

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎีและเอกสาร วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น ดังต่อไปนี้

1. นโยบาย พระราชบัญญัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
4. บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา : กรณีศึกษา 5 โรงเรียน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. นโยบาย พระราชบัญญัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.1 นโยบายการปฏิรูประบบราชการ

เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติ จึงได้มีนโยบายการปฏิรูประบบราชการมี 5 ประการคือ 1) ปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพ และมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ พร้อมเร่งตรากฎหมายเพื่อปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลก และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม 2) ปรับปรุงบทบาทของภาครัฐจากเดิมที่เป็นผู้ปฏิบัติ และควบคุมเป็นผู้อำนวยความสะดวก และให้การสนับสนุนดำเนินงานของภาคเอกชนและประชาชน โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ 3) ปรับกระบวนการบริหารราชการโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และเท่าเทียม 4) เร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีทัศนคติเอื้อต่องานบริการประชาชนรวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นระบบ และเป็นธรรม 5) เร่งรัดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำ และจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้

กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส การปฏิรูประบบราชการได้แสดงเป้าหมายหลักไว้ 3 ประการ 1) การจัดส่วนราชการใหม่โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของชาติในแต่ละด้านบูรณาการภารกิจเดียวกันให้เป็นส่วนราชการเดียวกัน เป็นผลให้กำหนดแผนบริหารงานได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับให้ชัดเจน ทั้งด้านนโยบาย การกำกับดูแล และการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาการจัดองค์กรการปฏิบัติราชการ และพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากการปฏิรูประบบราชการ 3) กำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการ ที่จะทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และวัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ จากเป้าหมายดังกล่าวจึงได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการ ให้อยู่ในรูปแบบกฎหมาย เพื่อให้มีผลบังคับให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติ และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อ วันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบริหารราชการไทย (พ.ศ. 2546–2550) โดยมีหลักการสำคัญคือ “การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ตามความที่ปรากฏอยู่ใน มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และเพื่อให้มีส่วนราชการมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและมีบรรทัดฐานเดียวกันจึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีในการปฏิบัติราชการ และให้ส่วนราชการยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติตาม และจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการบริหารราชการที่ดีตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการในที่สุด

1.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการมาแปลงให้อยู่ในรูปกฎหมาย เพื่อให้เกิดการ บังคับใช้ตามเจตนารมณ์ที่ได้แสดงเหตุผลของการตราพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินฯ ฉบับนี้ไว้ชัดเจนว่า “โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติราชการ” และในมาตรา 3/1 วรรค 3 แห่งพระราชบัญญัติฯ ได้บัญญัติไว้ว่า มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุข ของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ



ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงานการจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการ สั่งการให้ส่วนราชการ และข้าราชการปฏิบัติได้” จากมาตรา 3/1 นี้ จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและบังคับใช้ในส่วนราชการ เพื่อเป็นการกำหนดกรอบและทิศทางที่ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติจึงเป็นที่มาของ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

1.3 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2552) ได้กล่าวถึง หลักธรรมาภิบาลว่าเป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลายช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์และความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอก และทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงานคือ ขบวนการ หรือขั้นตอนในการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ ที่จัดขึ้นในหน่วยงาน โดยเริ่มต้นจากงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละคน งานที่ได้รับคำสั่งให้ทำ หรืองานที่ร่วมกันทำ จะต้องเป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ 1) หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ คำนึงถึงความเป็นธรรมและมีความยุติธรรม ไม่ละเมิดหรือหลีกเลี่ยงอย่างตั้งใจ แนวทางปฏิบัติในหน่วยงานคือ ให้มีการเผยแพร่ความรู้เรื่อง กฎ ระเบียบของหน่วยงาน สร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานในการใช้ กฎ ระเบียบ ด้วยความเป็นธรรมมีการทบทวน ปรับปรุง กฎ ระเบียบ และกระบวนการดำเนินงานให้เป็นธรรม และทันต่อสถานการณ์ 2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยสร้างค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานและถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน เสียสละ มีระเบียบวินัย มีการพัฒนาตนเอง แนวทางปฏิบัติในหน่วยงานคือ การกำหนดจรรยาบรรณของหน่วยงานและข้าราชการ จัดให้มีระบบการร้องเรียนในการให้บริการของหน่วยงาน รมรงค์ให้มีการใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวางในบุคลากรทุกระดับ จัดกิจกรรมส่งเสริมความเพื่อให้มีคุณธรรมของหน่วยงาน และการประชาสัมพันธ์ให้ทราบ 3) หลักความโปร่งใส หมายถึง การปฏิบัติงานโดยไม่ทุจริต คอร์รัปชัน มีกระบวนการให้ตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานได้ มีการเปิดเผยข้อมูล

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

ห้องสมุดงานวิจัย

วันที่ 12 ก.ย. 2555

เลขทะเบียน

249513

ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ได้โดยสะดวกแนวทางปฏิบัติในหน่วยงาน คือ สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และสร้างให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้หน่วยงานปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารฯ และมีระบบให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยสะดวกปรับปรุงระบบสารสนเทศและระบบจัดเก็บเอกสารให้สะดวกต่อการสืบค้นและเผยแพร่จัดทำประกาศ และคู่มือการให้บริการระบุขั้นตอน และระยะเวลาที่ชัดเจน มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย 4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมมือกันจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาแสดงความเห็น และร่วมตัดสินใจในเรื่องต่างๆแนวทางปฏิบัติในหน่วยงาน คือปรับปรุงกฎระเบียบ และกลไกการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม กระจายอำนาจการบริหารงานในหน่วยงานรณรงค์ เพื่อสร้างจิตสำนึกเรื่องการมีส่วนร่วมแก่บุคลากรภายในหน่วยงาน 5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และกล้าที่จะยอมรับผลที่เกิดจากการกระทำของตนเอง และพร้อมแก้ไขปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในหน่วยงานคือผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความสำนึกเรื่องความรับผิดชอบของตนเอง (Self-Accountability) เช่น ระบบประเมินตนเอง ระบบประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งเสริมผู้มีความรู้ความสามารถ โดยการใช้ระบบการให้รางวัล และระบบจูงใจ 6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม มีความประหยัด มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แนวทางปฏิบัติในหน่วยงานคือ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงาน การกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการทำงานมีระบบรายงานผลที่มีความสอดคล้องกับระบบการประเมินผล

เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่าหมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่ดีบางที่เรียกว่าบรรษัทภิบาลความหมายรวมถึง ความมีจรรยาบรรณของผู้บริหาร พนักงานและองค์กรทั้งนี้เมื่อเราใส่ใจกับหลักคุณธรรม ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นธรรม จะทำให้องค์กรอยู่รอด และเติบโตอย่างยั่งยืน ตามนิยามศัพท์ของธรรมาภิบาลนั้น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดไว้ว่าบริษัทจะมีสามระบบที่สำคัญคือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) อีกความหมายหนึ่งบรรษัทภิบาลหมายถึงการจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการองค์กรอย่างมีคุณธรรม เพื่อประโยชน์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Stakeholders)

1.4 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม

ภายใน พ.ศ. 2544

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 กำหนดให้ใช้มาตรการส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่ง กำหนดแผนการสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตประพตมิชอบในระบบราชการ และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี ระเบียบฯ นี้จึงได้ถูกกำหนดขึ้น เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำมาตรการที่กำหนดขึ้นในระเบียบไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายใน และให้รายงานการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกปีการควบคุมภายในคือกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและให้สอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงโดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนซึ่งเป็นเป้าหมาย ที่ต้องการบรรลุความสำเร็จการประเมินความเสี่ยงคือการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ดังกล่าวการกำหนดกิจกรรมควบคุม หรือ กำหนดระบบการควบคุมภายใน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงและผลการประเมินความเสี่ยง และให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนั้น ให้มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรทุกระดับและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่มีการใช้ข้อมูลนั้นๆ โดยให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ได้ทันกำหนดเวลา และงานสำเร็จ และควรให้มีการติดตามประมวลผลการควบคุมภายในเพื่อประเมินคุณภาพการดำเนินงานและเพื่อให้มั่นใจว่าจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องได้รับการแก้ไขปรับปรุงอย่างทันท่วงที

1.4.1 การบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษามาตรา 62 ได้กำหนดให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษา แนวการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) ปัจจุบันแนวโน้มการตรวจสอบภายในของภาคราชการ ได้ขยายขอบเขตการตรวจสอบจากเดิมที่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบด้านการเงิน การบัญชี (Financial Audit) และการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Audit) เป็นให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการเนินงาน (Performance Audit) มากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูประบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่า ของการใช้จ่ายเงินตลอดจน

ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณให้แก่ส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546) ในส่วนของการควบคุมงบประมาณนั้นคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้ประกาศ ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดินมาตรา 5 และมาตรา 15 (3), (ก), (ค) ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 118 ตอนที่ 99 ก วันที่ 26 ตุลาคม 2544 และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 27 ตุลาคม 2544 เป็นต้นไป อันมีผลทำให้หน่วยรับตรวจต้องจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในเป็นแนวทางให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับ และรายงานความคืบหน้าทุก 60 วัน ตามระเบียบ ฯ ข้อ 5 และภายหลังจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ จะต้องรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตามระเบียบ ฯ ข้อ 6 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545) ประกอบกับในระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2545 ในข้อ 3 ได้ระบุไว้ว่าหน่วยรับตรวจประกอบไปด้วยกระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่มีชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็น กระทรวง ทบวง หรือกรม หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคหน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น หน่วยงานอื่นของรัฐหน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุนหรือกิจการที่ได้รับเงินหรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยงานรับตรวจ และหน่วยงานอื่นใดหรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

ดังนั้นสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจึงต้องมีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสียในการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.4.2 ความหมายของการควบคุมภายใน

ชูศักดิ์ หงส์มาลา (2548) ได้ให้ความหมายการควบคุมภายในว่าหมายถึงนโยบาย แผนงานวิธีการ และระเบียบปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อถือเป็นแนวปฏิบัติ และคุ้มครองปกป้องทรัพย์สินให้เกิดความถูกต้องเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี รวมทั้งส่งเสริมประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ และถือเป็นหน้าที่ผู้บริหารทุกหน่วยงานจะต้องกำหนดให้มีขึ้นในหน่วยงานตามขอบข่ายของภารกิจงานโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีและพัสดุการกำหนดให้มีระบบการควบคุมภายในจะช่วยให้หน่วยงานปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2539) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการควบคุมภายในหมายถึง กระบวนการ แผนการจัดองค์กรระบบงาน และวิธีการซึ่งมีอยู่ภายในองค์การรวมถึงการ

กระทำโดยผู้บริหารที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องดัง ต่อไปนี้ 1) ความเชื่อถือและความมีคุณภาพสมบูรณ์ของข้อสนเทศ 2) การปฏิบัติตามนโยบาย แผนงานวิธีการ กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ 3) การป้องกันระงับรักษาทรัพย์สิน 4) การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการดำเนินงานหรือแผนงานที่กำหนดไว้

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2546) ได้ให้ความหมายการควบคุมภายในว่า คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2545) ได้ให้ความหมายการควบคุมภายในว่า คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินงานซึ่งรวมถึง การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือ การทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

สรุปการควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงาน กำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เกิดความถูกต้องสมเหตุสมผล ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกหน่วยงานจะต้องกำหนดให้มีขึ้นในการปฏิบัติงานตามขอบข่ายภารกิจ

1.4.3 แนวคิดของการควบคุมภายใน

เจริญ เกษภูววัลย์ (2543) ได้กล่าวว่า ในการจัดการงานต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จนั้น วิธีการที่ดีที่สุดที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงก่อนอื่นก็คือการวางแผน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารจำต้องคิด และเตรียมการให้เสร็จสิ้นก่อนที่จะมีการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคต และด้วยเหตุผลที่ว่าในการเนินการต่าง ๆ องค์กรย่อมต้องลงทุนใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้สิ้นเปลืองไปด้วย ทั้งยังต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงเสมอตลอดเวลานั้นฉะนั้นก่อนที่จะเริ่มต้นลงมือดำเนินการใด ๆ ลงไปก็จำเป็นต้องคิด และเลือกหาวิธีการที่ดีที่สุดจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลาย ๆ ทางทำให้ดีที่สุดไว้เป็นการล่วงหน้าเสียก่อนจนกระทั่งเกิดเป็นผลงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยให้ทรัพยากรที่ลงทุนไปไม่เกิดความสูญเปล่าหรือมีการระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดความสูญเสียซึ่งทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ และคุณภาพของวิธีการควบคุมที่ถูกต้อง และ

เหมาะสม. วิธีที่ถูกต้องและเหมาะสม คือ การที่ผู้บริหารตระหนัก และให้ความสำคัญต่อหน้าที่ในการควบคุมซึ่งเป็นภาระหน้าที่หลักประการหนึ่งที่จะต้องทำการกำหนดหรือจัดระเบียบงานต่างๆและจะต้องติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้สั่งการไปแล้ว และในระหว่างปฏิบัติงานก็ต้องมีการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นจะต้องมีการสร้างระบบการควบคุมที่ดี

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (2544) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการควบคุมภายในไว้ดังต่อไปนี้ 1) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงาน ตามปกติการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนมิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงาน ตามปกติของหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานซึ่งได้แก่ การวางแผนการดำเนินการ และการติดตามผล 2) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์การวางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายในส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบ การควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น 3) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจจะทำให้การดำเนินงาน บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้นอก จากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุน และผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผล ประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

จากแนวคิดดังที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่า การควบคุมภายในมีแนวคิดมาจากการปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลเพื่อป้องกันความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในรวมถึงต้องมีการสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดี

2. แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความหมายความเสี่ยงหลายท่านได้ให้ความหมายความเสี่ยงไว้ดังนี้

ชัยเชษฐ พรหมศรี (2550) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นเรา

ต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อที่จะทำให้องค์กรของเรابرลุเป้าหมายได้ เราจึงต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2551) ให้ความหมายความเสี่ยง (Risk) ว่าเป็นโอกาสที่จะเกิด ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ได้รับอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียงการเกิดภาพลบของหน่วยงาน การที่บุคลากรเกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือการที่ต้องชดเชยค่าเสียหายซึ่งส่งผลนี้อาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การบริหารการปฏิบัติงาน และการเงินซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

วรโชติ ไชยวงศ์ (2549) กล่าวว่า ความเสี่ยง หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อาจกีดกันองค์กรจากการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ความเสี่ยงทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่เรากำลังทำเป็นประจำเรียกว่า Operational Risk ทางด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ทางด้านการแข่งขัน (Competitive) ทั้งหมดอยู่ที่ว่าอะไรเป็นวัตถุประสงค์ อยู่ที่เรากำหนดว่าเราจะสนใจเรื่องอะไรเวลาปกติของการทำแผน เราจะดูเรื่องของความประสบความสำเร็จหากดูเรื่องของความเสี่ยงจะดูที่เรื่องถ้าจะไม่สำเร็จอะไร คือ ตัวขาว

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (2547) กล่าวว่า ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2546) กล่าวว่า ความเสี่ยงหมายถึงโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หรือเป็นสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย โดยมีสภาพเป็นความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย มีศัพท์ 2 คำที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง คือ ภัย (Peril) และอันตราย (Hazard) คำว่าภัยหมายถึง สาเหตุของความสูญเสีย เช่น ถ้ากล่าวถึงไฟไหม้อาคารตัวภัยหมายถึงไฟ ฉะนั้นสิ่งเป็นภัยพื้นฐานได้แก่ ไฟฟ้า ไฟฟ้าพายุได้ฟุ้ง แผ่นดินไหว เป็นต้น ส่วนคำว่าอันตราย หมายถึงเป็นภาวะที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย

นฤมล สะอาดโหม (2550) ความเสี่ยงคือ ความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย

สรุปความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ

งานในสถานศึกษาอาจกล่าวได้ว่าความเสี่ยงคือผลกระทบคุณด้วยโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเกิด ขึ้นจาก ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถ ควบคุมการเกิดความเสี่ยง และผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ด้วยการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือ บุคคลในองค์กร เช่น ความเสี่ยงจากอภิศักภัย ความเสี่ยงจากการถูกลักขโมยทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการ ทุจริต ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะสร้างผลกระทบต่อ กิจการต่าง ๆ ที่คล้ายกัน หรืออยู่ในหมวดเดียวกันในวงกว้าง โดยที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการไม่สามารถ ควบคุมการเกิด หรือระดับผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ เช่น ความเสี่ยงด้านกฎหมายความเสี่ยงด้าน ชุมชน ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจการเมือง

ดังนั้นหากพิจารณาธรรมชาติของการบริหารงานในสถานศึกษา ย่อมต้องมีความเสี่ยงอยู่เป็น ธรรมชาติกล่าวคือมีโอกาสรับผลเสียจากความผิดพลาดในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือการดำเนินงาน โครงการหรือกิจกรรม งานในหน้าที่พิเศษและงานสอนตลอดจนผู้รับบริการคือนักเรียน และผู้ปกครอง ในชุมชน ซึ่งรวมถึงผู้ให้บริการในสาขาอาชีพอื่นต่างก็ต้องเผชิญโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ตามเหตุผลดังกล่าว

2.2 ประเภทของความเสี่ยง มีหลายหน่วยงานได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2551) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงตามแนวคิดขององค์กร สามารถจำแนกได้ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการ กำหนดแผนกลยุทธ์ยุทธศาสตร์แผนการดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้อง กับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกอันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือการดำรง อยู่ขององค์กร และการครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และแผนกลยุทธ์ขององค์กรรวมไป ถึงการตัดสินใจด้านการบริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรที่ไม่ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคต่อการ ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ 2) ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการและการกำกับติดตามนโยบายซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด 3) ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ครอบคลุมถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในการปฏิบัติงานว่ามี ระบบควบคุมตรวจสอบดี 4) ความเสี่ยง ด้านการเงิน และงบประมาณ (Financial Risk) หมายถึงความ เสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อม ความขาดสภาพคล่องในเรื่องงบประมาณการเงินและการควบคุมรายจ่ายที่

เกินความจำเป็น 5) ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนดแต่อาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 6) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่องค์กรไม่สามารถกำหนด และควบคุมได้ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุ เป้าหมายขององค์กร 7) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิต และทรัพย์สิน (Hazard Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิต และทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิต และทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการก่อการร้าย

เจริญ เจริญวัฒน์ (2546) กล่าวว่า การจำแนกประเภทความเสี่ยงมุมมองทั่วไป จำแนกได้ตามขนาดขององค์กร ความสลับซับซ้อนคุณภาพของระบบควบคุมภายใน อัตราความเจริญเติบโต ขององค์กร ความสามารถของฝ่ายจัดการ การทุจริตทางการบริหาร สภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยน พนักงาน ศีลธรรมเสื่อม ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ความเสี่ยงจากภาครัฐอาจจำแนก ได้จากปัจจัยอิทธิพลภายใน และภายนอกองค์กร ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยอิทธิพลภายนอกองค์กร คือ ความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะสร้างผลกระทบต่อกิจการต่างๆ ที่คล้ายกัน หรืออยู่ในหมวดเดียวกันในวงกว้าง โดยที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการไม่สามารถควบคุมการเกิด หรือระดับผลกระทบจากความเสี่ยนั้นๆ ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลง การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยอิทธิพลภายในองค์กร คือ ความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถควบคุมการเกิดความเสี่ยและผลกระทบจากความเสี่ยนั้นๆ ได้ด้วยการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือบุคคลในองค์กร เช่น ความเสี่ยงจากอคติภัย ความเสี่ยงจากการถูกกลั่นแกล้งโดยทรัพย์สินหรือการยกยอกทรัพย์สินของหน่วยงาน ความเสี่ยงจากการทุจริต จำแนกประเภทความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างการจัดการ องค์กรแต่ละกิจการว่าจัดวางไว้อย่างไรแล้วเราพุ่งเน้นมองไปยังแต่ละพื้นที่เหล่านั้น เช่น การบริหาร งานการเงิน การจัดซื้อจัดหา การบริหารงานพัสดุ การผลิต การตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ การทุจริต เป็นต้น

สรุปประเภทของความเสี่ยงจำแนกได้ก็ประเภทแล้วแต่มุมมอง อาจจำแนกตามองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน หรืออาจจำแนกอาจจำแนกได้จากปัจจัย อิทธิพลภายในและภายนอกองค์กร หรือจำแนกประเภทความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างการจัดการ องค์กรแต่ละกิจการว่าจัดวางไว้อย่างไร แล้วเราพุ่งเน้นมองไปยังแต่ละพื้นที่เหล่านั้น

ดังนั้นความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนจึงเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรคือในโรงเรียน หากจะจำแนกประเภทความเสี่ยงเฉพาะ พื้นที่ที่ถือว่าเป็นความเสี่ยงในงานด้านการบริหารงานบุคคลหรือที่เรียกว่างานด้านทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

2.3 นิยามการบริหารความเสี่ยง มีหลายหน่วยงานได้ให้ ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (2547) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ บริษัท ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2550) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและได้รับการวางแผนเพื่อใช้ในการลด หรือจัดความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่ ความสูญเสียจะเกิดขึ้นในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง

นฤมล สะอาดโสม (2550) การบริหารความเสี่ยงองค์กรคือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็น ไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การรับรู้และจำกัดความเสี่ยงเพื่อ ลดโอกาสและปริมาณของการสูญเสียหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อป้องกันความสูญเสีย และล้มเหลวที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานทรัพยากรบุคคล ที่วางไว้ โดยพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ซึ่ง ประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 มิติ ได้แก่ 1) การระบุค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) 2) การ ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) การหลีกเลี่ยง การรับไว้ การป้องกัน และการถ่ายโอนความเสี่ยง 4) การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation) หรือการเฝ้าระวังความเสี่ยง การติดตามเครื่องชี้วัด การทบทวนประสิทธิภาพ และการตรวจสอบความ เสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ๆ

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการ บริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับความมั่นใจ

ใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้แก่การใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิคในการจัดการกับความเสี่ยงบางครั้งเรียกว่าการตอบสนองความเสี่ยงประกอบไปด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การยอมรับหรือควบคุมความเสี่ยง การป้องกันหรือลดความเสี่ยง และการถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยงนั่นเอง

2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงจากหลายหน่วยงานในประเทศมีดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (2551) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร หรือสถานศึกษา ฝ่ายงาน กลุ่มงานฯ 2) การระบุความเสี่ยงเป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม 3) การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยง เป็นไป อย่างเหมาะสม 4) การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วจะสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปจัดทำ เป็นแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป 5) การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือคณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์การศึกษา เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและกิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ 6) การรายงานเป็นการรายงานผลการดำเนินงาน ตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ข้างต้นที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายมหาวิทยาลัยรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง 7) การติดตามผล และทบทวนเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่รวมถึง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

วรโชค ไชยวงศ์ (2549) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างง่ายมี 5 ข้อ ได้แก่

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)
- 2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) การสร้างแผนจัดการ (Risk Management Planning)

5) การติดตามสอบทาน (Monitoring & Review)

ธนรัตน์ แต้ววัฒนา (2550) กล่าวว่าขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 1) การสร้างการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร 2) การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง 5) การประเมินผลและการกำกับดูแล

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) แนวทางการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การประเมินมาตรการการควบคุม 5) การบริหารจัดการความเสี่ยง 6) การรายงาน 7) การติดตามผลและทบทวน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 1) ระบุและจำแนกความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การจัดการกับความเสี่ยง 4) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 5) การรายงานและทบทวนการบริหารความเสี่ยง

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2550) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เหลือยู่ 3) ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง 4) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง 5) การติดตามผลและการสอบทาน

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2547) กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) ระบุความเสี่ยง 3) ประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง 5) การรายงานและติดตามผล 6) การประเมินผลการจัดการและแผนบริหารความเสี่ยง

เจริญ เกษภูววัลย์ (2546) กล่าวว่าต้นแบบวงจรความเสี่ยง 1) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักองค์กร 2) การสำรวจความเสี่ยง 3) การค้นหาและจัดลำดับความเสี่ยง 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 5) การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง 6) การบริหารความเสี่ยง 7) การตรวจสอบและทบทวนความเสี่ยง

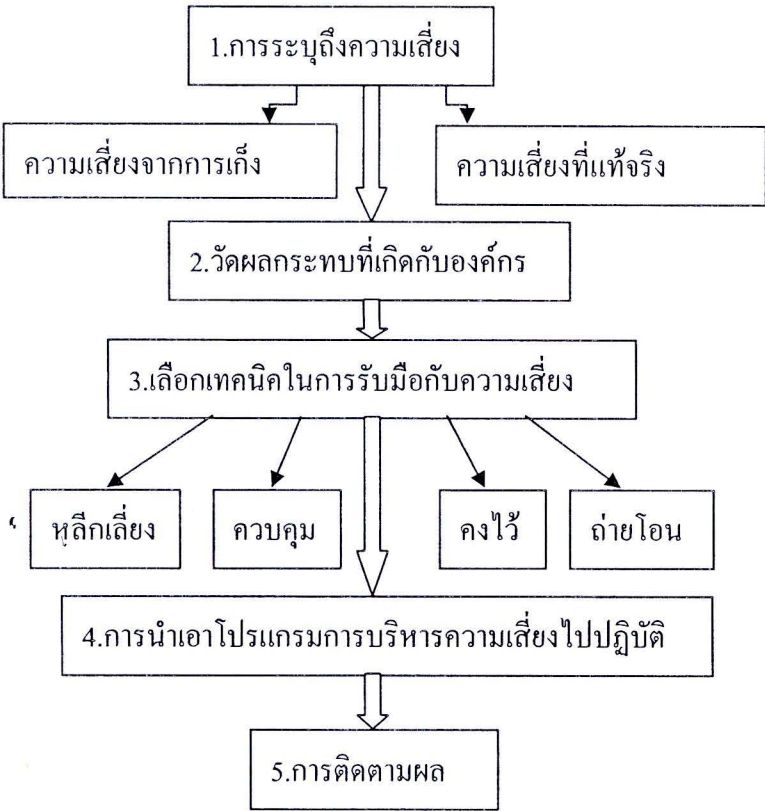
จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการจัดการความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องที่สลับซับซ้อนหรือยาก ยื่นอะไร เพียงแต่การบริหาร โครงการหรือกิจกรรมทุกครั้งจึงต้องมีการทำแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่กันไปด้วยเสมอ

จากตารางสังเคราะห์ได้กระบวนการดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุค้นหาและคัดชี้ความเสี่ยง 3) การประเมิน 4) การจัดการกับความเสี่ยง 5) การตรวจสอบ ทบทวน และประเมินผลความเสี่ยง ในหน่วยงานสถานศึกษาจะมีนโยบายและมีวัตถุประสงค์ และมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปี มาตรฐานการปฏิบัติงานฝ่าย และโครงการอยู่แล้ว จึงอาจลดขั้นตอนลงได้ดังนี้ 1) การระบุค้นหาและคัดชี้ความเสี่ยง 2) การประเมิน วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง 3) การตอบรับหรือการใช้กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง (แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง) 4) การตรวจสอบทบทวนและประเมินผลความเสี่ยงก็ได้

2.5 วิธีการดำเนินงานตามขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ถ้าเรามองความเสี่ยงบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงจะพบว่าความเสี่ยงสามารถพิจารณาได้ 2 แนวทาง คือ ความเสี่ยงที่สามารถคาดการณ์ได้หรือป้องกันได้ และความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้หรือป้องกันได้และความเสี่ยงคือโอกาสที่บางอย่างอาจจะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าความเสี่ยงจะดูเหมือนเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยดีหรือน่าพิสมัยเท่าใดนัก แต่ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ได้ใน 2 ลักษณะเสมอ คือโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าจากการยอมรับความเสี่ยงนั้น หรือในทางกลับกัน คือโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ เราต้องไม่ลืมว่าความเสี่ยงก็เหมือนเหรียญที่มี 2 ด้านเสมอ ดังคำกล่าวที่ว่า High Risk-High Return และ Low Risk-Low Return ก่อนที่ผู้บริหารจะเริ่มกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้เสียก่อนเพื่อเพิ่มความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นในเรื่องการบริหารความเสี่ยงคำถามที่ว่าคือ 1) อะไรคือเป้าหมายประสงค์ของโครงการงานหรือกิจกรรมที่ทำ 2) โครงการงานหรือกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ 3) อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ 4) องค์กรมีทรัพยากรจำนวนเท่าไร 5) ระดับทักษะของบุคลากรที่มีอยู่เป็นอย่างไรบ้าง 6) มีเวลาเท่าไรในการทำโครงการงานหรือกิจกรรมนี้ให้สำเร็จ 7) ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการงานหรือกิจกรรมนี้

โดยทั่วไปกระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง
ที่มา: ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550)

ขั้นที่ 1 การระบุถึงความเสี่ยงและโอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

การระบุถึงความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เปิดเผยและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง การระบุความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะได้รู้ว่ากิจกรรม หรือสถานที่ หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุถึงความเสี่ยงสามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

- 1. แหล่งของความเสี่ยง (Sources of risks)
- 2. ปัจจัยที่อันตราย (Hazard factors)
- 3. ภัย (Peril)
- 4. ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (Resources exposed to risk)

เพื่อเป็นแนวทางในการทำการบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไปอย่างสะดวกมากยิ่งขึ้นโดยวิธีการที่นำไปใช้คือ

- 4.1 ให้ระบุเป้าประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการบรรลุของหน่วยงานของตนว่ามีอะไรบ้าง
- 4.2 ให้แยกเป้าประสงค์ออกมาใส่ในตาราง อาจดูตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ในตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ตารางที่ 2 การระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

Risk Statement	
ชื่อหน่วยงาน.....	
เป้าประสงค์ของหน่วยงานคือ.....	
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น.....	
อะไรเป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น?	
อะไรเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสาเหตุเหล่านี้?	
ทำไมสาเหตุเหล่านั้นจึงสร้างผลกระทบในลักษณะนั้น?	

ตารางที่ 3 ใ้บตรวจรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือไม่
1.ความเสี่ยงจากตัวบุคลากร	บุคลากรที่สำคัญมีการโยกย้าย	
	บุคลากรที่มีความสามารถในการทำโครงการหรือกิจกรรมมีจำนวนน้อยบุคลากรขาดทักษะและการฝึกอบรมที่เพียงพอต่อการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์	
2.การบริหารจัดการ	กระบวนการในการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	
	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	

ขั้นที่ 2 วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น

การวัดความถี่และความรุนแรงของความเสียหายอาจต้องมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Probability)

1. ผลกระทบสามารถกำหนดค่าผลกระทบที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นโดยการให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ระดับคะแนนของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ระดับของความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ผลกระทบ
ความเสี่ยงที่วิกฤติ	5	งานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายไม่ได้ดำเนินการเลยหรืองานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เลย
ความเสี่ยงที่รุนแรง	4	งานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ดำเนินการแล้วบางส่วนแต่ไม่บรรลุตามประสงค์ที่วางไว้และใช้เวลาเกินที่กำหนดมาก
ความเสี่ยงปานกลาง	3	งานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ดำเนินการแล้วทุกงาน แต่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทุกข้อและใช้เวลาเกินที่กำหนดมาก
ความเสี่ยงเล็กน้อย	2	งานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ดำเนินการแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทุกข้อ และใช้เวลาเกินที่กำหนดมาก
ความเสี่ยงที่เพิกเฉยได้	1	งานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้ดำเนินการแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ใช้เวลาเกินที่กำหนดเล็กน้อย

2. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยการให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ระดับคะแนนของความถี่หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

โอกาส	ระดับ	ความถี่
สูงมาก	5	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน
สูง	4	ระหว่าง 1-6 เดือนต่อครั้ง
ปานกลาง	3	ระหว่าง 6-12 เดือนต่อครั้ง
น้อย	2	มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง
น้อยมาก	1	มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง

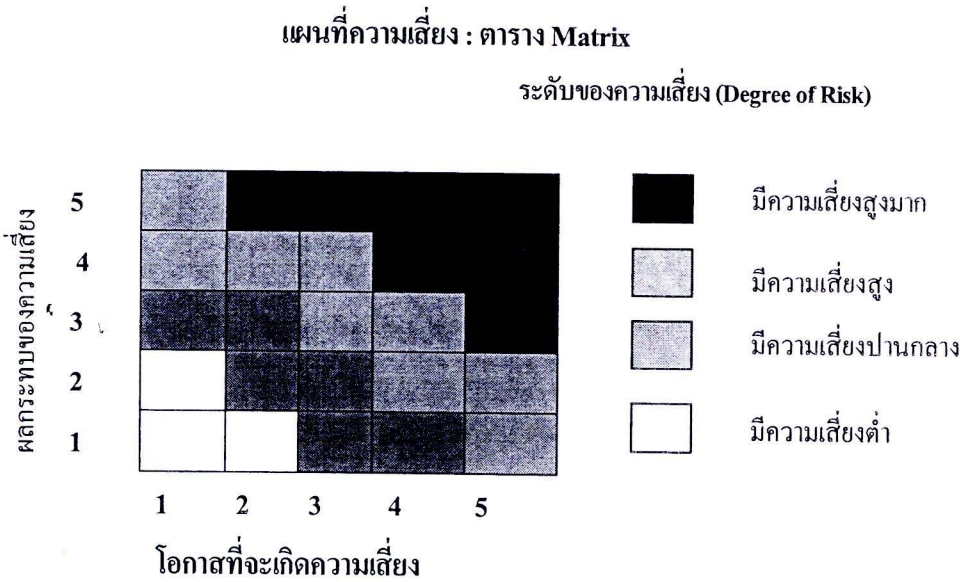
ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2553), ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550 อ้างจาก Mill, 2001) และธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551)

ตารางที่ 6 ตารางวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดอันดับความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบ (A)	โอกาสที่จะ เกิด (B)	ผลกระทบ×โอกาส ที่จะเกิด (A×B)	อันดับที่ต้อง จัดการ
ความเสี่ยงในด้านการ จัดคนเข้าทำงาน				
1.การออกแบบงาน และวิเคราะห์งาน				
ความเสี่ยงด้านการ เพิ่มประสิทธิภาพ บุคคล				
1.อาชีพและการ พัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ				

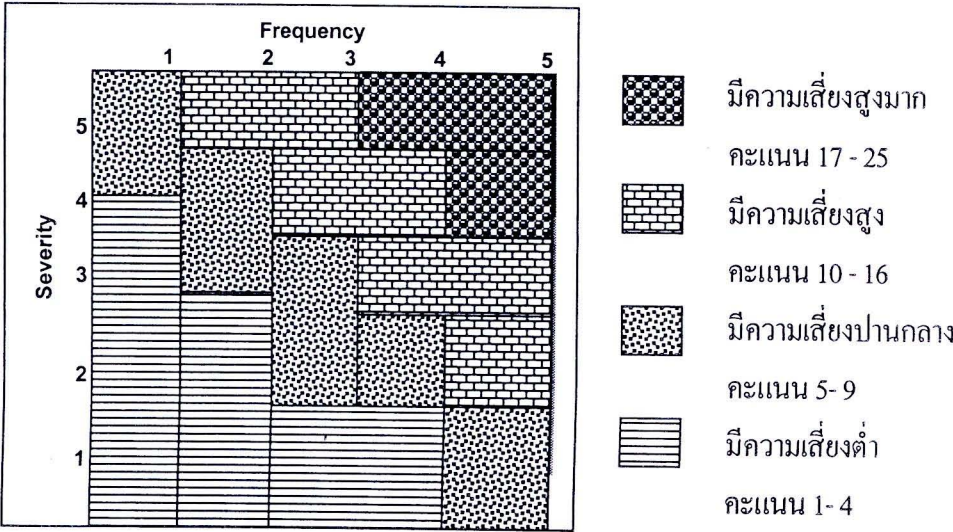
ที่มา: ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551)

หลังจากหาเกณฑ์ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงใดที่ต้อคุณดูแลก่อนเป็นพิเศษ หลังจากนั้นก็เอาระดับความเสี่ยงที่ได้ไปใส่แผนที่ความเสี่ยงเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น (ดูภาพ ที่ 1.2 แผนที่ความเสี่ยง 1)



ภาพที่ 2 แผนที่ความเสี่ยง 1

ที่มา: ชัยเชษฐ พรหมศรี (2550 อ้างจาก Mill , 2001)



ภาพที่ 3 แผนที่ความเสี่ยง 2

ที่มา: นฤมล สอาดโคม (2550)

ขั้นที่ 3 ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสี่ยง

เทคนิคในการรับมือกับความเสี่ยงที่สำคัญมีอยู่ 4 แบบคือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงการคงไว้ซึ่งความเสี่ยงและการถ่ายโอนความเสี่ยง

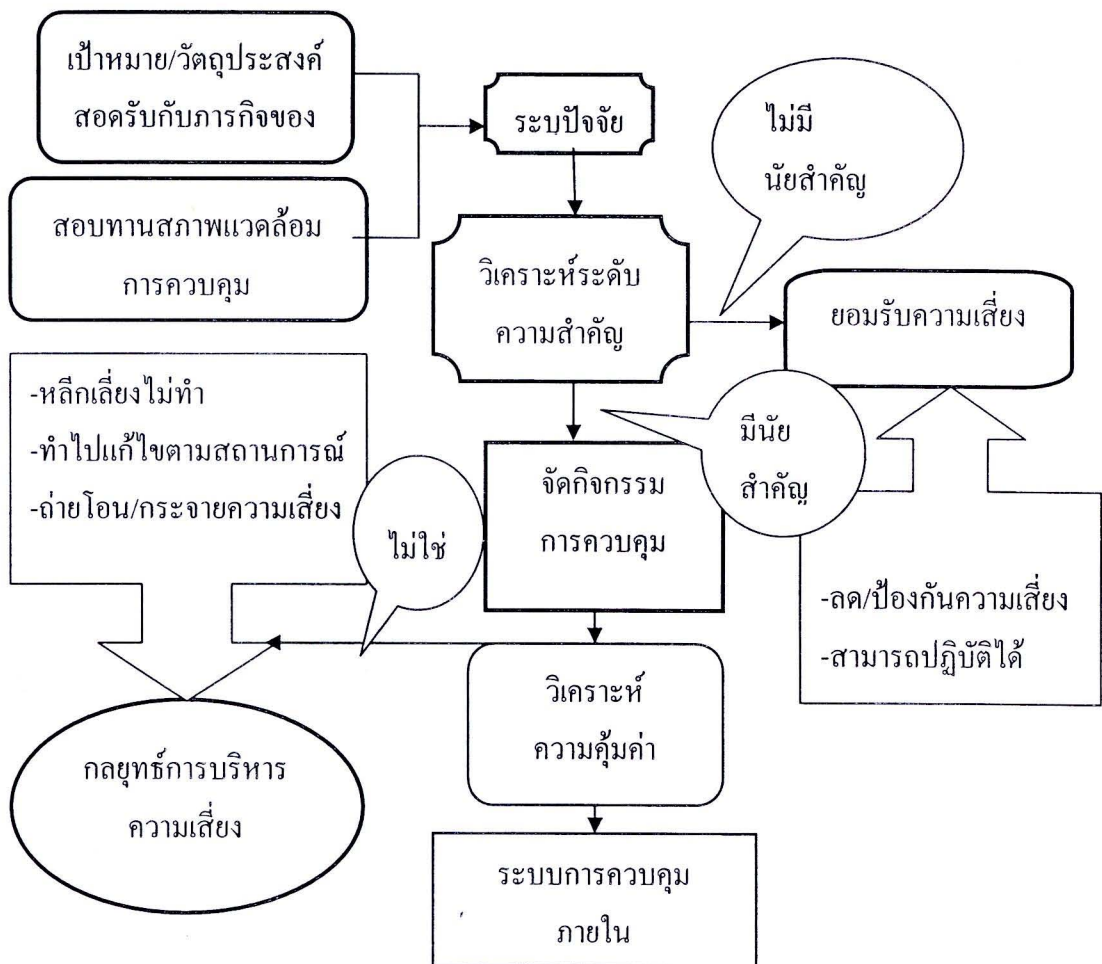
1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) ในกรณีที่บริษัทเลือกที่จะใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อหยุดหรือลดการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง บริษัทที่ทำร้านอาหารสุกี้แห่งนี้สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่เกิดจากอุบัติเหตุทางรถยนต์ที่ส่งผลต่อความเสี่ยงหายต่อตัวรถและความสูญเสียต่อบุคคลได้ โดยอาจยกเลิกแผนกที่ใช้ในการขนส่ง แต่ในกรณีนี้ไม่อาจเป็นไปได้เพราะไม่เช่นนั้น บริษัทก็จะไม่สามารถส่งวัตถุดิบป้อนตามสาขาต่าง ๆ ของตนได้ (ในกรณีที่เลือกแบบนี้บริษัทอาจจ้างบริษัทภายนอกเข้ามาบริหารจัดการแทนในเรื่องการขนส่ง ซึ่งเป็นการใช้เทคนิคในรูปแบบอื่น) หรือในกรณีของบริษัทผู้ผลิตยาอาจระงับการผลิตตัวยาใหม่ เพราะกลัวการถูกฟ้องร้องดำเนินคดีจากผลข้างเคียงของยาที่อาจเกิดขึ้นกับผู้บริโภค เป็นต้น ในส่วนของโรงเรียนเช่น โรงเรียนมินโยบายให้ใส่ชุดที่เหมือนกันอย่างน้อยสัปดาห์ละสามวัน โรงเรียนก็ควรกำหนดชุดที่จะให้ครูสวมใส่มาอาจเป็นวันจันทร์ ชุดสีฟ้าก็วันพุธชุดลูกเสือ วันศุกร์ชุดประจำโรงเรียน เป็นต้น แต่อาจเหลือไว้ หนึ่งวันเพื่อสนองนโยบายจังหวัดหรือนโยบายรัฐ และอีกหนึ่งวันสำหรับชุดสุภาพตามใจแต่ละบุคคลเพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดจนเกินไป เป็นต้น

2. การควบคุมความเสี่ยง (Risk control) ในกรณีที่การเสี่ยงเสี่ยงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เพราะจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อบริษัทได้มากกว่า บริษัทอาจเลือกเทคนิคการควบคุมความเสี่ยง หรือกล่าวให้เข้าใจได้โดยง่ายก็คือ การใช้วิธีการป้องกันความสูญเสียเพื่อจะลดความถี่ของความเสี่ยงหายที่จะเกิดขึ้น ในกรณีของบริษัทสุกี้แห่งนี้อาจใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยงโดยการให้การอบรมแก่พนักงานขับรถในรูปแบบการขับที่ปลอดภัยอย่างสูงสุด และคอยตรวจสอบสภาพรถและเส้นทางเดินทางอยู่เสมอ

3. การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง (Risk retention) ในกรณีที่ความสูญเสียหรือความเสี่ยงหายไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ บริษัทก็ต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อการสูญเสียสามารถคาดเดาได้หรือจัดการได้ บริษัทอาจตัดสินใจที่จะชดเชยความสูญเสียเหล่านั้นจากงบประมาณที่มีอยู่ โดยอาจสรุปได้ว่าบริษัทคงไว้ซึ่งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามมูลค่าความเสี่ยงหายที่บริษัทสามารถรับได้ ตัวอย่างเช่น บริษัทสุกี้อาจพบว่ารถตู้ขนอาหารของคนที่ประสบอุบัติเหตุมีค่าใช้จ่าย ในการซ่อมแซมอยู่ประมาณ 10,000 ถึง 30,000 บาทต่อปี ในกรณีนี้บริษัทอาจมองเห็นว่าค่าใช้จ่ายในการซ่อมนั้นถูกกว่าการที่จะส่งซ่อมกับบริษัทประกัน

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk transfer) เมื่อโอกาสของความเสี่ยงที่มีสูงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ ผู้บริหารหรือบริษัทส่วนมากเลือกที่จะใช้เทคนิคการถ่ายโอนความเสี่ยง ซึ่งการถ่าย

โอนมักจะถูกส่งต่อไปให้กับบริษัทประกันภัย โดยบริษัทต้องจ่ายเบี้ยประกันเป็นงวด (Premium) ให้แก่บริษัทประกันในทางกลับกัน บริษัทประกันก็จะออกกรมธรรม์ให้กับผู้ถือกรมธรรม์ โดยระบุถึงจำนวนเงินคุ้มครองตามที่ได้ตกลงกันไว้กับบริษัทที่ทำประกัน ในกรณีของบริษัทสุกี้แห่งนี้ ทางบริษัทอาจถ่ายโอนความเสี่ยงโดยการทำประกันภัยรถยนต์ให้กับรถตู้ขนอาหารของตน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการที่รถถูกโจรกรรม เสียหายหรือพนักงานขับรถได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุ เป็นต้น นักวิชาการทางด้านการบริหารความเสี่ยงในต่างประเทศนั้นได้ให้วิธีในการจำแนกเทคนิคบริหารความเสี่ยงไว้ง่าย ๆ ว่าประกอบด้วยตัว T 4 ตัว หรือเรียกว่า “four Ts” อันได้แก่ 1) Terminate 2) Treat 3) Tolerate และ 4) Transfer เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นตอนในการนำเอาแนวทางในไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นจากภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนผังความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2551)

2.6 มโนทัศน์ใหม่ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อเรานึกถึงการเปลี่ยนแปลงพาราไดม์ของการบริหารความเสี่ยงเราอาจนึกเปรียบเทียบ กับการดันกบเป็น ๆ ถ้าเรานำกบใส่ลงไปในหม้อน้ำที่กำลังเดือด มันจะรีบกระโดดออกมาทันที แต่ถ้าเรา จับมันใส่ลงไปในน้ำเย็นและค่อย ๆ เพิ่มอุณหภูมิขึ้น กบจะยังคงอยู่ในน้ำจนกระทั่งน้ำเดือด โดยไม่รู้ เลี้ยวพาราไดม์กำลังเปลี่ยนแปลง ในทำนองเดียวกันพาราไดม์ของการบริหารความเสี่ยงในบางองค์กร กำลังค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงโดยที่พนักงานบางคนในองค์กรนั้นอาจไม่รู้ว่ามันกำลังเปลี่ยน และไม่รู้ถึงข้อ ได้เปรียบของมุมมองใหม่ ๆ ของการบริหารความเสี่ยงเลยก็ได้

Economist Intelligence Unit, Managing Business Risk, 10. A similar analysis is presented in DeLoach, Enterprise-Wide Risk Management ให้นิยามว่า ตามปกติองค์กร โดยมากมองการบริหารความ เสี่ยงว่าเป็นกิจกรรมแยกออกไปโดด ๆ หรือเป็นกิจกรรมพิเศษ เป็นต้นว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการประกันหรืออัตราแลกเปลี่ยน แต่แนวทางใหม่จะอยู่บนพื้นฐานของการรวมกันของผู้จัดการ และพนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 7 แสดงลักษณะหลักของมโนทัศน์การบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่

ลักษณะหลักของมโนทัศน์การบริหารความเสี่ยงรูปแบบใหม่	
มโนทัศน์เก่า	มโนทัศน์ใหม่
แยกส่วนแต่ละหน่วยงานจัดการความเสี่ยงอย่าง เป็นอิสระต่อกันโดยมุ่งเน้นที่แผนกบัญชี แผนก ทรัพย์สิน และตรวจสอบภายใน	บูรณาการบริหารความเสี่ยงร่วมกันโดยมีผู้บริหาร ระดับสูงคอยกำกับดูแลและพนักงานในองค์กร เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นงานของทุกคน
มโนทัศน์เก่า	มโนทัศน์ใหม่
ทำเป็นครั้งคราวบริหารความเสี่ยงทำเมื่อไหร่ก็ ตามที่ผู้จัดการเห็นว่าจำเป็นต้องทำ	ทำอย่างต่อเนื่องบริหารความเสี่ยงเป็น กระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง
เน้นในมุมมองส่วนมากจะเน้นความเสี่ยงด้าน ประกันและการเงิน	เน้นในมุมมองกว้างทุก ๆ ความเสี่ยงทางธุรกิจและทุก ๆ โอกาสต้องถูกนำมาพิจารณา

ตารางข้างต้นแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงมุมมององค์กรระดับกว้างของการบริหารความเสี่ยงทั้ง 3 แก่มุมหลัก จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงในบางองค์กรกำลังเปลี่ยนจากกิจกรรมแยกส่วนเป็น ครั้งคราวและเน้นในมุมแคบๆออกไปเป็นรูปแบบการบูรณาการมีความต่อเนื่อง รวมทั้งเน้นในมุมกว้าง ขึ้นปัญหาคือผู้บริหารระดับสูงจะตั้งใจปรับเปลี่ยนตั้งแต่บัดนี้ หรือจะเปลี่ยนเมื่อความหายนะมาเยือน มุมมองใหม่ของการบริหารความเสี่ยงนี้บางครั้งหมายถึง การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการเชิงกลยุทธ์ เชิงธุรกิจ หรือเชิงองค์กร และเราจะใช้คำนี้สลับกันไปมา คำว่า “ความเสี่ยง” รวมถึงเหตุการณ์หรือ การกระทำใด ๆ ซึ่ง “จะมีผลกระทบที่ถือเป็นปฏิปักษ์ต่อความสามารถขององค์กรที่จําพาให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และดำเนินกลยุทธ์ให้ลุล่วง” ขอบเขตของความเสี่ยงครอบคลุมทุก ๆ ความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกอันจะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และการที่เพิ่มคำว่า การบริหารลงไปกับความเสี่ยงเชิงบูรณาการ เชิงธุรกิจ หรือระดับองค์กร หรือตามภารกิจงานต่าง ๆ แสดงนัยว่าเป็นแนวคิดแบบมีโครงสร้างและมีระเบียบ ซึ่งปรับกลยุทธ์ กระบวนการผู้คน เทคโนโลยี และกฎหมาย ให้เข้ากับจุดหมายของการประเมิน และบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่องค์กรกำลัง เผชิญ เนื่องจากว่ามันเสริมสร้างคุณค่า ดังนั้นจุดหมายของการผลักดันการบริหารความเสี่ยงสำหรับ องค์กรก็คือการ เสริมสร้าง ป้องกัน และขยายคุณค่าของผู้ถือหุ้นโดยการบริหารจัดการความไม่แน่นอน เหล่านี้ ซึ่งอาจส่งผลทางลบหรือทางบวกต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงด้านคนไว้ว่าเมื่อองค์กร มี “คน” เป็นตัวหลักในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการทำงานของคน ได้เสมอ ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ได้ให้คำแนะนำไว้ในหนังสือ “การบริหารความเสี่ยงด้าน HR” ถึงความ จําเป็นและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง ที่นับว่าเป็นประโยชน์สำหรับ HR มากทีเดียว ธำรงค์ศักดิ์ อธิบายเหตุผลที่จําเป็นต้องมีระบบการป้องกันความเสี่ยง ดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและปกติ
2. เพื่อลดความผันผวนในด้านบุคลากรที่เกิดจากความเสี่ยงลง
3. เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดจากปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลลง
4. เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stake holder) ว่าองค์กรมีระบบการ ป้องกันความเสี่ยงที่ดีในด้านทรัพยากรบุคคล
5. เพื่อได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากร บุคคลที่ดี

ส่วนขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงด้านHRมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ

องค์กรรับทราบว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการดำเนินการในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่จะมีขึ้นในองค์กรต่อไป

2. การค้นหาความเสี่ยง ควรจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อสำรวจ ค้นหา และระบุความเสี่ยงด้าน HR โดยทั่วไปได้แก่ ความเสี่ยงในงานสรรหา คัดเลือก ว่าจ้างผู้สมัครงาน ความเสี่ยงในการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร ความเสี่ยงในด้านแรงงานสัมพันธ์ และ ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ในลักษณะของการเปรียบเทียบกันระหว่างสิ่งที่คาดหวัง กับข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่าจะมีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหา หรือผลกระทบที่เกิดตามมาจากความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆมากหรือน้อยขนาดไหน

4. การประเมินและจัดอันดับความเสี่ยงเป็นการประเมิน เพื่อจัดอันดับความรุนแรงในแต่ละเรื่อง ว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ความเสี่ยงต่ำ ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงสูงมาก

5. การบริหารและจัดการความเสี่ยงมีอยู่ด้วยกัน 4 แนวทางโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

5.1 การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง องค์กรจะเลือกใช้กรณีนี้ก็ต่อเมื่อพิจารณาแล้วว่าการเสียค่าใช้จ่ายเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าก็ควรรับความเสี่ยงไว้เอง

5.2 หลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น เช่นเมื่อมีการระบุว่าความเสี่ยงนั้นไม่ถูกต้องตามกฎหมาย แรงงาน เช่น การจัดให้พนักงานหญิงมีครรภ์ทำงานในกะกลางคืนตั้งแต่ 22.00-06.00 น. ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาด้านกฎหมายแรงงานในอนาคต บริษัทก็ต้องหลีกเลี่ยงการจ้างรอบการทำงานเช่นนั้นและทำให้อุบัติต้อง

5.3 การโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น เปรียบได้กับการประกันภัยรถยนต์ ที่เราโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยรับผิดชอบแทนเรานั่นเอง

5.4 การป้องกันความเสี่ยงให้มากขึ้น เช่น บริษัททราบว่ามักมีการขโมยของในมุมมืดของ บริษัทอาจป้องกันโดยติดตั้งไฟให้แสงสว่างและกล้องวงจรปิดเอาไว้ในบริเวณดังกล่าวเพื่อป้องกัน การลักขโมย เป็นต้น

6. การตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงองค์กรควรมีการตรวจสอบในเรื่องความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าระบบต่าง ๆ ที่วางไว้นั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอเพราะหากไม่มีระบบการตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงก็อาจเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นๆได้อยู่ดี

หากองค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะสามารถป้องกันปัญหาต่างๆที่เคยเกิดขึ้นให้ลดน้อยลงได้ซึ่งจะมีผลให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้

อย่างราบรื่นขึ้นตามมา

3.1 การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวว่าความหมายการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน (ของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ตีเขาว์ (2546) กล่าวว่าการบริหารงานในปัจจุบันได้วิวัฒนาการมาจากแนวคิดแบบเก่าและมีการเปลี่ยนแปลงมาเรื่อยๆ จากผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ฝ่ายเดียว จนกระทั่งให้คนงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้เกิดจาก นักศึกษา นักเขียน นักวิจัย นักอุตสาหกรรม รัฐบาลกฎหมาย และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ผู้ที่ริเริ่มนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นคนแรกคือ Frederick W. Taylor กล่าวโดยสรุป วิธีการทางวิทยาศาสตร์ก็คืองานทุกอย่างจะต้องทำการค้นคว้าทดลองเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด แล้วจึงนำมาตั้งเป็นหลักเกณฑ์ขึ้น ทุกอย่างจะต้องอาศัยหลักวิชาที่ถูกต้อง จะต้องมิใช่อุปินาไม่ให้เกิดจากความคิดลอยๆ โดยไม่มีหลักฐานสนับสนุนอย่างที่เคยมีความคิดเก่าๆ ว่า คนจะทำงานได้ดีต้องมีการบังคับลงโทษซึ่งไม่มีข้อพิสูจน์ให้เห็นจริง แทนที่จะใช้คำจ้ำเป็นแรงจูงใจ

2. งานทางด้านการสวัสดิการ (Welfare Movement) ความคิดสวัสดิการเริ่ม 1900 เป็นต้นมา ในระยะแรกเริ่มจากการชดเชยการให้ค่าจ้างต่ำ เวลาทำงานต่อวันที่ยาว และสภาพการทำงานที่ไม่ดี วิธีดังกล่าวอยู่ได้ไม่นานต่อมา การช่วยเหลือสวัสดิการได้แก่ สุขภาพอนามัย ทางสังคมและสภาพการทำงาน เพื่อให้คนงานตั้งใจทำงาน เป็นการดึงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างและคนงานให้ใกล้ชิดกัน

3. การบริหารการจ้างงาน (Employment Management) เกิดแผนกหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับคนงาน บรรจุแต่งตั้ง การเก็บบันทึกเกี่ยวกับคนงาน การฝึกอบรมสวัสดิการ แต่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้านมากกว่าที่หัวหน้าคนงานจะเข้าใจหรือทำได้อย่างถูกต้องทั้งหมดของการบริหารเป็นปัจจุบัน

4. จิตวิทยาทางอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) ผู้ที่นำเอาความรู้ทางจิตวิทยามาใช้กับการบริหารงานบุคคลในวงการอุตสาหกรรมก็คือ Hugo Munsterberg นักจิตวิทยาชาวเยอรมันผู้ได้ซื้อบิดาแห่งจิตวิทยาทางอุตสาหกรรม บริษัทส่วนใหญ่คำนึงถึงความสำคัญของวิชาจิตวิทยาทำการทดลอง

ค้นคว้าทางด้านจิตวิทยาเพื่อส่งเสริมปรับปรุงประสิทธิภาพของแรงงานในธุรกิจมากยิ่งขึ้น และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

5. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การจัดให้มีการประกันสุขภาพ
6. ระบบสหภาพแรงงาน (Unionism) การรวมกลุ่มสมาคมแรงงาน สหภาพแรงงาน
7. การบริหารค่าจ้างเงินเดือน (Wage and Salary Administration) ตามความเหมาะสม
8. การพัฒนาฝึกอบรม (Development and Training) การฝึกอบรมพนักงานในองค์กร
9. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) แก้ปัญหาข้อพิพาทด้านแรงงาน สัญญาจ้าง

3.2 การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

โรงเรียนตากพิทยาคม (2552) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนจึงมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมีหน้าที่และรับผิดชอบฝ่ายบริหารงานบุคคลและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และได้รับมอบหมาย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นใน ระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. เพื่อเป็นการวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับฝ่ายบริหารงานบุคคล

ขอบข่าย/ภารกิจ ฝ่ายบริหารงานบุคคล

โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานอัตรากำลัง มีหน้าที่ และรับผิดชอบ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ
6. งานประวัติบุคลากร
7. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

เป็นที่ยอมรับและเห็นจริงกันอย่างกว้างในปัจจุบันแล้วว่าส่วนประกอบขององค์กรที่สำคัญที่สุด คือทรัพยากรบุคคล (Human Resources) เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือความล้มเหลว ทำไมจึงต้องมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในองค์กรเหตุผลองค์กรจึงไม่ปล่อยให้พนักงานแต่ละคนซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบสามารถผ่านการคัดเลือกอย่างเป็นระบบขององค์กรเข้ามาแล้วต่างคนต่างทำงานของตนไป โดยอิสระเพราะต่างก็เป็นผู้ใหญ่และหรือ ที่มักจะเรียกกันว่า “โตๆกันแล้ว” ไม่ได้หรือ เหตุใดองค์กรจึงต้องมาเสียเวลาและค่าใช้จ่าย (ซึ่งไม่ใช่น้อย) กับการบริหาร จัดการทรัพยากรอันทรงค่าเหล่านี้อีกคำตอบหนึ่งก็คงได้แก่ เพราะ “คนมีชีวิต มีจิตใจ” นั่นเอง ต่างคนต่างความคิด ต่างความต้องการ อีกทั้งภูมิหลัง พฤติกรรม อารมณ์ ทักษะคิดต่าง ๆ ในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน ทำให้เกิด “ความไม่เห็นพ้อง” กันในหลาย ๆ เรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรและเพื่อนพนักงานอื่น ๆ ซึ่งมักก่อปัญหาให้กับ องค์กรต่าง ๆ ได้อย่างไม่รู้จบอันส่งผลถึงประสิทธิภาพของงาน และรวมถึงสัมพันธภาพในงาน เป็นต้นเนื่องจากองค์กรทุกประเภทและทุกขนาด แม้ว่าจะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างใดก็ตาม แต่งานภาระ หน้าที่ กิจกรรมต่างๆ (Job/Task/Function) ขององค์กรนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล และต้องอาศัย “บุคคล” เป็นพื้นฐานในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดผู้บริหารองค์กร นั้นต้องรับผิดชอบและดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกฝึกอบรมประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม พร้อมทั้งจัดให้มีสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เหมาะสมจึงถือว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ใน องค์กรนั้นด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารงานบุคคลขึ้นภายในองค์กรเพราะการบริหารงานบุคคล คือการบริหารงานทรัพยากรบุคคลนั้นอาจจะพิจารณาได้ในสองทักษะด้วยกันคือในทัศนะที่ แคมการบริหารทรัพยากร

บุคคล จะหมายถึง หน้าที่และการดำเนินงานของแผนกหรือ ฝ่ายใน องค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งเรียกว่าแผนก หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Department / Division) มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลในเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรบุคคลทั้งหมดรวมทั้งมี อำนาจสิทธิ์ขาด (Full Authority) ในการ ตัดสินใจและ ดำเนินการได้โดยลำพังส่วนในทศนะที่กว้างกว่านั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นความรับผิดชอบ ของผู้บริหารทุกคนในองค์กร ที่ต้องรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในสังกัด ให้เป็นผู้ที่มี ความรู้ความสามารถ ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิ ภาพ สูงสุดตลอดเวลา โดยมีฝ่าย ทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นผู้ชำนาญการ หรือเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเฉพาะอย่างเป็นผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ (Advise/Assist) เช่นในด้านการว่าจ้าง (Recruitment) ด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage & Salary Administration) ด้านแรงงานสัมพันธ์หรืออุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Labor Relation or Industrial Relations)ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Develop) และอื่นๆโดยการ ทำหน้าที่ วางแผน ให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือและบริการต่าง ๆ คือทำหน้าที่เป็น Staff Function และมอบให้ ผู้บริหารในแผนก ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรนั้นซึ่งถือว่าเป็นสายงานหลัก (Line Function) รับผิดชอบ ในการ นำเอาหลักและวิธีการ ไปใช้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมต่อไป

3.4 วิวัฒนาการของแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคล

เชษฐชัย วาทีสาธกกิจ (2552) กล่าวว่า การให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลนั้น เริ่มมี การสนใจกันอย่างจริงจังในประเทศไทยไม่เกิน 50 ปี ที่ผ่านมานี้เองเนื่องจากระบบเศรษฐกิจที่เจริญ ก้าวหน้าและขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็วเข้าสู่ ระบบอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องใช้ “คน” เป็นจำนวน มากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อ “คน” มาอยู่ร่วมกันมากๆ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ตามมา มากมาย การจัดการ “คน” ตามความมุ่งหมายเดิม ๆ ที่เพียงแต่หา “คน” มาทำงานและจ่ายค่าตอบแทน ให้ก็ เพียงพอแล้ว จึงทำให้ในยุคแรกๆ ของการบริหารงานบุคคลในประเทศไทยยึดถือหลักการ เรื่อง “Put the right man to the right job...” ผู้รับผิดชอบงานบุคคล เน้นไปที่การสรรหา คัดเลือก บรรจุและจ่าย ผลตอบแทนก็เป็น “ปฏิบัติหน้าที่ได้ครบถ้วนแล้ว” ระดับตำแหน่งที่นิยมใช้เรียกกัน ในยุคนี้นี้ ก็คือ Personnel Manager สัก 20-30ปี ที่ผ่านมานี้เองจำนวน “คนทำงาน” มีการขยาย ตัวอย่างมากมาย ในแง่ ของความต้องการกำลังคน โอกาสในการหางานใหม่ตลอดจนความรู้ วิทยาการทักษะความชำนาญงาน แยกออกไปตามสาขาวิชาการและธุรกิจใหม่ๆอย่างรวดเร็ว เกิดการสูญเสียกำลังงานการขาดประสิทธิภาพ ในงานเท่าที่ควรนักบริหารงานบุคคลจึงได้เริ่มให้ความสำคัญ ยกย่องระดับความสำคัญของ “คนทำงาน” ขึ้นไปเป็น “ทรัพยากรที่มีค่าและหายาก” (Human Resources) โดยเน้นเรื่องการ “พัฒนา” (Development) เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการ “รักษา” (Retain) พนักงานไว้ ในองค์กรด้วยตลอดจนมีการนำวิทยาการ ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่นการประเมินผล

การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน (Salary Structure) การพัฒนา ความก้าวหน้าตามสายอาชีพ (Career Path / Ladder) การพัฒนาทัศนคติ พฤติกรรม (Attitude and Behavior Development) ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Leadership & Teamwork) เป็นต้น โดยถือหลักว่าการบริหารงานบุคคลคือ “To get and keep the good worker” ซึ่งระดับ ตำแหน่งของผู้รับผิดชอบ นิยมใช้คำว่า “Human Resources Manager Director”

ทวิศักดิ์ สุทกาวาทิน (2551) ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) หมายถึงภารกิจของผู้บังคับบัญชาทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้ได้การปฏิบัติงานที่มีผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

ปัจจุบันนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อ “คนทำงาน” ในองค์กรขนาดใหญ่หลายๆ แห่ง ได้พัฒนาไปสู่ระดับสูงขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งแล้ว โดยมองว่า คนทำงานคือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) และมุ่งเน้นที่ “การบริหารทุนมนุษย์ที่ดีมีผลต่อความเจริญความมั่นคงและความสำเร็จขององค์กร” องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ และมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องต้องบริหาร “ทุนมนุษย์” ให้ดี และเหนือกว่าคู่แข่งเพื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยกลยุทธ์การบริหารจัดการ และเงินทุนแต่ละองค์กรสามารถซื้อหากันได้ไม่แตกต่างกันหากมีเงินทุนที่เพียงพอแต่ “ทุนมนุษย์” ไม่ใช่สิ่งที่จะหาซื้อได้ง่ายๆ ต้องใช้เวลาในการสร้าง พัฒนา และรักษา ให้ก้าวหน้าเติบโตไปพร้อมกับองค์กรดังนั้น “คน” จึงเป็นตัวสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรที่สำเร็จกับองค์กรที่ล้มเหลวการบริหาร “ทุนมนุษย์” ที่ดี หมายถึงการสร้างคนในองค์กรให้สามารถใช้ขีดความสามารถของคนได้อย่างดีที่สุด ให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงสุดตลอดเวลา เพราะ “คนคือทรัพยากรอันมีค่าที่หายากที่สุด” ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำ งาน เป็นข้อพิจารณาของทุกองค์กรและทุกองค์กรต้องอาศัย “พนักงาน” ในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดให้ได้กำไรอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าไปอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุกคนทุกระดับชั้นในองค์กรพึงหันมาให้ความสนใจทุ่มเทอย่างจริงจังในการ “พัฒนาและรักษาทรัพยากรบุคคล” ขององค์กรทุกคนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้เป็น “ต้นทุน” ที่เหมาะสมที่สุดของการประกอบธุรกิจตลอดเวลา

3.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน (2551) กล่าวว่า องค์การในปัจจุบัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบงานและระบบบริหารองค์การจากเดิมที่ออกแบบไว้แน่นอนตายตัวตามหลักเกณฑ์การแบ่งแยกงานทำตามความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแยกการบังคับบัญชา การมีเอกภาพการบังคับบัญชาไปเป็นระบบงาน และระบบบริหารองค์การแบบใหม่ที่พยายามลดการใช้แนวคิดการแบ่งแยกงานทำตามความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านให้น้อยลง ลดชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลง ทั้งนี้เพื่อให้ระบบงานขององค์การมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนระบบงานและระบบบริหารองค์การได้อย่างสะดวก และรวดเร็วเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติการกิจตอบสนองกระแสการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงระบบงานและระบบบริหารองค์การส่งผลกระทบให้มี การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการมนุษย์ด้วยกล่าวคือ ในอดีตระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามภารกิจ ภายใต้พื้นฐานแนวคิดการแบ่งแยกงานทำตามความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามภารกิจนั้น องค์การใช้ประโยชน์จาก “คน” ที่เข้ามาเป็นพนักงานโดยเฉพาะ “ทักษะการทำงานตามคำสั่ง หรือการทำงานตามระบบที่ออกแบบไว้แล้วตายตัว (manual skill) แต่ในปัจจุบันระบบงานและระบบบริหารองค์การถูกปรับเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เปลี่ยนแปลงได้อย่างง่ายขึ้น องค์การจึงคาดหวังว่าคน ซึ่งเข้ามาเป็นพนักงานองค์การ นอกเหนือจากการมีทักษะการทำงานตามระบบงานแล้วยังต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านสติปัญญา (mental skill) ด้วยเพื่อให้สามารถเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะการทำงานใหม่ๆ เพิ่มขึ้นได้ตลอดเวลา สามารถที่จะหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังตำแหน่งต่างๆ ได้ สามารถที่จะร่วมคิด ร่วมเสนอแนะและร่วมการตัดสินใจกับผู้บริหารขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การในอดีตจึงมีทัศนสมมุติมองต่อ คน ที่เข้ามาเป็นพนักงานขององค์การว่าเป็นเพียงทรัพยากรประเภทหนึ่งของการบริหารงานที่องค์การต้องเสียค่าใช้จ่าย (Cost) เพื่อแลกเปลี่ยนกับการนำทักษะของคนเหล่านั้นเข้ามาทำงานให้กับองค์การในขณะที่ทัศนสมมุติขององค์การในปัจจุบันที่มีต่อคนซึ่งเข้ามาเป็นพนักงานขององค์การเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต กล่าวคือ องค์การในปัจจุบันมีทัศนสมมุติมองว่าคนซึ่งเข้ามาทำงานเป็นพนักงานขององค์การนั้นแท้จริงแล้ว คือ “สินทรัพย์มนุษย์” หรือ “ทุนมนุษย์” ที่มีคุณค่าขององค์การไม่ใช่เป็นเพียงแค่ “คน” ที่มีทักษะซึ่งองค์การจำเป็นต้องนำมาใช้ในระบบงานจึงต้องยอมเสีย “ค่าใช้จ่าย” ในการนำทักษะเหล่านั้นเข้ามาสู่องค์การ

การเปลี่ยนแปลงทัศนสมมุติมองต่อ “คน” ในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวส่ง ผลให้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามภารกิจ (Functional HRM) จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปเป็น “ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM)” ที่มุ่งเน้นการบูรณาการระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับระบบบริหารด้านอื่นๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และ

พันธกิจของการในภาพรวม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐาน 3 ประการได้แก่ ความสามารถ แรงจูงใจ และการเปิดโอกาสให้พนักงาน ผู้บริหารองค์การจึงจะสามารถบริหารจัดการพนักงานเหล่านั้นได้

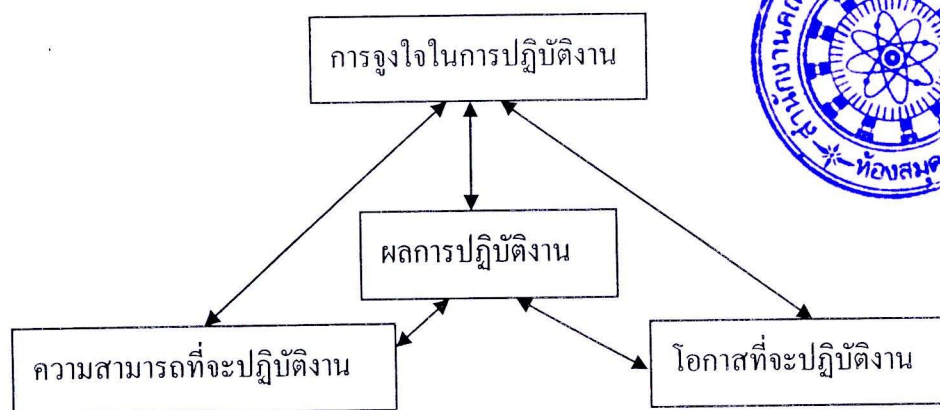
ความสามารถสะท้อนถึงการมีความรู้มีทักษะและมีความถนัดที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จ ในขณะที่แรงจูงใจสะท้อนถึงความตั้งใจหรือความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะใช้ศักยภาพ หรือขีดความสามารถที่เขามีอยู่เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความสามารถ มีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น แต่ถ้าหากไม่มีโอกาสที่จะได้ใช้ความสามารถ และความมุ่งมั่นที่เขาใช้อยู่องค์การก็ไม่ได้ได้รับประโยชน์จากความสามารถและความมุ่งมั่นเหล่านั้น

สิริพงษ์ เสาภายน (2553) กล่าวว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาจากสาเหตุ 2 ประเด็นคือปัญหาที่เกิดจากการใช้ลำดับคะแนน 5 ลำดับได้แก่ มาตรฐานไม่ชัดเจน (Unclear Standard) ความลำเอียงที่เกิดจากความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ประเมิน (Halo Effects) ความโน้มเอียงเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) การโน้มเอียงที่จะให้คะแนนปล่อยเกินไปหรือเข้มงวดเกินไป (Leniency or Strictness) อคติ (Bias) เช่น เป็นความลำเอียงที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ประเด็นปัญหาจากวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาจากการประเมินคือ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาโดยอภิปรายเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา 2) เลือกเครื่องมือประเมินให้ถูกต้องเพราะเครื่องมือแต่ละชนิดต่างมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน 3) ให้ความรู้ผู้ประเมินเกี่ยวกับปัญหาและประเด็นต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมิน

3.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

แนวคิดของเซอร์เมอร์ฮอร์น (2003) ได้เสนอสมการในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน ดังนี้คือ ผลการปฏิบัติงาน = คุณลักษณะส่วนบุคคล × ความพยายาม × การสนับสนุนจากองค์การ

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Attributes) คุณลักษณะส่วนบุคคลหมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประกอบด้วย ลักษณะประชากรและลักษณะด้านความสามารถ



ภาพที่ 5 ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : มัลลิกา ตันสอน (2544 อ้างจาก Blumberg and Pringle, 1982)

อรุณรักษ์ สุขบุญ (2552) ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมือง จันทบุรี พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่ คณะในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้คณะครูเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบคือ จำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้าน ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ไม่มีเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาคือ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรมโปร่งใสและตรวจสอบได้

ไพบุลย์ อักษรนำ (2552) ศึกษาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร พบว่า การจัดการบุคคล ขาดบุคลากรเฉพาะด้าน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนขาดคุณธรรม ขาดการบูรณาการ ไม่ใช้ระบบประเมินผลมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้นำต้องจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อร่วมบูรณาการ ยึดหลักขั้นการบังคับบัญชา ใช้ระบบคุณธรรม และใช้ระบบการประเมินผลในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการรักษามูลค่า พัฒนาให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ทูนมนุษย์ในองค์กร เพิ่มขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ในด้านต่างๆ เช่น สวัสดิการ แรงจูงใจอื่นๆ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และ

จัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้แก่ทุนมนุษย์อย่างเพียงพอ

4. บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอัญญาคีรี: กรณีศึกษา 5 โรงเรียน

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอัญญาคีรี จังหวัดขอนแก่น มีโรงเรียนอยู่ด้วยกัน 5 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้แก่

4.1 โรงเรียนัญญาศึกษาวิสัยทัศน์ โรงเรียนัญญาศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน คิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม และจริยธรรม รู้ทัน เทคโนโลยี รักษ์สิ่งแวดล้อม มีทักษะการดำรงชีวิตให้อยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่าและมีความสุขบนพื้นฐานความเป็นไทยและเป็นสากล พันธกิจ 1) พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน 2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วม 3) พัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 4) นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 5) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกันกับชุมชน 6) ส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน คิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล 7) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และรักษ์สิ่งแวดล้อม 8) ส่งเสริมสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 9) พัฒนาทักษะการดำรงชีวิตผู้เรียนให้อยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่าและมีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทยและเป็นสากล เป้าประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาอย่างมีคุณภาพมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข กลยุทธ์ของสถานศึกษา 1) สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม 2) พัฒนาหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ 3) สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับ ให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 4) เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน 5) ระดมสรรพกำลังสร้างระบบเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคมในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์และผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

ปัจจุบันมีนางฉัตรรัตน์ ศิริพรรณ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ มีนายวิจิตร พันธุ์สวัสดิ์สกุล ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และนางแผนงานงบประมาณ มีนางพัชรา สิงห์หลง รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการ มีนายวิเชียร ชานันท์ รองผู้อำนวยการ บริหารงานกิจการนักเรียน มีนายวิเมาน บุญมาธรรม รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานทั่วไป

มีครู 95 คน พนักงานราชการและครูพี่เลี้ยง ลูกจ้างชั่วคราว 18 คน พนักงานบริการ 8 คน

4.2 โรงเรียนคำแคนวิทยาคม วิสัยทัศน์ โรงเรียนร่วมนำแหล่งเรียนรู้หลากหลาย ผู้เรียนมีคุณธรรมก้าวหน้าเทคโนโลยี มีผลสัมฤทธิ์สู่มาตรฐาน การบริหารเป็นระบบและมีส่วนร่วม พันธกิจ 1) พัฒนาสภาพแวดล้อมให้ร่วมนำ มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเอื้อต่อการเรียนรู้ 2) ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ระเบียบวินัยและมีจิตสาธารณะ 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์สู่มาตรฐาน 4) พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน และชุมชน เป้าประสงค์ 1) จัดเพิ่มพื้นที่สีเขียว ที่นั่งพักผ่อนภายในโรงเรียนให้เป็นระเบียบ สวยงามและเพียงพอ 2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นแบบบูรณาการ เป้าประสงค์ที่ 3) เสริมสร้างนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม จิตสาธารณะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สำนึกรักท้องถิ่นและอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) ส่งเสริมการจัดการ การผลิต การใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ 6) พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติของนักเรียนสู่มาตรฐาน 7) สร้างเสริมการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ปัจจุบันมีนายวิไลศักดิ์ วรรณศรี ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตั้งแต่ปี 2548 ถึงปัจจุบัน มีครู 18 คน พนักงานราชการ 2 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน พี่เลี้ยงเด็กพิการ 2 คน ช่างครุภัณฑ์ 1 คน ลูกจ้างชั่วคราว 2 คน

4.3 โรงเรียนโคกนางามพิทยาสรรพ์ ตั้งอยู่เลขที่ 277 หมู่ 13 บ้านโคกสูง ตำบลนางาม มีพื้นที่จำนวน 28 ไร่ 2 งาน วิสัยทัศน์โรงเรียนโคกนางามพิทยาสรรพ์ เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน มุ่งพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ ควบคู่กับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาผู้เรียนสู่มาตรฐานประสานชุมชนทุกคนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข พันธกิจ 1) ส่งเสริมความเท่าเทียมในการเรียนต่อมัธยมศึกษา 2) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด 3) พัฒนาคุณภาพครูและกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ส่งเสริมความร่วมมือที่เข้มแข็งสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป้าหมาย 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) โรงเรียนได้รับรองมาตรฐานจากการประเมินภายนอก อยู่ในระดับดีขึ้นไป 3) โรงเรียนมีหลักสูตรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีการนำแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และสามารถเชื่อมโยงให้สอดคล้องต่อการพัฒนาในพื้นที่กลุ่มจังหวัด 4) ครูสามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีผลประกันคุณภาพอยู่ในระดับดีและดีมาก 5) โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด 6) โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของ

สังคมและเป็นโรงเรียนที่มีการแข่งขันสูงเพิ่มขึ้น 7) พัฒนาอาคาร สถานที่ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยีการเรียนการสอน ให้มีความพร้อม และ เป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8) พัฒนาระบบ เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะไร้อ้อย ทุ่งนา มีประชากรประมาณ 2,100 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ไร้อ้อย อาชีพหลักของชุมชน คือทำนา ทำไร้อ้อยเนื่องจาก มีอาชีพทำเกษตรกรรม ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเพณี/ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ บุญบั้งไฟ บุญเดือนสาม บุญสงกรานต์ บุญข้าวสาก งานจ๋มัญจา เทศกาลของดีเมืองมัญจาและกล้วยไม้ป่าบาน ปัจจุบัน มีนายสมศักดิ์ พลเดช เป็นผู้อำนวยการมีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 307 คน ครู 15 คน ครูพี่เลี้ยง 2 คน อัตราจ้าง 1 คน พนักงานบริการ 2 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน โอกาส สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น มีวัดคงคาศิริเขตที่มีภูมิทัศน์สวยงามมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีประวัติศาสตร์อันยาวนานเป็นที่อยู่ของหลวงปู่ “ผาง” ที่สาธุชนศรัทธาเลื่อมใส จนถึงปัจจุบันมีถ้ำศิรี มีน้ำตก มีภูเขาแดง มีเทือกเขาอันสวยงามทอดยาวกันเขตแดน ดันไม้และสัตว์ป่าจำนวนมาก ดินน้ำอุดมสมบูรณ์ มีการทำการเกษตรไร่นาสวนผสมแบบเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนมีความแข็งแรง มีภูมิปัญญาท้องถิ่นทำพืชสมุนไพรหลายชนิดที่ขึ้นอยู่ตามธรรมชาติมาทำเป็นยาพื้นบ้านใช้รักษาเสพติดได้ ผู้เรียนได้นำมาทำเป็นโครงการได้รับรางวัลชนะเลิศของเขตการศึกษา หากมีการพัฒนาส่งเสริมอย่างจริงจังจะทำเป็นแหล่งท่องเที่ยว แหล่งเรียนรู้และใช้ทำเป็นยาแพทย์แผนไทยได้ ข้อจำกัดของโรงเรียน โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตห่างไกลจากที่ตั้งของอำเภอไม่มีร้านค้าในการซื้อขายวัสดุ อุปกรณ์การเรียนหรือร้านอินเทอร์เน็ตคาเฟ่ ทำให้การติดต่อสื่อสารด้านอินเทอร์เน็ตทำได้ลำบากเป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนการสอนแบบบทเรียนออนไลน์ เส้นทางคมนาคมยังไม่สะดวก สภาพเศรษฐกิจชุมชนรอบโรงเรียนเป็นสังคมเกษตรผู้ปกครองมีรายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำ ทำให้การระดมทุนเพื่อการศึกษาเป็นไปได้ยาก แม้งบประมาณรายหัวนักเรียนก็ได้น้อย ทำให้การจัดทรัพยากรส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนนักเรียนลำบาก

4.4 โรงเรียนเหล่าใหญ่หน้าวิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมประจำตำบล ตั้งอยู่ที่บ้านเหล่า ใหญ่ หมู่ที่14 ถนนเหล่าใหญ่-หนองขาม ตำบลนาข่า วิสัยทัศน์ (Vision) “โรงเรียนเหล่าใหญ่หน้าวิทยาคม เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ครุมีศักยภาพ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา มีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและก้าวทันเทคโนโลยี” พันธกิจ (Mision) 1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ และจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน 2) พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพ 3) พัฒนาการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) พัฒนาระบบการบริหารเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5) พัฒนาสื่ออุปกรณ์ และการสื่อสารให้ทันสมัยก้าวทัน

เทคโนโลยี เป้าประสงค์ (Goals) โรงเรียนเหล่าใหญ่หน้าข้าวิทยาคมจัดเป็นแหล่งเรียนรู้ ในการพัฒนา ผู้เรียนให้มีศักยภาพภายใต้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชน โดยการนำเทคโนโลยีมา ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษา ดังนี้ 1) จัดการศึกษาสนองความ ต้องการของผู้เรียนและชุมชน โดยใช้ยุทธศาสตร์การสอนแบบบูรณาการให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามศักยภาพ 2) บุคลากรที่มีศักยภาพตรงตามมาตรฐานวิชาชีพ 3) มุ่งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยมที่ดีงามให้กับผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา 4) ประสานความร่วมมือในการระดมสมองสรรพ กำลังปฏิรูปการศึกษาทุกรูปแบบ 5) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม กลยุทธ์ของโรงเรียน 1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้น ฐานให้สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและชุมชนโดยระดมทรัพยากรกำลังการศึกษาทุกรูปแบบ 2) ส่งเสริม ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมและบทบาทต่อการพัฒนาระบบการบริหารและการ จัดการ 3) พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมเพื่อให้ สถานศึกษา ได้พัฒนาแนวทางบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5) พัฒนาอาคารสถานที่ และ สิ่งแวดล้อม ให้เป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้โดยนำเทคโนโลยีมาผสมผสานกับภูมิปัญญา ข้อมูล เกี่ยวกับบุคลากร ปีการศึกษา 2553 โรงเรียนเหล่าใหญ่หน้าข้าวิทยาคม มีบุคลากรทั้งสิ้นจำนวน 16 คน เป็นข้าราชการครู 12 คน พนักงานราชการ 2 คน นักการ 1 คน คนยาม 1 คน มีนาย นายพุทธิชัย ค่อนดี ดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนเหล่าใหญ่หน้าข้าวิทยาคม มีเขตพื้นที่บริการ 8 หมู่บ้าน ได้แก่ บ้านเหล่าใหญ่ บ้านเหล่าเหนือ บ้านโนนงาม บ้านหนองบัวเย็น บ้านหนองสองห้อง บ้านหนองขาม บ้านหนองค้อ และบ้านโคกหนองโจด

4.5 โรงเรียนมัธยมโพนเพ็ก ตั้งอยู่ที่บ้านโนนสว่าง หมู่ที่ 7 ตำบลโพนเพ็ก ทิศเหนือ ติดกับที่ เอกชน ทิศใต้ ติดกับถนนสาธารณประโยชน์ ทิศตะวันตก ติดกับที่เอกชนและทางหลวงแผ่นดิน สาย มัญจาคีรี-ขอนแก่น ทิศตะวันออก ติดกับที่เอกชน วิสัยทัศน์ นักเรียนโรงเรียนมัธยมโพนเพ็ก มี ความรู้ความสามารถทางวิชาการ สร้างผลงานด้านการศึกษามุ่งพัฒนาสิ่งแวดล้อม พร้อมคุณธรรม นำ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พันธกิจ 1) ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2) จัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เพียงพอ และ หลากหลาย 3) เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาด้านวิชาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ เทคโนโลยีอย่างเสมอภาคและทั่วถึง 4) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน 5) นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล งานด้านการเรียนการสอน 6) พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มี ความสมบูรณ์ด้านร่างกาย จิตใจ ให้มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม 7) ส่งเสริมสนับสนุนให้

นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน 8) พัฒนาสิ่งแวดล้อม และจัดบรรยากาศการเรียนการสอนเป้าประสงค์ภายในปี 2554 โรงเรียนมัธยมโพนเพ็กเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน สพฐ และชาติดำรงความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล นายบุญเรือง พรหมสิทธิ์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนพ.ศ.2551 ถึงปัจจุบันมีครูทั้งสิ้น 13 คน พนักงานบริการ 3 คน

4.6 มาตรฐานการปฏิบัติแผนงาน และนโยบายโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอัญญาคีรี 2554

การวางแผนหมายถึงการกำหนดความต้องการวิธีการดำเนินการ และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้หลักวิชา เหตุผล มีข้อมูลประกอบ มีการนำเสนอปัญหาเพื่อจัดอุปสรรคที่จะเกิดกับเป้าหมายข้างหน้า ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าทำอะไร ที่ไหน เมื่อใดกับใคร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนกับเข็มทิศ แผนที่เดินทางหรือพิมพ์เขียว (Blue Print) เป็นยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบหากปราศจากการวางแผนที่ดี ระบบก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันได้จึงมีคำกล่าวว่า “การวางแผนที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จกว่าครึ่ง (Well begun is halfdone)” หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าการวางแผนที่ดีมีความสำคัญต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในประการต่างๆ เช่น การทำงานของบุคลากรเกิดการประสานงานซึ่งกัน และกันช่วยให้เกิดการประหยัดทางการบริหาร ทั้ง คน เงิน วัสดุ และการจัดการช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของผู้บริหาร สามารถระดมสรรพกำลังทรัพยากร (Mobilization of resources) ได้ตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหาร สามารถทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามขั้นตอนของแผนได้อย่างชัดเจน (Plan Implementation) สามารถดำเนินการแก้ไขปรับปรุงได้ทันต่อเหตุการณ์ คำนึงและลดความสูญเปล่า

ขอบข่ายงาน ฝ่ายแผนงานและนโยบาย มีดังนี้ 1) งานแผนงานและนโยบาย 2) งานจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน 3) งานควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยง 4) การคำนวณต้นทุนผลผลิต

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในเรื่องความเสี่ยงในวงการศึกษา งานวิจัยจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ต่างประเทศ จำนวน 50 ประเทศ ไม่ปรากฏว่ามีส่วนในประเทศพบในระดับปริญญาเอก 1 เรื่องเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง ในระดับปริญญาโทพบในสาขาวิชาการบริหารสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นงานที่เกี่ยวกับโรงพยาบาล

5.1 งานวิจัยในประเทศ

เกรียงศักดิ์ ลางคุลานนท์ (2552) ได้ศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่นจังหวัดขอนแก่นพบว่าด้าน 1) การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ในทุกด้านมีค่าเฉลี่ย 3.71(S.D.=0.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการจัดการความเสี่ยง 3.86 (S.D.=0.53) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประเมินผลความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ย(S.D.=0.84) 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล เพศ สถานภาพสมรสและแผนกที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ระดับต่ำกับการบริหารความเสี่ยง ส่วนระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ผกผันกับการบริหารความเสี่ยง และพบว่าภาพรวมของแรงจูงใจและภาพรวมของปัจจัยจูงใจ และภาพรวมส่วนใหญ่ของปัจจัยคำจูงมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวก กับการบริหารความเสี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น ปัจจัยคำจูงด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยคำจูงด้านการปกครองบังคับบัญชา คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านแผนกที่ปฏิบัติงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวได้ว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 สามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารความเสี่ยงของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่นได้ร้อยละ 60.40

กัมปนาท บุญทอง (2547) ได้ศึกษาความรู้พบว่าการบริหารความเสี่ยงด้านโครงสร้างทางกายภาพสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของหัวหน้างานของโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย = 3.62 (S.D.=0.50) ปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ความเสี่ยง การจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงด้านโครงสร้างทางกายภาพสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

สุภาวดี รักท่วม (2550) ได้ศึกษาความรู้และการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบความรู้การปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรดา พบว่าด้าน 1) ด้านความรู้ของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษา พบว่าโดยรวมครูและผู้บริหารมีระดับความรู้ต่ำกว่า จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ครูมีระดับความรู้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนผู้บริหารมีระดับความรู้สูงกว่าค่าเฉลี่ย จำแนกตามขนาดโรงเรียนครูและผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ใน

โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความรู้สูงกว่า ครูและผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับความรู้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 2) ด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ครูมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมาก จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก 3) เปรียบเทียบด้านความรู้ การปฏิบัติของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษาได้ดังนี้(3.1)เปรียบเทียบความรู้ จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ครูและผู้บริหารมีความรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3.2) เปรียบเทียบด้านการปฏิบัติ จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ขององค์ประกอบการประเมินความเสี่ยงกิจกรรมการควบคุม และการติดตามประเมินผล จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ของ 3 ประการ เช่นเดียวกัน

ฉรินทร์ ชำนาญดู (2548) ได้ศึกษาการบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) การบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีแต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุม และการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง 2) แนวปฏิบัติในการบริหารการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการในรูปคณะกรรมการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการควบคุมภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกขั้นตอน

ดิใหม่ อินทรพานิชย์ (2551) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินการควบคุมภายใน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 2 พบว่าด้าน1)โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 2 มีสภาพการดำเนินการควบคุมภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาการดำเนินการควบคุมภายใน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย 2) ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงบประมาณและผู้ตรวจสอบภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 2 มีสภาพการดำเนินการควบคุมภายใน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีปัญหาการดำเนินการควบคุมภายใน ไม่แตกต่างกัน

พนารัตน์ วสุวัฒน์ศรี (2551) แนวทางการดำเนินงานการควบคุมภายในของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดพบว่าด้าน 1) การดำเนินงานการควบคุมภายในของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดพบว่าสภาพการดำเนินงานการควบคุมภายในโดยภาพรวมเห็นว่าด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม

อยู่ในระดับการดำเนินงานมากกว่าด้านอื่น รองลงมาได้แก่ ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร 2) การดำเนินงานการควบคุมภายในของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด พบว่าปัญหาการดำเนินงานการควบคุมภายใน ในภาพรวมเห็นว่าด้านการประเมินความเสี่ยงมีปัญหามากกว่าด้านอื่น รองลงมาได้แก่ ด้านกิจกรรมการควบคุม 3) แนวทางการดำเนินงานการควบคุมภายในของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดควรดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ และมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานการควบคุมภายในทุกขั้นตอนตามมาตรฐานของการควบคุมภายใน

ชูศักดิ์ หงส์มาลา (2548) ได้ศึกษา สภาพการบริหารงานพัสดุตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ด้าน 1) สภาพการบริหารงานพัสดุตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2544 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารจัดการทั่วไป อยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือ การควบคุม และการเบิกจ่ายพัสดุ และลำดับสุดท้ายคือ การบำรุงรักษาพัสดุเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานพัสดุตามมาตรฐานการควบคุมภายในของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานพัสดุตามมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2544 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมทุกด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีสภาพการบริหารงานแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตรวจรับพัสดุและการชำระเงิน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีสภาพการบริหารงานแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถานศึกษาขนาดกลางมีสภาพการบริหารงานไม่แตกต่างกันกับสถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการควบคุมและการเบิกจ่ายพัสดุมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีสภาพการบริหารงานแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดเล็กมีสภาพการบริหารงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาริชาติ อุ่นเรือน (2551) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายใน ด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 มีผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุอยู่ในระดับมาก 1) ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม พบว่า มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในด้านการเงินอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการบัญชีและด้านการพัสดุ มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก 2) ด้านการประเมินความเสี่ยง พบว่า มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในด้านการเงินอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการบัญชีและด้านการพัสดุมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก 3) ด้านกิจกรรมการควบคุม พบว่ามีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในทั้งด้านการเงิน ด้านการบัญชี และด้านการพัสดุอยู่ในระดับมาก 4) ด้านสารสนเทศและการสื่อสารพบว่า มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายใน ทั้งด้านการพัสดุอยู่ในระดับมากที่สุด 5) ส่วนด้านการเงินและด้านการบัญชีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก 6) งานการติดตามและประเมินผลพบว่า มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานระบบการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการบัญชี และด้านการพัสดุอยู่ในระดับมาก ปัญหาสำคัญที่พบ คือ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ ประสิทธิภาพและทักษะในการปฏิบัติงานและระบบสารสนเทศ ตรวจสอบ ติดตามไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง โรงเรียนจึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดอบรมสัมมนาหรือฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้ สอนงานให้เจ้าหน้าที่ได้มีการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การบัญชีของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งขอให้มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบจากเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยดูแลและแก้ไขปัญหาอย่างทั่วถึง

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Brooker, Timothy Douglas (1998 อ้างถึงใน ณรินทร์ ชำนาญดู, 2548) ได้ทำการวิเคราะห์นโยบายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในการศึกษาในระดับสูงของอคาณชอลผลการ วิจัยพบว่าจากการศึกษาในเชิงลึกจากข้อมูลที่ได้แสดงถึงว่า คณะกรรมการเห็นด้วยกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการศึกษาระดับสูงของอคาณชอล อย่างไรก็ตามในรายงานได้พบข้อบกพร่องในระบบเป็นข้อบกพร่องที่มองเห็นในรอบๆ ระบบที่ซับซ้อนและบุคลากรขาดความรู้ สักรวมในพันธกิจขององค์กร ข้อมูลยังบ่งชี้อีกว่าในส่วนนโยบายล้มเหลวมากที่สุด มองเห็นข้อบกพร่องมากที่สุดในระบบ การเพิ่มขนาดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติในเงินกองทุนบนพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้จากการศึกษา การวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เป็นที่ยอมรับในการศึกษาระดับสูง

ของอคาเนซอล ประกอบไปด้วยการนำข้อปรับปรุงแก้ไขมาเป็นข้อมูลในการวางระบบเริ่มแรกในการประกอบต่อมามีการกำหนดการวัดผลการดำเนินการในจำนวนน้อยข้อ และบุคลากรในหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพันธกิจของหน่วยงาน

Poisel, Mark Allen (1998 อ้างถึงใน ณรินทร์ ชำนาญดู, 2548) ได้ทำการประเมินระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของวิทยาลัยชุมชนในฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า จากข้อมูลที่ได้รับการยืนยันจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับนโยบายตามรูปแบบการทดสอบที่กำหนดตามที่เป็นจริงในสภาพปัจจุบันและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทดสอบและจากการสัมภาษณ์ 4 ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนพบว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ตามกฎหมายโดยใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานพบความเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยการเพิ่มขึ้นของตำแหน่งอาจารย์ ในคณะวิชาการและโครงการที่สนับสนุนเพิ่มขึ้นและการปรับปรุงระบบการบริการนักเรียนผลการวิจัยยังบ่งชี้ว่าต้องส่งเสริมให้มีการระดมทุนให้เป็นรูปธรรม ตามเจตนาของกฎหมาย อย่างไรก็ตามในโครงการนี้ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจและจุดมุ่งหมายในผลลัพธ์ของการระดมทุนการวิจัยนี้ จะช่วยจุดประกายให้คณะกรรมการการศึกษา ระดับสูงและสถานิติบัญญัติได้พิจารณาเจตนาของกฎหมาย ต่อไปในอนาคต

Flowers, Geraldo Emmanuel (1999 อ้างถึงใน ณรินทร์ ชำนาญดู, 2548) ได้ศึกษาการประเมินหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า นโยบาย และภาวะผู้นำของหน่วยงานที่ดีจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดี หรือการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริงเป็นสภาพเงื่อนไขที่ เหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังบ่งชี้ถึงแนวคิดในการวิเคราะห์นโยบายของงบประมาณจะต้องประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสภาพแวดล้อม และระดับขององค์กร นอกจากนั้นผู้นำของหน่วยงานจะต้องมีความชัดเจนใน 3 ปัจจัยของการบริหารงบประมาณให้ประสบความสำเร็จคือ 1) ต้องมีความชัดเจนในผลสำเร็จ โดยประสานระหว่างความพึงพอใจของชุมชนกับพันธกิจของหน่วยงาน 2) ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ และนโยบาย 3) ต้องมีการจัดการกับปัจจัยภายในให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมในการบริหารและอำนาจในการรับรู้เน้นการตัดสินใจบนฐานแห่งความจริง

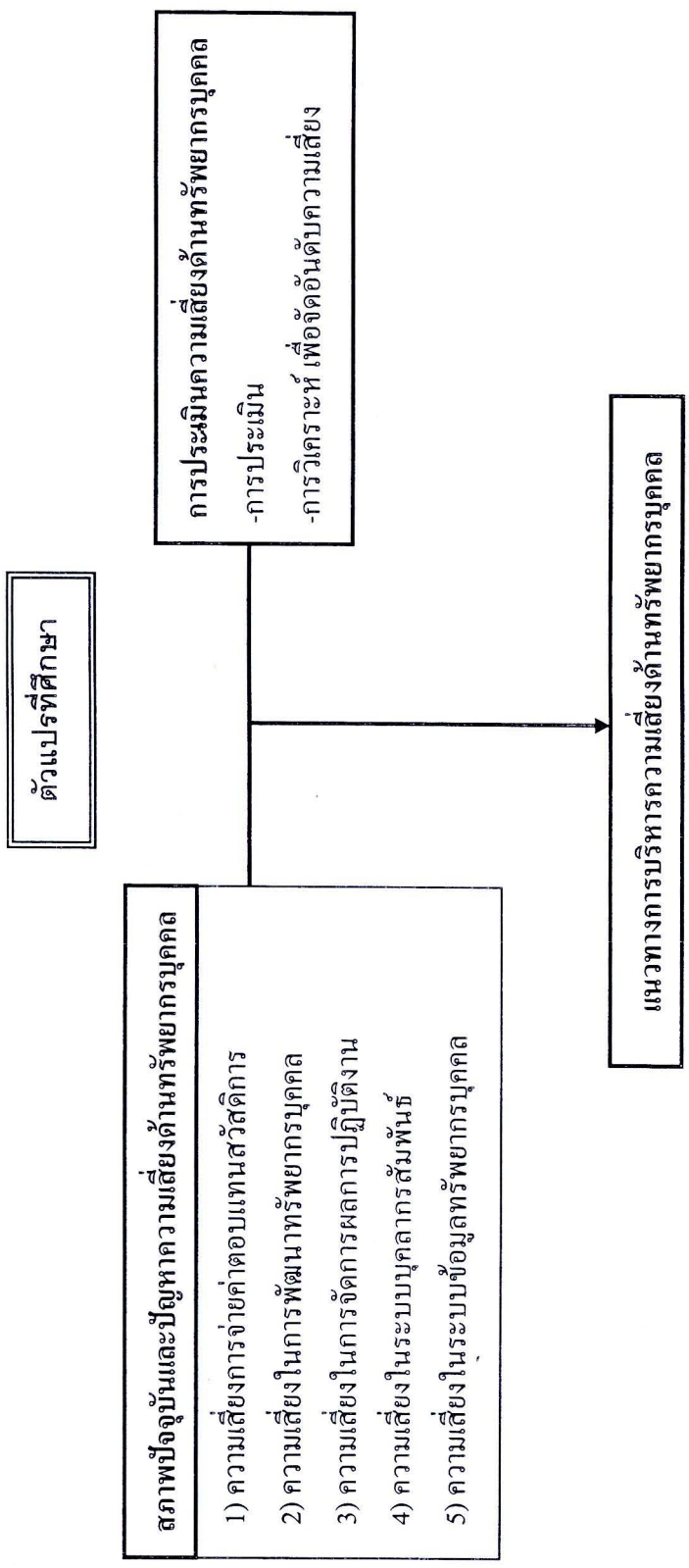
Geoffrey, John (2001 อ้างถึงใน ณรินทร์ ชำนาญดู, 2548) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องความไว้วางใจกับการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในรัฐนิวเซาท์เวลส์ ออสเตรเลีย จำนวน 141 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ทั้งการสั่งการและเทคนิควิธีในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความไว้วางใจในกระบวนการตัดสินใจ และความเป็นผู้นำในเรื่องดังกล่าว

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของกิจการ ไม่ว่าขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก อยู่ในภาครัฐหรือเอกชนและแม้แต่จะ

อยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทใดก็ตาม สำหรับสถานศึกษาผู้ที่มีบทบาทสำคัญ คือผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติ ซึ่งความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับมาตรฐานควบคุมภายในเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

6. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำไปจัดจำแนกความเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ทวีศักดิ์ สุททวาทิน, 2551) บริหารคนในทศวรรษหน้า (ดนัย เทียนพุฒ, 2551) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ศิริพงษ์ เสงายน, 2553) ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงใช้การสังเคราะห์จากต้นแบบ วงจรความเสี่ยง (เจริญ เกษภูววัลย์, 2546) การบริหารความเสี่ยง (ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์, 2551) การบริหารความเสี่ยง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) ซึ่งสามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่นได้ดังนี้



ภาพที่ 6 กรอบแนวความคิดในการวิจัย