

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในหมวด 8 ทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา 62 ได้กำหนดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษา แนวการจัดการศึกษา และคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายใน และหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก (พนารัตน์ วสุวัฒน์ศรี, 2551) ปัจจุบันแนวโน้มการตรวจสอบภายในของภาคราชการได้ขยายขอบเขตการตรวจสอบจากเดิมที่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบด้านการเงิน การบัญชี และการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับเป็น ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) มากขึ้น

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้มีการปฏิรูป โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการจัดส่วนราชการใหม่ โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของชาติในแต่ละด้านในการพัฒนาการจ้องการปฏิบัติราชการ และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ กำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการให้เกิดการบริหารราชการที่ดี และให้อยู่ในแนวทางเดียวกัน สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ จากเป้าหมายดังกล่าว ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้นเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีในการปฏิบัติราชการ และให้ส่วนราชการยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติตามอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการบริหารราชการที่ดี ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการต่อไป หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกทำให้องค์กรอยู่รอด และเติบโตอย่างยั่งยืนส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง หลักธรรมาภิบาลมี 6 หลักคือหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีได้กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางการปฏิบัติลงในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ และกระทรวงศึกษาธิการได้นำหลักธรรมาภิบาลมากำหนดเป็นนโยบายที่สำคัญลงในแผนปฏิบัติการ และได้มอบนโยบายให้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ทุกแห่งทั่วประเทศได้นำไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยมอบนโยบายให้โรงเรียนในสังกัดทุกแห่งต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมไปถึงการรายงานผลการดำเนินงานในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี โดยส่งเอกสารรายงานต่อ สตง. และหน่วยงานต้นสังกัดทุกปี ตามระเบียบ สตง. ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 7.5 กำหนดให้ใช้มาตรการส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้างความโปร่งใส และป้องกันการทุจริตประพจน์มิชอบในระบบราชการ และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาทุกแห่งขององค์กรภาครัฐ จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้จะต้องมี 3 ระบบที่สำคัญ คือการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (เจนเนตร มณีนาถ, กรกนก วงศ์พานิช, ปัญจมน แก้วมีแสง และดรณรัตน์ พึ่งตนเอง, 2548) รวมไปถึงการประยุกต์ปรับเปลี่ยนมิติทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard (BSC.) ที่นำเสนอโดย Norton และ Kaplan มาใช้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานราชการ กพร.ได้ปรับเป็น ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติที่กล่าวไว้ข้างต้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะครอบคลุมในส่วนขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงกลายเป็นส่วนสำคัญของกิจกรรมภายในองค์กรที่จะช่วยให้กิจกรรมภายในองค์กรดำเนินต่อไปได้ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (นฤมล สะอาดโหม, 2550) โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุความสำเร็จ การระบุความเสี่ยงการประเมิน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อจัดอันดับความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยงหรือการใช้กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง สุดท้ายคือการติดตามตรวจสอบและประเมินผลความเสี่ยง กระบวนการดังกล่าวข้างต้นจะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และไม่เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ว่าจะต้องครอบคลุมกิจกรรมที่ดำเนินงานทั้งหมด จากบริบทที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้คือมูลเหตุว่าหน่วยงานสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร

การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงเชิงนโยบายและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล (นฤมล สะอาดโหม, 2550) การจำแนกประเภทความเสี่ยง อาจจำแนกได้จากความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยอิทธิพลภายนอกองค์กร และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยอิทธิพลภายในองค์กร แต่ในที่นี้จะขอจำแนกประเภทความเสี่ยงเฉพาะ

พื้นที่ (Specific Risk Areas) ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างการจัดการองค์กรแต่ละกิจการว่าจัดไว้
อย่างไรแล้วเรามุ่งเน้นไปยังแต่ละพื้นที่เหล่านั้น เช่น การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (เจริญ เจริญวัลย์,
2546) เป็นต้นและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรมีหลายด้านดังนี้ 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย
ด้านทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารระดับสูง 2) ความเสี่ยงในด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
3) ความเสี่ยงในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมองค์กร 4) ความเสี่ยงในเรื่องการบริหารจัดการของ
ผู้บริหารแต่ละระดับ (ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น, 2551) นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นพันธกรณีที่
สำคัญอีกประการของผู้บริหาร คือ การตัดสินใจใช้ทรัพยากรขององค์กรทั้งหมดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ เงิน ทรัพย์สิน คน ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ดุลยพินิจตัดสินใจในทิศทางให้องค์กร
ได้รับประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กรที่ตั้งไว้นั้น กล่าวคือ การดำเนินงานต้องประกอบด้วย
ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความประหยัด (Economy) และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)
องค์ประกอบดังกล่าวต้องเกี่ยวโยงกันตลอดจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไปเสียมิได้ จึงจะถือว่าเป็นการ
ตัดสินใจที่นำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดให้เกิดขึ้นกับองค์กร เมื่อใดที่ผู้บริหารตัดสินใจจะเกิดความเสี่ยงขึ้น
2 กรณี คือ การตัดสินใจไม่ตัดสินใจหมายถึงความล้มเหลว การตัดสินใจผิดพลาดหมายถึงความล้มเหลว
(เจริญ เจริญวัลย์, 2546) จากทรัพยากรที่สำคัญได้แก่เงิน ทรัพย์สิน คน ในบรรดาทรัพยากรทั้งหมดของ
องค์กรต้องถือว่าคนหรือทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด และคนเป็นทรัพยากรที่มีความเสี่ยง
มากที่สุด

งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นงานที่ประกอบด้วย
ส่วนสำคัญต่างๆมีขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเริ่มจากการวางแผนการจัด การ การ
จัดคนเข้าทำงาน การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553) เป็นกระบวนการที่ทำให้
ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคคนที่มีความประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม
นั่นคือการทำหน้าที่ในการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบีย
วินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และการบริหารงานบุคคลมีหลักการ
ที่ว่าคนต้องยอมรับเกียรติภูมิและค่าของแต่ละคนเป็นหลักจะต้องยอมรับในสิทธิส่วนบุคคลจุมงหมาย
ของแต่ละคน (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2549) และจะต้องยกย่องตามความเหมาะสมของฐานะของแต่ละคน
จะกดขี่บุคคลกร พนักงาน ลูกจ้างเป็นเสมือนทาสไม่ได้ ทั้งสองฝ่ายต้องมีฐานะเท่าเทียมกันจะต้องพึ่งพา
อาศัยกัน (เสนาะ ดิยาว, 2546) และสำหรับขอบข่ายงานบริหารงานบุคคลในกระทรวงศึกษาธิการได้
กำหนดไว้ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลัง การสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง การเปลี่ยน
ตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้าย การดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ
ดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการ การรายงานการ

ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอมัญจาคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้แบ่งงานบริหารออกเป็น 4 งานที่สำคัญได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานงบประมาณ และงานบริหารงานทั่วไป ในส่วนของงานบริหารงานบุคคล จากรายงานคุณภาพการศึกษา (งานบริหารงานบุคคล โรงเรียนโคกนางามพิทยาสรรพ์, 2552) พบว่าในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลนั้นยังมีจุดบกพร่องในด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานจากผู้บริหารที่ไม่เหมาะสมกับคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ และการติดตามระบบการปฏิบัติงานหรือเนื้องานในโรงเรียนขาดการสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรที่ดี และยังขาดการควบคุมการแสดงออกทางความคิด เห็นทางวิชาการการสื่อสาร โดยใช้ภาษาให้อยู่ในความพอดี ซึ่งหากไม่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้เกิดความเสียหายตามมาอย่างคาดไม่ถึง และจะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพในงานฝ่ายอื่นๆ ในโรงเรียนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของสมศ.ในการประเมินคุณ ภาพภายนอกครั้งที่ 2 ที่ให้มีการปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียนในหลาย ๆ ด้านรวมไปถึงงานด้านบุคคลด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีครูที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในโดยตรงไม่มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรวมไปถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เองก็ไม่มีศึกษานิเทศก์ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยตรง และไม่มีเจ้าหน้าที่ติดตามในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ที่พบในโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ มีการจัดทำระบบควบคุมภายใน และมีการประเมินความเสี่ยงแทรกอยู่ในกรอบงานของระบบการควบคุมภายใน ในโรงเรียนเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี รักท่วม (2550) พบว่า ด้านความรู้ของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยงใน สถานศึกษาโดยรวมครู และผู้บริหาร มีระดับความรู้ต่ำส่วน พนารัตน์ วสุวัฒน์ศรี (2551) พบว่า ปัญหาการดำเนินงานการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยง ในภาพรวมด้านการประเมินความเสี่ยง มีปัญหามากกว่าด้านอื่น ๆ

ประเด็นปัญหาการบริหารงานด้านบุคคลที่ล้มเหลวนั้น ส่วนมากเกิดจากปัญหาการประเมินโดยใช้ลำดับคะแนน 4 ลำดับ (มากที่สุด มาก ปานกลาง และน้อย) ที่ผิดพลาด คือไม่ยึดหลักความสามารถ (Competency) หลักความเป็นธรรม (Equity) หลักการจูงใจ (Motivation) หลักความสามารถแข่งขัน (Market Rate Compative) (เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร, 2544) รวมไปถึงการไม่ดูผลงานเชิงประจักษ์ประกอบการประเมินผลงานด้วย และไม่มีแนวคิดการสร้างโอกาสให้กับบุคลากร พนักงานได้ทำงานและคิดนวัตกรรมโดยอิสระถูกต้องรอบความคิด และใช้อำนาจบังคับโดยตีความระเบียบ และกฎหมายเข้าข้างฝ่ายที่มีอำนาจสูงกว่า (ทวีศักดิ์ สุททวาทีน, 2551) ใช้ระเบียบหรือหลักกฎหมายจนเกิน

เลยลืมไปว่าคนมีจิตใจ มีความคิด มีเหตุผล มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่แตกต่างกัน บุคลากรจึงไม่สามารถทำงานได้เต็มตามศักยภาพเพราะขาดแรงจูงใจ และเกินความท้อแท้บ่อยครั้งที่ได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “ผลงานเท่ากับความสามารถคูณแรงจูงใจ” (ธงชัย สันติวงษ์, 2546) อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และเป็นส่วนสำคัญของการบริหารความเสี่ยง การจัดองค์กรให้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความชำนาญ และเหมาะสมกับงานมีการฝึกอบรมเพื่อความมั่นใจว่ามีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความชำนาญ มีสิ่งจูงใจในการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามผลของการประเมินโดยมีระบบการให้ผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีผลงานซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างผลงานของตนกับความสำเร็จของ องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2550)

จากความสำคัญและสภาพปัญหาข้างต้นจึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล เพราะเป็นปัญหาที่ต้องดำเนินการศึกษา และเร่งแก้ไขโดยด่วนซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการบริหารความเสี่ยงในเรื่องการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ในปัจจุบันได้พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และที่สุดแล้วโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น จะได้นำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการกำหนดนโยบายทางการบริหาร และช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้เหมาะสมทันเวลา และถูกต้อง ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และประสิทธิผลอย่างแท้จริง

2. คำถามการวิจัย

2.1 สภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่นเป็นอย่างไร

2.2 การประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น มีรายละเอียด ขั้นตอนในการประเมินอย่างไร

2.3 มีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่นอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

3.2 เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

3.3 เพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลกับโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู และลูกจ้างโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น จำนวน 200 คน

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร 5 โรงเรียน จำนวน 5 คน ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 65 คน ครูโรงเรียนคำแคนวิทยาคม จำนวน 13 คน ครูโรงเรียนมัธยมโพธิ์เพ็ก จำนวน 10 คน ครูโรงเรียนโคกนางามพิทยาสรรพ์ จำนวน 12 คน ครูโรงเรียนเหล่าใหญ่หน้าข้าววิทยาคม จำนวน 10 คน พนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง ครูธุรการ จำนวน 12 คน พนักงานบริการ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 132 คน โดยใช้วิธีจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตาราง R.V.Krejcie และ D.W. Morgan (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

4.3 ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร ความเสี่ยงด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านระบบบุคลากรสัมพันธ์ และความเสี่ยงด้านระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล

4.4 ระยะเวลาเวลาในการศึกษาระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2553 ถึง 31 มีนาคม 2554

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ หรือ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในสถานศึกษาโดยเกิดจากทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

5.1.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบ ต่อหน่วยงาน และสามารถควบคุมการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ด้วยการตัดสินใจของ

ผู้บริหาร หรือบุคคลในองค์กร เช่น ความเสี่ยงจากอัคคีภัย ความเสี่ยงจากการถูกลักขโมยทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการทุจริต และความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

5.1.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะสร้างผลกระทบต่อกิจการต่างๆ ที่คล้ายกันหรืออยู่ในหมวดเดียวกันในวงกว้าง โดยที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมการเกิดหรือระดับผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ เช่น ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ความเสี่ยงด้านชุมชน ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจการเมือง

5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5.2.1⁴ ผลกระทบหมายถึงความเสียหายหรือความรุนแรงที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความล้มเหลวในงานโดยมักกำหนดกันเป็นขั้นๆ หรือเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

5.2.1.1 ผลกระทบระดับ 5 หมายถึงงาน หรือ กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายไม่ได้ดำเนินการเลย หรืองานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เลย เป็นระดับความเสี่ยงที่วิกฤติ

5.2.1.2 ผลกระทบระดับ 4 หมายถึงงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย ได้ดำเนินการแล้วบางส่วน แต่ไม่บรรลุตามประสงค์ที่วางไว้ และใช้เวลาเกินที่กำหนดมาก เป็นระดับความเสี่ยงที่รุนแรง

5.2.1.3 ผลกระทบระดับ 3 หมายถึงงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ดำเนินการแล้วทุกงานแต่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทุกข้อและใช้เวลาเกินที่กำหนดมากเป็นระดับความเสี่ยง ที่ปานกลาง

5.2.1.4 ผลกระทบระดับ 2 หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ดำเนินการแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทุกข้อ และใช้เวลาเกินที่กำหนดมาก เป็นระดับความเสี่ยงที่เล็กน้อย

5.2.1.5 ผลกระทบระดับ 1 หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ดำเนินการแล้ว บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ใช้เวลาเกินที่กำหนดเล็กน้อยเป็นระดับความเสี่ยงที่เพิกเฉยได้

5.2.2 โอกาสที่จะเกิด หมายถึงระดับความถี่ที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรที่คิดเป็นมูลค่าข้างต้นว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในระดับใดซึ่งมักจะกำหนดเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

5.2.2.1 โอกาสที่จะเกิด 5 หมายถึง มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน โอกาสเกิดสูงมาก

5.2.2.2 โอกาสที่จะเกิด 4 หมายถึง ระหว่าง 1-6 เดือนต่อครั้ง โอกาสเกิดสูง

5.2.2.3 โอกาสที่จะเกิด 3 หมายถึงระหว่าง 6-12 เดือนต่อครั้ง โอกาสเกิดปาน

กลาง

5.2.2.4 โอกาสที่จะเกิด 2 หมายถึง มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง โอกาสเกิดน้อย

5.2.2.5 โอกาสที่จะเกิด 1 หมายถึง มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง โอกาสเกิดน้อยมาก

5.3 ระดับความเสี่ยงหมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับคือสูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

5.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การรับรู้และจำกัดความเสี่ยงเพื่อ ลดโอกาสและปริมาณของการสูญเสียหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อป้องกันความสูญเสีย และล้มเหลวที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานทรัพยากรบุคคลที่วางไว้ โดยพิจารณาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 มิติ ได้แก่

5.4.1 การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) โดยการทบทวนการเกิดเหตุการณ์ในอดีตจากประสบการณ์ของผู้บริหารครูและลูกจ้างและค้นหาความเสี่ยงจากการทำงาน

5.4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อประเมินขั้นต้น และตอบสนองต่อเหตุการณ์ และจัดอันดับความเสี่ยงที่ต้องระมัดระวัง เพื่อนำไปวางแผนในการดำเนินงานหรือเขียนแผนที่ความเสี่ยง

5.4.3 การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยงการลดหรือป้องกันความเสี่ยงและการถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง

5.4.4 การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation) หรือการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง การติดตามเครื่องชี้วัด การทบทวนประสบการณ์ และการตรวจสอบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ๆ

5.5 การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เข้าไปปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อดำเนินการสรรหาบรรจุแต่งตั้ง จ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สร้างระบบบุคลากรสัมพันธ์ และจัดทำระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีคุณภาพชีวิต การทำ งานที่เหมาะสม และมีความสุข

5.5.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการหมายถึง การสร้างแรงจูงใจแก่ครูผู้ปฏิบัติราชการในโรงเรียนเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนและสิทธิเสรีภาพพร้อมด้วยประโยชน์ต่างๆ ที่พึงจะได้รับอย่างเสมอภาคเป็นธรรมตามเกณฑ์และความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดการพัฒนางานพัฒนานคนต่อไป

5.5.2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลหมายถึงการให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มประสบการณ์ให้แก่ตนเองทั้งโรงเรียนเป็นผู้จัด และให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เอง ทั้งจากการอบรม การพัฒนา

การศึกษาดูงาน และการศึกษาค้นหาความรู้ทางอินเทอร์เน็ต การอ่านหนังสือ เป็นต้น เพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนต่อไป

5.5.3 การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แนวทางการดำเนินงานแบบองค์รวมโดยการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีขีดความสามารถในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น สามารถบรรลุความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และให้ความสำคัญกับความสำเร็จในระยะยาวมากกว่าความสำเร็จในระยะสั้น

5.5.4 ระบบบุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนทั้งครูผู้สอน และผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กันในทางที่สร้างสรรค์เพื่อความสามัคคีและความเข้าใจกันในการทำงานเพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

5.5.5 ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านบุคคล อันได้แก่ ข้อมูลการประวัติ การพัฒนาอบรม งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ รวมไปถึงโปรแกรมระบบข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียน

5.6 การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล (Risk Management on Human Resources) หมายถึง การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้แก่ การระบุค้นหาความเสี่ยง การประเมิน วิเคราะห์ เพื่อจัดอันดับความเสี่ยง การใช้กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผลความเสี่ยง มาจัดใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสรรหาคัดเลือก ค่าตอบแทนสวัสดิการ การจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบบุคลากรสัมพันธ์ ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานดังกล่าว

5.6.1 ความเสี่ยงในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจแก่ครูผู้ปฏิบัติราชการในโรงเรียนเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือน และสิทธิเสรีภาพพร้อมด้วยประโยชน์ต่างๆที่พึงจะได้รับอย่างเสมอภาคเป็นธรรมตามเกณฑ์ และความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดการพัฒนางานพัฒนาคนต่อไป

5.6.2 ความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่ตนเองทั้งโรงเรียนเป็นผู้จัด และให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เอง ทั้งจากการอบรม การพัฒนา การศึกษาดูงาน และการศึกษาค้นหาความรู้ทางอินเทอร์เน็ต การอ่านหนังสือ เป็นต้น เพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนต่อไป

5.6.3 ความเสี่ยงในการจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แนวทางการดำเนินงานแบบองค์รวมโดยกาปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและฝ่ายต่างๆในโรงเรียนให้มี

มาตรฐานการปฏิบัติงานและมีขีดความสามารถในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น สามารถบรรลุความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้ความสำคัญกับความสำเร็จในระยะยาวมากกว่าความสำเร็จในระยะสั้น

5.6.4 ความเสี่ยงด้านบุคลากรสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กันในทางที่สร้างสรรค์เพื่อความสามัคคี และความเข้าใจกันในการทำงาน เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

5.6.5 ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านบุคคลอื่นได้แก่ข้อมูลการประวัติการพัฒนาอบรม งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ รวมไปถึงโปรแกรมระบบข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียน

5.7 สภาพ หมายถึง พฤติกรรมการดำเนินงานและปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

5.8 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

5.9 ครู หมายถึงครู และลูกจ้างชั่วคราวในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 หรือหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายทางการบริหาร

6.2 ได้แนวทางการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นประโยชน์กับสถานศึกษาในการนำไปขยายผลเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านอื่นๆ ภายในโรงเรียน

6.4 ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้เหมาะสม และทันเวลา ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

6.5 สถานศึกษาได้นำข้อมูลสารสนเทศ ไปจัดทำการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และงานด้านอื่นๆเพื่อรายงานหน่วยงานต้นสังกัด

6.6 บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้ และเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถนำความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปใช้ประโยชน์ในงานของตนเอง และในชีวิตประจำวันได้