หลักสูตรบูรณาการมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่านั้น

ความจริงการศึกษาในทัศนะอิสลามเป็นการศึกษาแบบบูรณาการทั้งวิชาศาสนาและวิชาการเข้าด้วยกัน การกลับสู่ระบบการศึกษาแบบอิสลามที่แท้จริงจำเป็นต้องสร้างระบบใหม่ขึ้นมา ระบบการศึกษาใหม่ต้องเป็นแบบบูรณาการที่ทั้งสองระบบสามารถศึกษาด้วยกันอย่างมีกฎเกณฑ์ และทั้งสองระบบจะแยกออกจากกันไม่ได้ ไม่ควรมีการแยกวิชาศาสนาออกจากวิชาสามัญหรือแยกวิชาสามัญออกจากวิชาศาสนา เพราะตามทัศนะอิสลามนั้นไม่ได้หมายถึงการศึกษาวิชาอัลกุรอานหรือวิชาศาสนบัญญัติเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการศึกษาทุกสาขาวิชาที่สอนตามทัศนะของอิสลาม บรรดาประเทศมุสลิมในอดีตมีหลักสูตรทั่วไปเพียงหลักสูตรเดียวไม่มีการแยกวิชาศาสนาและวิชาสามัญ การแยกวิชาศาสนาและวิชาสามัญออกจากกันนั้นเริ่มขึ้นในศตวรรษที่ 19-20 แห่งคริสตกาล เมื่อประเทศมุสลิมตกเป็นอาณานิคมของชาติตะวันตก

ในต้นศตวรรษที่ 21 นี้ถือว่าเป็นสมัยฟื้นฟูการศึกษา นักการศึกษามุสลิมต่างพยายามที่จะย้อนกลับไปสู่ยุคนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) สมัยนั้นการศึกษามีเพียงระบบเดียว แต่การบูรณาการที่แท้จริงเป็นสิ่งที่ยากในทางปฏิบัติเพราะมิใช่หมายถึงการรวมวิชาการต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างไม่มีกฎเกณฑ์

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบูรณาการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบค่อนข้างที่จะเป็นไปได้ยากในสังคมปัจจุบัน เพราะหลักสูตร หนังสือ แบบเรียน และวิธีการสอนตลอดจนบุคลากร

ทางการศึกษาจะต้องวางอยู่บนพื้นฐานของอิสลาม แม้ว่าจะสามารถปฏิบัติได้ในบางระดับแต่ต้องได้รับการปฏิบัติอย่างรอบคอบ เพราะการบูรณาการที่หละหลวมจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี อย่างไรก็ตาม เมื่อเราตระหนักว่าหลักสูตรการศึกษาในอิสลามเป็นหลักสูตรบูรณาการ ความพยายามที่จะต้องบูรณาการการศึกษาจึงควรได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง นักปราชญ์มุสลิมและบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมืออย่างจริงจังในการแก้ปัญหาการศึกษา และร่วมมือสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับอิสลามอันจะนำมาซึ่งอารยธรรมและความรุ่งเรืองแก่สังคมมุสลิม

## 2. หลักสูตรอิสลามศึกษา (Islamic Curriculum) มีลักษณะโดยสรุปดังนี้

2.1 เกี่ยวข้องกับการศรัทธาในความเอกภาพของอัลลอฮ์ (เตาฮีด)

2.2 เกี่ยวเนื่องกับศาสนา

2.3 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนมนุษย์

2.4 สอดคล้องกับทุกชีวิตบนผืนแผ่นดิน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก, หน้า 3-23) ว่าหลักสูตรอิสลามศึกษาเป็นหลักสูตรที่โรงเรียนสามัญสอนศาสนาอิสลามใช้เป็นแนวทางการสอนควบคู่กับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีสาระสำคัญดังนี้

(1) หลักการเพื่อให้การจัดการศึกษาอิสลามศึกษามีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เน้นความรู้คู่คุณธรรมมีหลักการของสูตรอิสลามศึกษาไว้ดังนี้

(1.1) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอิสลามศึกษาที่มุ่งให้มุสลิมทุกคนได้รับการศึกษาด้านอิสลามศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

(1.2) เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนถือปฏิบัติหลักการอิสลามในการดำรงชีวิต

(1.3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพโดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

(1.4) เป็นหลักสูตรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นด้านสาระเวลา และจัดการเรียนรู้

(1.5) เป็นหลักสูตรจัดการศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์

(2) จุดหมายของหลักสูตรอิสลามศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อศาสนาอิสลาม โดยปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

(2.1) มีความศรัทธาต่ออัลลอฮ์ (ซ.บ) และรอซูล (ซ.ล.) ปฏิบัติตามหลักคำสอนของอิสลามตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมพึงประสงค์

(2.2) สามารถให้ความคิดเห็นและเหตุผลในการวินิจฉัย พิจารณาปัญหาโดยปราศจากงมงาย มีความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน และประเทศ

(2.3) มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในวิชาศาสนา ภาษาอาหรับ ภาษามลายู และวิทยาการต่างๆ สามารถยกระดับความเป็นอยู่ของสังคมมุสลิมให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

(2.4) ภูมิใจในความเป็นมุสลิมที่ดี มีระเบียบ มีความซื่อสัตย์ อดทน และเสียสละ

(2.5) มีความสามัคคี รู้จักทำงานเป็นกลุ่ม สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนมนุษย์ในการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยความสันติสุข

(2.6) เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตนตามหลักการอิสลาม

(2.7) รักการออกกำลังกาย ดูแลตนเองให้มีสุขภาพ และบุคลิกภาพที่ดี

(2.8) รักประเทศชาติและท้องถิ่น ทำประโยชน์และสร้างสิ่งดีงามในสังคม

(2.9) มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่านเขียน และรักการค้นคว้า



ตารางที่ 2.1 หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นปี 2521 (ปรับปรุง 2533)

ช่วงชั้น	อิสลามศึกษาตอนต้น		อิสลามศึกษา ตอนกลาง	อิสลามศึกษา ตอนปลาย
	ช่วงชั้นที่ 1 อท1-อท 3	ช่วงชั้นที่ 2 อท4-อท 6	ช่วงชั้นที่ 3 อก1-อก3	ช่วงชั้นที่ 4 อป1-อป3
กลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 กลุ่ม				
- กลุ่มศาสนาอิสลาม	√	√	√	√
- กลุ่มสังคมและจริยธรรม	√	√	√	√
- กลุ่มภาษา	√	√	√	√
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	√√	√√	√√	√√
เวลาเรียน	ประมาณปีละ 350-500 ชม.	ประมาณปีละ 350-500 ชม.	ประมาณปีละ 500-650 ชม.	ไม่น้อยกว่า ปีละ 650 ชม.

หมายเหตุ แต่ละช่วงชั้นเปิดสอนสัปดาห์ละ 5-6 วัน

√ สาระการเรียนรู้ที่ต้องใช้เป็นหลักเพื่อสร้างพื้นฐานการคิดการเรียนรู้และการแก้ปัญหา

√√ กิจกรรมที่เสริมสร้างการเรียนรู้นอกจาก 3 กลุ่ม และการพัฒนาตนตามศักยภาพ

ที่มา : วินิจ สังขรัตน์, 2544, หน้า 308.

(3) โครงสร้างหลักสูตร เพื่อให้สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีแนวปฏิบัติในการจัดหลักสูตรของสถานศึกษา จึงได้กำหนดโครงสร้างของหลักสูตรอิสลามศึกษาดังนี้

(3.1) ระดับช่วงชั้น กำหนดเป็น 4 ช่วงชั้น ตามระดับพัฒนาการเรียนรู้ ดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ระดับอิสลามศึกษาตอนต้น ประถมศึกษาปีที่ 1-3

ช่วงชั้นที่ 2 ระดับอิสลามศึกษาตอนต้น ประถมศึกษาปีที่ 4-6

ช่วงชั้นที่ 3 ระดับอิสลามศึกษาตอนกลาง มัธยมศึกษาปีที่ 1-3

ช่วงชั้นที่ 4 ระดับอิสลามศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาปีที่ 1-3

(3.2) สาระการเรียนรู้ของหลักสูตรอิสลามศึกษากำหนดสาระการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มไว้เฉพาะส่วนที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคน ส่วนที่ตอบสนองความสามารถ ความถนัดความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน สถานศึกษาสามารถกำหนดเพิ่มขึ้นได้ให้สอดคล้องและสนองตอบศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน กำหนดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรซึ่งประกอบด้วยองค์

ความรู้ ทักษะ หรือกระบวนการการเรียนรู้ และคุณลักษณะหรือค่านิยม คุณธรรมจริยธรรมของ ผู้เรียนเป็นกลุ่ม ดังนี้

(3.2.1) กลุ่มศาสนาอิสลาม

(3.2.2) กลุ่มสังคมศึกษาและจริยธรรม

(3.2.3) กลุ่มภาษา

(3.3) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถของตนเอง ตามศักยภาพ มุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้ผู้เรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 3 กลุ่ม การเข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เหมาะสมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขกับกิจกรรมที่เลือกด้วย ตัวเองตามความถนัดและความสนใจอย่างแท้จริง การพัฒนาที่สำคัญของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนคือ การพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน อาทิ ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยอาจจัดเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสนองนโยบายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบ วินัย และมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปลูกฝัง และสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เหมาะสมตามความแตกต่างระหว่าง บุคคลให้สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตน เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ การเรียนรู้ในเชิงพหุปัญญา และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ครูทุกคนต้องทำหน้าที่เป็นครูแนะแนว ให้คำปรึกษาด้านชีวิต การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง และกิจกรรมนักเรียนเป็นกิจกรรมที่ ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจรตั้งแต่ศึกษาวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นทำงานเป็นกลุ่ม

(4) มาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรอิสลามศึกษากำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 กลุ่มที่เป็นข้อกำหนดคุณภาพผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของแต่ละกลุ่มเพื่อใช้เป็นจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งกำหนดเป็น 2 ลักษณะคือ

(4.1) มาตรฐานการเรียนรู้การศึกษาอิสลามศึกษา เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เมื่อผู้เรียนเรียนจบการศึกษาอิสลามศึกษา

(4.2) มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น เป็นมาตรฐานในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้เมื่อผู้เรียนเรียนจบในแต่ละช่วงชั้น คือ อิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 6 อิสลามศึกษา ตอนกลางปีที่ 3 และอิสลามศึกษาตอนปลายปีที่ 3 มาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรอิสลามศึกษา กำหนดไว้เฉพาะมาตรฐานการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนเท่านั้น

สำหรับมาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ตลอดจนมาตรฐานการเรียนรู้ที่เข้มข้นขึ้นตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนให้สถานศึกษาพัฒนาเพิ่มเติมได้

(5) เวลาเรียนของหลักสูตรอิสลามศึกษากำหนดเวลาในการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนไว้ดังนี้

(5.1) ช่วงชั้นที่ 1 อิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 1-3 (อับดีคาอียะห์) มีเวลาเรียนประมาณปีละ 350-500 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 2-2.5 ชั่วโมง

(5.2) ช่วงชั้นที่ 2 อิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 4-6 (อับดีคาอียะห์) มีเวลาเรียนประมาณปีละ 350-500 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 2-2.5 ชั่วโมง

(5.3) ช่วงชั้นที่ 3 อิสลามศึกษาตอนกลางปีที่ 1-3 (มูตะวัชชีฎะฮ์) มีเวลาเรียนประมาณปีละ 500-650 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 2.5-3 ชั่วโมง

(5.4) ช่วงชั้นที่ 4 อิสลามศึกษาตอนปลายปีที่ 4-6 (ชานาเวียะห์) มีเวลาเรียนไม่น้อยกว่าปีละ 650 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่าวันละ 3 ชั่วโมง

(6) การจัดหลักสูตรของหลักสูตรอิสลามศึกษา เป็นหลักสูตรที่กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้เรียนตั้งแต่ชั้นอิสลามศึกษาตอนต้นถึงชั้นอิสลามศึกษาตอนปลาย สำหรับผู้ที่เรียนทุกคนทุกกลุ่มเป้าหมายสามารถปรับใช้ได้กับการจัดการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบนอกระบบตามอัธยาศัย ในส่วนของการจัดการศึกษาปฐมวัยกำหนดให้มีหลักสูตรสำหรับเด็กก่อนเกณฑ์ประจำมัสยิด หรือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยเป็นการเฉพาะ เพื่อเป็นการสร้างเสริมพัฒนาการและเตรียมผู้เรียนให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนชั้นอิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 1 หลักสูตรอิสลามศึกษาที่สถานศึกษานำไปใช้จัดการเรียนรู้ในสถานศึกษานั้น กำหนดโครงสร้างที่เป็นสาระการเรียนรู้จำนวนเวลาอย่างกว้างๆ มาตรฐานการเรียนรู้ที่แสดงคุณภาพผู้เรียนเมื่อเรียนจบ 12 ปี และเมื่อจัดการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้นของสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่มสถานศึกษาต้องนำโครงสร้างดังกล่าวนี้ไปจัดทำเป็นหลักสูตรของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงสภาพ ปัญหาความพร้อม เอกลักษณ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งนี้สถานศึกษาจึงต้องจัดทำรายวิชาในแต่ละกลุ่มให้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด นอกจากนี้สถานศึกษาสามารถจัดทำสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นหน่วยการเรียนรู้รายวิชาต่างๆ รายวิชาที่มีความเข้มข้นสูงขึ้นอย่างหลากหลายให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยเลือกสาระการเรียนรู้จาก 3 กลุ่ม ในช่วงชั้นที่ 2 (อต4-อต 6) ช่วงชั้นที่ 3 (อก1-อก 3) และช่วงชั้นที่ 4 (อป1-อป3) และจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้หรือรายวิชานั้นๆ ด้วยสำหรับช่วงชั้นที่ 1(อต1-อต3)

นั้นยังไม่ควรให้เลือกเรียนรายวิชาที่เข้มข้นขึ้นควรเรียนเฉพาะรายวิชาพื้นฐานก่อน สถานศึกษาต้องจัดสาระการเรียนรู้ให้ครบทั้ง 3 กลุ่มทุกช่วงชั้นให้เหมาะสมกับธรรมชาติการเรียนรู้และระดับพัฒนาการของผู้เรียน โดยช่วงการศึกษาระดับอิสลามศึกษาตอนต้นถึงอิสลามศึกษาตอนกลางปีที่ 3 จัดหลักสูตรเป็นรายปีและชั้นอิสลามศึกษาตอนปลายปีที่ 1-3 จัดเป็นหน่วยกิตดังนี้

(6.1) ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 อิสลามศึกษาตอนต้น 1-6 ระดับนี้เป็นช่วงแรกของการศึกษาอิสลามศึกษา หลักสูตรที่จัดขึ้นมุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสารและพื้นฐานความเป็นมนุษย์ เน้นการบูรณาการอย่างสมดุลทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคมและวัฒนธรรม

(6.2) ช่วงชั้นที่ 3 อิสลามศึกษาตอนกลางปีที่ 1-3 มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสำรวจความสามารถความถนัดความสนใจของตนเอง และพัฒนาบุคลิกภาพส่วนตนพัฒนาความสามารถทักษะพื้นฐานด้านการเรียนรู้ และทักษะในการดำเนินชีวิตให้มีความสมดุลทั้งด้าน ความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเสริมสร้างสุขภาพส่วนตนและชุมชนตลอดจนให้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ

(6.3) ช่วงชั้นที่ 4 อิสลามศึกษาตอนปลายปีที่ 1-3 เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้าน มุ่งปลูกฝังความรู้ ความสามารถ และทักษะวิชาการให้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ มุ่งมั่นพัฒนาตนและประเทศตามบทบาทตน สามารถเป็นผู้นำและผู้ให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ ลักษณะหลักสูตรในช่วงชั้นนี้จัดเป็นหน่วยกิตเพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการจัดแผนการเรียนรู้ที่ตอบสนองความสามารถ ความถนัด ความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ

(7) การจัดเวลาเรียน ให้สถานศึกษาจัดเวลาเรียนให้ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมในแต่ละชั้นปี การจัดเวลาเรียนในสาระการเรียนรู้ 3 กลุ่ม และรายวิชาที่สถานศึกษาจัดทำเพิ่มเติมรวมทั้งต้องจัดให้มีเวลาสำหรับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียนตามความเหมาะสม

(7.1) การจัดเวลาสำหรับช่วงชั้นที่ 1 และ 2 อิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 1-3 และปีที่ 4-6 ให้สถานศึกษาจัดเวลาเรียนเป็นรายปี โดยมีเวลาเรียนวันละประมาณ 2-2.5 ชั่วโมง สำหรับช่วงชั้นที่ 1 อิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 1-3 ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาในโรงเรียน ผู้เรียนจำเป็นต้องพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อช่วยสามารถเรียนวิชาอื่นได้รวดเร็วขึ้นได้แก่ ภาษามลายู และภาษาอาหรับด้านการอ่าน และการเขียน ดังนั้นการฝึกทักษะด้านการอ่าน และการเขียนจึงควรใช้เวลาประมาณ 50 % ของเวลาเรียนทั้งหมดในแต่ละสัปดาห์ ส่วนเวลาที่เหลือใช้สอนให้ครบทุกเวลา ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้วย ช่วงชั้นที่ 2 อิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 4-6

การคิดเวลาเรียนในกลุ่มภาษามลายู และภาษาอาหรับ อาจใช้เวลาลดลงเหลือประมาณ 40 % ของเวลาเรียนในแต่ละสัปดาห์ ส่วนเวลาที่เหลือใช้สอนให้ครบทุกวิชา ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้วย การจัดการเรียนรู้ในกลุ่มภาษากลุ่มศาสนาอิสลามยังคงเป็นสาระการเรียนรู้ที่ควรจัดเวลาให้มากกว่ากลุ่มอื่นๆ ทั้งในช่วงชั้นอิสลามศึกษาตอนกลางและตอนปลาย

(7.2) ในช่วงชั้นที่ 3 อิสลามศึกษาตอนกลางปีที่ 1-3 การกำหนดเวลาสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ควรจัดเวลาเรียนในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในช่วงชั้นที่ 4 อิสลามศึกษาตอนปลายปีที่ 1-3 ซึ่งจะเริ่มเข้าสู่การเรียนเฉพาะสาขาให้มีการเลือกเรียนในบางรายวิชาของในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และค้นหารายวิชาเพิ่มเติมใหม่ๆ บางรายวิชาที่น่าสนใจหรือมีความยากในระดับสูงขึ้นไป การจัดเวลาเรียนในช่วงชั้นที่ 3 อิสลามศึกษาตอนกลางปีที่ 1-3 จะจัดเป็นรายปีมีเวลาเรียนประมาณวันละ 2.5-3 ชั่วโมง ส่วนช่วงชั้นที่ 4 อิสลามศึกษาตอนปลายปีที่ 1-3 ให้จัดเวลาเรียนเป็นรายภาค มีการคิมนำหนักของรายวิชาที่เรียนเป็นหน่วยกิต โดยใช้เกณฑ์ 40 ชั่วโมงต่อภาคเรียน มีคิมนำหนักวิชา 1 หน่วยกิต โดยมีเวลาเรียนประมาณวันละไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง ในการจัดเวลาเรียนดังกล่าวใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดการศึกษาในระบบที่มีสถานศึกษา ส่วนการจัดการนอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยนั้นให้พิจารณายืดหยุ่นเวลาในการจัดการเรียนรู้ตามสถานการณ์ และโอกาสที่จะเอื้อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้

(8) สาระและมาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรอิสลามศึกษากำหนดสาระและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเกณฑ์ การกำหนดคุณภาพผู้เรียนเมื่อเรียนจบหลักสูตรอิสลามศึกษา ซึ่งกำหนดไว้เฉพาะส่วนที่จำเป็นสำหรับเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตให้มีคุณภาพ สำหรับสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน สถานศึกษาสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ สาระและมาตรฐานการเรียนรู้อิสลามศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### (8.1) กลุ่มสาระศาสนาอิสลาม

(8.1.1) สาระที่ 1 : อัลกุรอานและอัตตัฟซีรประกอบด้วย มาตรฐาน สอ

1.1 : เข้าใจประวัติ ความสำคัญ หลักการอ่าน และหลักการอรรถาธิบายอัลกุรอานสามารถท่องจำอรรถาธิบาย และนำไปใช้ในการดำเนินชีวิต และมาตรฐาน สอ 1.2 : ยึดมั่นในหลักคำสอนอัลกุรอานและนำมาปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข

(8.1.2) สาระที่ 2 : อัลฮะดีษ ประกอบด้วยมาตรฐาน สอ 2.1 : เข้าใจ

ความหมาย ความสำคัญ หลักการหะดีษ สามารถท่องจำอัลฮะดีษ และนำไปดำเนินชีวิต และมาตรฐาน สอ 2.2 : ยึดมั่นหลักคำสอนอัลฮะดีษและปฏิบัติตามในการดำเนินชีวิต

(8.1.3) สาระที่ 3 : อัลฟิถ์ ประกอบด้วยมาตรฐาน สอ 3.1 : เข้าใจกฎ

หลักการ และบทบัญญัติอิสลามเกี่ยวกับอบิดาต มูอามาလာต มุนากาฮาต และญินายาต เพื่อเป็น

แนวทางในการปฏิบัติศาสนกิจและดำรงชีวิตในสังคม มาตรฐาน ศอ 3.2 : เห็นคุณค่าปฏิบัติตามบทบัญญัติอิสลาม และสามารถนำมาวิเคราะห์กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของเหตุและผล

(8.1.4) สาระที่ 4 : อัลอะกีดะห์ มาตรฐาน ศอ 4.1 : เข้าใจความหมาย ความสำคัญหลักฐานของหลักการศรัทธา และโทษของการตั้งภาคีต่ออัลลอฮ์ การสิ้นสภาพของการเป็นมุสลิม เพื่อเป็นบ่าวที่ยำเกรงและภักดีต่ออัลลอฮ์ และมาตรฐาน ศอ 4.2 : ยึดมั่นหลักการศรัทธา มาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และสามารถแก้ปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อการอยู่ร่วมกัน

#### (8.2) กลุ่มสังคมศึกษาและจริยธรรม

(8.2.1) สาระที่ 1 : อัตตารีค ประกอบด้วยมาตรฐาน สจ 1.1 : เข้าใจ ความหมายความสำคัญของแต่ละยุคสมัยทางประวัติศาสตร์อิสลาม สามารถใช้วิธีการทางประวัติศาสตร์ มาวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบ และประยุกต์ใช้เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข มาตรฐาน สจ 1.2 : เข้าใจประวัติศาสตร์อิสลามในท้องถิ่นและภูมิภาค มีความภาคภูมิใจในการใช้ชีวิตีชีวิตตามแนวทางของอิสลาม

(8.2.2) สาระที่ 2 : อัลอัคลาค ประกอบด้วยมาตรฐาน สจ 2.1 : เข้าใจ จริยธรรมอิสลามและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตน บำเพ็ญประโยชน์ต่อครอบครัว สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อการอยู่ร่วมกัน และมาตรฐาน สจ 2.2 : ยึดมั่นและปฏิบัติตามจริยธรรมอิสลามในการดำเนินชีวิต

#### (8.3) กลุ่มสาระภาษา

(8.3.1) สาระที่ 1 : ภาษาอาหรับ ประกอบด้วยมาตรฐาน อม 1.1 : เข้าใจกระบวนการฟัง ดู พูด อ่าน และเขียน เห็นคุณค่าและมีทักษะในการใช้ภาษาอาหรับเพื่อการเรียนรู้ ค้นคว้า ติความบทบัญญัติอิสลามและสื่อความหมาย

(8.3.2) สาระที่ 2 : ภาษามลายู ประกอบด้วย มาตรฐาน อม 2.1 : เข้าใจ กระบวนการฟัง ดู พูด อ่าน และเขียน เห็นคุณค่าและมีทักษะในการใช้ภาษามลายูเพื่อการเรียนรู้ สื่อความหมาย และค้นคว้า ความรู้จากแหล่งวิทยาการเกี่ยวกับศาสนาอิสลามอย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ

(9) สื่อการเรียนรู้ การจัดการศึกษาตามหลักสูตรอิสลามศึกษาและหลักสูตรสถานศึกษามุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้เวลาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาและสถานที่จากสื่อการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท รวมทั้งจากเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นชุมชนและอื่นๆ เน้นสื่อที่ผู้เรียนโดยเฉพาะ หนังสือเรียนควรมีเนื้อหาสาระครอบคลุมตลอดช่วงชั้น สื่อสิ่งพิมพ์ควรจัดให้มีอย่างเพียงพอ ควร

ให้ผู้เรียนสามารถยืมได้จากศูนย์สื่อหรือห้องสมุดของสถานศึกษา ลักษณะของสื่อการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ควรมีความหลากหลาย ทั้งสื่อธรรมชาติ สิ่งพิมพ์ เทคโนโลยี และอื่นๆ ซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีคุณค่า น่าสนใจ ชวนคิด ชวนติดตาม เข้าใจได้ง่าย และรวดเร็วขึ้นทั้งกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักวิธีการแสวงหาความรู้การเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้งและต่อเนื่อง เพื่อให้การใช้สื่อการเรียนรู้เป็นไปตามแนวการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาอิสลามศึกษาควรดำเนินการดังนี้

(9.1) จัดทำและจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้

(9.2) ค้นคว้าวิจัยพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

(9.3) จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้ สำหรับการศึกษาค้นคว้าเสริมความรู้ของผู้สอน

(9.4) ศึกษาวิธีการเลือก และการใช้สื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมหลากหลาย และสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

(9.5) ศึกษาวิธีการวิเคราะห์และประเมินสื่อการเรียนรู้ที่จัดทำขึ้นเอง และที่เลือกนำมาใช้ประกอบการเรียนรู้โดยมีการวิเคราะห์และประเมินสื่อการเรียนรู้ที่ใช้อยู่กันอย่างสม่ำเสมอ

(9.6) จัดหาหรือจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาและในชุมชน เพื่อการศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ และพัฒนาสื่อ

(9.7) จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาท้องถิ่น ชุมชน และสังคมอื่นๆ

(9.8) จัดให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อการเรียนรู้เป็นระยะๆ

(10) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ใ้ครูใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา และเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ สถานศึกษาต้องจัดทำหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกันและเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน สถานศึกษาต้องมีผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินทั้งในระดับ

ชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา และระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการประเมินภายนอกเพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกสถานศึกษา การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียนมีจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินระดับชั้นเรียนหาคำตอบว่า ผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรม และค่านิยม อันพึงประสงค์ อันเป็นผลเนื่องมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือไม่เพียงใด ดังนั้นการวัดและประเมินจึงต้องใช้วิธีการหลากหลายเน้นการปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ กรณีผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่างๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการเรียนการสอนซ่อมเสริม และจัดให้มีการประเมินใหม่ การประเมินคุณภาพระดับเขตพื้นที่ที่สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงนั้น ได้แก่ ชั้นอิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 3 อิสลามศึกษาตอนต้นปีที่ 6 อิสลามศึกษาตอนกลางปีที่ 3 อิสลามศึกษาตอนปลายปีที่ 3 เข้ารับการประเมินคุณภาพระดับเขตพื้นที่ในกลุ่มสาระตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

(11) เกณฑ์การผ่านช่วงชั้นและการจบหลักสูตรอิสลามศึกษาของการจัดการศึกษาตามหลักสูตรอิสลามศึกษาซึ่งต้องใช้เวลาประมาณ 12 ปี ผู้เรียนจะสามารถจบการศึกษาได้ 3 ช่วง คือ จบชั้นอิสลามศึกษาตอนต้น ชั้นอิสลามศึกษาตอนกลาง และชั้นอิสลามศึกษาตอนปลาย ผู้เรียนที่จะผ่านการศึกษาระดับช่วงชั้นต้องมีเกณฑ์ดังนี้

(11.1) ต้องเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 3 กลุ่ม และได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

(11.2) ต้องผ่านการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน ได้ตามเกณฑ์

(11.3) ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์

(11.4) เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและผ่านการประเมินตามเกณฑ์

อนึ่งในการจัดการศึกษาตามหลักสูตรอิสลามศึกษามีหลักการที่สำคัญในการให้ทุกส่วน ทุกฝ่ายในสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา และกระจายอำนาจการศึกษาลงไปยังท้องถิ่นโดยตรงโดยเฉพาะสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้จัดการเรียนการสอน ดังนั้นเพื่อให้ผลผลิตทางการศึกษาคือผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และสังคมจำเป็นต้องมีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการศึกษามีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกกลุ่มทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาเห็นความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนการวางแผน และดำเนินงานการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างแท้จริง การกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่เป็นกลไกหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ไปตามที่มาตรฐานกำหนด



โดยต้องมีการดำเนินการที่เป็นระบบเครือข่าย ครอบคลุมทั้งหน่วยงานภายใน และภายนอกที่ จะต้องมีการรายงานผลจากทุกระดับให้ทุกคนฝ่ายรวมทั้งประชาชนทั่วไปทราบเพื่อค้นหาแนวทาง ร่วมกันพัฒนาคุณภาพต่อไป เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพอย่างแท้จริงต้องม ีการประเมินผลการจัดการศึกษาทั้งภายใน และระดับเขต รวมทั้งการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

บุรฮานุดดีน อัลซันญูญี (อ้างถึงใน มัสตัน มาหะมะ, 2552) กล่าวว่าการศึกษาใน อิสลามมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานคือ

- (1) แสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ (ช.บ.)
- (2) เพื่อชีวิตในอนาคต
- (3) ขจัดความไม่รู้
- (4) พิทักษ์รักษาศาสนา และการคงอยู่ของอิสลาม

อัลเฆาะ ซาลี (1424 H, หน้า 60) กล่าวว่าการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อจรรโลงไว้ซึ่ง อัคลาฟ (จริยธรรม) ที่ดี และเพื่อขจัดความไม่รู้

อิบนุ คอลดูน (1350, หน้า 35-37) จากหนังสืออัลอิบาร ซึ่งเขียนเสร็จในปี 1372 บทนำของหนังสือเล่มนี้หรือ อัลมุก็ออดิมะฮฺ (al-Muqaddimah) ซึ่งต่อมาได้รับการตีพิมพ์เป็น เอกเทศจากกิตาบอัลอิบารเป็นตำราที่ทำให้ท่านมีชื่อเสียงโด่งดังทั้งในโลกมุสลิมและโลกตะวันตก อิบนุคอลลูนยังมีผลงานอีกหลายชิ้นอาทิ อัลมุก็ออดิมะฮฺ แต่ผลงานเหล่านั้นส่วนใหญ่สูญหายไป มีเพียงหนังสือ ลุบัล อัลมูหฺสัลฟีลูลุสูลฟีลกุ เท่านั้นท่านได้ให้ความสำคัญกับการศึกษามาก เพราะ ท่านถือว่าการศึกษามีผลอย่างยิ่งต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม ท่านเชื่ออีกว่ามนุษย์ต่าง กับสัตว์ตรงที่ทัศนคติต่อสังคมซึ่งจะบรรลุได้โดยการใช้สติปัญญา สิ่งเหล่านี้ไม่มีในบรรดาสัตว์ ทั้งหลาย อิบนุ คอลดูนถือว่าสถาบันการศึกษาคือ สถาบันทางสังคม และการศึกษาจะพัฒนาไปตาม ความประสงค์ของสังคมอย่างช้าๆ และกล่าวว่าการศึกษาให้กับเยาวชนควรมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- (1) ให้นักเรียนสามารถวางแผนที่จะตอบสนองความต้องการของสังคม
- (2) แสวงหาความรู้เพิ่มเติมที่อยู่เหนือความรู้ที่ได้มาจากประสาทสัมผัส
- (3) พัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับศาสนาเพราะจะทำให้มนุษย์สามารถ

ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างสงบสุข

- (4) ให้นักเรียนมั่นใจกับวิถีการดำเนินชีวิต

อิสลามเป็นศาสนาที่ส่งเสริมและกระตุ้นเตือนให้มุสลิมศึกษาหาความรู้ทุกด้าน ตลอดเวลา มิได้แยกความรู้ทางโลกและทางธรรมออกจากกัน อิสลามเป็นศาสนาแห่งศรัทธาที่ไม่มี รูปสักการะหรือเครื่องหมายอื่นใด ในการปฏิบัติศาสนกิจนั้นกระทำโดยการระลึกถึงพระผู้เป็นเจ้า ด้วยจิตใจอันบริสุทธิ์ ผู้ที่นับถือศาสนาอิสลามเรียกว่า “มุสลิม” หรืออิสลามิกชน ซึ่งมุสลิมทั่ว

ทุกมุมโลกแม้ว่าจะแตกต่างด้านเชื้อชาติ ยศถาบวรคาศักดิ์ ฐานะทางเศรษฐกิจก็ตาม แต่ทุกคนจะต้องปฏิบัติศาสนกิจอย่างเท่าเทียมกันทั้งชายและหญิง ด้วยหลักศาสนบัญญัติ 5 ประการ

อิสลามเป็นศาสนาที่มุ่งหวังให้ทุกคนอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างสันติ การศึกษาด้านศาสนาเป็นสิ่งสำคัญและถือเป็นหน้าที่ของผู้นับถือศาสนาอิสลามทุกคนจะต้องเรียนรู้เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตที่สมบูรณ์ กำหนดให้ผู้เรียนที่นับถือศาสนาอิสลามเรียนรู้อิสลามศึกษาในสาระที่ 1 : ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นมาตรฐานผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และเข้าใจหลักการศรัทธา หลักปฏิบัติ และหลักคุณธรรม จริยธรรมเพื่อยึดถือเป็นระบบแห่งชีวิตสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้อง และมีมิติที่สองเป็นการเรียนรู้อิสลามศึกษาแบบเข้มโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำหลักสูตรอิสลามศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ผู้เรียนจบหลักสูตรจะได้รับวุฒิการศึกษาทั้งด้านวิชาสามัญและศาสนา คือ จบระดับประถมศึกษาปีที่ 6 วุฒิอิสลามศึกษาตอนต้น (อิตติดาอียะฮฺ) ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 วุฒิอิสลามศึกษาตอนกลาง (มุตตะวัชชีฎะฮฺ) และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 วุฒิอิสลามศึกษาตอนปลาย (ชานาเวียฮฺ) กำหนดให้สถานศึกษาที่ประสงค์จะนำหลักสูตรนี้ไปใช้ต้องคำนึงถึงความพร้อมด้านทรัพยากร แหล่งการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชนและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนในแต่ละท้องถิ่นเป็นสำคัญ หลักสูตรกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพของผู้เรียนด้านต่างๆ ประกอบด้วย สาระอัลกุรอาน สาระอัลหะดีษ สาระอัลอะกีดะฮฺ (หลักศรัทธา) สาระอัลฟิถฮฺ (ศาสนบัญญัติ) สาระอัลตารีค (ศาสนประวัติ) สาระอัลอัคลาก (จริยธรรม) สาระภาษาอาหรับและสาระภาษามลายู/ภาษาอาหรับเสริม เพื่อเป็นเป้าหมายพัฒนาผู้เรียนและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาในแต่ละระดับการศึกษาทั้งด้านองค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการเรียนรู้ และคุณลักษณะหรือค่านิยมที่พึงประสงค์คุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญควบคู่ศาสนาในโรงเรียนจะเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนที่จะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันให้ผู้เรียนสามารถประพฤติปฏิบัติและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างเช่นปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดการศึกษาในอิสลามนั้นอันดับแรกคือ การศึกษาไม่มีวันสิ้นสุด และให้นำความรู้ที่มีมากมายเหมือนดั่งใบไม้ในป่ารู้เฉพาะที่รู้ เพื่อนำความรู้นั้นมาพินิจวิเคราะห์ถึงองค์ผู้สร้างและปฏิบัติตามคำสั่งใช้ที่มีผลตอบแทนที่ได้สัญญาไว้ และจากเป้าหมายสูงสุดของการศึกษาอิสลามคือการสร้างมนุษย์เพื่อการเคารพภักดี (อิบาดะฮ์) และการไม่บ่อนทำลายบนพื้นแผ่นดิน การที่มนุษย์จะเป็นบ่าวที่เคารพภักดีต่ออัลลอฮ์และเป็นตัวแทนที่ดีต้องเป็นมนุษย์ที่สร้างความเจริญให้แก่ตนและองค์กรและสิ่งสำคัญที่จะทำให้มนุษย์เป็นบ่าวที่ดีของพระองค์นั้นคือ

ความเป็นอิสลาม การที่จะเข้าใจความเป็นอิสลามเยาวชนจะต้องใส่ใจศึกษาและนำหลักการต่างๆ มาใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้มีชีวิตในโลกนี้อย่างถูกต้องปลอดภัยและยั่งยืน

## หลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การบริหาร (Administration) คือกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni) เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงาน ขององค์กรซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังมีความ คิดเห็นของนักบริหาร นักการศึกษา นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักบริหารไว้ดังนี้

### 1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ (2542, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กิจกรรม ต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความ ต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัย ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 18) ให้ความหมายของ การบริหาร ว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกัน ทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 1) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าการบริหารเป็นรูปแบบ กระบวนการดำเนินการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่การบริหาร ที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการ ควบคุม (Controlling)

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัด กิจกรรม การทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินการ ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารเป็นการวางแผนร่วมแรง ร่วมใจของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การบริหารจึงมีองค์ประกอบ

สำคัญ 2 ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ (Objective) และการร่วมแรงร่วมใจของคน (Cooperative Group Effort) ในการทำงาน

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 5) ว่าการบริหารการศึกษา อาจพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่งหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคม มีความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้นต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน

บุญชม ศรีสะอาด และสุธิทอง ศรีสะอาด (2552, หน้า 12) ว่าการบริหารการศึกษา อาจหมายถึงการจัดการด้วยหรืออาจรวมเรียกว่าบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคำเรียกรวมๆ กัน การบริหารการศึกษาหรือการจัดการการศึกษาถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ เช่น วิชาแพทยศาสตร์ หรือวิศวกรรม ในสหรัฐอเมริกาถือว่าครูจะเป็นผู้บริหารการศึกษาเช่น ครูใหญ่ (Principal) ศึกษาธิการ (Superintendent) จะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านบริหารการศึกษา จึงจะได้รับใบอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพ (License) สรุปว่าการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์การทางการศึกษา และสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีความรู้ความสามารถเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และเป็นคนดีของสังคม

ปีเตอร์ เอฟ. ดรึคเกอร์ (Peter F. Drucker, 1980, p. 6) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวมานั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามา ร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่าย

เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon, 1947, p. 32 อ้างถึงใน ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ, 2542, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกัน ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

สรุปได้ว่าความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมเช่น บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม จากหน้าที่ที่สำคัญคือการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินการบริหารการศึกษาถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (profession) เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ เช่น วิชาแพทยศาสตร์

หรือวิศวกรรม เป็นการพัฒนางานด้านการศึกษาและสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และเป็นคนดีของสังคม

## 2. การบริหารโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 15-34) ได้จัดทำขอบข่ายและภารกิจการบริหาร และจัดการสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลไว้ 4 ด้านและแผนภูมิภาพ 1-5 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ด้านบริหารวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) มุ่งให้การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการโดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ดังมีภารกิจดังต่อไปนี้

### (1.1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(1.1.1) ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

(1.1.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(1.1.3) จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามความเหมาะสม

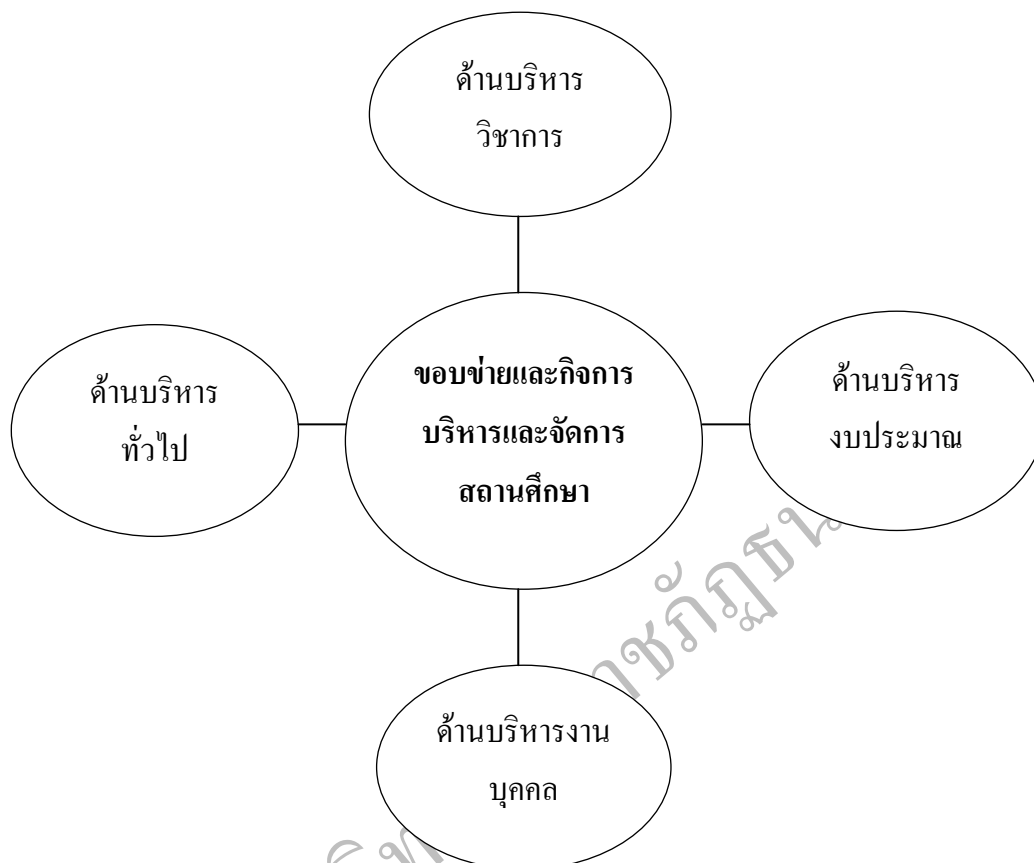
(1.1.4) นำหลักสูตร ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรอย่างเหมาะสม

(1.1.5) นิเทศการใช้หลักสูตร

(1.1.6) ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

### (1.2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(1.2.1) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ



ภาพที่ 2.1 ขอบข่ายและกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

(1.2.2) ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง

(1.2.3) จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร

(1.2.4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตาม ความเหมาะสม

(1.3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการศึกษา

(1.3.1) กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล  
ของสถานศึกษา

(1.3.2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละ  
รายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการ  
เรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

(1.3.3) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียน  
การสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน

(1.3.4) จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการ  
เรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

(1.3.5) พัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

(1.4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(1.4.1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหาร การจัดการและการพัฒนา  
คุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

(1.4.2) ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการ  
เรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

(1.4.3) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจน  
เผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษาบุคคล  
ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

(1.5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

(1.5.1) ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อ  
การจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

(1.5.2) ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

(1.5.3) จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการและการพัฒนา  
ด้านวิชาการ

(1.5.4) การประเมินการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อ  
การศึกษา

(1.6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

(1.6.1) สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

(1.6.2) จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

(1.6.3) จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

(1.6.4) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### (1.7) การนิเทศการศึกษา

(1.7.1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

(1.7.2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

(1.7.3) ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

(1.7.4) ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

(1.7.5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

#### (1.8) การแนะแนวการศึกษา

(1.8.1) จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

(1.8.2) การแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

(1.8.3) ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

(1.8.4) ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ ด้านแนะแนวศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

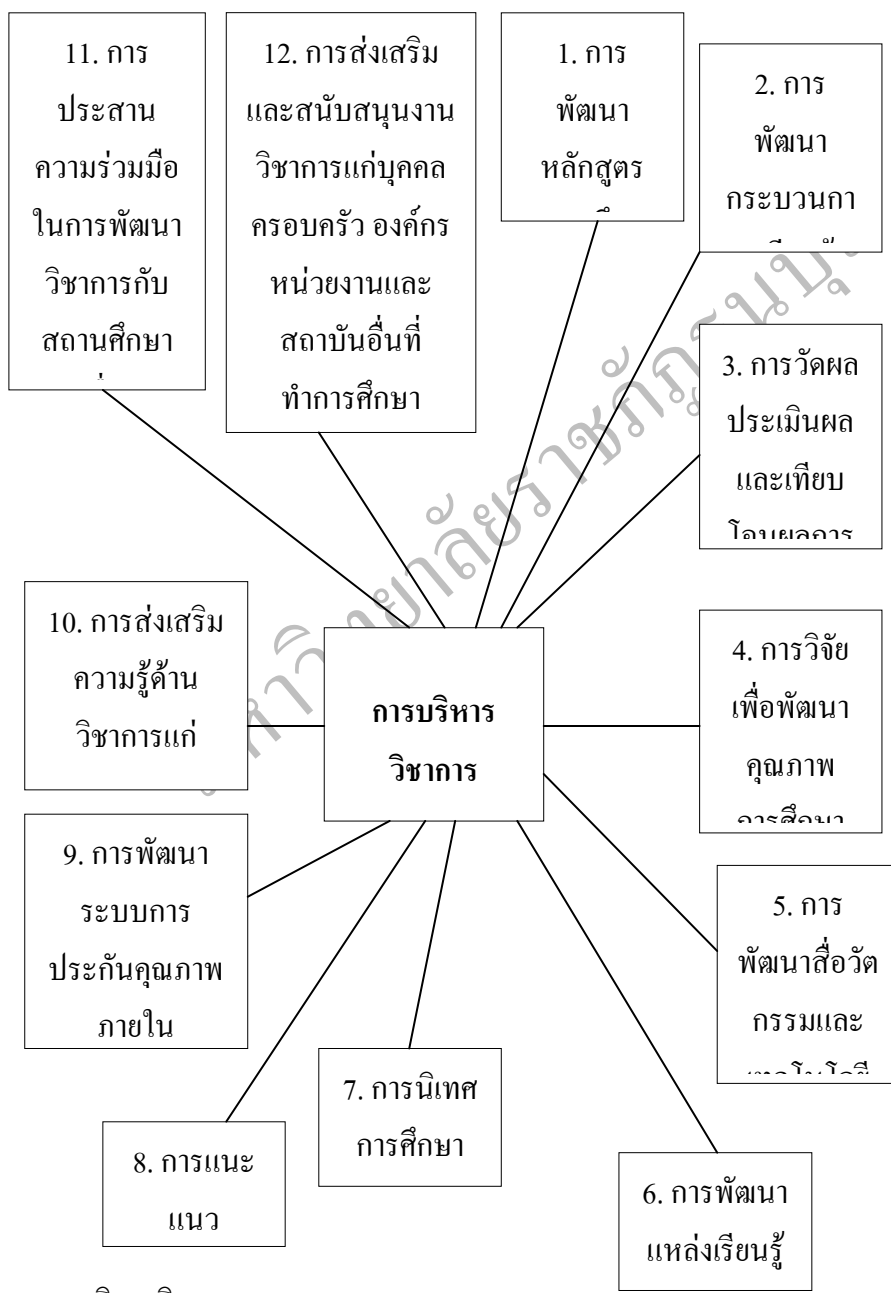
#### (1.9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา



- (1.9.1) จัดโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน
- (1.9.2) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- (1.9.3) วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา
- (1.9.4) ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (1.9.5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ
- (1.9.6) ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
- (1.9.7) ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (1.10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- (1.10.1) การศึกษาสำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
- (1.10.2) จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น
- (1.10.3) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครั้ว หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัด
- (1.10.4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครอบครั้ว ชุมชน ท้องถิ่น
- (1.11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- (1.11.1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา
- (1.11.2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- (1.12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(1.12.1) สํารวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(1.12.2) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา



ภาพที่ 2.2 การบริหารวิชาการ

(2) ด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ซึ่งมีการกิจดังต่อไปนี้

(2.1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ

(2.1.1) วิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

(2.1.2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา

(2.1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

(2.2) การจัดสรรงบประมาณ

(2.2.1) การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา

(2.2.2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

(2.2.3) การโอนเงินงบประมาณ

(2.3) การตรวจสอบ ติดตามประเมิน และรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการ

ดำเนินงาน

(2.3.1) การตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

(2.3.2) การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

(2.4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

(2.4.1) การจัดการทรัพยากร

(2.4.2) การระดมทรัพยากร

(2.4.3) การหารายได้และผลประโยชน์

(2.4.4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

(2.4.5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

(2.5) การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน

การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลือมอบให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

(2.6) การบริหารบัญชี

(2.6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน

(2.6.2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

(2.6.3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

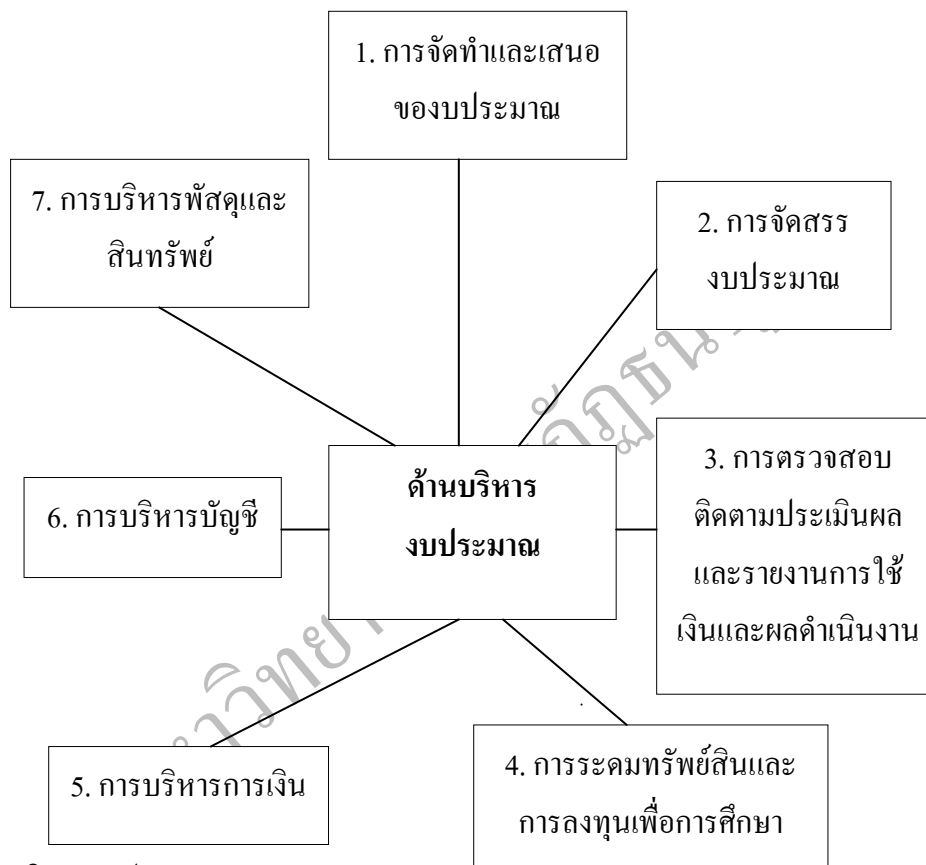
## (2.7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

(2.7.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

(2.7.2) การจัดหาพัสดุ

(2.7.3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

(2.7.4) การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ



ภาพที่ 2.3 การบริหารงบประมาณ

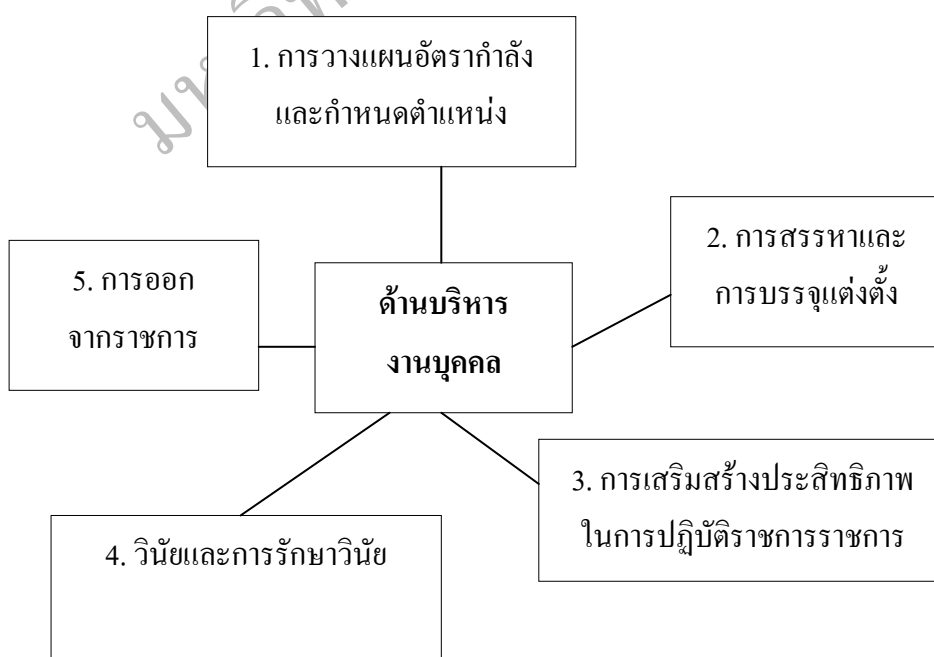
(3) ด้านบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีภารกิจดังต่อไปนี้

(3.1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

(3.1.1) การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

- (3.1.2) การกำหนดตำแหน่ง
- (3.1.3) การขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการ
- (3.2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
  - (3.2.1) ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
  - (3.2.2) การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
  - (3.2.3) การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - (3.2.4) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
  - (3.2.5) การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง
- (3.3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - (3.3.1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่
  - (3.3.2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม.79)
  - (3.3.3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม.80)
  - (3.3.4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ
  - (3.3.5) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - (3.3.6) การเลื่อนขั้นกรณีถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
  - (3.3.7) การเลื่อนขั้นกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย
  - (3.3.8) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
  - (3.3.9) การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีรายจ่ายเงินเดือน
  - (3.3.10) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น
  - (3.3.11) งานทะเบียนประวัติ
  - (3.3.12) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - (3.3.13) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่รัฐ
  - (3.3.14) งานขอหนังสือรับรอง
- (3.4) วินัยและการรักษา
  - (3.4.1) กรณีความผิดไม่ร้ายแรง
  - (3.4.2) กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

- (3.4.3) การอุทธรณ์ การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย
- (3.4.4) การร้องทุกข์
- (3.4.5) การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย
- (3.5) การออกจากราชการ
  - (3.5.1) การลาออกจากราชการ
  - (3.5.2) การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นการทดลองงาน
  - (3.5.3) การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป
  - (3.5.4) การให้ออกจากราชการไว้ก่อน
  - (3.5.5) การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน
  - (3.5.6) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ
  - (3.5.7) กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป
  - (3.5.8) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป
  - (3.5.9) กรณีสงสัยว่าหย่อนความสามารถหน้าที่หรือประพฤติตนไม่เหมาะสม
  - (3.5.10) กรณีมีมลทินมัวหมอง
  - (3.5.11) กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือพิจารณาถึงที่สุด



ภาพที่ 2.4 การบริหารงานบุคคล

(4) ด้านบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถานศึกษาต้องมีการกิจดังต่อไปนี้

#### (4.1) การดำเนินงานธุรการ

(4.1.1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบกฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

(4.1.2) วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม

(4.1.3) จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้

(4.1.4) จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้

(4.1.5) ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้โดยยึดหลักความรู้ ความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า

(4.1.6) ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

#### (4.2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(4.2.1) รวบรวมประมวลบทวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(4.2.2) สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(4.2.3) ดำเนินงานด้านธุรการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(4.2.4) จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบดำเนินการ หรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี

(4.2.5) ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการเร่งรัดดำเนินการและรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานทราบ

(4.3) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(4.3.1) ดำรวจระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(4.3.2) จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

(4.3.3) จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ  
ภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

(4.3.4) พัฒนาคู่มือสำหรับผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้  
มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติการกิจ

(4.3.5) จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาเขต  
พื้นที่

(4.3.6) นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ  
และการประชาสัมพันธ์

(4.3.7) ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ  
และปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะๆ

(4.4) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

(4.4.1) จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา

(4.4.2) พัฒนาคู่มือให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย  
การศึกษา

(4.4.3) ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ  
ความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

(4.4.4) เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ทราบ

(4.4.5) กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

(4.4.6) ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของ  
สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(4.5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

(4.5.1) การจัดระบบการบริหาร



- (4.5.1.1) ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างปริมาณคุณภาพและสภาพ  
ของสถานศึกษา
- (4.5.1.2) วางแผนออกแบบ การจัดระบบโครงสร้างการแบ่ง  
ส่วนราชการภายในระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา
- (4.5.1.3) นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้  
ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา
- (4.5.1.4) ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนทั่วไปทราบ
- (4.5.1.5) ดำเนินการจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่ง  
ส่วนที่กำหนด
- (4.5.1.6) ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบให้มี  
ประสิทธิภาพ
- (4.5.2) การพัฒนาองค์กร
- (4.5.2.1) ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและ  
ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา
- (4.5.2.2) กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุม  
โครงสร้างภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ  
ความต้องการจำเป็น
- (4.5.2.3) ดำเนินการพัฒนามูลฐานให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ  
ความสามารถที่เหมาะสมกับ โครงสร้าง ภารกิจ เทคโนโลยี และกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- (4.5.2.4) กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด การปฏิบัติงาน  
บุคลากร
- (4.5.2.5) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง  
การพัฒนาองค์กรเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ
- (4.5.2.6) นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร  
และกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- (4.6) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (4.6.1) สํารวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา
- (4.6.2) วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและ  
เทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- (4.6.3) ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้งานด้านต่างๆ

(4.6.4) สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

(4.6.5) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและ ทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

(4.6.6) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยี

(4.6.7) ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิด การใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

(4.7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหาร ทั่วไป

(4.7.1) ดำเนินปัญหาที่จำเป็นด้านวิชาการ งบประมาณบุคลากรและ บริหารทั่วไป

(4.7.2) จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการ บริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

(4.7.3) จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนและ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน

(4.7.4) ติดตามประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ

(4.7.5) นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การสนับสนุนและ อำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

(4.8) การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

(4.8.1) กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

(4.8.2) บำรุงดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของ สถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

(4.8.3) ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

(4.8.4) สรุปประเมินและรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

(4.9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

(4.9.1) ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวน นักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

(4.9.2) การจัดทำสำมะโนผู้ที่เข้าใช้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

(4.9.3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากสำมะโนนำข้อมูลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4.9.4) เสนอข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่ฯ รับทราบ

#### (4.10) การรับนักเรียน

(4.10.1) ให้สถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษาร่วมกันและเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ

(4.10.2) กำหนดแผนการรับนักเรียนโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

(4.10.3) ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดไว้

(4.10.4) ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

(4.10.5) ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่ฯ รับทราบ

(4.11) การส่งเสริมและประสานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

(4.11.1) สำรวจความต้องการในการเข้าใช้บริการการศึกษาในทั้ง 3 ระบบ

(4.11.2) กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย กำหนดตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

(4.11.3) ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

(4.11.4) ประสานเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(4.11.5) ติดตามประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

(4.12) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

(4.12.1) วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียน โดยสนับสนุนได้มีส่วนร่วมในการจัดอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

(4.12.2) ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียน และส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

(4.12.3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4.12.4) สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจการนักเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

(4.13) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

(4.13.1) ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษารวมถึงความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน

(4.13.2) วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรและสื่อมวลชนในท้องถิ่น

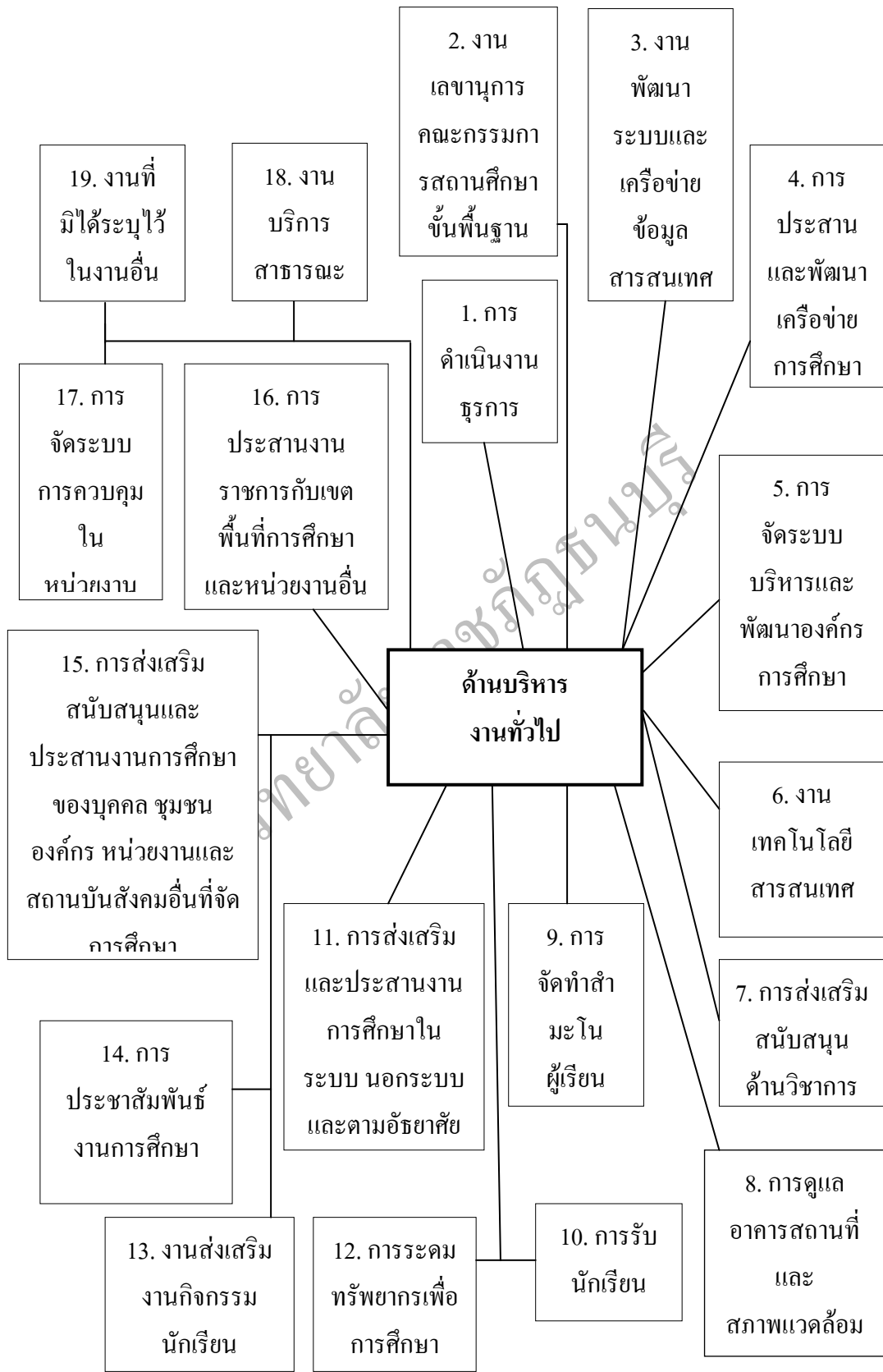
(4.13.3) จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

(4.13.4) พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

(4.13.5) สร้างกิจกรรมประชาสัมพันธ์โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่าย

(4.13.6) ติดตามประเมินผลประชาสัมพันธ์ และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

(4.14) การส่งเสริมบุคคล ชุมชน องค์กร และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา



ภาพที่ 2.5 การบริหารงานทั่วไป

- หน่วยงานอื่น
- (4.14.1) กำหนดแนวการส่งเสริมของบุคคล ชุมชน องค์กร และ
- การศึกษา
- (4.14.2) ให้คำแนะนำกับบุคคล ชุมชนและสถาบันสังคมอื่นที่จัด
- สถานศึกษา
- (4.15) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- ความเสี่ยง
- (4.15.1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจของ
- สถานศึกษา
- (4.15.2) วิเคราะห์ความเสี่ยงการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยง และลำดับ
- ความเสี่ยง
- (4.15.3) กำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของ
- สถานศึกษา
- (4.15.4) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา
- (4.15.5) ใ้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตราการป้องกันความเสี่ยง
- ไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ
- กำหนด
- (4.15.6) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ส.ต.ง
- เหมาะสม
- (4.15.7) ประเมินผลการดำเนินการภายในที่กำหนดและปรับปรุงให้
- (4.15.8) รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน
- (4.16) งานบริการสาธารณะ
- สาธารณะ
- (4.16.1) จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ
- (4.16.2) จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อ
- ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา
- (4.16.3) ให้บริการข้อมูลข่าวสารและบริการอื่นๆ แก่สาธารณชน
- รับบริการ
- (4.16.4) พัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพพอใจต่อผู้มา
- บริการ
- (4.16.5) ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับ

#### (4.17) งานที่มีได้ระบุไว้ในงานอื่น

(4.17.1) ให้ผู้ที่รับผิดชอบงานวางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานให้เสร็จสิ้น

(4.17.2) กำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

(4.17.3) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภารกิจการบริหารสถานศึกษาด้านต่างๆ หมายถึง การกระทำทุกอย่างของผู้บริหารที่กระทำกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในสถานศึกษามีขอบข่ายงานอยู่ 4 ด้านคือการบริหารวิชาการมี 12 ภารกิจย่อย การบริหารงานงบประมาณมี 7 ภารกิจย่อย การบริหารงานบุคคล มี 5 ภารกิจย่อยและบริหารทั่วไป มี 19 ภารกิจย่อย ดังนั้นหลักเกณฑ์ตามกระบวนการการบริหารงานสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นหลักที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป

### 3. ปัจจัยทางการบริหาร

การบริหารงานให้ดีขึ้นผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักปัจจัยทางการบริหาร และต้องศึกษาให้เข้าใจกับปัจจัยทางการบริหารนั้นๆ ว่าประกอบไปด้วยหลักอะไรเพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างสอดคล้องในการบริหารงานขององค์กรต่อไป

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2545, หน้า 27-28) กล่าวว่า ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม ย่อมมีองค์ประกอบเฉพาะดังนี้

(1) องค์ประกอบหลักเป็นองค์ประกอบที่จะขาดไม่ได้ ได้แก่ หลักสูตร ผู้เรียน และผู้สอน ซึ่งแต่ละอย่างจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับปรัชญาสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นเกณฑ์

(2) องค์ประกอบเสริม เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ การเงิน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะมีผลกระทบถึง กระบวนการในสถานศึกษา หากองค์ประกอบเสริมกลับมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและมีกิจกรรมกว้างขวางขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทุ่มเทงบประมาณบุคลากรมากกว่าองค์ประกอบหลัก กระบวนการในสถานศึกษาที่จะได้รับผลกระทบ ได้แก่

(2.1) กระบวนการเรียนการสอน เป็นกระบวนการสำคัญของสถานศึกษา และเป็นกระบวนการที่อาศัยระบบหลัก (หลักสูตร ผู้เรียน และผู้สอน) เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจุดมุ่งหมายของกระบวนการเรียนการสอนก็คือการพัฒนาคน

(2.2) กระบวนการบริหาร เป็นกระบวนการเสริมเพื่อให้การเรียนการสอน ดำเนินไปอย่างดี และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจุดมุ่งหมายของการบริหารก็คือการดำเนินการให้ กระบวนการต่างๆ ของสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

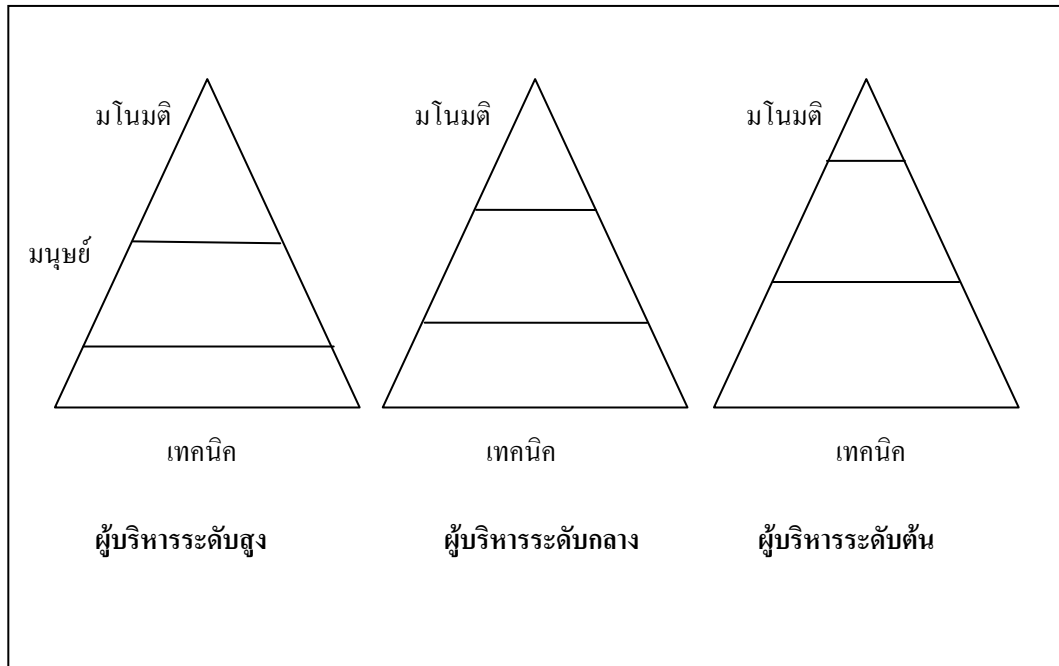
(2.3) บทบาทของสถานศึกษาและชุมชนก็คือ เป็นการบริหารที่สัมพันธ์กับ บุคคลและสังคมนอก ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษามีทั้งความสัมพันธ์และความสำคัญต่อสังคมเป็น อย่างมาก

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 5) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการ จัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ดูแลบำรุงรักษาและพัฒนาการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

จันทร์ธานี สงวนนาม (2536, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่ว่าจะขนาดไหน จำเป็นจะต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐาน หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่า ปัจจัยที่สำคัญของการบริหาร มีอยู่ 4 ประการ ซึ่งนักวิชาการได้เสนอแนะและสรุปที่ง่ายต่อความ เข้าใจในรูปของ 4 M's ซึ่งได้แก่

- (1) คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
- (2) วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ
- (3) การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร
- (4) เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ





ภาพที่ 2.6 สัดส่วนทักษะ 3 ชนิดตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร  
ที่มา : วิจิตร ศรีสอาน, 2523, หน้า 38.

สรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง การสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กร จึงถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารนั้น ปัจจัยที่สำคัญอันดับแรกก็คือคน (Man) เพราะคนคือบุคคลที่จะดำเนินการในการใช้ เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) ผู้บริหารจะต้องมีกฎเกณฑ์และคุณสมบัติที่ดีของนักบริหาร และสามารถนำปัจจัยทางการบริหารมาปรับใช้ รวมถึงวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรที่ตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ดังนั้นเมื่อนักบริหารมีครบทั้งปัจจัยเหล่านี้ก็จะสามารถบริหารหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีระบบแบบแผนไม่ขัดข้องได้ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานและเป็นผู้บริหาร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 4. กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารมีความหมายเดียวกับภารกิจ หรือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร กระบวนการดังกล่าวเป็นสิ่งที่ต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติการกิจกรรมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นลำดับขั้นในการบริหารงาน หรือหมายถึงขอบข่ายของงานต่างๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร (สมบุญรณ์ พรรณาภพ, 2521, หน้า 79)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 29) ให้ความเห็นว่ากระบวนการบริหารจะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จดังนี้

(1) ช่วยให้การบริหารสะดวกรวดเร็วเพราะมองเห็นความสำคัญของงานลดปัญหาซ้ำซ้อนและสามารถมอบหมายได้ถูกต้อง

(2) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการทำงาน ให้ทันความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม

(3) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานที่มีความเจริญเติบโต และก้าวหน้าสามารถมองเห็นปัญหา เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

(4) ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงาน การจัดหน่วยงาน การบริหารงานได้เหมาะสมกับบุคคลเพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

(5) ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรทำงานอย่างมีอิสระและมีความคิดริเริ่ม

(6) ช่วยในการจัดหมวดหมู่งานให้เป็นไปตามความเหมาะสมและรวดเร็ว

(7) ช่วยให้มีการประเมินผล และการติดตามผลของการปฏิบัติงาน

กูลิค และอูวิก (Gulick & Urwick, 1937, p. 13) แบ่งการบริหารเป็น 7 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staff) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การเสนอรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) วางแผน (Planning) หมายถึง การจัดทำตามกระบวนการต่างๆตามขั้นตอน ดังนี้

(1.1) การวางแผนโครงการกว้างๆ

(1.2) การคิดว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามความสำคัญ

(1.3) การวางแผนปฏิบัติและจุดประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการเพื่อให้มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ

(2) จัดระบบกำหนดอำนาจหน้าที่ (Organizing) หมายถึง

(2.1) การจัดรูปเค้าโครงการบริหาร

(2.2) การกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติกรู้อบข่ายการทำงานของตนเอง

(2.3) การกำหนดลักษณะ และวิธีติดต่อกันสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

(3) จัดหาและพัฒนาบุคลากร (Staffing) หมายถึง

(3.1) การบำรุงขวัญ

(3.2) การบรรจุแต่งตั้ง

(3.3) การแสวงหากคนมาทำงาน

(3.4) การฝึกอบรมการพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว

(3.5) การเลื่อนขั้นและลดขั้นตลอดจนพิจารณาให้พ้นจากงาน

(3.6) การบริหารงานเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน

(3.7) การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่

ตลอดไป อาจมีการจัดโครงการอบรมทั้งในภายในและภายนอกองค์การ

(4) วินิจฉัยสั่งการ (Directing) หมายถึง

(4.1) การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์พิจารณาโดยรอบคอบแล้ว

(4.2) การติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นการสั่งงานของผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการประชุมปรึกษา เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่ถูกต้อง

(5) ประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง

(5.1) การทำงานเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน

(5.2) การทำงานประสานกลมเกลียวกัน

(5.3) การทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน

(5.4) การก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล

(5.5) การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่างๆ

ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่

(6) รายงาน (Reporting) หมายถึง

(6.1) การบำรุงขวัญใน

(6.2) การสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน

(6.3) การให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ

(6.4) การทำให้เกิดความสะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น

(6.5) การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งเบื้องล่างและเบื้องบน อาทิ เขตการศึกษาที่สังกัด หน่วยงานที่สังกัด เป็นต้น

(6.6) มีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการทำงานไว้เป็นระยะ จึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์

(7) งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง

(7.1) การจัดทำงบประมาณการเงิน เพื่อนำมาดำเนินงานใช้จ่ายในหน่วยงาน

(7.2) การควบคุมการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบรัดกุม โดยมีการตรวจสอบอยู่

เสมอๆ

(7.3) การวางแผนหรือ โครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัวในการเบิกจ่าย และมีการประเมินการใช้งบประมาณที่เหมาะสมและคุ้มค่า เป็นต้น

เกร็ก (Gregg, 1957, p. 274) เสนอกระบวนการบริหาร มี 5 ขั้นตอนนี้ การตัดสินใจ (Decision) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการใช้อิทธิพล (Influencing)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 10) แบ่งกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ

(1) การวางแผน (Planning)

(2) การจัดองค์การ (Organize)

(3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staff)

(4) การอำนวยการ (Direct)

(5) การควบคุม (Control)

ประยูร ธรรมจิตโต (2549, หน้า 4-5) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC ดังนี้

(1) P คือ planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

(2) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร

(3) S คือ staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

(4) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

(5) C คือ controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 11) กล่าวถึงหน้าที่การจัดการ (The Management Process: Management Functions) ประกอบด้วยดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร

(2) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มา กำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะ ปฏิบัติภายในองค์กร เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

(3) การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

(4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหาร ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐาน วัดผลการทำงานในองค์กร รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับ มาตรฐานที่กำหนดขึ้น

روبบิน (Robbins, 1998, p. 6) กล่าวว่ากระบวนการบริหาร (Management Process) ประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling)

รัสเชลล์ (Russell T.Gregg, 1957, pp. 274-316) ได้เอารายงานของกระบวนการบริหารตามความเห็นของนักบริหารการศึกษาส่วนใหญ่ 35 รายการ มาวิเคราะห์ เพราะเห็นว่ามีหลายรายการซ้ำซ้อนกัน คงต่างกันเฉพาะรูปศัพท์เท่านั้น แล้วสรุปว่าความจริงกระบวนการทั้งหมดมีตัวประกอบเพียง 7 ประการเท่านั้น คือ การวางแผน (Planning) การใช้อิทธิพล (Influencing) การประเมินผลงาน (Evaluating) การประสานงาน (Co-Ordination) การเสนอรายงาน (Communicating) การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Organizing) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารเป็นลำดับขั้นตอนในการบริหารงาน กระบวนการบริหารจะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ เช่น ช่วยให้การบริหารสะดวกรวดเร็ว สามารถนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการทำงาน ให้ทันความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม สามารถมองเห็นปัญหาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์จัดหมวดหมู่งานช่วยให้มีการประเมินผล เป็นต้น ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารองค์กร

## ทฤษฎีและวิวัฒนาการการบริหาร

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบ และการสังเกต จนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นรูปแบบของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงเป็นข้อสรุปอย่างกว้าง ที่พรรณนา และอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผล และสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไป ทฤษฎีการบริหาร มีการวิวัฒนาการมาหลายยุคหลายสมัย เพื่อเพิ่มความเข้าใจเรื่องการบริหารได้ดียิ่งขึ้น มีนักวิชาการ ได้อธิบายทฤษฎีการบริหารไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 196) ว่าทฤษฎีการบริหารแบบการตัดสินใจ เฮอริเบิร์ต ไชมอน (Herbert A. Simon, 1947) บิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ได้กล่าวว่า การบริหารก็คือการตัดสินใจ เนื่องจากว่าคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องเผชิญกับภาวะที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใด ทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทางที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็ทางเลือกในการกำหนดแผนในการทำงานหรือว่าทางเลือกในการแก้ไขปัญหา หากนักบริหารสามารถที่จะเลือกทางเลือกที่ดีมี ประสิทธิภาพก็จะสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ แต่หากเลือกทางเลือกที่ไม่ดีมาก็ทำให้การทำงานล้มเหลว ดังนั้นในลักษณะการตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดี จะต้องมีการตัดสินใจที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การพิจารณาถึงตัวปัญหา ในขั้นตอนแรกนี้ก็คือ นักบริหารที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ จะต้องสามารถระบุให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้เสียก่อน

(2) การพิจารณาค้นหาทางเลือก ทางเลือกในการแก้ปัญหาอาจจะมีหลายทาง มีกี่ ทางเลือก นักบริหารจะต้องนำมาพิจารณาให้หมดเพราะจะทำให้มีทางเลือกที่หลากหลายขึ้น

(3) การประเมินผลทางเลือก คือ การพิจารณาทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีอย่างไร บ้าง ข้อเสียอย่างไรบ้าง ในขั้นตอนของการประเมินผลทางเลือกควรมีการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาช่วยในการประเมินผลทางเลือกด้วย เพราะจะทำให้การตัดสินใจเลือก ทางเลือกทำได้ง่ายขึ้น

(4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และนำไปปฏิบัติเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา แล้วตรวจสอบประสิทธิผลของการนำทางเลือกนั้นไป ปฏิบัติ จากข้อมูลย้อนกลับของกระบวนการในการตัดสินใจทฤษฎีแบบมีส่วนร่วม

สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 49) ว่าทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่ทำให้ให้นักบริหารสามารถ มองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาองค์การใน

ลักษณะระบบนั้นจะก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งระบบ คำว่าระบบ (System) อาจจัดได้ว่าเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันในเชิงที่จะต้องบรรลุ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนี้

(1) ส่วนต่างๆ ของระบบ อยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ การเคลื่อนไหวหรือ แสดงออกของส่วนต่างๆ จะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ โดยที่ในระบบหนึ่งๆ จะประกอบด้วย ระบบย่อยต่างๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็จะประกอบไปด้วยระบบย่อยเล็กลงไปอีก หากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกัน เป็นลูกโซ่ (Chain of Effects)

(2) ระบบประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

(2.1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในการกระบวนการ บริหาร นั่นคือทรัพยากรมนุษย์ ทางกายภาพและทางการเงิน และข้อมูลที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและ บริการ

(2.2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย เทคนิคในการจัดการต่างๆ รูปแบบกิจกรรมการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

(2.3) ปัจจัยนำออก (Outputs) ได้แก่สินค้า บริการ กำไร ขาดทุนและผลที่ คาดหวังอื่นๆ เช่น ศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น

(2.4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากกิจกรรม ขององค์การ ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่างๆ ได้จากทฤษฎี ระบบนั้น องค์การจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต และใน ขณะเดียวกันกลไกในระบบก็จะขึ้นกับการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อ ตรวจสอบผลลัพธ์และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

(3) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 -1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างมี อิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor<sup>1</sup>. Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบคือ

(3.1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วย ตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง

(3.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของ กลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการ สื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน

(3.3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

(4) ทฤษฎีการบริหารการศึกษาตามทัศนะของฮอยและมิสเกิล ซึ่งได้ฮอยและมิสเกิลได้จัดกลุ่มทฤษฎีการบริหารการศึกษาเอาไว้ดังนี้

(4.1) ทัศนะแนวความคิดการวิเคราะห์ (Conceptual Perspectives for Analysis) วิเคราะห์โรงเรียนว่าเป็นองค์การแบบหนึ่ง และวิเคราะห์ว่าโรงเรียนเป็นระบบของสังคม

(4.2) ระบบราชการและโรงเรียน (Bureaucracy and the School) กล่าวถึงแนวคิดอำนาจหน้าที่ตัวแบบของแมกซ์เวเบอร์เกี่ยวกับระบบราชการและโครงสร้างระบบในโรงเรียน

(4.3) ความเป็นวิชาชีพในระบบราชการของโรงเรียน (The Professional in The School Bureaucracy) กล่าวถึงความขัดแย้งระหว่างความเป็นวิชาชีพกับระบบราชการ การนำเอาความเป็นวิชาชีพและระบบราชการเข้าไปใช้ในโรงเรียน ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในโรงเรียน บทบาทของอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน และความซื่อสัตย์ของครูอาจารย์

(4.4) แรงจูงใจ สิ่งจูงใจ และความพึงพอใจ (Motivation, Incentives and Satisfaction) กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีวุฒิภาวะของอาทริส ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเบิร์ก ทฤษฎีการก่อตัวขึ้นใหม่ (Reformulated Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) แรงจูงใจและการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีแรงจูงใจและสิ่งจูงใจ

(4.5) บรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) กล่าวถึงพฤติกรรมของครูอาจารย์และอาจารย์ใหญ่/ผู้อำนวยการ ตั้งแต่เปิดไปจนถึงปิด ระบบการจัดการ ตั้งแต่เอาเปรียบ หวงอำนาจ ไปจนถึงการร่วมมือประสานงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การปลุมนิเทศแบบควบคุมนักเรียน การอรักรักษานักเรียน แรงบีบบังคับจากสิ่งแวดล้อมการพัฒนาและการควบคุม ทฤษฎีบรรยากาศและการนำไปปฏิบัติ



(4.6) ภาวะผู้นำ (Leadership) กล่าวถึงทฤษฎีคุณลักษณะสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันอยู่ ทิศทางของภาวะผู้นำ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้นำในอนาคต

(4.7) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ วงจรแห่งการปฏิบัติ การวินิจฉัยสั่งการในการบริหารการศึกษา การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ตัวแบบสำหรับการวินิจฉัยสั่งการรวมกันและแนวทางประยุกต์ใช้

(4.8) การติดต่อสื่อสาร ทฤษฎีการติดต่อสื่อสาร การวิจัยเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในการบริหารการศึกษาและการนำไปประยุกต์ใช้

ภาวีกา ชาราศรีสุทธิ (2542, หน้า 10) ว่าระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887-1945 ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม

ภาวีกา ชาราศรีสุทธิ (2542, หน้า 11-25) ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945-1958 ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้ และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ภาวีกา ชาราศรีสุทธิ (2542, หน้า 26) ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958-ปัจจุบัน ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหารหรือการศึกษา เชิงพฤติกรรมศาสตร์ ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ที่หลาย ๆ คน ได้แสดงไว้ ดังต่อไปนี้

(1) เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ดเขียนหนังสือชื่อ The Function of the Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญต่อบุคคล ระบบของความร่วมมือ องค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน

(2) ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้น ของความต้องการของมนุษย์ เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ-นับถือ และประการสุดท้ายคือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง คือมีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน

(3) ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีเกอร์ (Douglas MC Gregor Theory) เขาได้เสนอแนวคิดบนพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ต่างกัน ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงินหรือวัตถุเป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุมและการสั่งการ เป็นต้น ทฤษฎีนี้ เกิดข้อสมมติฐานดังนี้

(3.1) คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

(3.2) คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง

(3.3) คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร

(3.4) คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

(3.5) คนมักโง่ และหลอ่งง่าย

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่ส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเอง หรือกลุ่มมากขึ้นต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน จากความเชื่อที่แตกต่างกันทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกัน ระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานดังนี้

(3.6) คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบและขยัน

(3.7) คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้

(3.8) คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

(3.9) คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

(4) อุชิ ซาอูญี่ ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์การต้องมีลักษณะที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหาร จึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การ สรุปเพื่อออกมามองสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

(4.1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ

(4.2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(4.3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(4.4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(5) ทฤษฎีการบริหารปัจจุบันเกิดจากได้ปรับทฤษฎีของ Fayol Henri, Luther Gulick & Lyndoll Urwick ให้กะทัดรัดเป็น 4 ขั้นตอนคือ PODC

(6) ทฤษฎีบริหารของเดมมิ่ง (PDCA) ซึ่ง Dr. Edward Deming ได้ประยุกต์ทฤษฎีบริหารให้สั้นลงเรียกว่า “วงจรเดมมิ่ง” (Deming Cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ในการบริหารงานถ้าวงจรหมุนได้หลายรอบการบริหารจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น วงจรเดมมิ่งสามารถนำมาใช้กับการบริหารการศึกษาได้เป็นอย่างดี

สมคิด บางโม (2544, หน้า 81) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารของ Luther Gulick & Lyndoll Urwick นำทฤษฎีของ เฮนรี่ ฟาโยลมาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ คือ (POSDCORB) กระบวนการบริหาร 7 ขั้นตอน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 208) ว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่บริหารงานตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ซึ่งแสดงความเชื่อตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีดังนี้

(1) ผู้บริหารที่ใช้ทฤษฎี X ผู้บริหารแบบนี้มีความเชื่อว่าคนทุกคนไม่ชอบทำงาน ถึงจะทำก็พยายามหลีกเลี่ยงงานเท่าที่จะหลีกเลี่ยงได้ เพราะฉะนั้นการที่จะทำให้บุคคลลักษณะเช่นนี้ทำงานให้ได้ผล จะต้องใช้วิธีการบังคับควบคุมโดยใช้อำนาจตามหน้าที่ของผู้บริหาร กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับวิธีการลงโทษ และการให้รางวัล (Punishment and Reward) จะทำตามที่มีมอบหมาย

(2) ผู้บริหารที่ใช้ทฤษฎี Y ผู้บริหารแบบนี้มีความเชื่อว่า โดยปกติแล้วคนเราเกิดมานั้นชอบที่จะทำงานนั้นชอบที่จะทำงานและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความขยันหมั่นเพียร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ใช้ทฤษฎี Y จึงคำนึงถึงความสามารถของคนโดยยึดถือว่าการกระทำของมนุษย์นั้นไม่ใช่เป็นผลมาจากการบังคับ แต่เป็นการกระทำเนื่องจากความเต็มใจของเขาเอง ผู้บริหารจึงต้องจัดสถานการณ์ให้เอื้ออำนวยให้สามารถที่จะใช้กำลังความสามารถได้อย่างเต็มความสามารถ

จรรยา วัฒนา (2551, หน้า 85) ได้อธิบายว่าการบริหารงานใดๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องมีหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเป็นพื้นฐาน การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศก็เช่นเดียวกัน เพราะหลักการแนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษาจะเป็นหลักหรือเป็นพื้นฐานในการคิดพิจารณา และตัดสินใจแล้วก็จะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีทิศทางที่ตรงแนวแน่ ไปในทางใดทางหนึ่งที่พึงประสงค์ไม่สะเปะสะปะ เมื่อจะตัดสินใจก็มีหลักการและทฤษฎีเข้ามาสนับสนุนสามารถบริหารงานในภารกิจหน้าที่ที่ตนกระทำอยู่อย่างชาญฉลาด มีความแนบเนียนในการปฏิบัติให้งานนั้นดำเนินไปได้โดยราบรื่น บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารที่มีประสิทธิภาพคือ การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division of Labor) มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization) มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility) มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Division of Labor) มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of Control) มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability) เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ (Flexibility) สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security) มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Evaluation)

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศหรือการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทบทวนบทบาทและพัฒนาสมรรถนะดังนี้ เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร (Direction Setter) สามารถกระตุ้นคน (Leader Catalyst) เป็นนักวางแผน (Planner) สามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker) สามารถในการจัดองค์กร (Organizer) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Coordinator) เป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communication) เป็นผู้

แก้ปัญหาขัดแย้งในองค์กรได้ (Conflict Manager) สามารถบริหารปัญหาต่างๆ ได้ (Problem Manager) รู้จักวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager) สามารถในด้านวิชาการทั้งการเรียนและการสอน (Instructional Manager) สามารถบริหารงานบุคคล (Personnel Manager) สามารถบริหารทรัพยากร (Resource Manager) สามารถในการประเมินผลงาน (Appraiser) สามารถในการประชาสัมพันธ์ (Public Relater) สามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ (Ceremonial Head) เป็นต้น

ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

(1) ทฤษฎีกำหนดรูปแบบใหม่ มี 3 องค์ประกอบ แทนที่จะมีสององค์ประกอบดังทฤษฎีของเฮอริชเบริร์กด้วยการเพิ่มองค์ประกอบที่สามเข้าไปคือ Ambient หมายถึง สิ่งแวดล้อม ซึ่งดังกล่าวมีส่วนประกอบที่กล่าวถึงบ่อยๆ ได้แก่ สิ่งที่ทำให้พึงพอใจและสิ่งที่ไม่พึงพอใจ สิ่งกระตุ้นในฐานะกลุ่มที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน การขาดแคลนตัวกระตุ้นก็อาจเป็นบ่อเกิดแห่งความไม่พึงพอใจก็ได้ องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมนั้นมีอยู่ 5 ประการด้วยกันคือ เงินเดือน โอกาสที่จะได้เจริญงอกงาม โอกาสที่จะเสี่ยง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และสถานภาพ เป็นต้น

(2) ทฤษฎีบรรยากาศ อลัน บราวน์ได้เสนอกลยุทธ์ 2 ประการสำหรับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียนได้แก่ กลยุทธ์ด้านคลินิก และสองได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลาง ซึ่งทั้งสองกลยุทธ์ต่างก็ไม่ได้เป็นตัวเลือกแก่กันและกันแต่สามารถใช้ด้วยกันต่างก็มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ด้านคลินิกเน้นที่ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อยในโรงเรียนมุ่งดูที่ความรู้ขององค์กร ต่อจากนั้นก็วิเคราะห์บรรยากาศขององค์กร กำหนดลำดับขั้นความสำคัญของการปฏิบัติการและวางแผนดำเนินการ เมื่อปฏิบัติสำเร็จแล้ว ก็มีการประเมินผลงานนั้นในขณะที่กลยุทธ์มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางนั้นเน้นที่การพัฒนาของเอ็กต์บุคคล

(3) ทฤษฎีอำนาจ และความขัดแย้งในสถาบันการศึกษา ของวิตเตอร์ บอลด์ริคซ์ ทฤษฎีความขัดแย้งเน้นที่การแยกส่วนของระบบสังคมออกเป็นกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีเป้าประสงค์ที่ต่างกันออกไป และแต่ละกลุ่มต่างก็มีพยายามที่ต้องการจะได้เปรียบอีกกลุ่มหนึ่งหรือหลายๆ กลุ่มที่ตนติดต่อสัมพันธ์อยู่

(4) ทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ สิ่งจูงใจ และความพึงพอใจ ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจการปฏิบัติงานได้แก่ ทฤษฎีวุฒิภาวะของอาทริส ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบริร์ก ทฤษฎีการก่อตัวใหม่ (Reformulated Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีการบริหารการศึกษาคือ การนำทฤษฎีทางการบริหารมาประยุกต์เพื่อก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารซึ่งมีเนื้อหาหลักอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านแผนและด้านองค์การ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องการพัฒนาคนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครูผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญ ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อหล่อหลอมให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์นำไปใช้ได้

## การบริหารความเสี่ยง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในกรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรีเอกชนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลตามเป้าหมายยอมเผชิญกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ซึ่งเป็นโอกาสและความเสี่ยง สิ่งสำคัญคือความรู้ประสบการณ์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการบริหารจัดการ โอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน ความเสี่ยงในการบริหารโรงเรียนมีหลายแบบ ผู้บริหารต้องเข้าใจและจัดการความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีนักวิชาการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ ดังนี้

ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ (2547) ว่าการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานดังต่อไปนี้

(1) กระบวนการการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือซึ่งนำไปสู่จุดหมายมิใช่เป็นจุดหมายด้วยตัวเอง การบริหารความเสี่ยงขององค์กรไม่ใช่จำกัดสำหรับเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง แต่เป็นกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงาน

(2) เกิดจากบุคลากรที่การบริหารความเสี่ยงมิใช่เป็นเพียงนดบาย การสำรวจความคิดเห็นหรือเป็นเอกสาร แต่เกิดจากการปฏิบัติโดยพนักงานในทุกระดับองค์กร

(3) ประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

(4) นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรที่ควรได้รับการปฏิบัติในทุกระดับ และทุกหน่วยงาน รวมถึงการมองความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร

(5) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) การบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อความสำเร็จของพันธกิจหรือ

## วิสัยทัศน์ขององค์กร

(6) ให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลแก่คณะกรรมการ และผู้บริหารในระดับหนึ่ง แต่มิใช่การรับประกัน โดยสมบูรณ์

(7) การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในหลายเรื่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะไม่สามารถบรรลุได้หากปราศจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 23) กล่าวว่าการบริหารความเสี่ยงจะต้องทำควบคู่ไปกับแผนทางธุรกิจ กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงนั้นถือเป็นกระบวนการตามปกติของธุรกิจเพียงแต่อาจจะแยกการปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้น การบริหารความเสี่ยงต้องแยกเป็นกระบวนการพิเศษออกมาต่างหาก โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ในการพิจารณาความเสี่ยงขององค์กรต้องมีการจัดลำดับความถี่ของความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง จากนั้นจึงทำแผนปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จในทุกระดับก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจและมุ่งมั่นปฏิบัติอย่างจริงจัง มีส่วนร่วมในการผลักดันและวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยในการบริหารทำใ้ได้ง่ายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการ

ธรร สุนทรยุทธ์ (2550, หน้า 151-152, 195) กล่าวว่าแนวความคิดในเรื่องของความเสี่ยงนั้น ภารกิจที่สำคัญของการบริหารระดับสูงคือ การตัดสินใจที่ต้องอาศัยข้อมูล และสารสนเทศอย่างเพียงพอ เพื่อให้ผลการตัดสินใจนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บางครั้งผู้บริหารไม่ทราบว่าตัดสินใจไปแล้วอะไรจะเกิดขึ้น แนวคิดใหม่จะต้องบูรณาการโดยบริหารความเสี่ยงร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบมีรูปแบบที่ชัดเจนที่สร้างไม่เน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ จะต้องมองให้เป็นมุมมองทั้งอิทธิพลภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร (Economist Intelligence) และเป็นการเสริมสร้างป้องกันและขยายคุณค่าของผู้เกี่ยวข้องโดยการบริหารจัดการความไม่แน่นอนเหล่านี้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ความเสี่ยง (Risk) ถือเป็นเหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ ได้

ธรร สุนทรยุทธ์ (2550, หน้า 243) กล่าวว่าในการจัดการระบบการศึกษานั้น

จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น การจัดการ เป้าหมาย โครงสร้างเนื้อหา เทคโนโลยีต่างๆ โดยผ่านกระบวนการศึกษาที่มีการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายคือเป็นคนโดยสมบูรณ์ หากพิจารณาทั้งระบบจะเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพนั้นมีมากมายผลซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆที่ประกอบด้วย

- (1) สภาพและปัญหาการบริหารจัดการทางการศึกษา
- (2) ทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา
- (3) ทรัพยากรสนับสนุนทางการศึกษา
- (4) ระบบการจัดการและกระบวนการผลิต
- (5) การบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล
- (6) การประกันคุณภาพการศึกษา

นฤมล สะอาดโหม (2550, หน้า 13-14) ให้ความเห็นว่า ความเสี่ยง (Risk) จะแตกต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญและอาชีพของผู้ให้ความเห็น นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญด้านประกันภัย ก็ให้ความเห็นของคำว่า ความเสี่ยงแตกต่างกันไปตามมุมมองของตน แต่สาระสำคัญของความหมายของคำว่า ความเสี่ยงที่เหมือนกันคือ ความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย ยกตัวอย่างเช่น ความไม่แน่นอนของการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนอาจนำไปสู่การบาดเจ็บหรือเสียชีวิตได้ จึงถือว่าเป็นความเสี่ยงประเภทหนึ่ง ความไม่แน่นอนหรือความแปรปรวนของราคาหุ้นที่เราลงทุนไว้ อาจนำไปสู่การได้รับอัตราผลตอบแทนที่ต่ำกว่าจำนวนที่คาดหวังไว้ จึงนับเป็นความเสี่ยงอีกประเภทหนึ่งหรือความไม่แน่นอนที่จะเกิดพายุหนักซึ่งอาจทำให้ธุรกิจบางประเภทต้องหยุดชะงักก็นับเป็นความเสี่ยงอีกประเภทหนึ่ง เป็นต้น

ปราชญา กล้าผจญ (2551, หน้า 51-55) ได้ศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับสวัสดิภาพศึกษามุ่งศึกษาเรื่องราวที่มุ่งป้องกันมิให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา ไม่ให้ผจญกับภัยอันตรายต่างๆ ทั้งหลายให้ลดความเสี่ยงต่างๆ อันเกี่ยวกับการเดินทาง การอยู่ในโรงเรียนหรือสถานศึกษาต่างๆ ทั้งหลายไม่ว่าจะระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผู้รับบริการคือเด็ก นักเรียน นิสิต นักศึกษาจำนวนมาก พวกเขาเหล่านี้ทางพ่อแม่เอามาฝากไว้ให้อบรมสั่งสอนบุตรหลานของเขา เขาไว้ใจยอมให้เป็นผู้ดูแลให้การอบรมบ่มนิสัยลูกหลานของเขาและไว้ใจให้ดูแลสวัสดิภาพของพวกเขามากๆ เหล่านี้ด้วย เพราะเชื่อมั่นว่าตราบดีที่เด็กอยู่ในสถานศึกษา เขาจะได้รับความปลอดภัย แต่จากสภาพการณ์ที่ปรากฏจากส่วนหนึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนว่าสถานศึกษาทั้งหลายมิได้มีความปลอดภัยมากเพียงพอที่จะทำให้ผู้ปกครองมีความไว้วางใจได้เลยต่อไปนี้คือตัวอย่างของเรื่องราวความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการไม่มีความปลอดภัยเพียงพอในสถานศึกษา เมื่อ

เกือบ 20 ปีมาแล้ว โรงเรียนชื่อดังแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ (โรงเรียนเอกชนปัจจุบันปิดไปแล้ว) เมื่อปิดภาคเรียนก็ปิดห้องทุกห้อง ปรากฏว่ามีเด็กชายคนหนึ่งถูกขังเอาไว้ในห้องน้ำ (เข้าไปแล้วออกไม่ได้ และสิ้นชีวิตอยู่ในนั้น) ซึ่งขณะนั้นยังไม่มีโทรศัพท์มือถือใช้และเมื่อไม่นานมานี้โรงเรียนอนุบาลที่อำเภอวารินชำราบในช่วงปิดเทอมปรากฏว่ามีเด็กตัวเล็กๆ สองคนแอบเข้าไปว่ายน้ำเล่นในสระน้ำ และจมน้ำตาย (เจ้าหน้าที่ ครูไม่อยู่เพราะไม่คาดคิดว่าจะมีคนแอบมาว่ายน้ำเล่น) แม้กระทั่งประจักษ์ โรงเรียนที่เป็นแหล่งพังล้มลงมาทับเด็กนักเรียนตายมีปรากฏให้พบเห็นไม่ต่ำกว่า 4-5 ครั้ง การดูแลเรื่องสวัสดิภาพของเด็กนักเรียนในโรงเรียนในต่างประเทศได้เคยศึกษาดูงาน ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา มา 7 ปี และได้ท่องเที่ยวในประเทศต่างๆ ในยุโรป อาทิ ฟินแลนด์ นอร์เวย์ สวีเดน ฯลฯ ได้เยี่ยมชมโรงเรียนประถม มัธยมและมหาวิทยาลัยต่างๆ อย่างมากมาย สิ่งที่ได้พบเห็นในบรรดาประเทศที่เจริญแล้วทั้งหลาย ก็คือการดูแลเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัยของชีวิตของนักเรียนอย่างสูงมาก มีการระวังระไวคอยดูแลและมีมาตรการต่างๆ ในเชิงป้องกันมิให้มีอันตรายต่างๆ เกิดขึ้นแก่เด็กนักเรียนได้

กรอส วิ. แอล (V.L. Grose, 1987, p. 59) ว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีแอบแฝงอยู่ในทุกระบบของการทำงาน ไม่มีสิ่งใดที่จะหลีกเลี่ยงได้ เป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ความเสี่ยงจึงเปรียบเสมือนฝันร้ายที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ

โจนส์ และลองก์ (H.E. Jones & Long, 1996, p. 60) ว่าแนวคิดในเรื่องความเสี่ยงเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดความสูญเสียขึ้น โดยสามารถแบ่งความเสี่ยงออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

(1) ความเสี่ยงจากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Speculative Risk) จะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ 3 ประการคือ เกิดความสูญเสีย (Loss) เกิดผลกำไร (Gain) หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change) เช่น การเก็บสินค้าคงคลังเพื่อเก็งกำไร ถ้าราคาสินค้าขึ้นจะเกิดผลกำไร แต่ราคาสินค้าลดลงจะเกิดการขาดทุน แต่ถ้าราคาสินค้าคงเดิมจะไม่เกิดผลกำไรหรือขาดทุน เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงแท้จริง (Pure Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะไม่มีผลกำไรเกิดขึ้น มีเพียงการสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น เช่น ความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานพยาบาล การสูญเสียรายได้จากภาวะทุพพลภาพของร่างกาย การเจ็บป่วยของมนุษย์ เป็นต้น ความเสี่ยงแบบแท้จริงเป็นความเสี่ยงอย่างเดียวที่สามารถทำประกันได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการชดเชยความสูญเสีย แต่มิใช่ทำประกันเพื่อหวังผลกำไร

สรุปได้ว่า การตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความเสี่ยงกับการตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความไม่แน่นอนนั้นแตกต่างกัน เช่น หากท่านตื่นนอนตอนเช้า แล้วตัดสินใจว่าจะนำรถติดตัวไปทำงานด้วยหรือไม่โดยการมองออกไปนอกหน้าต่างนั่นคือ ท่านกำลังตัดสินใจภายใต้ความ



ไม่แน่นอนที่ฝนอาจจะตกหรือไม่ตกระหว่างวัน แต่หากนอกจากการมองคู่มือฟ้าแล้วท่านฟังการพยากรณ์อากาศจากกรมอุตุนิยมวิทยาที่พยากรณ์อากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอด ซึ่งรายงานว่าโอกาสที่ฝนจะตกระหว่างวันคือ 70% ท่านจึงตัดสินใจนាំร่มติดตัวไปทำงานด้วยในสถานการณ์หลังนี้ท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง ฉะนั้นถ้ามีและใช้ข้อมูลที่เหมาะสมของความน่าจะเป็นหรือข้อมูลของขนาดความสูญเสียในการตัดสินใจ ท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงแต่ถ้าหากไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสียเลยต้องตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเทียบได้กับการเดา หรือการคาดคะเนอย่างเลื่อนลอย เพราะไม่มีข้อมูลสารสนเทศหรือเครื่องมือใดๆ ที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจในสภาวะการณั้ๆ ที่ดีพอ

## 2. ความหมายและการบริหารความเสี่ยง

ดังกล่าวมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้หลากหลายดังนี้

ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547) ระบุว่า ความเสี่ยง คือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ปราชญ์ กกล้าผจญ (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า หมายถึงโอกาสที่บางสิ่งบางอย่างที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดได้จากความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แต่ละหน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป เช่น งานทรัพยากรมนุษย์มองอย่างหนึ่ง งานผลิตมองอย่างหนึ่ง งานรักษาความปลอดภัยมองอย่างหนึ่ง และงานวิศวกรรมความปลอดภัยขององค์กรก็มองความเสี่ยงไปอีกอย่างหนึ่ง เป็นต้น

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550, หน้า 14) ให้คำนิยามความเสี่ยงอย่างหลากหลายดังต่อไปนี้

- (1) ความเสี่ยงคือ ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่
- (2) ความเสี่ยงคือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้
- (3) ความเสี่ยงคือ การกระทำหรือสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อด้านบวกและด้านลบแก่หน่วยงานขององค์กร
- (4) ความเสี่ยงคือ บุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถภระนั้นไว้ได้ หากภระนั้นหนักเกินกว่าที่จะรับ

สิริ ทองศิริ (2550) ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ สามารถวัดได้จากผลกระทบที่ตามมา (Consequences) และความเป็นไปได้ในการเกิด (Likelihood) หรือกล่าวโดยง่ายว่า ความเสี่ยงคือสิ่งใดก็ตามที่เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 5) ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในองค์กรหน่วยงานและบุคลากรได้

สุพจน์ โกสิทธิ์จินดา (2541, หน้า 9) ความเสี่ยงหมายถึง ความเป็นไปได้ของโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นและผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญจากเหตุที่เกิดขึ้น

สำนักตรวจสอบภายใน (2545, หน้า 3) ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบ ทำให้วัตถุประสงค์เบี่ยงเบนไป หรือก่อให้เกิดความเสี่ยงและสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 14) ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549, หน้า 3-5) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยง (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น เครดิต) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ

กรมบัญชีกลาง (2546, หน้า 1) ความเสี่ยงหมายถึง สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรืออาจหมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีผลกระทบให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความเสียหาย ความผิดพลาด การรั่วไหล ความสูญเปล่าและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป

ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 152) ความเสี่ยงคือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ

เจมส์ เอส. เทรชแมน, โรเบิร์ต อี. ฮอย และเดวิด ดับบลิว ซอมเมอร์ (James S. Trieschmann, Robert E. Hoyt and David W. Sommer, 2005, pp. 76-84) ว่าความเสี่ยงคือความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่างๆ และทางส่วนตัวสำหรับอาชีพทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นอาชีพผู้บริหาร พนักงาน นักลงทุน นักศึกษา เจ้าของบ้าน นักเดินทาง และชาวไร่ชาวนา ต่างก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น และจะต้องจัดการด้วยวิธีการต่างๆ บางครั้งความเสี่ยงเฉพาะอย่าง

จะต้องได้รับการวิเคราะห์และจัดการ บางครั้งก็มีการละเลยความเสี่ยงเพราะอาจไม่รู้ว่ามันจะมีผลตามมาอย่างไร ความเสี่ยงในแง่ความเสี่ยงที่อาจเกิดปัญหาพิเศษขึ้นได้จากความสูญเสียจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน อาจจะต้องมีการวางแผนรับมือไว้ล่วงหน้าและจะต้องได้รับการจัดการเป็นการเฉพาะ โดยการรู้สิ่งที่เกิดขึ้นที่แน่นอน เมื่อมีความไม่แน่นอนว่าจะเกิดความสูญเสียที่เสี่ยงจะกลายเป็นปัญหาสำคัญ

จากความหมายของความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยงหมายถึง ถิ่นหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรคหรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (2547, หน้า 4) ว่าการบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการโดยคณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ และสำหรับ ประเสริฐ อัครประดมพงษ์, รชดา อมรเพชรกุล และธีร ศรีไพจิตร (2547, หน้า 2) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยง (Risk) ในระบบบริหารความเสี่ยงนั้นหมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบนไป

เจนเนตร มณีนาค (2548, หน้า 4-8) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า คือความเป็นไปได้ในอันที่จะเกิดความสูญเสียขึ้น หรือการมีอะไรเกิดขึ้นจากความโชคไม่ดี ความเสี่ยงคือ โอกาสที่เอื้อให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางตรงกันข้ามกับที่คาดหวังไว้ อันเป็นผลมาจากสิ่งที่เป็นอันตราย หรือความเสี่ยงคือความเป็นไปได้ที่ทำให้การตระหนักรู้ในความคาดหวังเชิงบวกถูกลบเลือนไป หรือความเสี่ยงคือผลลัพธ์ใดๆ ในการกระทำที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจของการตัดสินใจกระทำการ หรือความเสี่ยงคือโอกาสในการเกิดขึ้นของอะไรก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือความเสี่ยงคือ อุปสรรคซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กรในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนาางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

นฤมล สะอาดโคม (2550, หน้า, 25-33) ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างกว้างคือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 19-20) ว่าการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาขององค์กร โดยการลดโอกาสของการสูญเสีย ซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดีโดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในองค์กรทุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร และผลกระทบที่อาจส่งถึงผลการดำเนินงานด้วย

เชสเตอร์ ซิมมอน (Chester Simmons, 2007) การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารจัดการที่วางแผนสำหรับมองไปข้างหน้าและมีกิจกรรมเพื่อป้องกันความล้มเหลวที่เกิดขึ้นกับโครงการ

สงวน ช้างฉัตร (2547) ว่าการบริหารความเสี่ยง คือการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงต่างๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยง เพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรคือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสี่ยง เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงองค์กรคือ การกำหนดกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ส่วน COSO Enterprise Wide Risk Management ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรว่า “การบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ผนวกเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยทำการประเมินสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและจัดทำแผนการป้องกันไว้ล่วงหน้าโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อบรรลุพันธกิจขององค์กรและเกี่ยวข้องกับกรรมการบริหารทุกคนขององค์กร”

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2541, หน้า 237) ว่าการบริหารความเสี่ยงว่าคือ ความไม่แน่นอน (Uncertainty) แตกต่างกันตรงที่ในสถานการณ์ภายใต้ความไม่แน่นอนจะไม่สามารถกำหนดค่าความน่าจะเป็นของผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละกรณีได้ แต่อย่างไรก็ตามทางจะถือว่าความเสี่ยงและความไม่แน่นอนมีความหมายเหมือนกัน เพราะต่างก็เป็นปัญหาของความไม่แน่นอนทั้งสิ้น

โปทีท (Poteet, 1983, p. 457) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ขององค์กร โดยตรงที่จะป้องกันการสูญเสีย และควบคุมค่าใช้จ่ายที่ต้องรับผิดชอบจากการสูญเสีย (Liability) โดยอาจนิยามได้ว่าเป็นระบบการสืบค้นที่ต้งขึ้นเพื่อพยากรณ์ความล้มเหลวอันเกิดจากระบบหรือ บุคลากร และป้องกันความล้มเหลวนี้

สรุปได้ว่าความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยงหมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหาร ความเสี่ยง ตรวจสอบและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

อุณากร พงศ์ธิดา (2548, หน้า 70) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง ระบุว่าทฤษฎี การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการขององค์กรผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อ ช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงนี้ ได้รับการ ออกแบบให้สามารถบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร กระบวนการ ดังกล่าวยังสามารถช่วยให้ผู้บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และทำให้ ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้กำหนดไว้ ซึ่ง ประกอบด้วย หลักการบริหารความเสี่ยงพื้นฐานว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากการกระทำโดย บุคลากร (คือเกิด จากคน) โดยการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงกับการพิจารณากลยุทธ์ของ องค์กร และต้อง นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยให้การบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติในทุกระดับทุก หน่วยงาน ควบคู่กับ การที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร ถ้าการบริหารความเสี่ยงได้ ถูกออกแบบให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่างๆ ใน ภาพรวม ให้อยู่ในระดับที่ ผู้บริหารยอมรับได้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานให้ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรที่ได้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์ของทีมงานบริหารของ องค์กรการศึกษาครั้งนี้ได้นำ องค์กรประกอบทั้ง 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงของCOSO มา เป็นแนวคิดในการศึกษาตาม องค์กรประกอบดังกล่าวสามารถจัดแบ่งเป็น 3 หมวดหมู่ได้ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) รากฐานสำคัญของ กรอบการ บริหารความเสี่ยงคือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์กรใน การกำหนด เป้าหมายองค์กร และกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดเหตุการณ์ บ่งชี้หรือ กิจกรรมบ่งชี้ การประเมินความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่างๆ

สภาพแวดล้อม ดังกล่าวนี้อาจมีปัจจัยต่างๆ ได้แก่ จริยธรรม องค์กร ปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กร ในการบริหาร ความเสี่ยง วิธีการทำงานของผู้บริหาร วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของ บุคคลากรฝ่ายต่างๆ ใน องค์กร โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อ องค์กร

ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ เพื่อนำไป ดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต จึงจำเป็น ที่ผู้บริหารควรจัด ให้มีความชัดเจนด้วยการทำเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี เช่น คู่มือพนักงานที่กล่าวถึง จริยธรรมที่ดีๆ ขององค์กรและปรัชญาในการบริหารงาน เป็นต้น

(2) กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) การบริหาร ความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนและปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ อย่าง เหมาะสมโดยมีการกำหนดขั้นตอนต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

(2.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting) ผู้บริหารต้อง กำหนด วัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้ชัดเจน ต้องสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับ ได้โดยหลักการแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการบันทึกทั้งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

(2.2) เหตุการณ์บ่งชี้ (Event Identification) ผู้บริหารควรพิจารณาเหตุการณ์ หรือ กิจกรรมบ่งชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกทุกด้าน อันได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านปฏิบัติการและระบบงาน ด้านภาษีอากร ด้านกฎระเบียบต่างๆ และปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ตลอดจน มีข้อมูลเพียงพอ สำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นได้อย่าง เหมาะสมและ ทันเวลา

(2.3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประเมิน ทั้ง ความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร รวมทั้งผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดจากความเสียหายจากผลใน ทางบวกของโอกาส และประเมินเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นว่าจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรที่ ได้ตั้ง ไว้ผู้บริหารต้องประเมินให้ได้ว่าผลกระทบดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำหรือสูง โอกาสที่เหตุการณ์ นั้นจะ เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร การประเมิน ดังกล่าวทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและหรือเชิงปริมาณในการประเมินความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารควรให้

ความสนใจในเรื่องต่างๆ เช่น โครงสร้างทางธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารและพนักงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการ รายงาน วิธีการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการรายงานทัศนคติของผู้บริหาร เกี่ยวกับความเสี่ยงและแนวทางในการจัดการความเสี่ยง พฤติกรรมองค์กรในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนสัญญาเกี่ยวกับคู่ค้าหรือสัญญาต่างๆ ที่ผูกพันองค์กรและพันธมิตรทางธุรกิจของ องค์กร เป็นต้น

(2.4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อผู้บริหารสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น แต่ต้องแน่ใจว่าเป็นวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และวัดผลของการปฏิบัติหรือการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ด้วย โดยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่กันกับต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการหรือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด คือการพิจารณาว่าใช้วิธีการบริหาร ความเสี่ยงอย่างคุ้มค่าการลงทุนนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารอาจเลือกใช้เพียงวิธีการเดียวหรือหลายวิธีใน การบริหารความเสี่ยงแต่ละเรื่องภายในองค์กรควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ องค์กรให้ความเสี่ยงต่างๆ นั้นอยู่ในระดับที่ผู้บริหารประเมินได้ว่าจะเกิดความเสี่ยงแก่ องค์กรน้อย ที่สุดคือ อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance Rate) หมายถึงการที่องค์กร ทนรับกับแรง เสียดทานความเสี่ยงนั้นได้โดยไม่ล้มทั้งยืน หลักการที่ผู้บริหารอาจเลือกพิจารณาใน การบริหาร ความเสี่ยงมี 4 หลักการคือ

(2.4.1) ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Accept the Risk) เมื่อผู้บริหาร พิจารณา แล้วว่าองค์กรจะประสบกับความเสี่ยงในระดับต่ำจนยอมรับได้ผู้บริหารก็อาจจะไม่ ดำเนินการ เพิ่มเติมอีกแล้วทั้งนี้อาจเนื่องจากต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นไม่คุ้มกับค่าความเสี่ยงที่ มีอยู่ในระดับที่ต่ำอยู่แล้ว

(2.4.2) ลดความเสี่ยง (Reduce the Risk) ผู้บริหารอาจดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อ ลดโอกาสที่อาจเกิดผลเสียหายเพื่อทำให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

(2.4.3) การร่วมรับความเสี่ยง (Share the Risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจ ร่วมแบ่ง ความรับผิดชอบกับองค์กรอื่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

(2.4.4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Share the risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจ ดำเนินการบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงบางเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรเพื่อเป็นการลด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นก็ได้ผู้บริหารสามารถเลือกข้อใดข้อหนึ่งตอบสนองต่อความเสี่ยง ประเภทต่างๆ ตามความเหมาะสมและต้องประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้าง ความมั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

(2.5) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมรวมถึงนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมต่างๆ เหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นในทิศทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่ ผู้บริหารแต่ละองค์กรจะมีเทคนิคในการนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ตามลักษณะของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์กร ดำเนินธุรกิจอยู่รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วย นอกจากนี้แล้วกิจกรรม การควบคุมต่างๆ จะเป็นภาพสะท้อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยเช่นกัน

(2.6) การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring) การตรวจสอบและติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยที่ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย เนื่องจากธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณากำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบที่เหมาะสม โดยกำหนดให้มีการรายงานตามลำดับชั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การติดตามตรวจสอบอาจเป็นลักษณะต่อเนื่องหรือเป็นครั้งคราว ซึ่งการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบอย่างต่อเนื่อง และสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้วอาจถือว่าการติดตามตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ในขณะที่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะมีการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้วการจัดทำรายงานจะช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารบ่งชี้ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่าเม็ดเงินที่ลงทุน ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพบางครั้งหรือบางโอกาสมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรภายนอก เช่น ผู้กำกับดูแลและผู้ถือหุ้นลูกค้า ผู้ให้บริการ ผู้จัดทำสินค้า เป็นต้น เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะนำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรแล้ว ผู้บริหาร ย่อมต้องการให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ้มค่ากับ การลงทุน จึงต้องอาศัยข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประกอบการพิจารณา ตัวอย่างเช่น



ข้อมูลในอดีตที่แสดงผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Actual VS Budget) ซึ่งบ่อยครั้ง ข้อมูลดังกล่าวอาจแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์จนผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในอนาคต บางครั้งข้อมูลในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัย (Red Flag) เกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลในปัจจุบันที่ทันต่อเหตุการณ์มีประโยชน์ต่อผู้บริหารมาก ในการพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการปฏิบัติงานสิ่งที่ผู้บริหารลืมไม่ได้คือการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงหลายประเภทที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเข้าใจด้วยว่าการบริหาร ความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้เท่านั้น นั่นหมายถึงองค์กรยังอยู่รอดได้อย่างปลอดภัยแม้ต้องเสี่ยงบ้างนั่นเอง

อุษณา ภัทรมนตรี (2545, หน้า 8-23) กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART คือ มีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติได้ (Achievable) มีความสมเหตุสมผล (Reasonable) และอยู่ในเงื่อนไขเวลาที่กำหนด (Time Constrained)

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

(2.1) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance Structure Risk) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์การดำเนินงาน ผู้บริหารที่ไม่มีศักยภาพในการบริหารงาน และ/หรือ ไม่มีอุดมการณ์ และ/หรือ ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจและความน่าเชื่อถือขององค์กร

(2.2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ขาดการส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และไม่มีการจัดโครงสร้าง

พื้นฐาน ภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์การ บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูล สารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2.3) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit / Default Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิตคือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา ทำให้องค์กรไม่ได้รับชำระหนี้ตาม จำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้าน เครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักของ องค์กร

(2.4) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาตราสารในตลาดเงินทุน ที่มีผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านตลาด จึงแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สินและรายการ นอกงบดุลทั้งหมด ที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (Rate Sensitive Items) ซึ่งอาจจะส่งผล กระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยมูลค่าตลาดของรายการเพื่อค้า (Trading Account) นอกจากนี้แล้วยังรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุน และการเสียโอกาสในการลงทุน เพื่อให้ ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า และความเสี่ยงจากราคา (Price Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ ได้รับ ผลกระทบในทางลบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน ทำให้มูลค่าของพอร์ตเงินลงทุนเพื่อค้าและเผื่อขาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรขององค์กรลดลง

(2.5) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(2.6) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน ภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ ทั้งนี้ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ซึ่งความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ข้างต้นเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขึ้นได้ เช่น การทุจริต ความไม่เพียงพอหรือความไม่ถูกต้องของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การหยุดชะงักหรือการขัดข้องของระบบคอมพิวเตอร์ การก่อวินาศภัยหรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกออกได้ ดังนี้

(2.6.1) ความเสี่ยงจากการทุจริต ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่พวกพ้องของตนเอง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การขโมยเอกสารหรือการรับสินบน เป็นต้น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายนอกเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรภายนอกองค์กร แต่ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงต่อองค์กร เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

(2.6.2) ความเสี่ยงด้านบุคลากรเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไม่เป็นธรรมซึ่งอาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยช้าล่าช้าได้และการสรรหาบุคลากร ซึ่งอาจมีความรู้ความสามารถ หรือมีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานอันเนื่องมาจากโรคภัย หรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้

(2.6.3) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์กรอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และพนักงานจากการจ้างงานภายนอก เช่น การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด การประเมิน มูลค่าหลักประกันไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามสัญญาการจ้างงานจากภายนอก การขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานในการทำงานที่ไม่เหมาะสมรวมถึงการจัดทำนิติกรรมสัญญา และเอกสารทางกฎหมายที่ไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

(2.6.4) ความเสี่ยงจากลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ กระบวนการออกผลิตภัณฑ์ และการ

เข้าถึงข้อมูลลูกค้าที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด เช่น การทำธุรกรรมที่ละเมิดกฎหมายการดำเนินธุรกรรมที่ได้รับอนุญาต การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฟอกเงิน และการนำข้อมูลความลับของลูกค้าไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

(3.1) การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร โดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.1 ประเด็นหรือสาระความเสี่ยง มีลักษณะเป็นประโยชน์ที่พรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้น ๆ แต่ได้ใจความชัดเจนว่ากำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไร ภายใต้อะไร แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน มีประเด็นหรือสาระความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงในการวางแผนและงบประมาณ ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า ความเสี่ยงจากระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดของการรับใบสั่งซื้อ และความเสี่ยงจากการผิดสัญญา ข้อตกลง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุ ทั้งที่มาจากภายในหรือภายนอกที่กระทบกระเทือนต่อสถานภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการพิจารณาต้องทำ Scenario หรือสมมุติฐานต่าง ๆ ที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการชี้บ่งอันตราย อาจ เลือกรูปแบบใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมตามลักษณะการประเมินกิจการหรือลักษณะ ความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ในการตั้งสมมุติฐานที่สมบูรณ์ควรต้องมีองค์ประกอบของ การอธิบายสมมุติฐาน ดังนี้ เนื้อหาขอบเขต และข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมุติฐานอยู่ในรูป ของสถิติหรือพรรณนา เช่น ข้อมูลจากผลการดำเนินการที่ผ่านมาประสบการณ์ต่าง ๆ ข้อมูลจากผล การตัดสินใจ ข้อมูลจากภายนอก สำหรับประโยชน์ของคำอธิบายและข้อมูลประกอบเพิ่มเติม คือ ทำให้ทราบที่มาของปัจจัย ทำให้ทราบปริมาณและความบ่อยครั้ง(โอกาสจะเกิด) ทำให้ทราบ ขอบเขตของปัจจัยเสี่ยง สามารถป้องกันและรับมือได้ถูกต้อง (แก้ที่เหตุ)คุณภาพของรายได้ดี

3.1.3 ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดตามมา หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมุติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้า ของแต่ละสมมุติฐาน ควรอธิบายไว้ อย่าง ชัดเจนว่าเกิดอะไรขึ้น มีอะไรเป็นความเสียหาย ระบุขนาด และปริมาณความเสียหายโดยใช้ข้อมูลจาก เหตุการณ์ลักษณะนี้ ที่เกิดมาแล้วมีการบันทึกไว้ การแก้ปัญหาหรือจากการตัดสินใจ (ประสบการณ์) ในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุก

ด้านดังต่อไปนี้ คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านบุคคล ด้านทรัพย์สิน ด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ และด้านภาพลักษณ์

### 3.2 การประเมินความเสี่ยง ใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1 พิจารณาโอกาสการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใดโดยจัดระดับเป็น 5 ระดับคือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมากแทนด้วยตัวเลข 5, 4,3,2,1

ตารางที่ 2.2 การจัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

โอกาสเกิดความเสียหาย	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	มากกว่า1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
ต่ำ	2-3 ปีต่อครั้ง	2
ต่ำมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

ที่มา: อนุชญา ภักทรมนตรี, 2545, หน้า 22.

3.2.2 พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงและผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข 5,4,3,2,1 ตามลำดับ ผลกระทบประกอบด้วยผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กรที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย และ ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์กร การประมาณและจัดระดับความน่าจะเป็น อาจพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด เช่น พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณงานมาก-น้อย ความซับซ้อนของงานมาก-น้อย อัตราความผิดพลาดเคลื่อนจากที่กำหนด ความสามารถของผู้บริหารสำคัญประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศและการควบคุมภายใน ส่วนการจัดระดับผลกระทบอาจพิจารณาจากความสำคัญทางการเงินและที่มีต่อการดำเนินงาน เช่น จำนวนเงิน อัตราส่วนทางการเงินหรือความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลด้านชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น ในการกำหนดระดับ หากสามารถคำนวณจากจำนวนเงิน หรือจำนวนเชิงปริมาณได้ก็อาจจัดระดับสูง-ต่ำไปตามจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณและตามขนาดที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น หากจำนวนเงิน

ไม่เกิน 0.28 ล้านบาท กำหนดผลกระทบมากในระดับ 1 หากจำนวนเงินไม่เกิน 14 ล้านบาท กำหนดผลกระทบต่ำในระดับ 2 และจำนวนเงินเกิน 140 ล้านบาท กำหนดผลกระทบสูงมากในระดับ 5 เป็นต้น แต่หากไม่สามารถคำนวณเป็นจำนวนเงินหรือจำนวนเชิงปริมาณได้ นิยมให้ จัดระดับเชิงปริมาณเปรียบเทียบแทน เช่น ให้ระดับ 5-1 โดยระดับคะแนน 5 = พอใจมาก ระดับ คะแนน 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 เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยง กรณีที่มีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3.3.2 วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้าง ภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) ซึ่ง Risk Profile จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 5 ส่วนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้กำหนดให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ ซึ่งมีค่า Co-Ordinate ของ Likelihood และ Impact ของปัจจัยความเสี่ยงเป็น (5, 5), (5, 4), (4, 4), (5, 3), (4, 3) และ (3, 4) เป็นปัจจัยความเสี่ยง ที่จะต้องกำหนดมาตรการรองรับและจัดการเป็นลำดับต้น ๆ

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผล การประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความน่าจะเป็นและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความ เสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความ เสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) นั้น วิธีการตอบสนองความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความ เสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำ หรือลดการกระทำ หรือเปลี่ยน วัตถุประสงค์ เป็นต้น การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็น หรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวม กับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การ หาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยงการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ แทน การจัดประกันภัย เป็นต้น และการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติมกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อยหรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการ ความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องควรมีคุณสมบัติคือ สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหาร ความเสี่ยงที่อยู่ในปัจจุบัน สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว และสามารถ กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

5. การติดตามประเมินผลการและการรายงาน (Monitoring Evaluating and Reporting) หมายถึง การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการตามความเหมาะสม เช่น ประสานงานติดตามผล โดยมีการติดตามผลทุก 6 เดือนต่อ ครั้ง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง สรุปและทบทวนปัจจัยความเสี่ยงและจัดทำรายงานการ จัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอร่างรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการดำเนินการขององค์กร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบคณะผู้ตรวจสอบกิจการรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ การดำเนินการเพื่อทราบแจ้งฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อทำแผนรองรับความเสี่ยง และจัดสรุปเผยแพร่ในรายงานกิจการประจำปีขององค์กร

นฤมล สะอาดโหม (2550, หน้า 3) ได้กล่าวถึง การจัดการความเสี่ยงกระทำ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ถ้าความเสี่ยงนั้นมันสูงเกินไปรับไม่ไหวก็ควรหลีกเลี่ยง เช่น การเลือกลงทุนในภาคเอกชนโครงการใดโครงการหนึ่ง หลีกเลี่ยงทางการเงินก็มักจะดูมูลค่าเทียบเท่าปัจจุบัน (Net Present Value) และกระแสเงินสดในอนาคต (Future Cash Flow) ทั้งที่เป็นรายรับและรายจ่ายโดยคิดลด (Discount) กลับมาให้เป็นวันปัจจุบัน แล้วดูว่าเป็นบวกหรือว่าเป็นลบ ถ้าเป็นบวกก็คุ้มที่จะลงทุน ได้ แต่ถ้ามันเป็นลบก็ไม่คุ้มที่จะลงทุน ก็ควรหลีกเลี่ยงที่จะลงทุน

2. การป้องกันภัย (Loss Control) สามารถทำได้ 2 แบบกว้างๆคือ Loss Prevention เป็นการป้องกันก่อนที่จะเกิด เช่น การติดสัญญาณเตือนอัคคีภัย กับ Loss Reduction ซึ่งเป็นการทำให้ความสูญเสียน้อยที่สุดเท่าที่ทำได้ เช่น ในกรณีไฟไหม้ การติดตัวฉีคน้ำ (Springer) ให้พรมลงมา ก็สามารถหลีกเลี่ยงอัคคีภัยได้

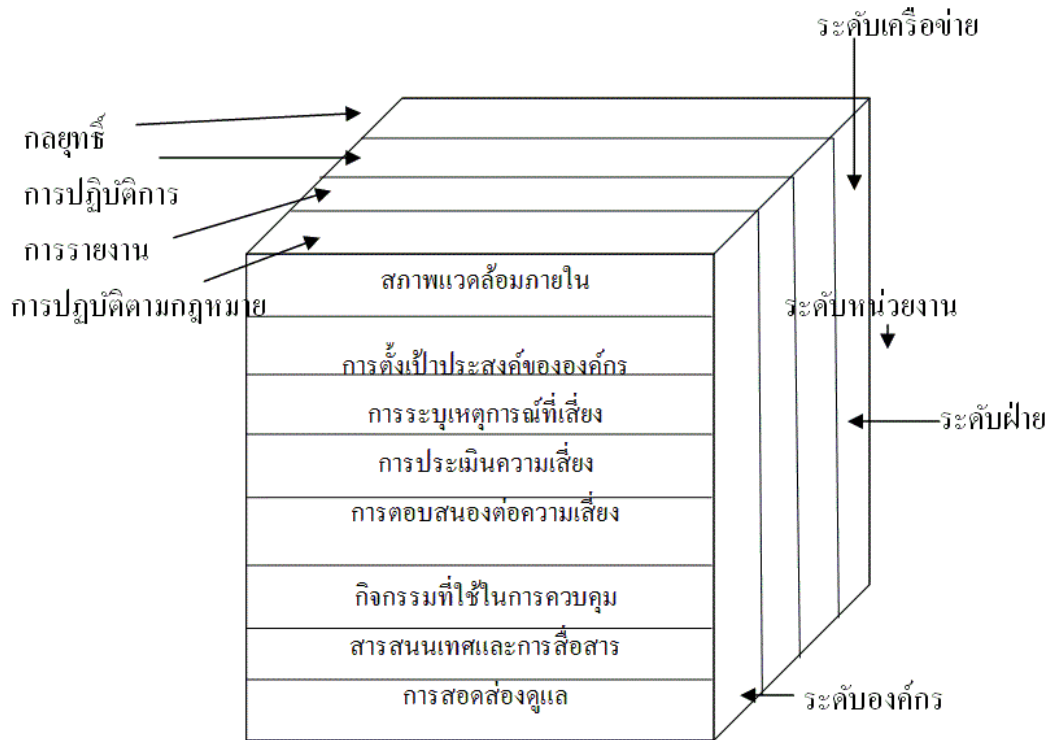
3. เป็นวิธีการเลือกที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention) เช่น มีการตั้งกองทุนฉุกเฉิน (Emergency Fund) ไว้สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น Risk Retention มีอยู่ 2 แบบคือ Active Risk Retention (การรับความเสี่ยงแบบรู้ตัว) คือ เป็นการตัดสินใจเองว่าจะเก็บหรือรับความเสี่ยงนั้นไว้เองอีกแบบหนึ่งคือ Passive คือ เป็นการรับความเสี่ยงโดยไม่รู้ตัว อาจจะเป็นเพราะไม่ได้ นึกถึงมาก่อน ไม่เคยคิดที่จะบริหารความเสี่ยงมาก่อน ซึ่งเป็นอันที่น่ายกย่องที่สุด

4. การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นผ่านทางสัญญา (Non Insurance Transfer) เช่น อาจจะทำสัญญาว่าจะไม่รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งในทางธุรกิจการค้า จะเป็นเรื่องของสัญญาเช่า เพื่อที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาเช่าที่จะสูงขึ้นหรือว่าสัญญาก่อสร้างเพื่อประกันเรื่อง ราคาวัตถุดิบก่อสร้างที่จะสูงขึ้นหรือว่าทางการเงินก็จะมียุทธศาสตร์ ประกันความเสี่ยง (Hedging Strategy) ที่ใช้พวกตราสารอนุพันธ์ (Derivatives) การประกันภัย (Insurance) มีการใช้ที่ง่ายที่สุด และเรานึกถึงเป็นอันแรกเมื่อพูดถึงความเสี่ยงว่าทำอย่างไรดี

ไพรัชวอเดอร์เฮาส์คูเปอร์ (2547) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน องค์ประกอบทั้ง 8 ประการมีดังนี้

- (1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (3) การบ่งชี้เหตุการณ์
- (4) การประเมินความเสี่ยง
- (5) การตอบสนองความเสี่ยง
- (6) กิจกรรมการควบคุม
- (7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
- (8) การติดตามผล





ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบ 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission  
ที่มา : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, 2547.

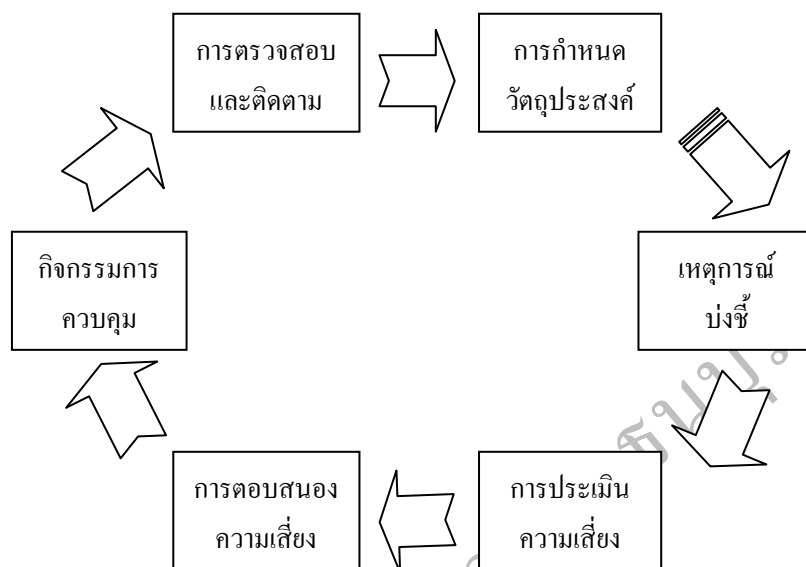
(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

(1.1) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)



ภาพที่ 2.8 กระบวนการบริหารความเสี่ยง  
ที่มา : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์กรุ๊ป, 2547.

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมี ความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- (2.1) ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- (2.2) ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถ
- (2.3) ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (2.4) ด้านการปฏิบัติตามกฎเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

(3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

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

(3.2) แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

(3.3) ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐาน สำหรับการประเมินความเสี่ยง

(4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาส และ ผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

(4.1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

(4.2) ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างทางธุรกิจ และกระบวนการรายงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติ และแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ ในปัจจุบัน สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

(5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมิน ความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของ การจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหาร

ความเสี่ยงมี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

(5.1) การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

(5.2) การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

(5.3) การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(5.4) การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการ และยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

(6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมคือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการ กำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของตนเององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุม จึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ การควบคุมทั่วไป และการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อ โปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงาน ได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วน ถูกต้องและมีอยู่จริง

สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กร เพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบดังนี้ พิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จ ให้ชัดเจน

(7) ข้อมูลและการสื่อสาร (Information & Communication) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจาก

แหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และผู้ถือหุ้น

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีต เป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้า เกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(8) การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่

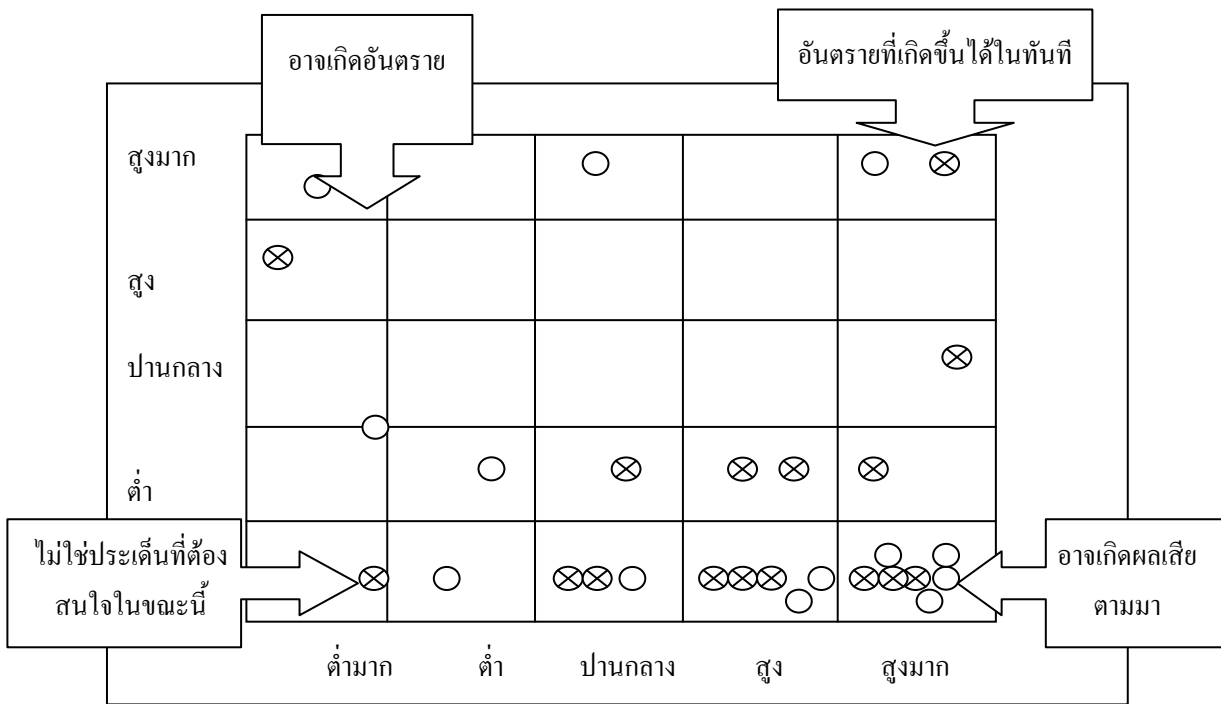
(8.1) การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

(8.2) ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ โดยตัวอย่างของการรายงานความเสี่ยงได้แสดงไว้ในหัวข้อการรายงานความเสี่ยง

#### **การรายงานความเสี่ยง**

แผนภาพความเสี่ยงและตารางความเสี่ยงต่อไปนี้เป็นเครื่องมือการรายงานความเสี่ยงแบบง่ายและมีประสิทธิภาพในการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงที่บ่งชี้ได้ นอกจากนี้ยังสามารถให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลและรายงานความเสี่ยงขององค์กร ดังภาพที่ 2.5 แผนภาพความเสี่ยง



ภาพที่ 2.9 แผนภาพความเสี่ยง

ที่มา : ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, 2547.

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร การติดตามผลหรือการรายงาน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยตระหนักถึงผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตสร้าง วัฒนธรรมในการตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ (Risk Culture) พิจารณาปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กร การมอบหมายความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และคุณค่าจริยธรรม การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับภาระกิจขององค์กร คือ

(2.1) ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

(2.2) ด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรขององค์กร

(2.3) ด้านการรายงาน ได้แก่ รายงานทางการเงินและการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน

(2.4) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

(3) การบ่งชี้เหตุการณ์ หรือการระบุเหตุการณ์ เป็นการบ่งชี้ถึงความเสี่ยง (Risks) และโอกาส (Opportunities) ซึ่งความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โอกาส หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นระบุความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น ปัจจัยที่เกิดจากเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม สิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผนและการประมาณการของหน่วยงาน รวมถึงข้อตรวจพบที่ได้จากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตามและประเมินผล

(4) การประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ด้านคือ

(4.1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)

(4.2) ผลกระทบ (Impact) เพื่อวัดระดับความเสี่ยงซึ่งแยกเป็น ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นการประเมินทั้งความเสี่ยงทั่วไป (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

(5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง เป็นการระบุแนวทางที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง พิจารณาทางเลือกโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนรวมถึงประโยชน์ที่ได้รับ การเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยงขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงและประโยชน์โดยรวมขององค์กร เช่น นโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี การตอบสนอง โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากร การวางแผนแนวทางอาชีพ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กร การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถเพื่อทดแทนอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ

(6) กิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่า ได้มี การจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกส่วนงานขององค์กร ควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่

การอนุมัติ และพิจารณาการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ การสอบทานโดยผู้บริหารระดับสูง การควบคุมทางกายภาพ การปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ระบบการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล และการกระทบยอดรายการระหว่างกัน คัดชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators-KPI)

(7) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการเงินและการดำเนินงานต่างๆ มีความครบถ้วนถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเป็นปัจจุบัน รวมถึงการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น บนลงล่าง ล่างขึ้นบน แนวราบ เป็นต้น

(8) การติดตามประเมินผลหรือการรายงาน จะต้องมีการทบทวน ติดตาม ปรับปรุงแก้ไข การบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม การติดตามผลสามารถบรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยกิจกรรมการติดตามประเมินผลระหว่างการปฏิบัติการ หรือการประเมินเป็นรายครั้ง ทั้งการประเมินตนเอง และการประเมินอย่างเป็นอิสระ

#### 4. การบริหารความเสี่ยงด้านการศึกษา

การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษานั้นมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติ เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในแผนปฏิบัติราชการและปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นไป สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เล็งระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 17 นอกจากนี้ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วย รวมไปถึงมติคณะรัฐมนตรีพ.ศ. 2550 ที่เห็นชอบให้กระทรวงที่มีผู้ตรวจราชการจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลโดยแนบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงไปพร้อมกับคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 2-5)

ดร. สุนทรายุทธ (2550, หน้า 167-171) ได้แบ่งความเสี่ยงด้านการศึกษาออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

(1) ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้นๆ ถ้ามองลึกลงไป พบว่า มีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้างดังต่อไปนี้

(1.1) ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ซึ่งขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสี่ยงกล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก เช่น



โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีนักเรียนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากยิ่งขึ้นด้วย กล่าวคือ งบประมาณ บุคลากรและการจัดการย่อมเป็นไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการศึกษาวิจัยที่ศึกษาถึงตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรนั้นส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมีปัญหาการบริหารจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้บริหารเพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่

(1.2) ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อนละเอียดอ่อน ยุ่งยากย่อมมีโอกาสเกิดความเสียหายได้มากกว่า วิธีแก้ความเสี่ยงแบบทำป็นทุบดินก็คืออย่าให้องค์กรมีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อนไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็วนักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์กรแบบทางการมากเกินไปจนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์กรระบบราชการเป็นองค์กรที่ใหญ่สลับซับซ้อนดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดแต่ก็พบว่าองค์กรราชการที่มีขนาดใหญ่มักมีความเสี่ยงสูงมาก

(1.2.1) ระบบการควบคุม องค์กรขนาดใหญ่กว้างขวางจะต้องมีระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยาก ถ้าควบคุมไม่ดีย่อมเกิดความเสียหายได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายได้จะมีมากขึ้น

(1.2.2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์กรอย่างกว้างขวาง ก็จะยิ่งเพิ่มความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น ทั้งระบบการควบคุมภายในและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความยุ่งยากที่จะเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้มีมากขึ้น โอกาสการเกิดข้อผิดพลาดบกพร่องจะมากขึ้นในบางองค์กรจึงต้องเพิ่มการตรวจติดตามระบบ (Monitor the System) มากยิ่งขึ้นนั่นจะเป็นโอกาสเกิดความเสียหายในเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น

(1.3) ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์กรที่มีการบริหารจัดการธรรมาภิบาล (Good Governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit committee) และอื่นๆ ดูเหมือนว่ายิ่งมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะยิ่งมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่

เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำให้ความเสี่ยงต่อองค์กร  
ได้

(1.4) ความเสี่ยงที่เกิดจากความเจริญเติบโตขององค์กร อัตราการเจริญเติบโต  
อย่างรวดเร็วบางองค์กรเป็นแบบก้าวกระโดด ย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบ  
ทำงานแข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทันต้องรีบทำรีบตัดสินใจ บางครั้งก็  
นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

(1.5) ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหารความสำเร็จของการ  
ดำเนินงานขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นอาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในทาง  
การศึกษาอาจจะระบุว่าเพราะฝีมือผู้บริหาร โรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถ  
ผู้บริหารบางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่างๆ มากมายและ  
เป้าหมายของการศึกษาเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

(1.6) ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการ  
บริหารการจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต  
ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่และขาดความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยง  
อยู่ในจิตอันตรายพร้อมจะทำให้องค์การถึงขั้นล่มสลายไปได้

(1.7) ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยนแปลงหาก  
สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร  
ได้ที่สำคัญได้แก่

(1.7.1) ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่างๆ อันเนื่องจากนโยบาย  
เปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High-Risk Areas) หรือในพื้นที่ที่มี  
ความสำคัญ (Significant Areas ) ขององค์กร ย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้ เพราะการ  
เปลี่ยนระบบถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้า  
มหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test :  
O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced National Education Test : ANET) อย่างรีบเร่งโดยไม่  
ทดสอบให้แน่ใจก่อนย่อมเกิดปัญหาโกลาหลและโอกาสผิดพลาดได้มาก

(1.7.2) การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัว  
พนักงานที่รู้เรื่องคืออยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกระทันหัน หรือผัดเจงหวะย่อม  
อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

(1.8) ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับ  
กับบุคคล หากบุคคลในหน่วยงานมีคุณภาพงานต่างๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้ามหากบุคลากร

ขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณ แล้วนับเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กรที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้นควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนคิดคนเก่งเข้ามาทำงาน

(1.9) ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการหรือก็ไม่มีความมีประสิทธิภาพซึ่งจะนำมาซึ่งความสูญเสียต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้น

(1.10) ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์กรอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรืออ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้นๆ เช่น

(1.10.1) ความไม่แน่นอนนโยบายรัฐกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรได้

(1.10.2) การออกกฎระเบียบส่งผลกระทบต่อโครงการต่างๆ ที่พัฒนาองค์กรได้

(2) ความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) คือการพิจารณาที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละท้องถิ่น (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดการองค์กรเป็นอย่างไรแล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภทนั้นๆ และพื้นที่นั้นๆ เกี่ยวข้องกับพื้นที่มีดังนี้

(2.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ถือว่าทรัพยากรสำคัญที่สุด และที่มีความเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมและมัธยมศึกษา มักจะพบในเชิงปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกันในเรื่อง การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

(2.2) การบริหารการเงิน (Financial Management) การดำเนินกิจกรรมต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลายในทุกระดับการศึกษา เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การทุจริตรายงานทางการเงิน การขาดงบประมาณ และความคุ้มค่ากับการจ่ายเงินกับผลที่ได้รับ เป็นต้น

(2.3) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) เช่น

(2.3.1) การจัดซื้อจัดหา มักมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน การยกยอก นื้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ คุณลักษณะ การกำหนดราคา เรื่องผู้ขายจากระบบ (e-Procurement) และความเสี่ยงจากการทุจริต

(2.3.2) การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ถือเป็นการบริหารกิจกรรม ต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหาโอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมี ปัญหา พัสดุล้าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมือจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์แบบ หลูหรา ความฟุ่มเฟือย ความสูญเปล่า และการสูญเสียโอกาส เป็นต้น

(2.4) การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ นับว่ามีส่วน สำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหาร โรงเรียนเป็น ฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับการนำ นวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบสารสนเทศใหม่ๆ การเข้าถึงข้อมูลของบุคคลที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัส คอมพิวเตอร์ การทุจริต และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเคลมสัน (Clemson University and communities in school, 2007 อ้างถึงใน ดวงใจ ช่วยตระกูล, 2551, หน้า 45) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องความเสี่ยงสามารถแบ่ง ออกเป็น 6 ประเภทคือ

(1) ความเสี่ยงทางการดำเนินงานของโรงเรียน ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทาง วิชาการที่ไม่สมบูรณ์และคะแนนในระดับชั้นพื้นฐาน การสงวนข้อมูล อายุเกินระดับ การขาดแคลน ผู้ตรวจและความยุ่งยากในการให้การบ้านเด็ก เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงทางด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ประกอบด้วยความสามารถใน การดูแลนักเรียนในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนการให้บริการทางการศึกษา และการมอบหมายหน้าที่

(3) ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ การทำการบ้านน้อยหรือไม่มี การบ้าน การไม่แน่ใจของการเป็นอยู่ของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางสังคม ประกอบด้วยการให้ความร่วมมือ ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่ำ การสนับสนุนจากผู้ที่มีฐานะทางสังคม เป็นต้น

(5) ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางพฤติกรรม ประกอบด้วยการหนีโรงเรียน เป็นประจำ การละทิ้งหน้าที่เป็นประจำ การทำลายทรัพย์สิน การไม่มาโรงเรียนสูง และการเลิกเรียน กลางคัน เป็นต้น

(6) ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา ประกอบด้วยความไม่สนใจ ในการเรียน ข้อผูกมัดในโรงเรียนและความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนต่ำ และความรู้สึกไม่ชอบเป็น ส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องตรวจสอบทบทวนตลอดเวลา เพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรควรมีองค์ประกอบ 8 ประการ และสามารถนำไปปฏิบัติในองค์กรได้ อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงคือการทำที่ไม่สามารถรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ หากแต่กรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้นำเอาแนวคิดจากไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ (2547, หน้า 2) มาเป็นกรอบในการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อต้องการทราบความเสี่ยงในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดนนทบุรี และสามารถนำเอาผลงานวิจัยไปปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

## 5. ความเสี่ยงตามหลักการศาสนาอิสลาม

ถ้าหากศาสนาหมายถึง ความเชื่อ พิธีกรรมหรือวิถีปฏิบัติจำเพาะบางประการแล้ว อิสลามย่อมเป็นมากกว่าศาสนา เพราะพระเจ้าเป็นผู้เป็นเจ้าของได้ประทานบัญญัติต่างๆ มากมายที่ครอบคลุมวิถีแห่งการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุกๆ ด้านทั้งหมด คำสอนของอิสลามเข้าถึงทุกกระบวนการและกิจกรรมแห่งชีวิต อันหมายรวมถึงความเชื่อ จิตวิญญาณ ร่างกาย การปฏิบัติศาสนกิจ พิธีกรรม การอบรม ครอบครัว เรื่องส่วนตัว สังคม บ้านเมือง โลก สรรพสิ่งทั้งหมดทรัพยากรธรรมชาติ ความรู้ วิทยาการ ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ประวัติศาสตร์ อนาคต การเมือง การบริหารจัดการ การปกครอง การเชื่อมสัมพันธ์ และยิ่งไปกว่านั้นอิสลามเข้าไปมีบทบาทและหยั่งลึกในความรู้สึกนึกคิด ความตั้งใจ และเจตนาของมนุษย์อีกด้วย ความละเอียดอ่อนในเรื่องคำสอนและบทบัญญัติของอิสลามเป็นสิ่งที่น่าอัศจรรย์อย่างยิ่ง และเห็นประจักษ์ชัดในทุกอิริยาบถของผู้เป็นมุสลิม แม้แต่ในเรื่องการดื่มกิน การถ่าย การหลับนอน การชำระล้างร่างกาย การแต่งกาย การเชือดสัตว์ การทำอาหาร การซื้อขาย การแต่งงาน การหย่าร้าง การแสวงหาปัจจัยยังชีพ การคบค้าสมาคม และอื่นๆ หรือแม้กระทั่งการตั้งเจตนาและการนึกคิด ล้วนแล้วต้องอยู่ในกรอบของคำสอนและบทบัญญัติอิสลามทั้งสิ้น จากงานของท่านศาสนทูตมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวไว้ว่า

"เด็กน้อยเอ๋ย จงกล่าวพระนามของอัลลอฮ์ จงกินด้วยมือขวา จงกินสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวเจ้าก่อน" (รายงานโดยอัลบุคอรีย์และมุสลิม)

"แท้จริงการกระทำต่างๆ นั้นอยู่ที่การตั้งเจตนาและทุกๆ คนจะได้รับผลตามที่เขาเจตนา" (รายงานโดยอัลบุคอรีย์และมุสลิม)

ชาวยิวได้กล่าวถามแก่ท่านซัลมาน อัลฟาริซี ซึ่งเป็นสาวกผู้หนึ่งของท่านศาสนทูตว่า "แท้จริงนบีของพวกท่านได้สอนพวกท่านทุกอย่างแม้กระทั่งการขบถ่าย" ท่านซัลมานได้กล่าวตอบว่า "ใช่แท้จริงท่านศาสนทูตได้ห้ามเราไม่ให้หันไปทางกิบลัต (ทิศที่มุสลิมใช้ผืนหน้าในการละหมาด) เวลาที่เราจะถ่ายเบาหรือถ่ายหนัก ท่านได้ห้ามเราไม่ให้ชำระล้างจากการขบถ่ายด้วยมือ

ขวา หรือล้างน้อยกว่าสามครั้ง และห้ามไม่ให้เราใช้มูลและกระดูกสัตว์ในการเช็ดถู" (รายงานโดยมุสลิม) บทบัญญัติต่างๆ ของอิสลามทั้งที่เป็นข้อบังคับใช้และคำสั่งห้ามล้วนตั้งอยู่บนผลประโยชน์แห่งปัจจัยพื้นฐานห้าประการที่อิสลามให้ความสำคัญ คือ ศาสนา ชีวิต ทรัพย์สิน เกียรติ และปัญญาของพวกเขา และไม่มีสิ่งใดที่อิสลามสั่งห้ามเว้นแต่มันย่อมต้องมีผลร้ายต่อมนุษย์อีก เช่นกัน ท่านศาสนทูตมุฮัมมัด (ซ.ล.) มิได้จากโลกนี้ไปเว้นแต่ได้สั่งกำชับในสิ่งที่ดีทุกประการ และสั่งห้ามจากสิ่งชั่วร้ายทั้งหลายทั้งปวง เพื่อเป็นบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินชีวิตของประชาชาติตลอดไป

อัลกุรอาน อันเป็นคัมภีร์แห่งพระเจ้าได้กล่าวถึงเรื่องราวต่างๆ ทั้งหมดของมนุษย์ นับตั้งแต่เรื่องที่ยิ่งใหญ่จนถึงเรื่องละเอียดอ่อนเล็กๆ ที่สุด ทั้งเรื่องที่ดีถือว่าเป็นความหมายแห่งชีวิต และเรื่องที่ดีถือว่าเป็นความงดงามอันเป็นศิลปะที่มนุษย์สามารถสัมผัสและชื่นชม ดังพระเจ้าได้กล่าวไว้ในคัมภีร์อัลกุรอานความว่า

"และเราได้ประทานลงมาแก่เจ้าซึ่งคัมภีร์อัลกุรอานนี้ เพื่อชี้แจงถึงทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อเป็นทางนำและความเมตตา และเป็นข่าวดีแก่บรรดามุสลิมผู้มอบตน" (อัลกุรอาน 16 : 89)

ศาสนทูตแห่งอิสลามเป็นทั้งศาสดาผู้ประกาศคำสอน เป็นพ่อบ้าน เป็นพ่อค้า เป็นครู เป็นมิตรสหาย เป็นเพื่อนบ้าน เป็นนักอบรม เป็นบิดา เป็นผู้นำ เป็นแม่ทัพ เป็นผู้ที่ผ่านร้อนผ่านหนาว ทุกข์โศก ดีใจและเสียใจ เป็นแบบอย่างที่มนุษย์ทุกระดับชั้นสามารถเข้าถึงและเอาเยี่ยงอย่างได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำในทุกระดับ นักการศาสนา กรรมกร ชาวนา และปวงชนทั่วไป

"ขอสาบานว่าแท้จริงแล้ว ในตัวของศาสนทูตแห่งอัลลอฮ์นั้น มีแบบอย่างที่ดีสำหรับสุเจ้าทั้งหลายที่หวัง (จะพบ) อัลลอฮ์และ โลกหน้า" (อัลกุรอาน 33: 21)

อิสลามจึงไม่มีการแบ่งแยกระหว่างนักการศาสนาและบุคคลธรรมดา จะมีก็แต่นักปราชญ์กับผู้ที่ไม่ใช่ นักปราชญ์เท่านั้น แต่บุคคลทั้งสองประเภทมีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้าถึงพระเจ้าเป็นเจ้า และได้รับความโปรดปรานจากพระองค์ เพราะเกณฑ์แห่งความสำเร็จนั้นไม่ได้อยู่ที่ระดับความรู้ เกียรติยศศักดิ์ศรี ทรัพย์สินสมบัติ ชาติตระกูล หรือเผ่าพันธุ์ หากแต่อยู่ที่ความยำเกรง การปฏิบัติตามและเชื่อฟังพระเจ้าเป็นเจ้ามากกว่าสิ่งอื่นใด

"แท้จริงผู้ที่มีเกียรติยิ่งในหมู่พวกเจ้า ณ อัลลอฮ์ คือผู้ที่เปี่ยมด้วยความยำเกรงที่สุดในหมู่พวกเจ้า" (อัลกุรอาน 49: 13)

การสืบทอดโครงสร้างของอิสลามตั้งแต่ยุคแรกจนถึงปัจจุบัน เป็นการสืบทอดความดั้งเดิมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง คำสอนในคัมภีร์อัลกุรอานยังคงเป็นคำสอนเดิมที่ปราศจากการสังคายนาหรือเพิ่มเติมแก้ไขใดๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นอิสลามจึงเป็นระบอบแห่งการดำเนินชีวิตสำหรับมนุษย์ทั้งหมด และเพียงพอแล้วที่มนุษย์จะใช้อิสลามอันเป็นศาสนาแห่งพระเจ้าเป็นเจ้าเพื่อ เป็นแสงสว่างนำทางในการดำเนินชีวิตของพวกเขา เพราะไม่มีคำถามใดๆ อีกที่เป็นความต้องการของ

วิสัยดั้งเดิมในตัวมนุษย์ เว้นแต่มันถูกกำหนดมาสมบูรณ์แล้วในบัญญัติแห่งอิสลาม อีกทั้งยัง  
เพียบพร้อมด้วยความครอบคลุมและยืดหยุ่นเหมาะสมกับทุกสภาวะการณ์ของชีวิต เพราะอิสลามเป็น  
ระบอบแห่งการดำเนินชีวิตจากพระผู้เป็นเจ้าเป็นศาสนาที่พระองค์โปรดปราน

"แท้จริงศาสนา ณ อัลลอฮ์นั้นคืออิสลาม" (อัลกุรอาน 3: 19)

"วันนี้ข้า (อัลลอฮ์) ได้ทำให้ศาสนาของพวกเจ้านั้นสมบูรณ์แก่พวกเจ้าแล้วและข้าได้  
ให้ครบถ้วนแก่พวกเจ้าแล้วซึ่งการประทานแห่งข้า และข้าโปรดปราน (เลือก) อิสลามให้เป็นศาสนา  
ของพวกเจ้า" (อัล-กุรอาน 5: 3)

หมอซาฟี มะคอหะ (2552, หน้า 138) ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงในอิสลามมี  
ลักษณะพิเศษหลายประการในทฤษฎี ซึ่งการบริหารจัดการในอิสลามได้ให้ความสนใจที่ส่งผลต่อ  
การบริหารจัดการทุกๆ ด้าน เช่น อยู่ในรูปของปัจจัยภายในขององค์กรหรือปัจจัยภายนอก  
องค์กร หรือตัวแปรทางด้านจริยธรรมของคนงานและวิถีชีวิตของตนเองและสังคม ในอีกแง่หนึ่ง  
คือทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามได้บรรจุคุณค่าของสังคมดังกล่าวถือเป็นความจำเป็นอย่าง  
ยิ่ง และมีอิทธิพลต่อจริยธรรมการบริหารจัดการและการปกครองในอิสลาม มีจริยธรรมนั้น  
หมายความว่าสังคมอิสลามมีจริยธรรมจากการเรื่องที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ย่อมแสดงว่าทฤษฎี  
การบริหารจัดการในอิสลามประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะได้แก่

(1) ทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามเป็นทฤษฎีที่มีความผูกพันกับปรัชญา  
สังคมอย่างแน่นแฟ้น ทฤษฎีนี้ยังมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับจริยธรรมและคุณค่าต่างๆ ของ  
สังคมศาสนาอิสลามกำหนดเป้าหมายชีวิตของทุกคน ขณะที่อิสลามได้เสนอรูปแบบคุณลักษณะสัมพันธ์  
ระหว่างมนุษย์กับจักรวาล และมนุษย์กับสังคมโดยค่านึงว่าองค์กรที่ระบุนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง  
มนุษย์กับจักรวาล พระองค์ทรงตรัสว่า มนุษย์เป็นส่วนของจักรวาล ดังคำรัสที่ว่าความว่า “และข้า  
ไม่ได้สร้างญินและมนุษย์เว้นแต่เพื่อภักดีต่อข้า ข้าไม่ประสงคริชเกียรติ (ปัจจัยยังชีพ) จากพวกเขา  
และไม่ประสงค์ให้อาหารแก่ข้า” (อัลซารียาด 51: 56-57) “จงกล่าวเถิดแท้จริงการละหมาดของฉัน  
การอิบาเดฮ์ของฉัน การมีชีวิตของฉันและการตายของฉันทั้งปวงนั้นเพื่ออัลลอฮ์ พระเจ้าแห่ง  
สากลจักรวาลไม่มีสำหรับพระองค์การตั้งภาคีดังกล่าวนั้นถูกฉันใช้ และฉันเป็นคนแรกที่เป็น  
อิสลาม (การมีชีวิตของฉันและการตายของฉันทั้งปวงนั้นเพื่ออัลลอฮ์ พระเจ้าแห่งสากลจักรวาล  
ไม่มีสำหรับพระองค์การตั้งภาคีดังกล่าวนั้นถูกฉันใช้ และฉันเป็นคนแรกที่เป็นอิสลาม (ภักดี  
ต่ออัลลอฮ์) (อัลอันอาม 6 : 162-163)

อัลลอฮ์ (ช.บ.) ได้กล่าวถึงกฎเกณฑ์และระเบียบการดำรงชีวิตในลักษณะที่  
เป็นสังคมส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อกำหนดเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ในด้านการบริหารจัดการ การเมือง  
สังคมและเศรษฐกิจซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมที่สุดในฐานะเป็นบ่าวของ

พระองค์ การประกอบอียาคะฮฺไม่ใช่เป็นการตัดขาดความสัมพันธ์กับโลกแห่งการทำงาน การประกอบอียาคะฮฺก็ไม่ใช่ว่าจะต้องให้ความสำคัญต่อภารกิจโลก ช่วงเวลาเดียวกันทำให้สถานภาพของตนเองในฐานะเป็นมนุษย์ที่พระองค์ทรงส่งมายังโลกนี้เพื่อเป็นผู้พัฒนาและทำให้โลกนี้มีความอุดมสมบูรณ์และเป็นผู้เผย แพร่กฎเกณฑ์ของพระองค์ต้องหมดไป จากอัลกุรอาน ความว่า “และข้ามิได้สร้างญินและมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพภักดีต่อข้า” (อิซฮารียาต 51 : 56) แท้จริงแล้วการประกอบอียาคะฮฺนั้นจะครอบคลุมกิจการงานทุกอย่างที่นำมาซึ่งประโยชน์ในการดำเนินชีวิต การประกอบอียาคะฮฺนั้นนับได้ว่า “เจ้าต้องการไหม หากฉันจะบอกถึงอียาคะฮฺที่ง่ายที่สุด (ท่านจึงกล่าวต่อไปว่า) นั่นคือการเจียบและมีจริยธรรมที่ดีงาม หะดีษบทนี้รายงานโดยอิบนุ อับดุลนุญา คัดจากซุฟวาน บินสุไลม ส่วนอียาคะฮฺที่สุดยอดที่สุดคือ การญูฮาดในแนวทางของอัลลอฮฺ และการญูฮาดของอัลลอฮฺไม่ได้หมายถึงการตัดคอศัตรูด้วยคมดาบ แต่มันครอบคลุมกิจการทุกอย่าง กระทั่งคนที่ออกจากบ้านไปทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพครอบครัวก็นับว่าเป็นการต่อสู้ในหนทางอัลลอฮฺ และหน้าที่ประการแรกขององค์กรในสังคมอิสลามคือ การจัดเตรียมสภาพที่เหมาะสมกับความเป็นอยู่แก่ทุกปัจเจกบุคคล ในฐานะเป็นบ่าวของอัลลอฮฺบนหน้าแผ่นดินนี้ นอกจากนั้นแล้วยังต้องเปิดโอกาสให้แก่เขาในการปฏิบัติตามหลักการของอัลลอฮฺ ที่ระบุไว้ในกุรอานและสุนนะฮฺของท่านเราะซูล การประกอบอียาคะฮฺต่ออัลลอฮฺในความหมายที่กว้าง จะไม่เกิดขึ้นมาเว้นแต่มนุษย์จะต้องให้กิจการงานของการดำเนินชีวิต ทุกคำพูดและการกระทำ กิจกรรม การงานและความสัมพันธ์กับคนหมู่มากจะสอดคล้องกับกฎเกณฑ์และหลักการ ที่พระองค์ทรงกำหนดไว้ในฐานะเป็นวินัยของการดำเนินชีวิตของมุสลิม

การดำเนินการตามกฎเกณฑ์หรือหลักการของอัลลอฮฺ (ช.บ.) ดังกล่าวนั้น จะเริ่มจากสถาบันครอบครัวเป็นพื้นฐานของสังคม จากนั้นได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยอื่นๆ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง และการจัดการเมื่อวิถีชีวิตดังกล่าวได้รับการยึดถือโดยสังคมแล้ว จะทำให้เกิดองค์การทางการบริหารต่างๆ ที่มีสมาชิกองค์กร อันประกอบไปด้วยผู้บริหาร ผู้ปกครองที่มีความศรัทธา การดำเนินงานของพวกเขาได้รับความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การปฏิบัติตามคำสั่งของอัลลอฮฺทุกประการ และละเว้นสิ่งซึ่งพระองค์ทรงห้าม ขณะนั้นกิจการงานทุกอย่างจะดำเนินไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย ยุติธรรม สมดุล และสอดคล้องกับความต้องการสังคมอิสลามและหลักยึดมั่น (อะกีดะฮฺ) ตลอดจนคำสอนของพระองค์

(2) ทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามจะมองถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจรวมทั้งการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการทางกายภาพของปัจเจกบุคคลทุกคน (การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและวัตถุ) การจัดการในอิสลามมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการตามวัตถุประสงค์ของคณงาน ครอบคลุมที่เขาทำงานเต็มที่



ความรับผิดชอบ อะมานะฮ์และหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องได้รับการดำรงตำแหน่งโดยผู้ที่มีความสามารถและความเหมาะสมที่สามารถเชื่อถือได้ ดังคำดำรัสของอัลลอฮ์ความว่า “แท้จริงคนดีที่ท่านควรจะจ้างเขาไว้คือผู้ที่แข็งแรง ผู้ที่ซื่อสัตย์” (อัลเกาะศ็อด 28 : 26)

ขณะเดียวกันกับบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญดังกล่าวนั้นจะต้องน้อมรับสิทธิต่างๆ ของอัลลอฮ์ด้วยความเต็มใจและบริสุทธิ์ใจ โดยไม่มีความเห็นแก่ตัว ห่างไกลจากทุกสิ่งที่จะนำไปสู่การกระทำกรรมและไม่โช้อานาจไปในทางที่ผิด เช่น คอร์รัปชัน เป็นต้น คนงานทุกคนจะต้องได้รับความรับผิดชอบในงานที่ตนทำ โดยพิจารณาจากโลกคุณยານี้ ก่อนจะถูกพิจารณาจากอัลลอฮ์ในวันอาคีเราะฮ์เมื่อใดที่หน้าที่การงานได้รับการตอบสนองอย่างเต็มความรับผิดชอบและความบริสุทธิ์ใจแล้ว ทางฝ่ายผู้มีอำนาจไม่ว่าผู้นั้นจะอยู่ในฐานะผู้จัดการหน่วยงานที่เป็นของรัฐหรือหน่วยงานเอกชนก็ตาม เขาจะต้องจ่ายค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่าที่สุดแก่คนงานหรือเจ้าหน้าที่ที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของเขา ซึ่งอิสลามได้พูดถึงเรื่องนี้แล้ว โดยคนงานจะต้องได้รับรู้ค่าตอบแทนของตนได้รับเท่าไร ท่านนบีมุฮัมมัด (ซ.ล.) กล่าวว่า “ผู้ที่ทำธุรกรรมกับคนใดคนหนึ่งเพื่อทำงานใดๆ นั้น เขาต้องบอกจำนวนค่าตอบแทนของเขา”

ทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามยังได้เสนอผู้บริหารทุกคนดำเนินการบริหารอย่างมีเมตตา โดยปราศจากการบังคับขู่เข็ญให้คนงานทำงานนอกเหนือความสามารถของเขา ศาสนาอิสลามไม่อนุมัติให้ผู้ปกครองหรือผู้จัดการหรือผู้ใช้แรงงานใช้อำนาจอิสระตามอำเภอใจ เช่นการออกคำสั่งให้คนงานทำงานนอกเหนือความสามารถที่ตนมีอยู่ และจ่ายค่าตอบแทนให้แก่เขาอย่างไม่เป็นธรรม อาศัยความเข้าใจเช่นนี้จึงเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน ผู้ปกครองอิสลามมีหน้าที่ในการปกครองสิทธิต่างๆ ของปัจเจกคนให้พ้นจากการล่วงละเมิดหรือถูกระทำกรรม เรื่องนี้เป็นหน้าที่ของรัฐอิสลามที่จะต้องมีความรับผิดชอบในการจัดเตรียมศาลยุติธรรมที่ทำหน้าที่ในการพิจารณาให้เป็นธรรมในกรณีแรงงานและคนงาน

(3) ทฤษฎีบังคับให้ความสำคัญต่อการเป็นมนุษย์และจิตใจและให้เกียรติมนุษย์ในฐานะเป็นเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ความสามารถที่ตนมีอยู่ไม่ว่าความสามารถทางด้านสติปัญญา ร่างกายและจิตใจ (การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล) ของหลักการชูรอและการร่วมมือในการบริหารจัดการ รวมทั้งการให้เกียรติต่อคุณค่าการเป็นมนุษย์ (คนทำงาน) กล่าวคือการชูรอถือเป็นกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าสามารถสร้างความมั่นคงแข็งแรงและเกิดความสอดคล้องในการบริหารจัดการอิสลาม ขณะที่มีความร่วมมือถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการยึดถือปฏิบัติโดยตลอด สิ่งนี้เราเห็นได้จากคำดำรัสของอัลลอฮ์ทรงตรัสว่าความว่า “และจงปรินิษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย (อัลอิมรอน 3 : 159) และอัลลอฮ์ทรงตรัสอีกว่าความว่า “และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา (อัลอาชuraa 3 : 38) ด้านผู้นำ

แห่งมนุษยชาติ ความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการอิสลาม นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐาน และจะต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารซึ่งไม่ใช่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ แต่ความเป็นผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มคนในทุกระดับชั้น และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขความบกพร่องหากปรากฏอยู่ในองค์กร ในเรื่องความเป็นผู้นำในอิสลามมีความใกล้ชิดกับการบริหารตามสถานการณ์ ซัยดินาอุมร์ ได้อธิบายรูปแบบการบริหารรูปแบบดังกล่าวว่า “เรื่องนี้ไม่สามารถดำเนินการได้ เว้นแต่ต้องอาศัยความอ่อนโยนกับผู้ที่แข็งแกร่งและต้องอาศัยความแข็งแกร่งกับผู้ที่อ่อนโยน” ความเป็นผู้นำในอิสลามไม่ได้อยู่ที่ผลผลิตเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และไม่ใช่ว่าหวังประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองอย่าง ยุติธรรมต่างหาก

(4) นอกจากนั้นแล้วทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามให้ความสำคัญต่อระเบียบวินัยพร้อมทั้งได้กำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของโครงสร้างการบริหารองค์กร ขณะที่เรียกร้องเพื่อให้การดำเนินงานที่ดีทุกอย่างได้รับการปฏิบัติตาม (การเปลี่ยนแปลงทางด้านจริยธรรมและกฎระเบียบ)

มุณีเราะฮ์ บินตุ อับดุลอะซะฟูร (2532, หน้า 2-15) ว่าจริยธรรมและวิธีการดำเนินชีวิตของมุสลิม ซึ่งจริยธรรมตามความหมายที่เข้าใจง่าย ๆ คือ คุณค่าเกี่ยวกับความประพฤติทางสังคมว่าอย่างไรดีควรประพฤติและอย่างไร ไม่ดีไม่ควรประพฤติ อิสลามเป็นระบอบการดำเนินชีวิตที่มุ่งจะขัดเกลาจิตใจให้ผ่องแผ้วด้วยการเคารพภักดีพระผู้อภิบาลและกระทำดีต่อเพื่อนมนุษย์ โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความรัก ความเมตตา เสมอภาค ยุติธรรม และความเป็นพี่น้องกันเพราะหวังความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ (ช.บ.) จริยธรรมอิสลามเกิดจากศาสนาจึงผูกพันมุสลิมไว้กับอัลลอฮ์ (ช.บ.) ทุกอิริยาบถ ซึ่งหมายความว่าสิ่งที่ควรประพฤตินั้นมุสลิมประพฤติโดยมีจุดมุ่งหมายคือประพฤดีดีเพราะเชื่อและปฏิบัติตามท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) โดยหวังความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ (ช.บ.) ไม่ใช่ประพฤดีดีเพราะหวังให้สังคมยอมรับหรือหวังผลตอบแทนมนุษย์ อิสลามได้วางรูปแบบสิ่งที่อิสลามส่งเสริมในการดำเนินชีวิตไว้ทุกด้านพอสรุปได้ดังนี้

(1) การกระทำความดี อิสลามสอนให้มนุษย์เป็นผู้ที่มีความบริสุทธิ์ใจ ตั้งใจที่จะกระทำความดีและกระทำความดีเป็นนิสัย อิสลามมีอุดมการณ์เกี่ยวกับเรื่องความดีไว้ว่า ผู้ใดที่ทำความดีเฉพาะตนไม่ได้กระทำไว้ต่อผู้อื่น ผู้นั้นยังไม่ได้ชื่อว่าเป็นคนดีจนกว่าเขาจะกระทำต่อผู้อื่น อัลลอฮ์ (ช.บ.) ได้ตรัสเกี่ยวกับเรื่องการกระทำความดีไว้ในอัลกรุอานไว้ อาทิ เช่น “และการที่ดิฉัน พระองค์ทรงยกย่องมัน” (35: 10) “การตอบแทนความดีจะมีอันใดเล่า นอกจากความดี” (55: 60) “แท้จริงการดีจัดการชั่ว นั่นคือข้อเตือนรำลึกสำหรับผู้รำลึกทั้งหลาย” (11: 114) “และความดีและความชั่วนั้นไม่เหมือนกันจงบำเพ็ญ (ความชั่ว) ด้วย (คุณธรรม) ที่ดียิ่ง” (41:34) และ “จงประชุมเพื่อคุณธรรม

และจงสำรวมตนให้พ้นจากความชั่ว” (58: 9) ส่วนในการทำความดีจะต้องมีความตั้งใจจริง มีความบริสุทธิ์ใจต่อผู้อื่นท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวว่า “ไม่มีผู้ใดในพวกท่านศรัทธาจนกว่าเขารักที่จะให้แก่พี่น้องของเขา สิ่งที่เขารักเพื่อตัวของเขาเอง (รายงานโดย ท่านบุคอรี) และ “แน่นอนอัลลอฮฺมีทรงพิจารณารูปร่างของพวกท่านวงศ์ตระกูลของพวกท่าน และทรัพย์สินของท่าน แต่พระองค์จะพิจารณาจิตใจของพวกท่าน และการปฏิบัติของพวกท่าน” (รายงานโดยท่านฎ็อบรอณี)

(2) ความมีสัจจะ หรือความจริงใจนั้น ได้รวมเอาความจริงแท้ตรงหรือไม่คดโกง ต่อสิ่งต่างๆ รักษาคำพูด รักษาสัญญา ซื่อตรงและซื่อสัตย์ ยุติธรรมหรือเที่ยงตรง อิสลามสอนเกี่ยวกับการมีสัจจะไว้ดังนี้

(2.1) ความไว้วางใจมุสลิมจะต้องเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ เชื่อถือได้ ฟังได้ รักษาเวลา ตรงต่อเวลา รักษาคำพูดเมื่อพูดจะต้องพูดแต่ความจริงตลอดเวลาไม่กลับไปกลับมาคำดังปรากฏในอัลกุรอานความว่า “แท้จริงอัลลอฮฺทรงบัญชาสุเจ้าให้มอบการพิทักษ์ทั้งหลายแก่ผู้ทรงคุณของมัน และเมื่อสุเจ้าพิพากษาระหว่างมนุษย์ จงพิพากษาโดยยุติธรรม” (4:58) “บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย จงปฏิบัติตามเงื่อนไข (ที่สัญญาไว้ต่ออัลลอฮฺ ต่อรสูลและต่อตนเอง) ให้ครบ” (5:1) “และจงปฏิบัติให้ครบตามปฏิญญาของสุเจ้า เมื่อสุเจ้าได้ปฏิญญาและจงอย่าคลาย (ทำลาย) คำสาบานหลังจากสุเจ้าได้ยืนยัน และแน่นอนสุเจ้าได้อ้างอัลลอฮฺเป็นผู้ประกัน (พยาน) แก่สุเจ้า (เมื่อสุเจ้ากล่าวด้วยพระนามของอัลลอฮฺ) แท้จริงอัลลอฮฺทรงรอบรู้ที่สุเจ้ากระทำ” (16: 91) “และจงอย่าเข้าใกล้สมบัติของเด็กกำพร้า (คือคิดทำลายหรือ โกง) เว้นแต่ (จัดการให้เกิดประโยชน์) โดยวิธีที่ดียิ่งจนกว่าเขาบรรลุนิติภาวะเป็นผู้ใหญ่ของเขา และจงปฏิบัติให้ครบตามสัญญา แท้จริงสัญญานั้นจะถูกสอบสวนเสมอ” (17: 34) และ“ที่น่าเกลียดยิ่งในทัศนะของอัลลอฮฺคือที่สุเจ้าพูด ที่สุเจ้าไม่ปฏิบัติ” (61: 3) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวว่า “มุสลิมคือผู้ที่มุสลิมทั้งหลายปลอดภัยจากลิ้นของเขาและมือของเขา และมูฮัมมัดคือ ผู้ที่มนุษย์ไว้วางใจในชีวิตและทรัพย์สินของเขาและผู้อพยพ (มุฮาญิร) คือผู้ที่ละทิ้งสิ่งที่อัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงห้าม” (รายงานโดยอะหมัด)

(2.2) ความซื่อสัตย์หรือความซื่อตรงเป็นสัจจะที่มีต่อบุคคล ความซื่อสัตย์จะนำบุคคลผู้ประพฤติไปสู่ความสุขจิตยุติธรรม และป้องกันผู้ประพฤติให้พ้นจากความอภัยศไม่คดโกงไม่ปลอมแปลงอัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย จงเป็นผู้ดำรงความเที่ยงธรรมเป็นพยาน (ต่อความจริง) เพื่ออัลลอฮฺ (เพื่อให้รู้ว่าอันใดถูกต้องกว่า) และแม้ (การเป็นพยานจะเป็นผลร้าย) ต่อตัวสุเจ้าเองหรือพ่อแม่และญาติสนิท (ของสุเจ้า) แม้เขาจะมั่งมีหรือยากจนก็ตาม (ก็จงอย่าหลีกเลี่ยง) เพราะอัลลอฮฺทรงใกล้ชิดเขาทั้งสองมากกว่าสุเจ้าดังนั้น จงอย่าตามอารมณ์ต่ำของสุเจ้า เพื่อสุเจ้าจะดำรง (หลักฐาน) หรือหลีกเลี่ยง (แสดงความจริง) ดังนั้น แท้จริงอัลลอฮฺทรงตระหนักเสมอตามที่สุเจ้ากระทำ” (4: 135) “จงดำรงการซึ้ง (ในกิจการทุกสิ่ง)

ด้วยความเที่ยงธรรม และจงอย่าขาดค้าง” (55:9) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวว่า “ผู้ใดเอาแผ่นดินที่เปียกเดียวกับผู้อื่น โดยไม่เป็นกรรมอัลลอฮฺจะทรงแขวนที่คอของเขาด้วยที่เปียกจากแผ่นดิน ทั้งเจ็ดชั้น” (รายงาน โดยบุคอรีและมุสลิม)

(2.3) ความสัตย์จริงเป็นสิ่งจะเกี่ยวกับคำพูดและความดี อิสลามสอนให้พูดความจริง พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และสุภาพ ต้องไม่พูดปด ไม่นินทา ไม่ปรักปรำให้ร้ายผู้อื่น จะต้องมีความตั้งใจที่สะอาด บริสุทธิ์ มองโลกในแง่ดี ไม่อิจฉาริษยาอัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงได้กล่าวไว้ว่า “และจงกล่าวเถิด เมื่อความจริงได้มาความเท็จก็มลายไป แท้จริงความเท็จนั้นมลายไปเสมอ” (17: 81) “บรรดาเอ๋ย จงสำรวจตนต่ออัลลอฮฺ และจงกล่าวถ้อยคำที่เที่ยงตรง (และตรงไปตรงมา)” (33: 70) “จงอย่าเคล้าความจริงด้วยความเท็จ และจงอย่าปิดบังความจริงทั้งๆที่รู้” (2:42) “นี่คือวันที่ความจริงของพวกเขาจะอำนวยประโยชน์แก่ผู้สัตย์จริงสำหรับพวกเขาคือเขาคือสวนสวรรค์ หลากหลาย ณ เบื้องล่างมีลำน้ำหลายสายไหลผ่านเป็นผู้พำนักอยู่ในนั้นกาลนาน” (5: 119) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวว่า “แท้จริงความสัตย์จริงนำไปสู่คุณธรรม และคุณธรรมนำไปสู่สวรรค์”

(3) การให้อภัยอิสลามสอนให้มีการอภัยแก่ความไม่รู้ ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ความผิด ความชั่วของผู้อื่นอิสลามห้ามการอิจฉา การเป็นศัตรู การเคียดแค้นพยาบาท ชิงชัง การอาฆาตจองเวร การหาโอกาสแก้แค้นอัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงได้ตรัสไว้ในอัลกรุอานไว้ความว่า “และถ้าสูเจ้าอภัยและมองข้าม (ข้อบกพร่องเล็กๆ น้อยๆ) และยกให้ (จงรู้ไว้เถิดว่า) อัลลอฮฺคือผู้ทรงอภัย ผู้ทรงเมตตาเสมอ” (64:14) “จงยึดเอาความอ่อนปรน (อย่ารุนแรงแก่พวกเขา) และกำชับการดี และจงห่างไกลจาก พวกโฉดเขลา” (7:199) “วาจาที่ไพเราะ (เมื่อจำเป็นต้องปฏิเสธ) และการอภัย (แก่ผู้ขอที่คืออื่น) ดีกว่ากุศลทานที่ตามด้วยการเราระราน (ลำเลิก)” (2:263) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวว่า “ความดียอมไม่สูญหาย ความผิดจะไม่ถูกลืม ผู้สร้างยอมไม่ตาย จะทำอะไรก็ทำให้เกิด ทำอย่างไรก็ถูกตอบแทนอย่างนั้น (รายงาน โดยบะชะเกีย) ซึ่งการอภัยเป็นการทำความดี มีใจกว้าง ความสะอาดบริสุทธิ์ของจิตใจ

(4) จรรยาบรรณก็คือความประพฤติที่ควรประพฤติ มรรยาทคือกิริยาที่เรียบร้อย จรรยาบรรณตามความหมายที่เข้าใจคือ ความประพฤติด้วยกิริยาสุภาพเรียบร้อย ด้วยการเสียสละ ความพอใจส่วนตัวเพื่อความพอใจของผู้อื่น อิสลามสอนเรื่องจรรยาบรรณไว้ทุกด้านเช่น มารยาท ในการกิน การดื่ม การพูดจา ทักทาย ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยดี ถ่อมตน สุภาพ อ่อนน้อม ไม่โอ้อวด ไม่หมิ่นประมาทผู้อื่น ฯลฯ โดยยึดเอาจริยวัตรของท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติเพราะท่านได้รับยกย่องไว้ในอัลกรุอานความว่า “แท้จริงเจ้าเป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูงส่งยิ่ง” (68:4) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวว่า “ฉันถูกส่งมาเพื่อให้เกิดจริยธรรมที่ดีงามสมบูรณ์ขึ้น”

(รายงานโดยอะหมัด) และท่านกล่าวอีกว่า “ผู้ที่มีศรัทธาขอดเยี่ยมคือผู้ที่มีมารยาทดี” (รายงานโดยอบูดาวูด)

(4.1) มรรยาทในการลุกเดินนั่งอิสลามสอนให้กระทำด้วยกิริยาสุภาพ ไม่เสียดสีกระทบกระทั่งตัวบุคคลอื่น ไม่เดินอย่างผู้โอหังอัลลอฮฺ (ช.บ.) ได้ตรัสไว้ในอัลกรุอาน ความว่า “จงสังวรในการสัญจร (เดิน) ของเจ้า (คือสุภาพและสงบเสงี่ยม) และจงลดเสียงของเจ้าให้อ่อน (อย่าแข็งกร้าว) แท้จริงเสียงทั้งหลายที่น่าเกลียดยิ่งคือเสียงของลา (เสียงดัง โง่และไม่ใช่ปัญญา)” (31: 19) “ลูกเอ๋ย จงดำรงนมาซ และจงกำชับความดี และจงห้ามปรามการชั่ว จงอดทนต่อ (ทุกขภัย) ที่ประสบแก่เจ้า แท้จริงมันอยู่ในหมู่กรณีอันหนัก และจงอย่าหันแก้มของเจ้าอย่างยะโส (สะบัดหน้า) จากผู้คนและจงสัญจร (เดิน) ตามแผ่นดินอย่างทรนง แท้จริงอัลลอฮฺมีทรงรักผู้ทรงโอหัง” (31: 17-18) ดังกล่าวอิสลามสอนให้มีความนอบน้อมต่อมตนในทุกๆ อิริยาบถท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวว่า “แท้จริงอัลลอฮฺ (ช.บ.) ผู้ทรงสูงส่งได้ทรงบัญชาแก่ฉันว่า ให้ท่านทั้งหลายจงนอบน้อมตราบจนกระทั่งไม่มีผู้ใดโอ้อวดต่อผู้ใด และไม่มีผู้ละเมิดต่อผู้อื่น” (รายงานโดยมุสลิม อบูดาวูด อิบน์มาญะฮ)

(4.2) มรรยาทในการทักทายและการเข้าบ้านผู้อื่นอิสลามได้วางระเบียบทางด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า ในการทักทายหรือทำความเคารพกันหรือการกล่าวสลามนั้นให้ผู้น้อย (เด็ก) ทักทายผู้ใหญ่ ให้ผู้ชายทักผู้หญิง ผู้เพิ่งมาถึงหรือผู้ลาต้องทักทายหรือทำความเคารพก่อน ผู้ที่พาหะทักผู้เดินเท้าก่อน คนกลุ่มเล็กกล่าวสลามแก่คนกลุ่มใหญ่อัลลอฮฺ (ช.บ.) ได้ตรัสเกี่ยวกับการทักทายไว้ในอัลกรุอานความว่า “และเมื่อสูเจ้าถูกค้ำับด้วยการเคารพ (หรือถูกกล่าวสลาม) จงค้ำับด้วยการ เคารพ (ให้สลาม) ที่ดีกว่านั้นคือการตอบมันกลับ” (4: 86) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวว่า “เด็กนั้นต้องให้สลามแก่ผู้ใหญ่ก่อน และผู้เดินทางผ่านต้องให้สลามแก่ผู้ที่นั่งอยู่กับที่คนกลุ่มน้อยต้องให้สลามแก่คนกลุ่มมาก และผู้ที่พาหะต้องสลามแก่ผู้เดินเท้า” เมื่อมุสลิมจะเข้าบ้านผู้ใดจะต้องกล่าวสลามและต้องได้รับอนุญาตจากเจ้าของบ้านก่อน อัลลอฮฺ (ช.บ.) ได้ตรัสไว้ในอัลกรุอานความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย จงอย่าเข้าบ้านใดๆ อื่นจากบ้านของสูเจ้าจนกว่าสูเจ้าได้ขอ อนุญาตและได้กล่าวค้ำับผู้อาศัยของมัน นั้นเป็นการดีกว่าสำหรับสูเจ้า เพื่อสูเจ้าจะได้ใคร่ครวญ (ว่าผู้อื่นต่างส่วนตัวของตน) ครั้นสูเจ้าไม่พบผู้ใดในนั้น (ตอบเสียงถามของสูเจ้า) ก็จงอย่าเข้าจนกว่าได้มีอนุญาตแก่สูเจ้า (คือต้องหาเจ้าของบ้านหรือผู้อาศัยก่อน) และถ้ามีกล่าวแก่สูเจ้าว่าจงกลับไปก่อนก็จงกลับ (โดยคืออย่าโมโห) นั้นเป็นการผ่อนแผ้วกว่าสำหรับสูเจ้า (ทั้งด้านมารยาทและคุณธรรม) และอัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงรอบรู้สิ่งทีสูเจ้ากระทำไม่มีข้อครหา (หรือโทษผิด) แก่สูเจ้าที่สูเจ้าเข้าในบ้านใดๆ ที่ไม่มีผู้อาศัย (เช่นที่พักผู้เดินทาง ศาลา บ้านร้าง ไร่ร้าง ที่สาธารณะ)

ซึ่งในนั้นมีของจำเป็นสำหรับสุเจ้า และอัลลอฮฺทรงรู้ดีที่สุเจ้า (กระทำโดย) เปิดเผยและที่สุเจ้า (กระทำโดย) ปิดบัง ” (24:27-29)

(4.3) มรรยาทในการพูดซึ่งการพูดมีความสำคัญมากในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ และอาจทำให้ผู้อื่นเสียหายได้ อิสลามสอนให้มุสลิมทุกคนพูดจาชัดเจน อ่อนหวาน สุภาพถ่อมตน พอประมาณ พูดตรงไปตรงมาไม่พูดโกหก ล้อเลียนหรือพูดุญเหี้ย ไม่นินทา ฯลฯ อัลลอฮฺ (ช.บ.) ได้ตรัสเกี่ยวกับมรรยาทในการพูดไว้ในอัลกรุอานความว่า “จงสนทนากับผู้คนโดยดี” (2: 83) “บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย จงหลีกเลี่ยงให้พ้นจากส่วนมากของการสงสัย เพราะว่าการสงสัยบางชนิดนั้นเป็นบาป จงอย่าสอดแนม และจงอย่านินทาถึงกันและกัน ผู้ใดในหมู่สุเจ้าชอบที่จะกินเนื้อของพี่น้องที่ตายแล้วของเขา (ด้วยการนินทา) กระนั้นหรือ (49: 12) “ความวิบัติจึงมีแก่ผู้นินทา และผู้ปรักปรำ” (104: 1) ท่านศาสดา (ช.ล.) ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้ใดไม่รู้จักขอบคุณมนุษย์ ผู้นั้นไม่รู้จักขอบคุณอัลลอฮฺ (ช.บ.)” อัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงตรัสในอัลกรุอานความว่า “และจงอย่าปฏิบัติตามทุกๆ คนผู้ชอบสบถซึ่งคำซำ ผู้นินทาและเที่ยวตระเวนใส่ร้าย” (68:10-11) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวไว้ว่า “ท่านจงพึงระวังการระแวงสงสัย เพราะการระแวงสงสัยนั้นเป็นส่วนหนึ่งของวาจาเท็จ” (รายงานโดยบุคอรี) “เมื่ออยู่ด้วยกันสามคน สองคนจงอย่ากระซิบกระซาบระหว่างกัน โดยอีกคนมิได้รู้” “มุอ์มินนั้นไม่ใช่ผู้ที่มักคิดเตียน และชอบแข่งคำผู้อื่นและใช้วาจาหยาบคาย” (รายงานโดยติรมิซีย์) และ “ไม่เป็นที่อนุมัติสำหรับมุสลิมที่จะเว้นการพูดจาถึงพี่น้อง (มุสลิม) ของเขาเกิน 3 วัน (รายงานโดยบุคอรี)

(4.4) มรรยาทในการกินการดื่ม อิสลามสอนให้ใช้มือขวา ไม่กินอาหารเลอะเทอะ มุมมาม ไม่กินทิ้งกินขว้าง สุรุษสุร่าย ไม่คำหนืออาหารเมื่อจะกินอาหารให้กล่าวพระนามของอัลลอฮฺ (ช.บ.) และการสรรเสริญพระองค์ คือ “บิสมิลลา” (ด้วยพระนามแห่งอัลลอฮฺ) และเมื่ออิ่มแล้วอ่าน “อัลหัมดุลิลลาฮิลละซี อัญอะมะนา วะสะกอนา วะญะอะละนามุสลิมิน” (บรรดาการสรรเสริญเป็นสิทธิ์แห่งอัลลอฮฺ (ช.บ.) ที่ทรงให้อาหารแก่เราและเครื่องดื่มแก่เราและทรงให้เราเป็นมุสลิม) ท่านหญิงอาอีชะฮฺกล่าวว่า “มือขวาของท่านรَسُولุลลอฮฺที่ถือๆ นั้นเพื่อทำวูฎูอ์ (อาบน้ำนมาซ) และรับประทานอาหาร ส่วนมือซ้ายล้างเมื่อเข้าส้วมและสิ่งสกปรกอื่นๆ” (รายงานอบูดาวูด) อัลลอฮฺ (ช.บ.) ตรัสไว้ความว่า “ดูๆ ของอาดัมเอ๋ย จงแต่งกายของสุเจ้าให้เรียบร้อย (และมีมารยาทดี) ทุกๆ (เวลา) นมาซ (และการอิบาอะฮฺอื่นๆ) และจงกินและจงดื่ม และจงอย่าสุรุษสุร่าย แท้จริงพระองค์ไม่ทรงรักผู้สุรุษสุร่าย” (7:31) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อผู้ใดในหมู่พวกท่านดื่มน้ำ ก็จงอย่าหายใจในภาชนะนั้น” (รายงานโดยบุคอรี) “เมื่อท่านกินอาหารร่วมกัน เมื่ออิ่มลงก็อย่าพึงวางมือจากอาหารนั้นจนกว่าหมู่คณะจะวางมือด้วย เพราะแท้จริง (การวางมือจากอาหารก่อน) ทำให้ผู้ร่วมวงกระดากอาย” (รายงานโดยบัยฮะกี)

(5) ความเมตตากรุณาเป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานจำเป็นสำหรับมุสลิม อิสลาม ส่งเสริมให้มีความรัก ความเมตตา เอ็นดู ปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข มีน้ำใจกรุณา มีความเข้าใจ และละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของผู้อื่น อัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงตรัสไว้ในอัลกรุอานความว่า “จงปฏิบัติการดีต่อบิดามารดา ญาติสนิทและเด็กกำพร้า และจงสนทนากับผู้คนโดยดี” (อัลบาคอเราะห์, โองการ 83) “และจ่ายสมบัตินี้ (ของเขา) ด้วยความรักต่อพระองค์ แก่ญาติสนิทและเด็กกำพร้าและผู้ขัดสน และผู้เดินทาง และผู้ขอ และในการไถ่ทาส (และเชลย)” (อัลบาคอเราะห์, โองการ 177) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวไว้ว่า “อัลลอฮฺ (ช.บ.) จะไม่ทรงเมตตาแก่ผู้ที่ไม่เมตตาเพื่อนมนุษย์” (รายงานโดยบุคอรี) “การทำงานที่ดีเลิศหลังจากการศรัทธาต่ออัลลอฮฺ (ช.บ.) คือ การรักและห่วงใยในเพื่อนมนุษย์” (รายงานโดยอับดุลรอฮ์มาน) เมื่อให้แล้วต้องไม่หวังตอบแทนท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้ใดต้องการได้รับของขวัญตอบแทน เปรียบเสมือนผู้ที่กลืนอาเจียนของเขาคืน”

(6) ความรักในความเป็นพี่น้องกัน มนุษย์มีธรรมชาติอยู่อย่างหนึ่งคือรักตนเอง แต่ถ้ารักตนเองมากเกินไปก็จะกลายเป็นความเห็นแก่ตัว อิสลามได้ส่งเสริมให้มุสลิมมีความรัก ความเป็นพี่น้องกัน มีความสามัคคีกัน ให้รักผู้อื่นเหมือนรักตนเอง อัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงตรัสไว้ความว่า “แท้จริงปวงผู้ศรัทธา (มุสลิม) เป็นพี่น้องกัน ดังนั้นจงสมัครสมานในระหว่างพี่น้องทั้งสองของสุเจ้า และจงสำรวจตนต่ออัลลอฮฺ (ช.บ.) เพื่อสุเจ้าจะได้รับความเมตตา” (49:10) ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล.) ได้กล่าวไว้ว่า “ไม่มีผู้ใดในพวกท่านศรัทธา จนกว่าเขารักที่จะให้ได้แก่พี่น้องของเขา สิ่งที่เขารักเพื่อตัวเขาเอง” (รายงานโดยบุคอรี) และ “แท้จริงมูฮัมมัดกับมูฮัมมัดนั้นเปรียบเสมือนอาคารหนึ่ง ซึ่งทุกส่วนยึดเหนี่ยวกันอย่างแน่นหนามั่นคง” (รายงานโดยติรมิซีย์) “บรรดามูฮัมมัดนั้นเปรียบคนๆ เดียวกัน เมื่อตาของเขาเจ็บทุกๆ ส่วนของร่างกายก็เจ็บไปด้วย และเมื่อหัวใจของเขาได้รับบาดเจ็บทุกๆ ส่วนของร่างกายก็เจ็บหรือลำบากไปด้วย” (รายงานโดยติรมิซีย์)

(7) การควบคุมตนเองอิสลามส่งเสริมให้มีการควบคุมตนเองให้อยู่ในกรอบแห่งความดี ช่มใจจากกิเลสฝ่ายต่ำตนเองจากความโกรธ อัลลอฮฺ (ช.บ.) ตรัสไว้ในอัลกรุอานความว่า “บรรดาผู้บริจาทยามผาสุกและยามคับแค้น และผู้ข่มโทสะ (ตนเอง) และผู้อภัยแก่มนุษย์ และอัลลอฮฺทรงรักผู้กระทำความดี” (3:133) “(มุฮัมมัด) จงกล่าวแก่ชายผู้ศรัทธาทั้งหลาย ให้พวกเขาลดสายตาของพวกเขาลงต่ำ (อย่าทำชู้ทางสายตาด้วยการมองหญิงเชิงเสนาหาหรืออ่านหนังสือลามก ฯลฯ) และให้ปกปิดของฟิงสวอนของพวกเขา (เช่นอย่าเปลือยกายอาบแดด) นั่นแหละผ่องแผ้วกว่าสำหรับ (ชีวิตจิตใจของ) สุเจ้า (ที่จะไม่ล่วงในกาม) แท้จริงอัลลอฮฺทรงรอบรู้ที่พวกเขาประกอบ” (24: 30) “และ (มุฮัมมัด) จงกล่าวแก่หญิงผู้ศรัทธาทั้งหลาย ให้นางลดสายตาของนางลงต่ำ (อย่าขม้อยตาแก่ผู้ชาย) และปกปิดของฟิงสวอนของพวกนาง (อย่าไปประกวัดโฉมนุ่งน้อยห่มน้อย

๗๗) และจงอย่าอวดเครื่องประดับ (หรือความสวยงาม) ของนางเว้นแต่ที่เปิดเผย (เช่น ใบหน้า มือ และข้อเท้า) และให้นางปิดด้วยผ้าคลุมศีรษะของนางตลอดมาถึงหน้าอกของนาง” (24: 31) ท่านนบีมุฮัมมัด (ซ.ล.) ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้ที่แข็งแรงหาใช่ผู้ที่ป้ำผู้อื่นให้ล้มลงไม่ แต่ผู้ที่แข็งแรงคือผู้ที่สามารถระงับอารมณ์ของเขาจากความโกรธ” (รายงาน โดยบุคอรียะและมุสลิม) “แท้จริงความโกรธมาจากมาร และแท้จริงมารถูกสร้างมาจากไฟ และสิ่งที่ดับไฟได้คือน้ำ ฉะนั้นเมื่อท่านมีความโกรธจงทำฎูอู (อาบน้ำนั้นมาซ) (รายงาน โดยอบูดาอูด)

(8) ความรับผิดชอบอิสลามสอนให้มุสลิมทุกๆ คนมีหน้าที่รับผิดชอบและจะต้องถูกไต่สวนในงานที่ตนรับผิดชอบทุกอย่าง เช่น ในฐานะที่เป็นลูก ภรรยา สามี พ่อ แม่ หัวหน้าหรือผู้ปกครองอัลลอฮ์ (ซ.บ.) ทรงตรัสไว้ในอัลกรุอานความว่า “อัลลอฮ์มิทรงกำหนดภาระหนักกับชีวิตใด เว้นแต่ตามที่ได้ทรงประทานแก่มัน (ชีวิตนั้นๆ) ในไม่ช้าพระองค์จะทรงทำให้มีความสะดวกสบายหลังจากความยากลำบาก” (65: 7) ท่านนบี ศ็อลฯ ได้กล่าวไว้ความว่า “ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบและทุกคนจะถูกไต่สวนในหน้าที่ของตน ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบ และเขาถูกไต่สวนในการปกครองของเขา บุรุษมีหน้าที่ดูแลครอบครัวของเขา เขาจะถูกไต่สวนในหน้าที่ของเขาสตรีมีหน้าที่ดูแลบ้านเรือนสามีนาง นางจะถูกไต่สวนในหน้าที่นั้น คนใช้มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของนาย เขาจะถูกไต่สวนในหน้าที่นั้น และบุตรมีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของบิดา เขาจะถูกไต่สวนตามหน้าที่ของเขา” (รายงาน โดยบุคอรียะและมุสลิม) “จงประกอบกิจเพื่อโลกนี้ ประคองตั้งท่านจะมีชีวิตอยู่ชั่วนิรันดร์ และจงประกอบกิจเพื่อปร โลกประหนึ่งว่าท่านจะตายในวันพรุ่งนี้” (รายงาน โดยอิบนุอะซากิร)

(9) การดำเนินชีวิตสายกลางอิสลามห้ามการสุรุษสุร่ายและการตระหนี่ในทุกเรื่องและให้เดินสายกลาง อัลลอฮ์ (ซ.บ.) ทรงตรัสไว้ในอัลกรุอานความว่า “และจงอย่าทำให้มือของเจ้าเป็นห่วงคล้องคอของเจ้า (ตระหนี่เหนียวแน่น) และจงอย่าแบมันอย่างแบหრა (ใช้จ่ายเกินตัว) มิฉะนั้นเจ้าจะนั่งอยู่เป็นผู้ถูกครหาและหมดตัว” (17: 29) “และบรรดาเมื่อเขาทั้งหลายได้ใช้จ่าย เขาทั้งหลายไม่สุรุษสุร่ายและไม่ตระหนี่ (กีดกันทรัพย์ไว้ไม่ยอมจ่าย) และได้มีทางเที่ยงธรรมในระหว่างทั้งสองคือถือเอาทางสายกลาง การพอดีในการจ่าย)” (25:67)

(10) การศึกษาระบอบการดำเนินชีวิตในอิสลามเน้นเกี่ยวกับการศึกษา การแสวงหาความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมุสลิมในอิสลาม ไม่มีการบวชหรือตัดขาดโลกแห่งธรรม โดยเฉพาะมุสลิมทุกคนจะต้องดำเนินชีวิตทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป คือ การแต่งงาน การประกอบอาชีพอัลลอฮ์ (ซ.บ.) ทรงตรัสไว้ในอัลกรุอานความว่า “จงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) บรรดาผู้รู้และผู้ไม่รู้จะเหมือนกันหรือ” (39: 9) และท่านศาสดา (ศ็อลฯ) กล่าวไว้ความว่า “การแสวงหาความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมุสลิมทั้งชายและหญิง” หรือ “ท่านจงเก็บเอาวิทยากรและไม่เป็น



อันตรายแก่ท่านประการใด ไม่ว่าวิทยากรนั้นจะมาจากแหล่งไหน” (รายงานโดยฮาгим) หรือ “จงศึกษาวิชาตั้งแต่อยู่ในเปลจนถึงหลุมฝังศพ” และ “ให้ศึกษาหาความรู้แม้จะไกลถึงประเทศจีน” หมายถึงให้ศึกษาแม้จะต้องไปแสนไกล

(11) ความอดทนอิสลามได้วางรากฐานให้แก่มุสลิมทุกคนคือความอดทน ความอดทนเป็นคุณธรรมที่กระตุ้นให้เกิดความพากเพียร อัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอาน ความว่า “และตักเตือนความบริสุทธิ์ใจกันและกันในชั้นดิรักรรม (ความอดทน)” (103: 3) “และแน่นอนผู้ใดอดทนและอภัย แท้จริงนั้นอยู่ในกรณีอันหนัก” (42:43) “และเจ้าจงอดทน เพราะแท้จริง อัลลอฮฺมีทรงทำให้เสียหายซึ่งรางวัลของผู้ทำความดี” (11: 115) และ “จงอดทนที่พวกเขา (ปฏิเสธ) กล่าวร้ายและจงหลีกเลี่ยงจากพวกเขา ด้วยการหลีกเลี่ยงอย่างสุภาพ” (73: 10)

ศุยมพร โยธาสมุทร (2541, หน้า 355-356) ว่าการบริหารงานจะต้องยึดหลักจริยธรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่บนเส้นทางอิสลามดังนี้

(1) การส่งเสริมให้ผู้คนช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเสมอภาค เทียงธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส สามัคคี เอื้ออาทรต่อรอบข้าง และการพัฒนามนุษย์ให้หลุดพ้นจากความเขลา ดังปรากฏคำสั่งใช้เกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ไว้อย่างมากมาย ทั้งจากในคัมภีร์อัลกุรอาน และอัลฮะดีษ ตัวอย่างเช่น “และพวกเจ้าจงช่วยเหลือกันในเรื่องที่เป็นคุณธรรมและการยำเกรง และจงอย่าช่วยเหลือกันในเรื่องที่เป็นบาป และการเป็นศัตรูกัน” (อัลมาอิดะฮฺ 5:2) “ผู้ใดให้ความช่วยเหลือกันอย่างดี ความดีนั้นก็จะได้แก่เขา และผู้ใดที่ให้ความช่วยเหลือกันอย่างเลว ความเลวนั้นก็จะได้แก่เขา และอัลลอฮฺนั้นทรงสามารถเหนือทุกสิ่งทุกอย่าง” (อันนิซาอฺ 4:85 ) “และมุฮัมมัดจงกล่าวเถิดว่า พวกท่านจงทำงานกันเถิด อัลลอฮฺจะทรงเห็นการทำงานของพวกท่าน และร่อซูลของพระองค์และบรรดาผู้ศรัทธา (มุอฺมิน) ก็ จะเห็นด้วย และพวกท่านจะถูกนำกลับไปยังพระผู้ทรงรอบรู้ในสิ่งเร้นลับและสิ่งเปิดเผยแล้ว พระองค์จะทรงแจ้งแก่พวกท่านในสิ่งที่พวกท่านกระทำไว้” (อัตเตาบะฮฺ 9:105) “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลายจงอย่าทุจริตต่ออัลลอฮฺและร่อซูล และจงอย่าทุจริตต่อบรรดาของฝากของพวกเจ้าทั้งหลาย ที่พวกเจ้ารู้จักกันอยู่” (อัลอันฟาล 8:27) “และเมื่อพวกเจ้าพูด ก็จงพูดด้วยความยุติธรรมและแม้ว่าเขาจะเป็นญาติที่ใกล้ชิดก็ตาม” (อัลอันอาม 6:152) “ผู้ใดกระทำความดีไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิงก็ตาม โดยที่เขาเป็นผู้ศรัทธา ดังนั้นเราจะให้เขามีชีวิตที่ดี และแน่นอน เราจะตอบแทนพวกเขาซึ่งรางวัลของพวกเขาที่ดียิ่งกว่าที่เคยกระทำไว้” (อันนะฮฺล 16:97) “และจงอย่าฟุ่มเฟือย แท้จริงพระองค์ไม่ทรงชอบบรรดาผู้ฟุ่มเฟือยทั้งหลาย” (อัลอันอาม 6:141) “จงรักดีต่ออัลลอฮฺ และจงเกรงกลัวต่อวันสุดท้าย และอย่าก่อความเสียหายในแผ่นดินด้วยการเป็นผู้บ่อนทำลาย” (อัลอังกะบู้ต 29:36) และหลักฐานจากฮะดีษจากร่อซูล (ช.ล.) กล่าวว่า “ท่านทั้งหลายจงระวังการอธรรม แท้จริงการอธรรม

นั่นผู้ที่ปฏิบัติจะประสบกับความมีดมในวัณปรโลก” (บันทึกโดยมุสลิม) “การศึกษาเป็นหน้าที่ของมุสลิมทั้งชายหญิง” (บันทึกโดยอัลบัยฮะกีและอัญญอบรอนีย์) “อุปมาบรรดาผู้ศรัทธาในด้านความรัก ความเอ็นดูเมตตา และการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลของพวกเขามีต่อกัน อุปมาบดั่งร่างกาย กล่าวคือ เมื่ออวัยวะหนึ่งอวัยวะใดเจ็บป่วย อวัยวะส่วนอื่นๆ ของร่างกายก็จะเจ็บป่วยไปด้วยทั้งร่างกาย พาให้นอนไม่หลับ เกิดอาการไข้” (บันทึกโดยบุคอรีและมุสลิม) “ท่านทั้งหลายอย่าอิจฉาริษยากัน อย่าหลอกลวงกัน อย่าเกลียดกัน อย่าหันหลังให้กัน อย่าขายของตัดหน้ากัน จงเป็นบ่าวของอัลลอฮ์ในฐานะเป็นพี่น้องกันเถิด มุสลิมนั้นเป็นพี่น้องของมุสลิม เขาจะไม่เอฆรรมต่อพี่น้องของเขา เขาจะไม่เหยียดหยามพี่น้องของเขา และเขาจะไม่ทอดทิ้งพี่น้องของเขา” (บันทึกโดยมุสลิม) “มุสลิมเป็นพี่น้องของมุสลิม เขาจะไม่ทุจริด ไม่โกหก และไม่ทอดทิ้งการให้ความช่วยเหลือแก่พี่น้องของเขา” (บันทึกโดยอิรมิซีย์) “พวกท่านยังไม่มีศรัทธาที่สมบูรณ์ จนกว่าจะรักที่จะให้ได้แก่พี่น้องของเขาซึ่งสิ่งที่เขารักจะให้ให้แก่ตนเอง” (บันทึกโดยบุคอรีและมุสลิม)

(2) ความเสมอภาคเท่าเทียมกันดังที่ท่านรอซูล (ซ.ล.) กล่าวไว้ว่า “แท้จริง มนุษย์นั้นเท่าเทียมกันประดุจดังซึ่งหรี” (บันทึกโดยอัญญอบรอนีย์) “แท้จริงพระองค์อัลลอฮ์ ไม่ได้ทรงมองพวกท่านที่รูปร่างภายนอกของพวกท่าน แต่พระองค์ทรงมองหัวใจของพวกท่าน และการงานของพวกท่าน” (บันทึกโดยมุสลิม) ในด้านการควบคุมนี้ให้สิทธิแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงว่าผู้นั้นสังกัดกลุ่มหรือไม่ หรือครอบครองปัจจัยอื่นใดที่ผู้นั้นมีให้ว่ามากน้อยเพียงใด ฉะนั้นในขณะที่ธุรกิจอื่นอาจยอมยกให้ผู้ที่มีส่วนทุ่มทุนลงในกิจการมาก ได้เป็นผู้มีสิทธิมีเสียงมากกว่าผู้อื่นในธุรกิจนั้น แต่การบริหารความเสี่ยงถือให้คุณค่าจากความเป็นบุคคล ซึ่งแต่ละคนพึงมีสิทธิมีเสียงเท่ากัน ดังปรากฏตอนหนึ่งจากอัลกุรอานความว่า “จงปรึกษาหารือกันในการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายต่ออัลลอฮ์เถิด” (อาละอิมรอน 3: 159) การหารือกันอย่างเข้าใจนี้เอง ย่อมเอื้อให้ผู้คนสามารถประกอบกิจกรรมร่วมกันได้อย่างราบรื่น ส่วนการเลือกรูปแบบใดในการตัดสินใจนั้น อิสลามยังคงเปิดกว้างให้ และให้โอกาสยืดหยุ่นในการที่จะเลือกใช้เกณฑ์ใดๆ มาตัดสินใจ โดยให้คงอยู่บนครรลองที่มีใช้พวกมากลากไปทั้งที่เป็นสิ่งที่มีชอบหรือขัดแย้งต่อบทบัญญัติ ทั้งนี้เพราะอิสลามตระหนักดีว่าธรรมชาติของมนุษย์นั้น มิใช่น้อยที่ปฏิบัติตามผู้คนส่วนใหญ่ ทั้งๆ ที่ไม่รู้จริง ดังที่ปรากฏในอัลกุรอานความว่า “พระดำรัสแห่งพระเจ้าของเจ้านั้นครบถ้วนแล้วซึ่งความสัจจะและความยุติธรรม ไม่มีผู้ใดเปลี่ยนแปลงบรรดาพระดำรัสของพระองค์ได้ และพระองค์นั้น คือ ผู้ทรงได้ยิน ผู้ทรงรอบรู้ และหากเจ้าเชื่อส่วนมากของผู้คนในแผ่นดินแล้ว พวกเขาก็จะทำให้เจ้าหลงไปจากทางของอัลลอฮ์ พวกเขาจะไม่ปฏิบัติตามนอกจากการนึกคิดเดาเอาเอง และพวกเขามีได้ตั้งอยู่บนสิ่งใด นอกจากพวกเขาจะคาดคะเนเอาเท่านั้น” (อัลอันอาม 6:115-116)

(3) อิสลามคัดค้านต่อระบบดอกเบี้ยอย่างชัดเจนและลึกซึ้งต่อการจัดการกตัญญูแห่ง เอารัดเอาเปรียบ และทดแทนด้วยความเข้าอกเข้าใจ เห็นอกเห็นใจระหว่างกัน ดังปรากฏเป็นคำสั่งที่ชัดเจนตอนหนึ่งในอัลกุรอานความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย จงอย่าเกรงอัลลอฮฺเถิด และจงละเว้นดอกเบี้ยที่ยังเหลืออยู่เสีย หากพวกเจ้าเป็นผู้ศรัทธา และถ้าพวกเจ้ามิได้ปฏิบัติตามก็พึงรับรู้ไว้ด้วยเถิด ซึ่งสงครามจากอัลลอฮฺ และร่อซูลของพระองค์ และหากพวกเจ้าสำนักฝักกลับเนื้อกลับตัวแล้ว สำหรับพวกเจ้าคือ (การรับเอาเฉพาะ) ต้นทุนแห่งทรัพย์สินของพวกเจ้า โดยที่พวกเจ้าจะได้ไม่เป็นผู้ชดเชยและไม่ถูกริบแต่ประการใด” (อัลบะกอเราะฮฺ 2:278-279)

4. กิจการนั้นๆ ต้องเข้าอยู่ในหนทางของการยกระดับมนุษยชาติให้ต่างจากวัตถุและเครื่องนุ่งห่มและไม่เป็นการดั่งมนุษย์ให้ตกต่ำ ในทัศนะอิสลามเองย่อมเอื้อและสนับสนุนต่อการประกอบการนั้นทั้งสิ้น トラบเท่าที่ไม่ได้เบี่ยงเบนไปจากการประกอบการดีตามทัศนะอิสลาม ดังปรากฏหลักฐานยืนยันไว้ความว่า “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย จงอย่าได้ให้เป็นที่ต้องห้ามซึ่งบรรดาสิ่งดีๆ ในสิ่งที่อัลลอฮฺได้ทรงอนุมัติแก่พวกเจ้า และพวกเจ้าจงอย่าละเมิด แท้จริงอัลลอฮฺนั้นไม่ทรงชอบบรรดาผู้ละเมิด” (อัลมาอิดะฮฺ 5:87) “และจงให้มีขึ้นในหมู่พวกเจ้า ซึ่งคณะที่จะเชิญชวนไปสู่ความดี และใช้กันให้กระทำสิ่งที่ดีงาม และห้ามปรามกันมิให้กระทำสิ่งที่ไม่ดีงาม และชนเหล่านี้คือผู้ที่ได้รับความสำเร็จ” (อาละอิมรอน 3:104)

อนัส อามาศยกุล (2556) ได้สรุปหลักการของการดำเนินชีวิตที่ปราศจากความเลื่อมใสและความเป็นคนตามคำสอนอิสลามว่า ความแตกต่างของความเป็นคนคือการมีบางสิ่งที่สำคัญกว่านั้นและสิ่งนั้นย่อมส่งผลให้คนทุกระดับแตกต่างกันได้ ซึ่งหมายความว่าในหมู่คนยากจนเชิญใจด้วยกันสิ่งดังกล่าวจะทำให้คนยากจนบางคนแตกต่างจากบางคนสิ่งนั้นคือ ศรัทธาซึ่งผู้ที่เป็นมุสลิมย่อมเป็นผู้ที่มีศรัทธาต่อองค์อภิบาลเพียงพระองค์เดียวจึงจะได้ชื่อว่า “มุสลิม” คือผู้นอบน้อมตนต่อพระประสงค์ของอัลลอฮฺพระผู้เป็นเจ้าเพียงพระองค์เดียว คนในรูปแบบที่สมบูรณ์จึงไม่มีเพียงลักษณะทางกายภาพและทางชีวภาพที่เป็นลักษณะซึ่งทุกคนมั่งมีหรือยากเชิญ ผู้ปกครองหรือผู้อยู่ใต้การปกครองต่างมีเหมือนกัน แต่ความแตกต่างนั้นอยู่ที่ว่าคนใดบ้างที่มีศรัทธาอันนอบน้อมงานต่อพระประสงค์ของอัลลอฮฺ

ผู้เป็นมุสลิมต้องครองบุคลิกภาพและคุณลักษณะของคนที่มีสมบูรณ์แบบ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าผู้ที่ได้ชื่อเป็นมุสลิมทุกคนจะต้องมีคุณลักษณะสอดคล้องกับหัวข้อนี้ทุกคน มุสลิมจะได้ชื่อว่าเป็คนที่สมบูรณ์แบบนั้นจำเป็นต้องเป็นมุสลิมแห่งตัวอย่างที่ดี หรืออัลมุสลิมอัลมิยาดีที่มีศรัทธามั่นคงไม่รู้สึกละเลินเล่อหรือสงสัยในสัจธรรมของศาสนา โดยไม่เงินอายุที่จะแสดงออกว่าเป็นมุสลิมที่กระทำตนไม่ตกเป็นทาสของเงินตรา ลาภยศ อารมณ์ฝ่ายต่ำหรือเป็นเครื่องมือของทรชน หลงใหลไปกับแสงสีของชีวิต วางตนอย่างเหมาะสม ไม่บ้ากามารมณ์ไม่แปรเปลี่ยนไปอย่าง

ไว้เหตุผลตามกระแสของสังคม ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย มีความสมถะ ไม่ยกตนข่มท่าน ถ้าพอง  
จองหรือเหยียดเยื้องและใช้ชีวิตตามหลักการของศาสนาบุคคลดังนี้จึงจะเป็นมุสลิมที่แท้จริงหรือที่  
เรียกว่าอัลมุสลิมอัลมิยาดี ผู้ซึ่งสถานการณ์สภาพแวดล้อมกระแสของสังคมไม่อาจส่งผลให้ชีวิตเขา  
เปลี่ยนแปลงไปจากแนวทางที่ถูกต้องได้ อีกทั้งสัจธรรมความจริงในตัวเขาก็จะไม่แปรเปลี่ยนไป  
ด้วยเช่นกัน ส่วนมุสลิมคนใดที่มีคุณลักษณะไกลจากที่กล่าวมานี้จะมีสภาพไม่ต่างจากฟองน้ำที่หา  
แก่นแท้และความหนักแน่นใดๆ มิได้ ย่อมจะลอยล่องไปตามกระแสน้ำสุดแต่จะพัดพาไป ดังที่  
พระคัมภีร์อัลกุรอานระบุไว้ว่ามุสลิมที่ดีย่อมเป็นประดุจ “ต้นไม้ที่ดี” ที่หยั่งรากลึกลงไปดินอย่าง  
มั่นคงและลำต้นพุ่มทะยานชูดเสียดไปยังท้องฟ้า สำหรับมุสลิมที่ขาดคุณลักษณะที่ดีย่อมเป็น  
ประหนึ่ง “ต้นไม้ที่ไม่ดี” ที่หาที่หยั่งรากลงดินไม่ลึกต้องล้มครืนลงในยามวิกฤตหรือเมื่อเกิดพายุไม่  
อาจยืนหยัดอยู่ต่อไปได้ มุสลิมที่ดีจึงเป็นคนตามนัยและความหมายที่สมบูรณ์ของความเป็น “คน”  
คนดีที่สมบูรณ์แบบย่อมเป็นคนด้วยคุณค่าของความศรัทธาที่เป็นแก่นและรากฐานแห่งสัจธรรม

อนึ่งคนที่ดีมีสถานะอยู่ในตนเองและความมีศรัทธาคือ ความเป็นคนยอมไม่แตกต่าง  
จากคนทั่วไปที่มีเกิดเติบโต มีความต้องการ ความหิวกระหาย รู้สึกถึงหนาวร้อน ต้องดิ้นรน  
มีสุขภาพที่ดี มีการเจ็บป่วย ล้มตายหรือยังมีชีวิตอยู่ สามารถเป็นผู้มีทรัพย์สินหรือยากจนรู้จักสร้าง  
ผลิตผล เพาะปลูก ทำปะมง สร้างตน สร้างครอบครัว วงศ์ญาติ บางคนมีความสามารถไม่เพียงแต่จะ  
ดูแลตนเองหรือวงศ์ญาติเท่านั้น แต่สามารถดูแลบ้านเมืองหรือปกครองผู้คนได้ด้วย ทั้งหมดนี้ล้วน  
เข้าอยู่ในกฎสถานะแห่งธรรมชาติเฉกเช่นที่สิ่งมีชีวิตทั่วไป รวมทั้งผู้คนต้องใช้ชีวิตให้ดำเนินไปตาม  
กฎนี้อย่างที่ไม่มีข้อยกเว้นสำหรับกฎเกณฑ์แก่ผู้ใดไม่ว่าจะมีชื่อเสียงเรียงนามใครจะยศฐาบรรดาศักดิ์  
สูงส่งเช่นไร หรือยากจนข้นแค้นและต่ำต้อยเพียงใด ดังนั้นหากผู้เป็นมุสลิมมีชีวิตอยู่เพียงสภาวะ  
ทางธรรมชาติเท่าที่กล่าวมาหรือมากกว่าหรือน้อยกว่าจากที่กล่าวมาข้างต้น มุสลิมผู้นั้นก็จะ  
เพียงชีวิตน้อยๆ ที่อ่อนแอ รอเวลาแต่จะต้องล้มตายไปวันๆ เท่านั้น และความมีศรัทธาคือการที่ผู้  
เป็นมุสลิมมีความศรัทธาใช้ชีวิตสอดคล้องตามคำสั่งสอนของศาสนาที่สืบทอดมาจากการเทศนา  
เชิญชวนมนุษยชาติของบรรดาศาสดาและรอซูล(ศาสนทูต)ทั้งหลาย มุสลิมจึงกลายเป็นบุคคลที่มี  
ศรัทธาเด่นชัดมีความเชื่อที่ถูกต้องชีวิตแต่ละวันใช้ไปเพื่อจุดยืนนี้ มุสลิมกลายเป็นสักขีพยานแห่ง  
ความจริงที่ประจักษ์แก่โลกและมนุษย์ที่มีค่าควรแก่การอยู่คู่กับโลกอย่างมีเกียรติอยู่เคียงคู่กับ  
มนุษยชาติ กับธรรมชาติและเอกภพนี้ หากสิ่งมีชีวิตตามธรรมชาติมีความจำเป็นต้องพึ่งพาน้ำจืดใด  
มนุษยชาติก็มีความจำเป็นฉนั้น ความหมายของชีวิตได้ผูกโยงไว้กับการที่ชีวิตต้องมีเป้าหมาย  
มีวิญญูณ มีศรัทธา มีคุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งทั้งหมดนี้ได้รับการบรรจุไว้อย่างครบถ้วนใน  
ศาสนและคำเทศนาของบรรดาศาสดาและรอซูล (ศาสนทูต)ทั้งหลาย ผู้เป็นมุสลิมเพียงแต่นำมา  
ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมรวมทั้งมีหน้าที่ในการยืนหยัดปกป้องศาสนคำสั่งสอนดังกล่าวมิฉะนั้นแล้ว

เป้าหมายและศาสนอิสลามนี้ก็จะหายสาบสูญไปเช่นขุมทรัพย์ใต้ดินที่มีประโยชน์อันใดต่อโลก และผู้คนไม่ ส่วนมุสลิมในบุคลิกภาพที่กล่าวมาจึงจะเป็นดังเช่นเดือนและตะวันที่แม้ว่าผู้คนหรือชาติพันธุ์ต่างๆ จะเพิ่มพูนหรือสูญหาย แม่น้ำจะเปลี่ยนทางเดินจะหมุนเวียนเปลี่ยนไปหรือกระแสสังคมจะผกผันไปมากน้อยเพียงไรก็สามารถยืนหยัดอย่างไม่หวั่นไหวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งปวง ซึ่งความเป็นคนและการมีศรัทธาในตัวมนุษย์นั้นควรเริ่มจากสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ความสำคัญของการมีเจตนาที่ดี “แท้จริงการกระทำนั้นมาจากเจตนา และแน่นอนสำหรับทุกคนคือสิ่งที่เขาตั้งเจตนาไว้ ดังนั้นผู้ใดที่การอพยพของเขา (มีเจตนา) มีขึ้นเพื่ออัลลอฮ์และศาสนทูตของพระองค์ และผู้ใดที่การอพยพของเขาเป็นไปเพื่อได้รับ (ภาคผล) ทางโลก คุณยาหรือสตรีที่เขาจะแต่งงานด้วย ดังนั้นการอพยพของเขาก็เป็นไปตามที่เขาได้ (มีเจตนา) อพยพ” (เป็นบันทึกที่สอดคล้องกันหมด) และจากท่านอับดุลลอฮ์ อิบนิ มัสอูด (ร.ด.) กล่าวว่า “วันหนึ่งท่านศาสนدانบีมุฮัมมัด (ซ.ล.) นอนอยู่บนเสื่อ เมื่อท่านตื่นขึ้นรอยของเสื่อได้ปรากฏบนสีข้างของท่าน พวกเราจึงกล่าวว่าโอ้ท่านศาสนทูตของอัลลอฮ์ พวกเราควรจัดหาพูกเบาให้ท่าน ท่านจึงกล่าวว่าฉันจะต้องพิถีพิถันกับโลกนี้ (คุณยา) ไปไย ฉันกับชีวิตโลกนี้ก็ไม่ต่างจากผู้เดินทาง (ด้วยม้า) ที่ลงนั่งพักใต้ต้นไม้ (ชั่วคราวยาม) แล้วก็ต้องจากไป” (บันทึกโดยอัคริมิซีย์) จากท่านอบูสุรอยเราะฮ์กล่าวว่า “ท่านศาสนدانบีมุฮัมมัด (ซ.ล.) เคยวิงวอนว่าโอ้อัลลอฮ์โปรดทรงประทานปัจจัยยังชีพแก่วงศ์วานของมุฮัมมัดเพียงมือต่อมือเถิด” (เป็นบันทึกที่สอดคล้องกันหมด) จากท่านอนัส (ร.ด.) กล่าวว่า “ครั้งหนึ่งท่านศาสนدانบีมุฮัมมัด (ซ.ล.) ได้ขีดเส้น (ให้พวกเราดู) แล้วกล่าวว่า “นี่คือคนและนี่คือความหวังของเขาโดยระหว่างที่เขาตั้งความหวังไว้ต่างๆ จุดจบของชีวิตก็ปรากฏเขาเสียก่อน (ที่สะสมในสิ่งต่างๆ)” (บันทึกโดยอัลบุคอรี)

(2) ความบริสุทธิ์ใจ จากอัลกุรอานความว่า “และพวกเขา (บรรดามุฮัมมัด) มิได้ถูกบัญชา (เพื่อการใดเป็นหลัก) เว้นแต่เพื่อพวกเขาจะได้เคารพภักดีอัลลอฮ์อย่างผู้บริสุทธิ์ใจในศาสนา (ของอัลลอฮ์) โดยเป็นผู้ถือศานามันและดำรงการนมาซ (นมัสการ) จ่ายซะกาต (บริจาคทาน) และนั่นคือศาสนาอันเที่ยงตรง” (อัลบัยยีนะฮ์อายะฮ์ที่ 5)

(3) การใช้ชีวิตอย่างสมถะและมักน้อย “ทรัพย์สินและลูกๆ ล้วนเป็นเครื่องประดับแห่งชีวิตโลกส่วนที่ดีและยั่งยืน (คือผลแห่งการกระทำดี) ย่อมเป็นสิ่งที่ดีกว่า ณ อัลลอฮ์ในผลตอบแทน และเป็นความหวัง (ที่แท้จริง) อันดียิ่ง” (อัลกะฮฟูอายะฮ์ที่ 46) “และชีวิตโลก (คุณยา) นี้มิใช่อื่นใดเว้นแต่การละเล่นไร้สาระ (เป็นส่วนใหญ่) และแท้จริงสถานบันปลายแห่งโลกอาคิเราะฮ์นั้นคือชีวิตอันแท้จริง (อมตะ) มาตรฐานที่ท่านทั้งหลายจะได้ล่วงรู้” (อัลอังกะบูตอายะฮ์ที่ 64) “และจงยกอุทาหรณ์แก่พวกเขาซึ่งชีวิตแห่งโลกนี้ว่าประหนึ่ง น้ำซึ่งเราได้หิ้วมาจากฟากฟ้า ดังนั้นบรรดาพันธุ์พืชทั้งหลายก็ได้รับน้ำฝนนั้น ต่อมาก็กลับ(เปลี่ยนเป็น) แห้งกรัง ปลิวว่อนไปกับ

สายลม และอัลลอฮ์นั้นทรงอนุภาพเหนือทุกสิ่ง” “ทรัพย์สินและลูกๆ (ล้วนเป็น) เครื่องประดับแห่งชีวิตโลกและสิ่งถาวรอันดีงาม (คือการกระทำที่ดี) นั้นย่อมประเสริฐกว่าการได้รับภาคผลตอบแทนและความหวังอันแน่นอน ณ อัลลอฮ์” (อัลกะฮฟูเราะฮ์ที่ 45-46) และ “จงทราบเถิดว่าแท้จริงชีวิตโลกนี้เป็นเพียงการละเล่น และการไร้สาระ และเป็นเครื่องประดับ (ฉาบฉวย) และเครื่องโอ้อวดกันในระหว่างเจ้าทั้งหลาย และการหลงชื่นชมพิชผล ต่อมามันก็กลับเหี่ยวเฉา โดยเจ้าจะเห็นมันเปลี่ยนจากเขียวชอุ่มเป็นสีเหลือง ต่อมาก็แห้งไปและในโลกอาคิเราะฮ์ (โลกหน้า) ก็จะมีแต่การลงโทษอันเจ็บปวด หรือการให้อภัยโทษจากอัลลอฮ์ และความโปรดปรานของพระองค์และชีวิตโลกนั้นมีใช้อื่นใด เว้นแต่เพียงสมบัติแห่งโลกมายา” (อัลฮะคีดอัยะฮ์ที่ 20)

(4) การรู้จักตนเอง คนเรานั้นไม่ว่าจะมีความเฉลียวฉลาด อัจฉริยะภาพ วิชาทักษะ กว้างไกลและความคิดอ่านที่แยบยลเพียงใดก็ไม่อาจมองเห็นตัวเองได้ เว้นแต่จะต้องมองดูตัวเองจากกระจกเงา ดังนั้นคนฉลาดคือผู้ที่รู้จักมองหาจุดอ่อนที่บกพร่องของตนเอง ข้อเสียที่พบในอุปนิสัยใจคอและกิริยามรรยาทของตนเองเช่น ความเยโสโอหัง ความอิจฉาริษยา ความโลภ ความหลงใหลในชีวิตโลก ความรักที่มีต่อทรัพย์สินสมบัติ การดูหมิ่นผู้อื่น ฯลฯ จะต้องหมั่นพากเพียรขัดเกลาเอาสิ่งบกพร่องเหล่านั้นให้ลดน้อยและให้หมดไปจากตัวเอง ซึ่งการต่อสู้กับอารมณ์ฝ่ายต่ำและคุณลักษณะอันเลวร้ายเหล่านี้ประหนึ่งต่อสู้อยู่กับศัตรู คนที่โชคดียิ่งคือคนที่ได้รับสิ่งดีงามจากัลยาณชนคนดีใช้ชีวิตในร่มเงาแห่งอัลกุรอานและแบบฉบับของท่านศาสดานบีมุฮัมมัดศ็อล (ช.ล)

วิธีการรู้จักตนเอง อาทิเช่น การที่แนะนำรู้จักเรียนรู้และปฏิบัติตามโดยใจเบิกบานย่อมจะมีแสงสว่างและรัศมียอมฉายแสงแก่ดวงใจของเขา และคำสอนที่ดีย่อมส่งผลให้ดวงจิตของเขาผ่องแผ้ว กลายเป็นบุคคลที่มั่นตรวจสอบแก้ไขและพัฒนาตนเอง ไปสู่การนอบน้อมสำรวมตนและยำเกรงต่ออัลลอฮ์ดังเช่น บรรดาเศาะฮาบะฮ์ (สาวกและสหาย) ของท่านศาสดาศ็อลฯ เป็นตัวอย่างอันดีของการปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาตนเองมาในอดีตรวมถึงผู้เป็นปราชญ์และทรงคุณความรู้แห่งอิสลามทั้งหลาย ผู้ได้มีโอกาสพบเห็นและสัมผัสการวางตัวและการใช้ชีวิตของบรรดาเศาะฮาบะฮ์ (สาวกและสหาย) ทั้งนี้เพียงเพื่อจะได้เรียนรู้การขัดเกลาตนเองให้ได้สะอาดบริสุทธิ์อย่างเช่น เศาะฮาบะฮ์เหล่านั้นบ้างและซัยยูน (มารร้าย) จะได้หมดโอกาสเข้าล่อลวงหรือชักจูงให้กลับมิมลทิน ครั้งหนึ่งท่านอิหม่ามอะหมัด อิบน์ ฮัมบัลได้เคยกล่าวตำหนิลูกชายท่านที่ยังหย่อนยานต่อการใฝ่หาสมาคมกับผู้รู้ในศาสนา (อุละมาอ์) ผู้ได้ขัดเกลาตนเองแล้วในแนวทางของอัลลอฮ์ว่า “ลูกเอ๋ย แท้จริงบุคคลเมื่อจะนั่งที่ใด (เข้าสมาคมใด) ก็ควรพิจารณา หากเข้าไปแล้วจิตใจจะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นหรือไม่ และบุคคลไม่ควรปล่อยให้เวลาว่างเลยในขณะที่ความเสียหายทั้งหลายยังคงลุลกลามอยู่ในใจและในโลกเพิ่มมากขึ้นทุกวัน บุคคลจึงควรเข้าหาผู้รู้ในศาสนาที่ได้ขัดเกลาตนเองแล้วถึงแม้ว่าจะมีจำนวนน้อยนิดและหายากดั่งมเข็มในมหาสมุทรก็ตาม

อัลลอฮฺทรงตรัสไว้ในพระมหาคัมภีร์อัลกุรอานความว่า “หากมิได้มนุษย์นั้นจะต้องให้การเป็นพยานต่อตัวเอง และแม้ว่าเขาจะเสนอข้อแก้ตัวก็ตาม” (อัลกียามะฮ์ โองการที่ 14-15) และไม่ต้องสงสัยเลยว่ามนุษย์ย่อมจะได้รับการนำทางให้ตระหนักในรอยโหว่ต่างๆ อันเป็นความบกพร่องของความประพฤติกิเลสและจรรยาบรรณ และมองลงไปใต้อุบัติสัจใจที่แอบซ่อนอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ จากนั้นจะได้หาทางแก้ไขด้วยแสงสว่าง และทางนำจากพระมหาคัมภีร์อัลกุรอานและแบบฉบับของท่านศาสดานบีมุฮัมมัด (ซ.ล.) และการชี้แนะของบรรดาอะลิมะฮ์ ผู้ได้ขัดเกลาก่อนแล้วโดยการนำทางของอัลลอฮฺ ทั้งนี้บรรดาอะลิมะฮ์หรือปราชญ์ผู้รู้ในศาสนาอิสลามได้เขียนหนังสือและรวบรวมหนังสือขึ้นมาหลายเล่ม เช่น หนังสือ “อิหยา อุลอูลุมุดดีน” หรือการฟื้นฟูวิชาการศาสนาของอิหม่ามอัลเจมาลียะฮ์ ปราชญ์ชาวเปอร์เซียผู้เป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างกว้างขวางหรือหนังสือ “คัลบียะฮ์ อัลลีลียะฮ์” หรือหลักที่ชาต่านทำให้มนุษย์สับสนเขียนโดยอิบนุ อัลญะซีฮ์ เป็นต้น วิธีที่ขัดเกลาก่อนให้บริสุทธิ์สะอาด ได้ใช้วิธีที่ง่ายและสามารถทำได้ทุกคนนั้นคือการรำลึกถึงอัลลอฮฺ (ซ.บ.) อย่างมากมายโดยการกล่าวพระนามต่างๆ ของพระองค์ (ซิกรุลลอฮฺ) หรืออ่านบทคำวิงวอน (ดุอา) เพื่อขอการอภัยโทษ ขอความเมตตาและความช่วยเหลือของพระองค์ รวมถึงพึงรู้สึกลัวหวาดหวั่นถึงผลร้ายของการไม่ขัดเกลาก่อนอันจะนำไปสู่ความหายนะทั้งในโลกนี้ (ดูญา) และในวันฟื้นคืนชีพ (อาคีเราะฮ์) ดังที่พระองค์อัลลอฮฺ (ซ.บ.) ได้ตรัสไว้ในพระมหาคัมภีร์อัลกุรอานความว่า “และผู้ใดเพิกเฉยต่อการระลึกถึงองค์พระผู้ทรงเมตตา เราจะกำหนดมารร้าย (ชัยตอน) คนหนึ่งแก่เขา ดังนั้นมันจะกลายเป็นสหายของเขา” (อัลชูครุฟ โองการที่ 36) การรู้จักตนเองจะทำให้การใช้ชีวิตไม่เสี่ยงต่อการขาดทุน ซึ่งสามารถปฏิบัติได้ดังคำสอนดังนี้

(4.1) การกลับตนต่ออัลลอฮฺอย่างบริสุทธิ์ใจ จากอัลกุรอานความว่า “โอ้เหล่าชนผู้มีศรัทธาทั้งหลายเอ๋ย จงกลับตนต่ออัลลอฮฺด้วยการสำนึกในบาปอย่างบริสุทธิ์ใจเถิด (ไม่หวนคืนไปกระทำอีก)” (อัตตะรีม โองการที่ 8)

(4.2) การอดกั้นและการให้อภัย จากอัลกุรอานความว่า “และสำหรับผู้อดกั้นและการให้อภัยโทษนั้น แท้จริงการดังกล่าวย่อมเป็นงานที่เค็ดเดี่ยวยิ่ง” (อัซซุรอ โองการที่ 3)

(4.3) การเฝ้าตรวจดูของอัลลอฮฺ จากคำรัสของพระองค์ที่ว่า “และพระองค์ทรงอยู่กับท่านทั้งหลาย ไม่ว่าท่านทั้งหลายจะอยู่ ณ ที่ใดก็ตาม” (อัลฮะดีด โองการที่ 4) และ “พระองค์ทรงล่วงรู้ซึ่งเหล่าแห่งเวาตา และสิ่งซึ่งแฝงเร้นอยู่ในทรวงอก” (อัลฆอฟีร์ โองการที่ 19)

(4.5) ความยำเกรงต่ออัลลอฮฺ การพูดและปฏิบัติอย่างเที่ยงตรงดังคำคำรัสของพระองค์ที่ว่า “ศรัทธาชนทั้งหลายเอ๋ย จงสำรวมตนต่ออัลลอฮฺโดยสิทธิ์อันบริบูรณ์แห่งพระองค์เถิด” (อาลาอิมรอน โองการที่ 103) และ “โอ้บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลายเอ๋ย จงยำเกรงต่ออัลลอฮ์ และจงกล่าวแต่ถ้อยคำอันเที่ยงตรงเถิด” (อัลอะห์ซาบ โองการที่ 70)

(4.6) ความเกรงกลัว (อัลลอฮ์) และความหวัง (ในความเมตตาของพระองค์) ดังคำดำรัสของพระองค์ที่ว่า “และจงเกรงกลัวต่อฉันเถิด (ยำเกรงอัลลอฮ์) (อัลบะเกาะเราะฮ์ โองการที่ 40 หรือ “จงกลัวเถิด (โอ้ผู้ศรัทธา) ว่าโอ้บ่าวของฉัน (ของอัลลอฮ์) ผู้มากไปด้วยความบาปเอ๋ย จงอย่าหมกมุ่นจากพระเมตตาของพระองค์ แท้จริงอัลลอฮ์ทรงอภัยโทษทั้งสิ้น แท้จริงพระองค์เปี่ยมผู้ทรงอภัย ผู้ทรงเมตตา” (อัลชุกรอ โองการที่ 53) หรือ “ดังนั้นจะไม่มีผู้ใดหลงวางใจว่า จากแผน (การเอาโทษ) ของอัลลอฮ์ เว้นแต่เหล่าชนผู้ขาดทุนยิ่ง (ในโลกหน้า)” (อัลอะฮ์รอฟ โองการที่ 99 หรือ “แท้จริงไม่มีผู้หมกมุ่นจากการตอบแทน (รางวัล) ของอัลลอฮ์ เว้นแต่ปวงชนผู้ปฏิเสธ (ในเอกานุภาพของพระองค์)” (ยูซุฟ โองการที่ 87) และจากหลักฐานวจาของ ท่านศาสดามุฮัมมัด (ซ.ล) เกี่ยวกับเงื่อนไขของการมีศรัทธาและคุณสมบัติของมุสลิมที่แท้จริงท่านศาสดาได้กล่าวว่า “คนหนึ่งในหมู่พวกท่านจะยังไม่มีความศรัทธา (ที่สมบูรณ์) จนกว่าอารมณ์ของเขาจะเป็นไปตามคำสอนที่ฉันนำมา” (บันทึกโดยอัครมุฮัมมัดและอัลเคาะฎีบ) หรือจากหลักฐานรายงานจากท่านศาสดาได้กล่าวว่า “บ่าวคนหนึ่งจะยังไม่เป็นมุสลิมจนกว่าหัวใจและลิ้นของเขาจะรับอิสลาม (หัวใจยอมรับและลิ้นเปล่งเสียงปฏิญาณตน) และ (บ่าว) จะยังมิได้ศรัทธาจนกว่าเพื่อนบ้านของเขาจะปลอดภัยจากวาอิคของเขา (ผู้รายงานฮะดีษนี้คือท่านอับนิมัสฮูดร.ค ได้ถามท่านศาสดานบีว่า) และอันใดคือ “วาอิค” โอ้ท่านผู้เป็นศาสนทูตของอัลลอฮ์ ท่านศาสดา (ซ.ล.) จึงตอบว่า (นั่นคือ) การข่มเหงและการก่อความไม่เป็นธรรม” (บันทึกโดยอะหมัด) หรือจากศาสดาได้กล่าวว่า “การศานาอิสลามอย่างดีประการหนึ่งของคุณคก็คือการละวางสิ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับตัวเอง” (บันทึกโดยมาลิก อะหมัดและอัครมุฮัมมัด) หรือจากท่านศาสดาได้กล่าวว่า “มีสิ่งสามประการ (อันเป็นเครื่องยืนยัน) ถึงการมีศรัทธา คือ (หนึ่ง) การบริจาคในยามขัดสน (สอง) ดิ้นรนเพื่อสันติสุขของชาวโลก (สาม) การที่หัวใจให้ความเป็นธรรม” (บันทึกโดยอัลบัซซาร์) หรือจากท่านศาสดาได้กล่าวว่า “ไม่มีความศรัทธา (ที่แท้จริง) ในบุคคลซึ่งไม่มีอะมานะฮ์ (รักษาสິงที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ) และไม่มีศานาในผู้ที่ไม่รักษาพันธสัญญา” (บันทึกโดยอะหมัดและอับนิมัสฮูด) หรือจากท่านศาสดาได้กล่าวว่า “มีอยู่สามประการซึ่งหากพบอยู่ในผู้ใด ผู้ผู้นั้นย่อมได้รับบรรณาการความหวานชื่นของการมีศรัทธานั้นคือ การที่อัลลอฮ์และรอซูล (ศาสนทูต) ของพระองค์เป็นที่รักยิ่งแก่เขา ยิ่งกว่าสิ่งใดทั้งสิ้น และการที่บุคคลหนึ่งมีความรักก็มีไซ่เพื่ออื่นใดเว้นแต่เพื่ออัลลอฮ์ และการที่เขารู้สึกถึงภัยที่จะกลับคืนไปสู่การปฏิเสธศรัทธา ดังเช่นที่เขาบังเกียจ (ด้วยความหวาดหวั่น) ที่จะถูกดึงลงสู่ไฟนรก” (บันทึกโดย บุคอรี มุสลิมและท่านอื่นๆ) หรือจากท่านศาสดาได้กล่าวว่า “สัญลักษณ์ของการเป็นผู้สลับ (มุนาฟิก) นั้นมีอยู่ 3 ประการคือ เมื่อเขาพูดเขาก็โกหก เมื่อเขาสัญญาเขาก็ผิดสัญญา และเมื่อเขาได้รับความไว้วางใจ (อะมานะฮ์) เขาก็ละเลยบิดพลิ้ว” (บันทึก



โดยอัลบุกอริและมุสลิม ) และจากท่านศาสดาได้กล่าวว่า “แท้จริง ความละเอียดเป็นส่วนหนึ่งของ ความศรัทธา” บันทึกโดยอัลบุกอริและมุสลิม)

(4.7) จากท่านศาสดาว่า “จงสำรวมตนต่อสิ่งต้องห้าม (ตามพระ บัญญัติ) ท่านจะเป็นผู้เป็นเลิศสุดในการนมัสการภักดี และจงพึงพอใจในสิ่งที่อัลลอฮ์กำหนดให้แก่ ท่าน ท่านก็จะเป็นผู้ถึงซึ่งความพอเพียงท่าสุดในโลก และจงทำดีต่อเพื่อนบ้านของท่าน ท่านจะได้ เป็นศรัทธชน (มุอฺมิน) ที่สมบูรณ์ที่สุด และจงรักที่จะให้แก่อื่นในสิ่งที่ท่านรักจะให้แก่ตัวท่านเอง ท่านจะได้เป็นมุสลิมที่สมบูรณ์แบบ และจงอย่าหัวเราะมากเกินไป แท้จริงการหัวเราะมากนั้นทำให้ หัวใจตายด้าน” (บันทึกโดยอัคริมชี้)

(4.8) ประพฤติปฏิบัติจริยธรรมอันดีงาม ดังวณะของท่านศาสดาที่ว่า “องค์ พระผู้อภิบาลของฉันได้บัญชาฉันในสิ่ง 9 ประการดังนี้คือ 1. ความขี้เกรงต่ออัลลอฮ์ทั้งในที่ลับ และที่เปิดเผย 2. คำพูดอันเที่ยงธรรมไม่ว่าในยามที่พึงพอใจหรือในยาม โกรธ 3. ความพอดีในเวลา ยากจนหรือเวลาที่มั่งมี 4. ให้ผู้กมิตร์แก่ผู้ที่ตัดขาดจากฉัน 5. ให้เอื้อเฟื้อต่อผู้เลี้ยงน้ำใจต่อฉัน 6. ยกโทษให้แกผู้ที่ข่มเหงฉัน 7. ให้เวลาที่ฉันนั่งเงียบคือเวลาที่ฉันครุ่นคิดและการเปล่งเสียงของฉัน เป็นการกล่าวรำลึกถึงพระองค์ 8. การมองของฉันเป็นการได้ข้อเตือนสติ 9. ให้ฉันกำชับ (ผู้คน) ให้ กระทำคุณงามความดี ”รายงาน โดย ท่านเราะซีน “จงหยิ่งตรงดูหัวใจของเจ้าเป็นสำคัญ ด้วยความ ดีนั่นคือสิ่งที่หัวใจของเจ้ารู้สึก (ทำไปแล้ว) เป็นสุข และหัวใจก็สงบ ส่วนความบาปนั่นคือสิ่งที่ (ทำลงไปแล้ว) รู้สึกถึงความขุ่นเคืองและเกิดความสับสนในหัวอก และมาตรแม้นว่าเจ้าจะไต่ถาม ผู้คน และพวกเขาไต่ถามเจ้า (ก็จะ ไม่เหมือนถามใจตัวเอง)” บันทึกโดยอิหม่ามอะหมัดและคาริมีย์ “จงสำรวมตนต่ออัลลอฮ์ ไม่ว่าท่านจะอยู่ ณ แห่งใดและจงทำดีตอบแทนความชั่วเพื่อจะได้ลบล้าง กัน และจงอยู่ร่วมกับผู้คนด้วยจรรยาบรรณอันดีเถิด” (บันทึกโดยอิหม่ามอะหมัด อัคริมชี้รีและ คาริมีย์)

(5) การรู้จักผู้อื่นของคนดีซึ่งย่อมทนต่อทุกสิ่งเร้าและการช่วยด้วยศรัทธาย่อม ผ่านพ้นทุกสิ่งทีถาโถมเข้ามาในชีวิตได้อย่างทองคำที่บริสุทธิ์ที่ไม่ว่าจะถูกเผาหลอมหรือทุบด้วย ฆ้อน อย่างไรก็ตามก็คงความบริสุทธิ์ของตนไว้ได้ในที่สุด คนที่มีบุคลิกภาพตามนี้ย่อมเข้มแข็งในยาม วิกฤติจิตใจย่อมใสสะอาดมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับมอบหมายและไว้วางใจจากผู้อื่น จะมี ลักษณะมรรยาทเป็นที่ประทับใจแก่ผู้คนที่ได้รู้จักและพบเห็น ทั้งนี้คนโดยทั่วไปจะผ่านสี่สรรค์ของ ชีวิตไปอย่างสะอาดบริสุทธิ์ไร้มลทินนั้นเป็นเรื่องยากด้วยความที่คนนั้นอ่อนแอต่อสิ่งเร้าและ ความบอบบางต่อภาวะการกดดันทั้งหลาย ดังนั้นภาพของคนที่ใช้ชีวิตอย่างบริสุทธิ์ใจสะอาดมี ความสมถะมักน้อย ยืนหยัดบนหลักการและความเที่ยงตรงจึงยากจะมีให้เห็น แต่ทั้งนี้ไม่ได้ หมายความว่าคนอันเป็นปुरुชนจะไม่สามารถปฏิบัติคุณงามความดีได้อย่างสม่ำเสมอในชีวิตของตน

แต่คนต้องได้รับการขัดเกลามลทินอยู่เสมอๆ จากการขัดด้วยสีของความศรัทธาก็จะเป็นคนที่สมบูรณ์แบบคงทนอยู่ได้นานแสนนานตราบที่หัวใจยังมีศรัทธาอย่างลึกซึ้งต่อศรัทธาในหลักคำสอนของศาสนาที่เที่ยงแท้ และปฏิบัติตนตามแบบฉบับของศาสดา ทั้งนี้คนที่มิสภาพล่อแหลมที่สุดต่อสิ่งเลวและความชั่วของชีวิตมักได้แก่ บรรดาผู้มีอิทธิพลและชนชั้นปกครองที่ห่างไกลจากการมีศรัทธา

ในประวัติศาสตร์อิสลามนั้นบรรดาชนชั้นผู้นำและนักปกครองที่มีศรัทธาและได้รับการขัดเกล้าให้บริสุทธิ์สะอาดตามคำเทศนาของท่านศาสดานบีมุฮัมมัดศ็อลลา สามารถครองตนให้พ้นสิ่งเร้าและความชั่วที่อาจทำให้ชีวิตต้องมัวหมองไปได้ เช่น อนุบักรประมุขของจักรวรรดิประชาคมอิสลาม สืบต่อจากท่านนบีมุฮัมมัดศ็อลลาตามชีวประวัติของท่านนั้น วันหนึ่งภรรยาของท่านต้องการทานขนมหวาน นางจึงจัดหาขนมมาด้วยเงินที่เป็นงบกลางที่ใช้เลี้ยงดูประมุขและครอบครัว เมื่อท่านทราบเข้าท่านก็ได้สั่งให้คืนเงินส่วนนี้กลับกองคลังกลาง โดยให้หักเงินเดือนครั้งต่อไปออกเท่าจำนวนขนมนั้น ความสมณะของท่านอนุบักรซึ่งในเวลานั้นท่านได้ปกครองคาบสมุทรอาระเบีย รวมถึงบะห์เรน โอมานและเยเมนที่เพิ่งทยอยเข้าร่วมกับอาณาจักรอิสลาม ภายหลังจากการเป็นเมืองขึ้นของเปอร์เซียและเอธิโอเปีย เหตุการณ์ทำนองเดียวกันที่เกิดขึ้นแก่ท่านอุมร์ผู้เป็นประมุขคนที่สองของอิสลามที่สืบต่อจากท่านอนุบักรในช่วงเวลาการปกครองของท่านนั้น จักรวรรดิอิสลามได้ยึดครองจักรวรรดิเปอร์เซียได้ทั้งหมดและมีชัยเหนืออาณาจักรโรมันไบแซนไทน์ยึดได้ดินแดนปาเลสไตน์และซีเรีย นับว่าท่านเป็นประมุขที่ทรงอำนาจมากที่สุดของโลกในเวลานั้น เมื่อถึงวันที่ท่านต้องเดินทางจากเมืองมะดีนะฮ์เพื่อไปรับมอบกุญแจเมืองเยรูซาเล็มจากโรมันไบแซนไทน์นั้น ผู้คนชาวโรมันและชาวซีเรียนั้นต่างวาดภาพว่าท่านจะต้องมาในขบวนแห่งเกียรติยศในฐานะประมุขของอาณาจักรผู้ชนะสงครามที่มั่งคั่งและทรงอำนาจที่สุดในเวลานั้น แต่สิ่งที่ปรากฏในบันทึกของนักประวัติศาสตร์อิสลามผู้มีชื่อเสียงอย่างอิบน์กุษัยรกีคือ ท่านอุมร์เดินทางมายังเยรูซาเล็มด้วยอูฐไม่มีหมวกหรือผ้าโพกศีรษะที่บดบังแสงแดดอบอุ่นระอุไม่มีอาานหรืออุบบนตัวอูฐมีเพียงผ้าขนสัตว์หน้าๆ พับไว้แทนอาานเพื่อรองนั่ง ซึ่งเมื่อเวลาท่านลงจากหลังอูฐเพื่อหยุดพักการเดินทางท่านก็จะใช้ผ้าผืนนี้ปูเพื่อพักผ่อนหรือหนุนศีรษะนอนในยามค่ำคืน จากเรื่องจริงในประวัติศาสตร์ที่ทำให้เราเห็นว่าคนที่บุคคลสามารถทนต่อทุกสิ่งเร้าและสิ่งชั่วที่พร้อมจะทำให้เสียคนไปได้ทุกรูปแบบ ก็เพราะบรรดาชนชั้นปกครองเหล่านั้นไม่ว่าจะเป็นท่านอนุบักรหรืออุมร์ที่มีชีวิตเปลี่ยนจากคนธรรมดาสามัญไปสู่การเป็นผู้มีระดับโลกแทนผู้นำและชนชั้นปกครองเดิมๆ ในมณฑลซีเรีย จอร์แดนและอียิปต์ของอาณาจักรโรมันไบแซนไทน์ โอมานอิรักและเปอร์เซีย ท่านเหล่านี้มิได้ก้าวสู่การบริหารอาณาจักรด้วยวิธีการที่ง่ายๆ แต่หากล้วนได้รับการอบรมบ่มสร้างและขัดเกล้าตนและจิตใจมาแล้วเป็นอย่างดีภายใต้การเทศนาและ

อบรมของท่านศาสดานบีมุฮัมมัด (ช.ล.) สิ่งนี้ทำให้ท่านเหล่านี้แตกต่างจากบรรดานักการเมืองและชนชั้นปกครองโดยทั่วไปทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่เวทีการเมืองและการปกครองภายใต้แรงจูงใจของลาภยศ อำนาจ และมีเป้าหมายเพื่อสี่สรรคค์ของชีวิตในโลกนี้เท่านั้น นับเป็นหนึ่งในผลสำเร็จของการเป็นศาสดานบีของท่านที่ได้อบรมสหายและสาวกของท่านให้บริสุทธ์สะอาด อบรมจรรยาบรรยา และชี้้นำให้มุ่งยึดถือในความสมณะ ความนอบน้อม ความตระหนักในภาระที่ได้รับมอบหมายตามแต่ละสภาพของแต่ละบุคคลจะพึงมีและเสียสละ มีความขำเกรงสูงสุดต่ออัลลอฮ์องค์พระผู้ทรงอภิบาล

อิสลามส่งเสริมให้มุสลิมมีความสมบูรณ์ในทุกด้านไม่ว่าด้านร่างกาย จิตวิญญาณ อารมณ์ สังคมและเจตคติ การที่มีร่างกายที่แข็งแรงนับเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี อัลลอฮ์ทรงกล่าวถึงสาเหตุของการเลือกถูกลูกเป็นกษัตริย์เพราะถูกลูกมีความสุขภาพที่แข็งแรงดังอัลกุรอานกล่าวไว้ความว่า “อัลลอฮ์ได้ทรงคัดเลือกเขา(ถูกลูก)ให้มีอำนาจเหนือพวกท่านแล้ว และได้ทรงเพิ่ม ให้แก่เขาซึ่งความรู้อันมากมายและร่างกายที่แข็งแรง ” (อัลบะกอเราะฮ์ : 247) นอกจากนี้ท่านนบีซัยได้กล่าวอีกความว่า “มุอิมินที่มีสุขภาพแข็งแรงย่อมดีกว่าและเป็นที่รักของอัลลอฮ์ยิ่งกว่ามุอิมินที่มีสุขภาพอ่อนแอ แต่ทั้งมุอิมินที่มีสุขภาพแข็งแรงและมุอิมินที่อ่อนแอต่างก็มีความดี” (รายงานโดยอหัมมัด) เนื่องจากกีฬาปัจจุบันได้กลายเป็นธุรกิจที่มีผลประโยชน์มหาศาลแอบแฝง ขณะที่การส่งเสริมกีฬาที่เป็นไปอย่างแยกส่วนไม่บูรณาการและคำนึงถึงส่วนอื่นๆของการพัฒนา ทำให้การเข้ามีส่วนร่วมอันไร้ขอบเขตเป็นเหตุให้เยาวชนต้องเสี่ยงกับพฤติกรรมเชิงลบดังนี้

(5.1) เป็นเหตุให้คบเพื่อนที่ไม่ดี มั่วสุม ติดกับดักของยาเสพติด การพนัน และก่ออาชญากรรมอื่นๆ มีความสัมพันธ์อันไร้ขอบเขตระหว่างชายหญิงและพฤติกรรมเลียนแบบเชิงลบจากนักกีฬาที่ชื่นชอบ

(5.2) ละเลยการละหมาด การสวดและบทบัญญัติอื่นๆ ในอิสลาม

(5.3) การติดตามโปรแกรมกีฬาอันไร้ขอบเขต ทำให้มีผลต่อสุขภาพเสียเวลา และทรัพย์สิน พฤติกรรมติดค่านิยมที่ไม่ดี เป็นต้น

(5.4) การร้องเพลงในปัจจุบัน คือประตูลูกพฤติกรรมเบี่ยงเบน เป็นสื่อในการทำลายระบบคุณธรรมจริยธรรม เป็นพาหะการแพร่ขยายความชั่วร้าย ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาผู้ไม่หวังดีต่ออิสลามได้พยายามใช้การร้องเพลงเป็นเครื่องมือในการทำลายเยาวชนมุสลิม อิบน์มุสอูดได้กล่าวว่า “น้ำเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ต้นไม้ผลิดอกออกผลฉันใด เสียงร้องเพลงก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้หัวใจมีสภาพเป็นกลีบกลอก (นิฟาก) ฉันนั้น” อิบน์อับดุลอะซีส (ขออัลลอฮ์ทรงโปรดปรานท่าน) กล่าวว่า เสียงร้องเพลงคือ กุญแจสู่การกระทำชันา (การมีเพศสัมพันธ์นอกสมรส) การตั้งภาคีและ

พฤติกรรมไร้จริยธรรมทั้งหลาย อิบดุลก็อยิม (ขออัลลอฮฺทรงโปรดปรานท่าน) ได้กล่าวว่า “เมื่อลูกๆ เริ่มเข้าใจและสื่อภาษาได้ พ่อแม่จำเป็นต้องให้เขาห่างไกลจากที่ชุมนุมอันไร้สาระ การฟังเพลงหรือชมกิจกรรมที่ต้องห้ามทั้งหลาย ทั้งนี้เนื่องจากหากลูกๆ มีความเคยชินในสิ่งดังกล่าวตั้งแต่เยาว์วัยแล้ว เป็นการยากสำหรับเขาที่จะสลัดทิ้งพฤติกรรมเหล่านั้นยามที่เขาเติบโตใหญ่” ผลกระทบของการร้องเพลงต่อพฤติกรรมเยาวชนคือ

(5.4.1) ลุ่มหลงกับอารมณ์อันเพื่อเจ้า ไร้สาระ

(5.4.2) การร้องเพลงและดนตรีก็อดันเหตุของการมีพฤติกรรมมั่วสุม

ติดยาเสพติด

(5.4.3) ติดกับดักความรักอันจอมปลอม ความวิตกกังวลอันไร้ค่าและ

ความรู้สึกลึกลับเดียวดายที่สับสนและว้าวุ่น

(5.4.4) เสียงร้องเพลง คือ กุญแจสู่การกระทำชัณ และพฤติกรรมไร้

จริยธรรมทั้งหลาย

(6) การเข้าสังคมและมีค่านิยมที่ผิดๆ สัญญาณต่างๆ ของเยาวชนที่มีค่านิยมที่

ผิดๆ

(6.1) การตามแฟชั่นอย่างไม่ลืมหูลืมตาเช่น แฟชั่นการแต่งกาย ทรงผม

การพูดจา เครื่องใช้ส่วนตัว การติดต่อสัมพันธ์หญิงชายอันไร้ขอบเขตและไม่มีการควบคุม

(6.2) การมีค่านิยมที่ผิดๆ ทำให้เยาวชนติดกับดักพฤติกรรมไร้ศีลธรรมต่างๆ

เช่น มั่วสุมติดการพนัน ยาเสพติด ใช้ชีวิตที่หรูหราฟุ่มเฟือย (มีรสนิยมสูงแต่รายได้ต่ำ)

(6.3) การมีสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี เช่น บ้าน เพื่อน สถานศึกษา นับเป็นปัจจัย

สำคัญที่ทำให้เยาวชนมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน 4- การเข้าร่วมงานสังคมและประเพณีที่ขัดกับหลักการ

อิสลาม

(7) การคลั่งไคล้ดารานับเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งของเยาวชนที่นำไปสู่

พฤติกรรมเบี่ยงเบน มีแบบอย่างที่ไม่ดี นิยมความหรูหรา ฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย ตามแฟชั่น ถูกทำให้เคลิ้ม

กับภาพมายาอันจอมปลอม ทั้งที่ความเป็นจริงมักตรงกันข้ามกับภาพที่ปรากฏอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะ

ดาราและการแสดงได้กลายเป็นมายาธุรกิจที่อาศัยสัญญัตยลักษณ์ทาง ”เพศ” เป็นสินค้าและสิ่งปลุกเร้า

ส่วนลูกค้าที่สำคัญของธุรกิจไร้ศีลธรรมนี้ก็คือเยาวชนนั่นเอง สัญญาณต่างๆ ของเยาวชนที่บ่งบอก

การคลั่งไคล้ดารา

(7.1) การติดตามละครน้ำเน่าตามนิตยสาร วิทยูและโทรทัศน์

(7.2) การเป็นแฟนคลับของดารานในขวัญใจ

(7.3) พฤติกรรมเลียนแบบคาราที่ชื่นชอบ 6s ดังกล่าวจึงเป็นพาหะแห่งความหายนะของเยาวชนที่พ่อแม่ควรต้องให้ความสำคัญและ เอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง พร้อมทั้งใช้ความอดทนเป็นพิเศษ ความละเอียดแม้เพียงเสี้ยววินาทีไม่เพียงทำให้ลูกรักต้องประสบกับอนาคตที่มีคมนเท่านั้น แต่บางที่ต้องแลกเปลี่ยนกับความสูญเสียต่างๆ ที่ไม่อาจทดแทนตลอดชีวิตได้ (ขออัลลอฮฺทรงคุ้มครองให้เราปลอดภัยด้วยเถิด)

(8) สงครามทางความคิด นอกจากปัญหาคุณธรรมจริยธรรมที่ทำให้เยาวชนต้องเสี่ยงกับพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนแล้ว ปัญหาที่รุ่มเร้าเยาวชนอีกประการหนึ่ง คือ สงครามทางความคิด สงครามทางความคิดเป็นอาวุธอันตรายพลั้งที่ทำให้สังคมมุสลิมอ่อนแอ ไร้คุณภาพ ซึ่งสามารถสรุปถึงที่มาของสงครามทางความคิดได้ 2 ทาง คือ

(8.1) ปัจจัยภายนอกที่กลุ่มผู้ไม่หวังดีต่ออิสลามได้พยายามเผยแพร่แนวคิดต่างๆ ที่ขัดแย้งกับ หลักการอิสลามเช่น อิสลามคือศาสนาที่นิยมความรุนแรงและเผยแพร่ด้วยคมดาบ อิสลามคือศาสนาที่คร่ำครึไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน อิสลามเป็นศาสนาที่ขัดกับหลักการสิทธิมนุษยชน จำกัดสิทธิสตรี อิสลามคือศาสนาที่ปฏิเสธความหลากหลายและไม่สามารถร่วมชีวิตในสังคมพหุ วัฒนธรรมได้อย่างสันติสุข ฯลฯ

(8.2) ปัจจัยภายใน โดยที่ส่วนหนึ่งของมุสลิมที่ไม่เข้าใจอิสลามอย่างถ่องแท้ ได้พยายามตีความอิสลามตามอำเภอใจ ไม่มีแหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถือตามหลักวิชาการ ทำให้มีแนวคิดที่ไม่สอดคล้องกับคำสอนของอิสลาม เช่น

(8.2.1) แนวคิดแยกศาสนาออกจากอาณาจักร

(8.2.2) เข้าใจศาสนาโดยแยกส่วน ไม่ครอบคลุม ศาสนาเป็นเรื่องของพิธีกรรมและไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน

(8.2.3) แนวคิดสุดโต่งในศาสนา

(8.2.3) แนวคิดที่เชื่อว่า สามารถทำอะไรก็ได้ หากมีเป้าหมายที่ดี (เป้าหมายที่ดีทำให้มาตรการดีด้วย)

(8.2.4) แนวคิดการห้ามปรามความอกุศลในสังคม

(8.2.5) แนวคิดการใช้ชีวิตในสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างสันติสุข

(8.2.6) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ญิฮาด(การต่อสู้ในอิสลาม) นิฟาก (การกลับกลอก) วะลาอู (การมอบความรักและให้การสนับสนุน) บะรออู(การชิงชังและต่อต้าน) และ ศัพท์ศาสนาบัญญัติอื่นๆ ที่มักถูกตีความอย่างคลาดเคลื่อนและไม่ถูกต้องตามเจตนารมณ์อันแท้จริงของอิสลาม ฯลฯ ดังนั้นสงครามทางความคิดที่นอกเหนือจากการไล่ไต่จากผู้มีอคติกับอิสลามแล้ว ส่วนหนึ่งมาจากมุสลิมด้วยกันเอง อันเนื่องจากการตีความคำสอนผิดพลาดอย่างรู้เท่าไม่ถึงการณ์

ภาพลักษณ์อันสวยงามของอิสลามจึงกลับกลายเป็นศาสนาแห่งความหวาดกลัว รุนแรง และไร้เหตุผล สิ่งที่น่าสลดใจก็คือกลุ่มที่ตกเป็นเหยื่อของความไม่รู้หรือความรู้อันไม่ถึงการณ์ของสังคมที่มีต่ออิสลามในทุกยุคทุกสมัยก็คือ เยาวชนนั่นเอง การแก้ไขปัญหายาวชนตามที่กล่าวมาแล้ว จำเป็นต้องหามาตรการ เร่งด่วนต่างๆ ดังนี้

(8.2.6.1) สร้างกำแพงแห่งอิมานที่มั่นคงและถูกต้อง

(8.2.6.2) ดึงดูดทางปัญญาและความเข้าใจอิสลามอย่างถ่องแท้ โดยการปรับเปลี่ยนสู่ชีวิตจริง

(8.2.6.3) สร้างสำนักแห่งความรับผิดชอบ จุดประกายแห่งความเชื่อมั่นและความหวัง

(8.2.6.4) รับผิดชอบต่อสังคมและก้าวมารับงานอะฮ์ลุดดีน (การเผยแพร่อิสลาม) ด้วยความมุ่งมั่นบนเส้นทางสายกลาง

(8.2.6.5) มีความผูกพันและร่วมมือระหว่างพี่น้องมุสลิมและเพื่อนต่างศาสนิกที่อยู่บนพื้นฐานการให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ดีและความยำเกรง และไม่ร่วมมือกระทำในสิ่งอุกฤษฏและการละเมิดศรัทธา

(8.2.6.6) ปรับปรุงและพัฒนาให้มี ครอบครัวคุณภาพ สื่อคุณภาพ พื้นที่คุณภาพและการศึกษาคุณภาพ ที่เพียงพอกับความต้องการของสังคม

(8.2.6.7) ล้อมรั้วด้วยความรักและความเอาใจใส่แก่เยาวชนอย่างถูกต้องต่อเนื่อง

การกระทำโดยนัยยะนี้ย่อมครอบคลุมไปในเรื่องต่างๆ มากมาย ทั้งเรื่องที่ใช้ให้กระทำและเรื่องที่ไม่ให้กระทำอันเป็นการสละหรือต้องห้าม ซึ่งจำเป็นยิ่งที่ต้องดำเนินตามครรลองอิสลามอย่างเคร่งครัดพร้อมกันไปเป็นหลายๆ ด้าน โดยมีใช้เป็นเพียงการยึดตามเพียงบางด้านและละเลยในอีกบางด้าน ดังที่อัลลอฮ์ ซุบฮานะฮฺวะตะอะลาทฺ ทรงกำชับไว้ว่า “พวกเจ้าจะศรัทธาแต่เพียงบางส่วนของคัมภีร์ และปฏิเสธอีกบางส่วนหรือนั้นหรือ ดังนั้น สิ่งตอบแทนแก่ผู้กระทำเช่นนั้นจากพวกเจ้าจึงไม่ใช่อะไรอื่น นอกจากความอัปยศอดสูในชีวิตแห่งความเป็นอยู่แห่งดลกนี้เท่านั้น และในวันกิยามะฮฺพวกเขาจะถูกนำกลับไปสู่การลงโทษอันฉะรีฟยิ่ง และพระองค์อัลลอฮ์นั้นจะไม่ทรงผลตอบแทนในสิ่งที่พวกเจ้ากระทำอยู่” (อัลบะกอเราะฮฺ 2:85)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างที่อาจจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่อยู่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารเอง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดได้

จากความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แต่ละหน่วยงานต่างก็มีมุมมองเรื่องความเสี่ยงแตกต่างกันไป

วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้นๆ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting) ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้ชัดเจนโดยต้องสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น โดยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) จากเหตุการณ์บังชี้ (Event Identification) ผู้บริหารควรพิจารณาเหตุการณ์หรือกิจกรรมบังชี้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกทุกด้าน โดยการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประเมินทั้งความเสี่ยงและโอกาสขององค์กรรวมทั้งผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดจากรisk การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อผู้บริหารสามารถบังชี้ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น) ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Accept the Risk) เมื่อผู้บริหารพิจารณาแล้วว่าองค์กรจะประสบกับความเสี่ยงในระดับต่ำจนยอมรับได้ ผู้บริหารก็อาจจะไม่ดำเนินการเพิ่มเติมอีก หรือลดความเสี่ยง (Reduce the Risk) ซึ่งผู้บริหารอาจดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดผลเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ การร่วมรับความเสี่ยง (Share the Risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจร่วมแบ่งความรับผิดชอบกับองค์กรอื่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Share the risk) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการบางอย่าง เพื่อหลีกเลี่ยงบางเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรสถานศึกษา เพื่อเป็นการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นก็ได้ ปัจจุบันสถานศึกษาโดยทั่วไปมักมีกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมสำหรับบุคลากรในการควบคุมรวมถึงนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร และการตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring) การตรวจสอบและติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของการบริหารจัดการรวมถึงกระบวนการและวิธีการบริหารในแต่ละสถานศึกษา จากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงด้วย

การบริหารจัดการความเสี่ยงในอิสลามได้ให้ความสนใจต่อสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทุกๆ ในรูปของปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร หรือตัวแปรทางด้านจริยธรรมของคนงานและวิถีชีวิตของตนเองและสังคม ในอีกแง่หนึ่งคือทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามได้บรรจุคุณค่าของสังคมดังกล่าวถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะมีอิทธิพลต่อจริยธรรม

การบริหารจัดการ โดยตรงและทางอ้อม อัลลอฮฺ (ช.บ.) พระผู้เป็นเจ้าของสรรพสิ่งได้กล่าวถึงกฎเกณฑ์และระเบียบการดำรงชีวิตในลักษณะที่เป็นสังคมส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อกำหนดเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ในด้านการบริหารจัดการ การเมือง สังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมที่สุดในฐานะเป็นบ่าวของพระองค์ การประกอบอิบาอะฮฺไม่ใช่เป็นการตัดขาดความสัมพันธ์กับโลกแห่ง การทำงานการประกอบอิบาอะฮฺก็ไม่ใช่ว่าจะต้องให้ความสำคัญต่อภารกิจโลก ช่วงเวลาเดียวกันกลับทำให้สถานภาพของตนเองในฐานะเป็นมนุษย์ที่พระองค์ทรงส่งมายังโลกนี้เพื่อเป็นผู้พัฒนาและทำให้โลกนี้มีความอุดมสมบูรณ์ และเป็นผู้เผยแพร่กฎเกณฑ์ของพระองค์ต่อทุกคนไป จากอัลกุรอานพระองค์อัลลอฮฺตรัสไว้ความว่า “และข้ามิได้สร้างญินและมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพภักดีต่อข้า” (อิซซารียาต 51 : 56) แท้จริงแล้วการประกอบอิบาอะฮฺนั้นจะครอบคลุมกิจการงานทุกอย่างที่นำมาซึ่งประโยชน์ในการดำเนินชีวิต การดำเนินการตามกฎเกณฑ์หรือหลักการของอัลลอฮฺดังกล่าวนั้นจะเริ่มจากสถาบันครอบครัวเป็นพื้นฐานของสังคม จากนั้นได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยอื่นๆ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง และการจัดการ เมื่อวิถีชีวิตดังกล่าวได้รับการยึดถือโดยสังคมแล้วจะทำให้เกิดองค์การทางการบริหารต่างๆ ที่มีสมาชิกองค์กรอันประกอบไปด้วยผู้บริหาร ผู้ปกครองที่มีความศรัทธา การดำเนินงานของพวกเขาเจ้ามีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การปฏิบัติตามคำสั่งของอัลลอฮฺทุกประการและละเว้นสิ่งที่พระองค์ทรงห้าม ขณะนั้นกิจการงานทุกอย่างจะดำเนินไปด้วยความ เป็นระเบียบเรียบร้อยยุติธรรมที่สมดุล และสอดคล้องกับความต้องการสังคมอิสลามและหลักยึดมั่น (อะกีดะฮฺ) ตลอดจนคำสอนของพระองค์ ทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามยังได้เสนอผู้บริหารทุกคนให้ดำเนินการบริหารอย่างมีเมตตา โดยปราศจากการบังคับขู่เข็ญให้คนงานทำงาน นอกเหนือความสามารถของเขา ทฤษฎีบังคับให้ความสำคัญต่อการเป็นมนุษย์และจิตใจและให้เกียรติมนุษย์ในฐานะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ความสามารถที่ตนมีอยู่ไม่ว่าความสามารถทางด้านสติปัญญา ร่างกายและจิตใจจากหลักการซุรอและการร่วมมือในการบริหารจัดการนอกจากนั้นแล้ว ทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามทฤษฎีการบริหารจัดการในอิสลามให้ความสำคัญต่อระเบียบวินัยพร้อมทั้งได้กำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของโครงสร้างการบริหารองค์การ ขณะที่เรียกร้องเพื่อให้การดำเนินงานที่ดีทุกอย่างได้รับการปฏิบัติตาม อิสลามสอนให้มุสลิมทุกๆ คนมีหน้าที่รับผิดชอบและจะต้องถูกไต่สวนในงานที่ตนรับผิดชอบทุกอย่าง เช่นในฐานะที่เป็นลูก ภรรยา สามี พ่อแม่ หัวหน้าหรือผู้ปกครอง อัลลอฮฺ (ช.บ.) ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานความว่า “อัลลอฮฺมีทรงกำหนดภาระหนักกับชีวิตใด เว้นแต่ตามที่ได้ทรงประทานแก่มัน (ชีวิตนั้นๆ) ในไม่ช้าพระองค์จะทรงทำให้มีความสะดวกสบายหลังจากความยากลำบาก” (อัลกุรอาน 65, โองการที่ 7) และท่านนบี ศ็อลฯได้กล่าวไว้ความว่า “ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบและ



ทุกคนจะถูกไต่สวนในหน้าที่ของตน ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบ และเขาถูกไต่สวนในการปกครองของเขา บุรุษมีหน้าที่ดูแลครอบครัวของเขา เขาจะถูกไต่สวนในหน้าที่ของเขา สตรีมีหน้าที่ดูแลบ้านเรือนสามีนางจะถูกไต่สวนในหน้าที่นั้น คนใช้มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของนาย เขาจะถูกไต่สวนในหน้าที่นั้น และบุตรมีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของบิดา เขาจะถูกไต่สวนตามหน้าที่ของเขา” (รายงานโดยบுகอริและมุสลิม) “จงประกอบกิจเพื่อโลกนี้ ประจุค่างท่านจะมีชีวิตอยู่ชั่ววันจันทร์ และจงประกอบกิจเพื่อปรโลกประหนึ่งว่าท่านจะตายในวันพรุ่งนี้” (รายงานโดยอิบนุอะซฮากิ)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยในสถานศึกษา และในระบบธุรกิจ สถานประกอบการ อื่นๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มีดังต่อไปนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศไทย

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมือง และในแต่ละภูมิภาค มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยความเสี่ยง ด้านการเรียนการสอน ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการคอร์รัปชันยังมีปรากฏในสังคมไทยและในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทย

และของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาพบว่ามียอดประกอบต่างๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัดรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วยหลักการจัดการความเสี่ยงหลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบ โดยการจัดการสัมมนาจัดเวลาสาธารณะรูปแบบ

พรตพร อาตยะพันธุ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMES ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยงและด้านการติดตามประเมินผลและการรายงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยรวม และด้านลูกค้า 2) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยสรุป ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ SMES มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อการดำเนินงาน

พัชฉิตา สุทธิสุทธิ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรรพบว่า พยาบาลวิชาชีพปรับบทบาทนโยบายในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร มีการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง พยาบาลวิชาชีพรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 2 ด้าน คือ 1) ด้านกระบวนการพบปัญหาในเรื่องของการไม่เขียนรายงานอุบัติการณ์ และการไม่ได้รับการตอบสนองจากการรายงานอุบัติการณ์ 2) ด้านบุคลากรพบปัญหาเรื่องการขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง การไม่ให้ความร่วมมือและความรู้สึกลังเลใจ

สารนิตี บุญประสพ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเจตคติต่อบรรยากาศการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีเจตคติต่อบรรยากาศการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยา โดยรวมอยู่ในระดับดี พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ทำงานและปฏิบัติงานในแผนแตกต่างกันมีเจตคติต่อบรรยากาศการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาไม่แตกต่างกัน พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีการ

ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาโดยรวมไม่แตกต่างกัน พยาบาลวิชาชีพที่ได้รับอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงมีเจตคติต่อบรรยากาศบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาดีกว่า และมีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านความคลาดเคลื่อนทางยาบ่อยกว่าพยาบาลวิชาชีพที่ไม่เคยได้รับการอบรมบริหารความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

จันทนา กุศลรุ่งรัตน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการบริหารความเสี่ยงของผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมส่งออกกุ้งสดแช่แข็ง แช่เย็น โดยศึกษาเฉพาะกิจการ 5 บริษัท ซึ่งผลการศึกษาในภาพรวมสรุปปัจจัยเสี่ยงตามประเภทธุรกิจได้ 4 ปัจจัย คือ ความเสี่ยงจากตลาด ความเสี่ยงจากขั้นตอนการดำเนินงานและกระบวนการผลิต ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงจากกฎระเบียบของประเทศคู่ค้า และพบว่าแต่ละกิจการแม้จะเผชิญกับความเสี่ยงประเภทเดียวกัน แต่มีขนาดความเสี่ยงแตกต่างกัน รวมทั้งกิจการขนาดเดียวกันก็ยังมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

นิตย์ โรจน์รัตน์วานิชย์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิเคราะห์และออกแบบระบบการตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ด้านการปฏิบัติงานของครู กระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แหล่งทรัพยากร การบริการ และความปลอดภัยเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อิสราพล ลิ้มเพ็ชรชอบ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประยุกต์การบริหาร ความเสี่ยงในการก่อตั้งโรงงานผลิตรองเท้า ผลการศึกษาพบว่า จากกลุ่มความเสี่ยงทั้งหมด ได้แก่ ความคงที่ของแรงงานที่มีทักษะความสามารถในการไม่ทำให้เกิดของเสีย ความสามารถในการผลิตแบบพอดี ประสิทธิภาพของมูลค่าเพิ่มของการทำงาน ทักษะของพนักงานที่มีเพียงพอ และความคงที่ของเครื่องจักร และจากแนวทางในการวิเคราะห์และป้องกันความเสี่ยง พบว่าโรงงานกรณีศึกษาสามารถมีค่า % Takt Time เฉลี่ยของแต่ละสัปดาห์ในช่วงเดือนสุดท้ายของการเก็บข้อมูลคือ เดือนธันวาคมเกินกว่า 85% ที่ได้ตั้งเป้าไว้

บุญช่วย เลี้ยวประไพ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของผู้นำเข้า ผู้ส่งออกและผู้นำเข้า-ส่งออก พบว่า 1) ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศคือ ความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจนอกประเทศ ค่าเงินบาทอ่อนแอ แนวโน้มของอัตราแลกเปลี่ยนที่สูงขึ้นและความต้องการทราบต้นทุนที่แน่นอนในการทำธุรกรรมระหว่างประเทศ 2) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและมีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการฝ่ายการเงิน ธุรกิจประเภทผู้ส่งออกจะสนใจทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนมากที่สุด รองลงมาคือธุรกิจประเภทผู้นำเข้าและส่งออก ส่วนรูปแบบของการทำ

ประกันภัยความเสี่ยง คือ Forward โดยสกุลเงินที่นิยมป้องกันความเสี่ยงคือสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา 3) ธุรกิจผู้นำเข้า ผู้ส่งออก และผู้นำเข้า-ส่งออก มีความพึงพอใจในการทำประกันภัยความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

ชวไล ชุ่มคำ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลของการศึกษาอบรมการป้องกันความเสี่ยงต่อความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของพยาบาลวิชาชีพกรณีศึกษาโรงพยาบาลเลิศสิน พบว่า การฝึกอบรมการป้องกันความเสี่ยง ทำให้ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารยา และเวชภัณฑ์ในหอผู้ป่วยอายุรกรรมชาย อายุรกรรมหญิง โรงพยาบาลเลิศสินเพิ่มขึ้น

ชัยพร มังกรเศษไชยกุล (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการเลือกโครงการภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน พบว่า การตัดสินใจเลือกโครงการโดยใช้ความสัมพันธ์ของหลักเกณฑ์ในแต่ละด้านในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจทางด้านเศรษฐศาสตร์การลงทุน โดยคำนึงถึงในด้านการเงิน การตัดสินใจในรูปแบบที่มีหลักเกณฑ์หลายๆ ด้านโดยใช้โมเดลบราวน์กับสัน การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน โดยใช้การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของกระแสเงินสด และการวิเคราะห์ความไวระบบสนับสนุนการตัดสินใจ กล่าวได้ถูกออกแบบมา ซึ่งประกอบด้วย 4 โมดูลคือ ระบบจัดการฐานข้อมูล (DBMM) ระบบ การประเมินโครงการภายใต้ภาวะการที่แน่นอน (PAM) ระบบการประเมินโครงการภายใต้หลักเกณฑ์ต่างๆ (MRM) ระบบการประเมินโครงการภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (PERUM) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้ได้ถูกสร้างขึ้นโดยการเขียนโปรแกรมแบบวิซวลด้วยภาษาเดลไฟ และสามารถนำมาติดตั้งเพื่อใช้งานบนเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ทั่วไป การทดสอบระบบได้ทำการทดสอบระบบ โดยทำการคัดเลือกโครงการผลิตกระแสไฟฟ้าโดยมีทางเลือก 3 ลักษณะคือ โครงการผลิตกระแสไฟฟ้าจากเครื่องยนต์ดีเซล เครื่องยนต์น้ำมันเตาและเครื่องยนต์แก๊ส ซึ่งสามารถใช้สนับสนุนการตัดสินใจเลือกโครงการดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

คาน และ เบอร์เนส (Khan & Burnes, 2007, pp. 197-216 อ้างถึงใน สุมนา เสือเอก, 2553, หน้า 73) ได้ศึกษาเรื่องความเสี่ยงและการจัดการโซ่อุปทาน โดยเป็นการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ซึ่งพบว่ามีกรอบทฤษฎี และถกเถียงในประเด็นเรื่องความเสี่ยงค่อนข้างมาก ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แต่ในทางปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องมีการประยุกต์ จากทฤษฎีเกี่ยวกับความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยงในโซ่อุปทานให้เข้ากับธุรกิจแต่ละประเภท โดยผู้วิจัยได้เสนอว่า ควรจะเป็นรวบรวมทฤษฎีต่างๆ มาใช้และทุกองค์กรก็ควรให้ ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง และโซ่อุปทานด้วย

บรักเกิน แค็กเกอร์ และนิวเลท (Bruggen, Kacker & Nieuwlaat, 2005, p. 141 อ้างถึงใน สุมนา เสือเอก, 2553, หน้า 73-74) ได้ศึกษาผลกระทบจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของพันธมิตรในยุทธศาสตร์ช่องทางการตลาดของการส่งออกแบบธุรกิจถึงธุรกิจ (B2B) ในสหรัฐ พบว่าหลายบริษัทในสหรัฐได้มองหาตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการในต่างประเทศ ซึ่งขณะนี้ตลาดระดับนานาชาติยังคงเป็นเรื่องเร้นลับสำหรับอีกหลายบริษัท ดังนั้นพวกเขาจึงได้พยายามที่จะมองหายุทธศาสตร์ของตลาดต่างประเทศที่สามารถลดความเสี่ยงและปัญหาด้านการเงินลงได้ การใช้ผู้แทนจำหน่ายต่างชาติเพื่อเจาะตลาดในต่างประเทศนั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับหลายๆ บริษัทในสหรัฐ โดยเชื่อว่าผู้จัดจำหน่ายต่างชาติในต่างประเทศมีความรู้ และความสามารถด้านการตลาดและตรรกะในการแนะนำสินค้าไปยังผู้บริโภค และยังช่วยลดความเสี่ยงให้กับผู้ส่งออกอีกด้วย ในทางทฤษฎีนั้นสถานการณ์เช่นนี้มีแต่ได้กับได้ โดยผู้ส่งออกสามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศโดยเสียค่าใช้จ่ายไม่สูงนัก ในขณะที่ผู้จัดจำหน่ายสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการ ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้ แต่ปัญหาก็ยังมีอยู่ในกระบวนการการใช้ของยุทธศาสตร์นี้และปัญหาด้านการเชื่อมผู้ส่งออกและผู้แทนจำหน่ายเข้าด้วยกันเมื่อมีการรวม ช่องทางการตลาดนี้ทำให้จำเป็นต้องมีการรวมปัญหาเรื่องการบริหารระดับองค์กรเข้าไปด้วย ซึ่งรวมไปถึงปัญหาด้านภาระหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบ และไม่มี การกำหนดความสัมพันธ์ระดับผู้บริหารและพนักงานที่ชัดเจนด้วย ในความพยายามที่จะผ่านพ้นความท้าทายเหล่านี้ไปได้ นั้น พันธมิตรและยุทธศาสตร์ของพันธมิตรได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาทั้งใน ช่องทางระดับประเทศและระดับชาติ พันธมิตรทางยุทธศาสตร์โดยธรรมชาติแล้วจะอยู่บนพื้นฐานด้านความเชื่อมั่น ข้อตกลงและความร่วมมือระหว่างสมาชิกตรงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระหว่างกัน เมื่อมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างผู้ส่งออกและหุ้นส่วนในต่างประเทศอาจเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างพันธมิตรได้ ถ้าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีมากพอที่จะส่งผลกระทบในกระบวนการการติดต่อสื่อสารระหว่างหุ้นส่วน ผู้บริหารที่รับผิดชอบการส่งออกสู่ผู้แทนจำหน่ายในต่างประเทศนั้นต้องสนใจความท้าทายของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมด้วย

ซิดิซิน เอลราม คาร์เตอร์ และคาวินาโต้ (Zsidisin, Ellram, Carter & Cavinato, 2004, pp. 397-413 อ้างถึงใน สุมนา เสือเอก, 2553, หน้า 74) ได้วิเคราะห์เทคนิคการประเมินความเสี่ยงด้านอุปทานโดยเป็นการหาความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยงในด้านการจัดซื้อและผลกระทบ หากเกิดความเสี่ยงดังกล่าวซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้ส่งมอบกระบวนการปรับปรุงผู้ส่งมอบ และการลดโอกาสการเกิดความเสียหายจากผู้ส่งมอบ เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้ส่งมอบ และหาจุดที่เหมาะสมของบริษัทผู้ซื้อและผู้ขายในการเจรจาระหว่างกัน รวมทั้งลดความเสียหายที่ อาจเกิดจากความไม่แน่นอนในด้านผู้ส่งมอบ

คูเปอร์ (Cooper, 2004, pp. 487-491 อ้างถึงใน สุมนา เลื่อเอก, 2553, หน้า 74) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับเจตคติต่อบรรยากาศการบริหารความเสี่ยง พบว่าพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิภาพการทำงานและปฏิบัติงานในแผนกที่แตกต่างกันมีการรับรู้ถึงบรรยากาศความปลอดภัยในการทำงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการจัดการความเสี่ยงระดับความรุนแรงของความ เสี่ยงและเจตคติต่อการอบรมเรื่องความปลอดภัยแตกต่างกันด้วย

แครรี่ (Karri, 2002, p. 2809 - A อ้างถึงใน สุมนา เลื่อเอก, 2553, หน้า 74) ได้ศึกษาความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ผลกระทบของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร (บริษัท) ความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต่อต้านที่ได้พัฒนาขึ้น องค์กรรับทราบความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีและความสับสนของสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานบริษัทวัดได้ในด้านการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานด้านการเงินที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลง และด้านที่มีปฏิริยาต่อต้านของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินงาน ผลที่อาจเกิดขึ้นได้ของสภาพแวดล้อม ของงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์บริษัทหลังควบคุม ขนาดของบริษัทและความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม คือขาดการสนับสนุนบทบาทในระดับปานกลางของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต่อต้านกับการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงทำให้บริษัทสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในสิ่งแวดล้อมของบริษัทตามที่คาดหวัง ดังนั้น ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมจึงไม่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยา ต้องการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานบริษัทหรือองค์กรนั้นลดลงมาอยู่ปานกลางได้

แมน (Man, 2001, p. 3851 - A อ้างถึงใน สุมนา เลื่อเอก, 2553, หน้า 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs พบว่าประสิทธิผลทางการตลาดและการก่อตั้งกิจการมีความเชื่อมโยงกับข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการเป็นไปตามทฤษฎี โดยมีมิติด้านศักยภาพ Mahasarakham University ในการแข่งขันประกอบเข้าไปด้วย ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันมีตัวชี้วัด 3 ด้าน คือศักยภาพ กระบวนการ และผลการดำเนินงาน สะท้อนผ่านความมีคุณภาพด้านศักยภาพการแข่งขัน 4 ลักษณะด้วยกันคือ การดำเนินงานในระยะยาว ความสามารถในการควบคุมกำกับดูแลความสัมพันธ์กัน และความเปลี่ยนแปลงอันเกิดขึ้นตลอดเวลาจากแนวทางทั้งสองนี้เองได้พัฒนาตัวค้นแบบประกอบด้วยตัววัด 4 ด้านคือ ข้อได้เปรียบของเจ้าของกิจการ ขอบเขตแห่งการ แข่งขันสมรรถภาพขององค์กร และผล

การดำเนินการของกิจการ ทั้งนี้มีกลุ่มประชากรคือ SMEs ในฮ่องกง โดยผลการศึกษาค้นคว้าได้ข้อสรุปว่าการมีกลยุทธ์และข้อผูกพันด้านการสร้างข้อได้เปรียบของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในระยะยาวของ SMEs และ ความสัมพันธ์นี้จะได้ถูกทำให้สัมพันธ์กันน้อยลงด้วย ในกรณีที่ SMEs มีขอบเขตในการแข่งขันของ กิจการ นอกจากนั้นยังพบว่าขอบเขตการแข่งขันของกิจการและสมรรถภาพขององค์กรจะมี ผลกระทบในด้านบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ผลกระทบที่จำเป็นยิ่งต่อ กิจการเท่ากับการมีกลยุทธ์ และพันธะในการแข่งขันเพื่อเป้าหมายระยะยาว แต่ขอบเขตการแข่งขัน ของกิจการและสมรรถภาพขององค์กรก็จะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กรด้วย

บัค (Buck, 1982, pp. 35-41 อ้างถึงใน สุมนา เสือเอก, 2553, หน้า 75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Risk Analysis Method Can Help Firm's Investment Less of a Gamble พบว่าสภาพในอดีตมีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้าน เศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงในเรื่องสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและความเสี่ยงทางด้าน เศรษฐกิจ โดยสามารถปรับปรุงขึ้นโดยให้บริษัทต่างๆ นำแนวความคิดในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถใช้ในการคำนวณโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการคำนวณเพื่อให้การลงทุน ของบริษัทนั้นไม่อยู่ในสภาพที่เสี่ยงในการลงทุน