การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

Risk Management on Human Resources Secondary School of Munchakiri District, Khon Kaen Province

ศักดิ์การณ์ ไชยเจริญ (Sakkarn Chaijaroen)*
วัลลภา อารีรัตน์ (Wallapha Areerut, Ph.D.)**
จตุภูมิ เขตจัตุรัส (Jatuphum Ketchatturat, Ph.D.)***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล 2) เพื่อ เก็บข้อมูลอมพิวเตอร์ณ์มากกว่า ารผู้บริหารในโรงเร่ยงหรือที่เรียกอีกอย่างว่ประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร จำนวน 5 คน ครู จำนวน 110 คน พนักงานราชการ จำนวน 12 คน พนักงานบริการ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 132 คน ซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรีจังหวัดขอนแก่น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ประเภท โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์ 2) แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และ วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาดได้ ค่าความเที่ยง 0.97 ดำเนินการเก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2554-20 มีนาคม 2554 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ใช้สถิติเชิงพรรณนาหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยมีดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน และปัญหา พบว่า โรงเรียนที่ยังไม่มีการประเมินความเสี่ยงมีจำนวน 2 แห่ง โรงเรียนที่มีการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่ครบตามขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงมี จำนวน 2 แห่ง ส่วนโรงเรียนที่ทำครบทุกกระบวนการแต่ไม่ทำอย่างต่อเนื่อง มีจำนวน 1 แห่ง งานด้านทรัพยากรบุคคล พบว่ามีปัญหา 5 ด้านได้แก่ 1) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน 4) ระบบบุคลากรสัมพันธ์ และ 5) ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล

2. ผลการประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลพบว่า ด้านที่มีความเสี่ยง อันดับที่ 1 ความเสี่ยง ในการจัดการผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 14.06, S.D. = 4.81) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 2 ความเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ ($\bar{X}$ = 13.44, S.D. = 5.94) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านระบบบุคลากรสัมพันธ์ ($\bar{X}$ = 12.85, S.D. = 4.90) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 4 ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล ($\bar{X}$ = 12.75, S.D. = 6.18) มีระดับความเสี่ยงสูง และอันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$ = 10.95, S.D. = 5.64) มีระดับความเสี่ยงสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ประเด็นความเสี่ยงอันดับที่ 1 ข้อมูลการประเมินเป็นความลับ ไม่สะท้อนกลับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 18.37, S.D. = 4.83) มีความเสี่ยงสูง

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล
Keywords: Risk Management On Human Resources

* *นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
** *รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
*** *อาจารย์ สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*

อันดับที่ 2 การประเมินไม่ได้เปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัด และ มาตรฐานการปฏิบัติงานไม่รักษาสมดุลระหว่างเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานกับผลงานเชิงประจักษ์รวมไปถึงความยากง่ายของการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 17.66, S.D. = 5.02) มีความเสี่ยงสูง อันดับที่ 3 การจัดระบบการให้รางวัล และค่าตอบแทนไม่มีความสอดคล้องกับปริมาณงานคุณภาพงานความสามารถพิเศษ ($\overline{X}$ = 16.64, S.D. = 4.77) มีความเสี่ยงสูง

3. แนวทางการบริหารความเสี่ยงคือการใช้กลยุทธ์ และเทคนิคในการรับมือกับความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การรับไว้การควบคุม การถ่ายโอน และต้องปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นตามสถานการณ์

Abstract

This is a descriptive research. The purpose of the study was to 1) study the states and problems on risk management on human resources 2) evaluate risk on human resources and 3) suggest the ways on risk management on human resources in secondary schools of Munchakiri District, Khon Kaen Province.

The samples of this study were 132 people including five administrators, 110 teachers, 12 government employees, and five service staffs of secondary schools in Munchakiri District, Khon Kaen Province. Two types of the study instruments were developed by the researcher. There were interview forms and questionnaires checked for content validity by five specialists and had Cronbach alpha reliability coefficient of 0.97. The data collection process took place during February 1st to March 20th, 2011. A collected data were analyzed by using SPSS for Windows Computer Program. The descriptive statistics used for data analysis were percentage, mean and standard deviation.

The research findings were as follows;

1. For the states and problems, two schools didn't perform risk assessment, two schools perform risk assessments but didn't follow all risk management processes, and one school complete all risk management processes but didn't do the assessment continuously. The human resource tasks faced five problems including 1) Compensation and Benefits 2) Personnel improvement 3) Personnel performance management system 4) Personnel relations systems and 5) Human resources information system.

2. The results of risk management on human resources revealed that the most high- risk aspect was the management of personnel performance ($\overline{X}$ = 14.06, S.D. = 4.81). The second risk aspect was the payment of compensation and benefits ($\overline{X}$ = 13.44, S.D. = 5.94). The third risk aspect was the personnel relations ($\overline{X}$ = 12.85, S.D. = 4.90). The fourth risk aspect was the human resource information system ($\overline{X}$ = 12.75, S.D. = 6.18) and the fifth risk aspect was the personnel improvement ($\overline{X}$ = 10.95, S.D. = 5.64). When considering an individual aspect, the most risky issue was the privacy of assessment information which didn't reflect back the performance of personnel ($\overline{X}$ = 18.37, S.D. = 4.83). The second risky issue was; the assessment was not compare the performance with the indicators and performance standard, balance the documentary evidence of performance with the empirical performance as well as the easiness and difficulty of operation ($\overline{X}$ = 17.66, S.D. = 5.02). The third risk issue was on the management of rewarding and compensation which was not conform to the quantity of qualified work and talented work ($\overline{X}$ = 16.64, S.D. = 4.77).

3. For the ways on risk management, schools should apply strategies and techniques of risk responses including reception, control, transfer, and adjustment or flexibility.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในหมวด 8 ทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา 62 ได้กำหนดให้มีระบบการตรวจสอบติด ตามประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษา แนวการจัดการศึกษา และคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก (พนารัตน์ วสุวัฒนศรี, 2551) ปัจจุบันแนวโน้มการตรวจสอบภายในของภาคราชการได้ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการรัฐบาล ได้กำหนดนโยบายให้มีการปฏิรูป โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการจัดส่วนราชการใหม่ และคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของชาติในแต่ละด้าน พัฒนาการจัดองค์กรการปฏิบัติราชการและพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ กำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการให้เกิดการบริหารราชการที่ดี และให้อยู่ในแนวทางเดียวกันสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ จากเป้าหมายดังกล่าวได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้นเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีในการปฏิบัติราชการและให้ส่วนราชการยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติตามอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการบริหารราชการที่ดีของ พรบ. ต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการได้นำหลักธรรมาภิบาลมากำหนดเป็นนโยบายที่สำคัญลงในแผนปฏิบัติการ และได้มอบนโยบายให้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ทุกแห่งทั่วประเทศได้นำไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยมอบนโยบายให้โรงเรียนในสังกัด ทุกแห่งต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภาย ในรวมไปถึงการรายงานผลการดำเนินงานในรอบปี ต่อคณะรัฐมนตรีรับทราบ โดยส่งเอกสารรายงานต่อ สำนัก งานตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยงานต้นสังกัดทุกปี ตามที่ พรบ. กำหนด นฤมล สะอาดโฉม (2550) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนซึ่งเป็นเป้าหมาย ที่ต้อง การบรรลุความสำเร็จการระบุความเสี่ยง การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดอันดับความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง หรือการใช้กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยง สุดท้าย คือการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลความเสี่ยง และเจริญ เจษฎาวัลย์ (2546) กล่าวว่าแม้จะจำแนกประเภทความเสี่ยงได้หลายแบบแต่การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล เป็นประเภทความเสี่ยงโดยมองมุ่งเน้นไปยังแต่ละพื้นที่งานนั้น นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นพันธกรณีที่สำคัญอีกประการของผู้บริหาร คือจะต้องใช้ดุลยพินิจตัดสินใจใช้ทรัพยากรขององค์กรทั้งหมด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทรัพยากรที่สำคัญได้แก่เงิน ทรัพย์สิน คน โดยการดำเนินงานต้องประกอบด้วยความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ประหยัด (Economy) และความมีประสิทธิผล (Effectiveness) ในบรรดาทรัพยากรทั้งมวลขององค์กรต้องถือว่า คน หรือ ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด และคนเป็นทรัพยากรที่มีความเสี่ยงมากที่สุดด้วย ศิริพงษ์ เศาภายน (2553) กล่าวว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นงานที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ มีขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยเริ่ม จากการวางแผน การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม และพิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2549) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ และเหมาะสม นั่นคือการทำหน้าที่ในการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และ เสนาะ ติเยาว์ (2546) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีหลักการที่ว่าคน ต้องยอมรับเกียรติภูมิ และค่าของแต่ละคนเป็นหลัก จะต้องยอมรับในสิทธิส่วนบุคคลจุดมุ่งหมายของ แต่ละคน และจะต้องยกย่องตามความเหมาะสมของฐานะของแต่ละคน จะกดขี่บุคลากร พนักงาน ลูกจ้างเป็นเสมือนทาสไม่ได้ ทั้งสองฝ่ายต้องมีฐานะเท่าเทียมกันจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอมัญจาคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้แบ่งงานบริหารออกเป็น 4 งานที่สำคัญได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคลงานบริหารงานงบประมาณ และงานบริหารงานทั่วไป ในส่วนของงานบริหารงานบุคคล จากรายงานคุณภาพการศึกษา (งานบริหารงานบุคคล โรงเรียนโคกนางามพิทยาสรรพ์, 2552) พบว่าในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลนั้นยังมีจุดบกพร่องในด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่วมคิดร่วมปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ระบบ

การจัดการผลการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานจากผู้บริหารที่ไม่เหมาะกับคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่นคุณวุฒิ วัยวุฒิ และการติดตามระบบการปฏิบัติงานหรือนิเทศงานในโรงเรียนขาดการสร้างบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรที่ดี และยังขาดการควบคุมการแสดงออกทางความคิดเห็นทางวิชาการการสื่อสาร โดยใช้ภาษาให้อยู่ในความพอดี ซึ่งหากไม่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในด้านทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้เกิดความเสียหายตามมาอย่างคาดไม่ถึง และจะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพในงานฝ่ายอื่น ๆ ในโรงเรียนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ สมศ. ในการประเมินคุณ ภาพภายนอกครั้งที่ 2 ที่ให้มีการปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียนในหลาย ๆ ด้านรวมไปถึงงานด้านบุคคลด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีครูที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในโดยตรงไม่มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมไปถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เองก็ไม่มีศึกษานิเทศก์ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยตรง และไม่มีเจ้าหน้าที่ติดตามในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ที่พบในโรงเรียนมัธยมศึกษาคือมีการจัดทำระบบควบคุมภายใน และมีการประเมินความเสี่ยงแทรกอยู่ในกรอบงานของระบบการควบคุมภายใน ในโรงเรียนเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี รักท้วม (2550) พบว่าด้านความรู้ของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยงในสถานศึกษาโดยรวมครูและผู้บริหารมีระดับความรู้ต่ำ พนารัตน์ วสุวัฒนศรี (2551) พบว่า ปัญหาการดำเนินงานการควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยงในภาพรวมมีความเสี่ยงมากกว่าด้านอื่น ๆ

จากความสำคัญและสภาพปัญหาข้างต้น จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลที่สุดแล้วโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่นจะได้นำข้อมูลสารสน เทศเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการกำหนดนโยบายทางการบริหารและช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้เหมาะสมและทันเวลาส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อเสนอแนวทาง การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลกับโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานสถานศึกษา โดยเกิดจากทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
   1) ผลกระทบ หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงซึ่งเป็นมูลเหตุให้งานล้มเหลว
   2) โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ระดับความถี่ที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรที่คิดเป็นมูลค่าข้างต้นว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในระดับใด
3. ระดับความเสี่ยงหมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย
4. การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล (Risk Management on Human Resources) หมายถึงการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้แก่ การระบุค้นหาความเสี่ยง การประเมิน วิเคราะห์เพื่อจัดอันอับความเสี่ยง การใช้กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมิน ผลความเสี่ยงมาจัดใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสรรหาคัดเลือก ค่าตอบแทนสวัสดิการ การจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบบุคลากรสัมพันธ์ ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานดังกล่าว

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา แนวทางการบริหารความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ 2) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ความเสี่ยงด้าน

การจัดการผลการปฏิบัติงาน 4) ความเสี่ยงด้านระบบบุคลากรสัมพันธ์และ 5) ความเสี่ยงด้านระบบข้อมูลทรัพยากร มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับการวัดเป็นช่วงมาตรา (Interval Scale) ดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2554 ถึง 20 มีนาคม 2554 ใช้สถิติทั้งเชิงพรรณนา และสถิติอ้างอิงในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในศึกษาครั้งนี้ คือผู้บริหาร ครู พนักงานราชการ ลูกจ้าง และพนักงานบริการในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2553 จำนวน 200 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร จำนวน 5 คน ครูโรงเรียนมัญจาศึกษา 65 คน โรงเรียนคำแคนวิทยาคม จำนวน 13 คน โรงเรียนโคกนางามพิทยาสรรพ์ 12 คนโรงเรียนมัธยมโพนเพ็ก จำนวน 10 คน โรงเรียนเหล่าใหญ่นาข่าวิทยาคม 10 คน พนักงานราชการ ครูธุรการ ครูพี่เลี้ยง 12 คน พนักงานบริการ 5 คน รวมทั้งสิ้น 132 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือมีทั้งหมด 2 ส่วน ส่วนที่ 1 มี 3 ตอน ตอนที่ 1 เพื่อเก็บข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ ประเมิน และจัดอันดับความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลพร้อมปัญหาอุปสรรค และข้อ เสนอแนะจากแบบสอบถามและตอนที่3 แบบสัมภาษณ์ เพื่อหาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ส่วนที่ 2 มี 3 ตอน ตอนที่ 1 เพื่อเก็บข้อมูล คุณลักษณะส่วนบุคคลตอนที่ 2 เป็นแบบสอบ ถามเพื่อวิเคราะห์ ประเมิน และจัดอันดับความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลพร้อมปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะจากแบบ สอบถาม และตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนา 1) ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) ในส่วนของปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามผู้วิจัยจะรวบรวมและวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่ออธิบายเชิงพรรณนาเป็นร้อยแก้ว 3) นำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาจัดลำดับความเสี่ยงโดยเปรียบเทียบแผนที่ความเสี่ยง (นฤมล สอาดโฉม, 2550) คะแนน 17-25 มีความเสี่ยงสูงมาก คะแนน 10-16 มีความเสี่ยงสูง คะแนน 5-9 มีความเสี่ยงปานกลาง คะแนน 1-4 มีความเสี่ยงต่ำ 4) รวบรวมข้อมูลหาแนวทางการบริหารความเสี่ยง และสรุปพรรณนาเป็นความเรียง

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

1) สภาพปัจจุบันพบว่าโรงเรียน ที่พบว่ายังไม่มีการประเมินความเสี่ยง คือ โรงเรียนมัธยมโพนเพ็ก และโรงเรียนเหล่าใหญ่นาข่าพิทยาคม ส่วนโรงเรียนที่มีการประเมินความเสี่ยงแต่ยังไม่ถูกต้องครบตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงคือโรงเรียนโคกนางามพิทยาสรรพ์ และโรงเรียนคำแคนพิทยาคม ส่วนโรงเรียนที่ทำถูกต้องครบทุกกระบวนการแต่ไม่ทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นประจำคือโรงเรียนมัญจาศึกษา

2) ปัญหาที่พบแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เช่น (1) การจัดระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนไม่มีความสอด คล้องกับปริมาณงานคุณภาพงานความสามารถพิเศษทำให้ไม่สามารถดึงดูดครูที่มีความสามารถไว้กับโรงเรียนได้เป็นต้นปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น ครูไม่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้ทันกับโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาปัญหาด้านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน เช่น เป้าหมายของโรงเรียนตัวชี้วัดของแผนงานในฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงวัตถุประสงค์การปฏิบัติ งานของบุคลากรในโรงเรียนไม่มีความสอด คล้องกันเป็นต้นปัญหาด้านบุคลากรสัมพันธ์ เช่น โรงเรียนไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัด การในโรงเรียนเป็นต้น และปัญหาด้านระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล เช่น ซอฟต์แวร์ที่มีไม่เหมาะสมกับลักษณะงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน

ด้านที่มีความเสี่ยงอันดับที่ 1 ความเสี่ยงในการจัดการผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 14.06, S.D. = 4.81) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 2 ความเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ ($\bar{X}$ = 13.44, S.D. = 5.94) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านระบบบุคลากรสัมพันธ์ ($\bar{X}$ = 12.85, S.D. = 4.90) มีระดับความเสี่ยงสูง อันดับที่ 4 ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล ($\bar{X}$ = 12.75,

S.D. = 6.18) มีระดับความเสี่ยงสูง และอันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$ = 10.95, S.D. = 5.64) มีระดับความเสี่ยงสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ประเด็นความเสี่ยงอันดับที่ 1 ข้อมูลการประเมินเป็นความลับ ไม่สะท้อนกลับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 18.37, S.D. = 4.83) มีความเสี่ยงสูง อันดับที่ 2 การประเมินไม่ได้เปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัดและ มาตรฐานการปฏิบัติงานไม่รักษาสมดุลระหว่างเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานกับผลงานเชิงประจักษ์รวมไปถึงความยากง่ายของการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 17.66, S.D. = 5.02) มีความเสี่ยงสูง อันดับที่ 3 การจัดระบบการให้รางวัล และค่าตอบแทนไม่มีความสอดคล้องกับปริมาณงานคุณภาพงาน ความสามารถพิเศษ ($\bar{X}$ = 16.64, S.D. = 4.77) มีความเสี่ยงสูง

3. สรุปแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

เรามีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสมบูรณ์ คือ 1) การระบุความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยงการวิเคราะห์เพื่อจัดอันดับความเสี่ยง 3) การบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยการหลีกเลี่ยง การรับไว้การควบคุมการถ่ายโอน 4) การติดตามตรวจสอบประเมินผลความเสี่ยง แต่แนวทางที่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติรวดเร็ว และทันเหตุการณ์คือการใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการรับมือกับความเสี่ยงคือการหลีกเลี่ยง การรับไว้การควบคุม การถ่ายโอนซึ่งมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับว่าเรามีความสามารถในการปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นตามสถานการณ์และประสบการณ์การบริหารของแต่ละบุคคลว่าแนวทางที่ได้จะมีประสิทธิภาพเพียงใดจะใช้เทคนิคใดก่อนซึ่งอาจจะไม่ใช้ทั้งหมดก็ได้

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สามารถวิเคราะห์ และจัดอันดับความเสี่ยงในการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ความเสี่ยงอันดับที่ 1 ความเสี่ยงในการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีความเสี่ยงสูง สอดคล้องกับแนวคิดของศิริพงษ์ เศาภายน (2553) ที่ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาจากสาเหตุ 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1) คือปัญหาที่เกิดจากการใช้ลำดับคะแนน 5 ลำดับได้แก่ (1) มาตรฐานไม่ชัดเจน (2) ความลำเอียงที่เกิดจากความคิดส่วนตัวของผู้ประเมิน (3) ความโน้มเอียงเข้าสู่ส่วนกลาง (4) การโน้มเอียงที่จะให้คะแนนปล่อยเกินไปหรือเข้มงวดเกินไป (5) อัคติ เช่น เป็นความลำเอียงที่เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ประเด็นที่ 2 คือ ปัญหาจากวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาจากการประเมิน คือ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาโดยอภิปรายเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา 2) เลือกเครื่องมือประเมินให้ถูกต้องเพราะเครื่องมือแต่ละชนิดต่างมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน 3) ให้ความรู้ผู้ประเมินเกี่ยวกับปัญหา และประเด็นต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมิน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540) พบว่าสถานศึกษาไม่มีเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงิน เดือนที่ชัดเจน บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินรวมไปถึงแนวคิด อนงค์ ธนวเสถียร (2539)กล่าวว่าการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนขาดคุณธรรม ขาดการบูรณาการ ไม่ใช้ระบบประเมินผลมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ ปัญหาผู้นำต้องจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อร่วมบูรณนาการ ยึดหลักขั้นการบังคับบัญชาใช้ระบบคุณธรรม และใช้ระบบการประเมินผลในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงอันดับที่ 2 ความเสี่ยงด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความเสี่ยงสูงซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการยกระดับวิชาชีพครูให้สูงขึ้นโดยเพิ่มเงินวิทยฐานะและปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนอยู่เสมอ เพื่อให้สมดุลกับค่าครองชีพในปัจจุบันอย่างไรก็ตามกลับพบปัญหาในโรงเรียน สถานศึกษาหลายแห่งมี “การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มเดียวที่มีอำนาจเกี่ยวกับเงิน ในโรงเรียน” (สัมภาษณ์ครู, 15 มีนาคม 2554) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2546) ที่ว่าบุคลากรจะทำงานได้อย่างเต็มความสามารถดีเมื่อมีแรงจูงใจที่เกิดจากการได้รับรางวัลค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ความเสี่ยงอันดับที่ 3 ความเสี่ยงด้านระบบบุคลากรสัมพันธ์มีความเสี่ยงสูงสอดคล้องกับงานวิจัยของFrench and Bell (1984) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของครู พบว่าปัจจัยที่ทำนายความพึงพอใจของครู ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเพื่อนครู บรรยากาศของโรงเรียน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของครู พฤติกรรมของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหารการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร นอกจากนี้ อลิษา สุขปิติ (2548) ยังกล่าวว่า การได้การสนับสนุนทางสังคมของครูบรรยากาศ ในโรงเรียนและความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครู อีกทั้งบัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารการใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความศรัทธาครู สามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานของครู และสอดคล้องกับแนวคิด อนงค์ ธนวเสถียร (2539) กล่าวว่าสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล คือ การเพิ่มขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ในด้านต่าง ๆ เช่น สวัสดิการ แรงจูงใจอื่น ๆ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงอันดับที่ 4 ความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล มีระดับความเสี่ยงสูงสอดคล้องกับ Steers (1977) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยหลักขององค์การ การกำหนดทิศทาง และดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายองค์การคือ ปัจจัยทางโครงสร้างและปัจจัยทางด้านระบบสารสน เทศและเทคโนโลยี ดังจะพบในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันที่รัฐบาล ในยุคหนึ่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนาจนเป็นที่รู้จักกันในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันยังมีการขยายเป็นรุ่น 2 รุ่นที่ 3 และยังขยายไปถึงโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลนอกจากนี้ Owens (1976) ยังกล่าวว่าปัจจัยหนึ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้องค์การมีชีวิต มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอยู่ตลอดเวลานั้นคือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงอันดับที่ 5 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร มีระดับความเสี่ยงสูงสอดคล้องกับแนวคิด อนงค์ ธนวเสถียร (2539) ที่กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการรักษาบุคลากร อบรม พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับ หลักเกณฑ์ระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ทุนมนุษย์ในองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของบัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540) กล่าวว่าสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนาเป็นหมู่คณะในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้คณะครูเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ และดนัย เทียนพุฒ (2551) กล่าวว่าการบริหารคนในทศวรรษหน้าในยุคที่สี่ การบริหารจัดการ การพัฒนามนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้สามารถสร้างนวัตกรรมทางความรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) ให้เกิดขึ้นคือมิติใหม่ของการพัฒนาคนที่ต้องครบในองค์ ประกอบทั้ง 4 มิติของมิติด้านคน การพัฒนาการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่ลงตัว จึงจะทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนพัฒนาได้ อย่างยั่งยืน เรียกว่า “องค์กรที่ยั่งยืนเปี่ยมสุข”

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ฝ่ายบริหารควรมีบทบาทในการส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมของการบริหารความเสี่ยงโดยทำแก้ไขปัญหาในประเด็นต่อไปนี้โดยเร็วคือ

1) ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ควรเป็นความลับ ผู้บริหารต้องนำเครื่องมือที่สามารถประเมินแล้วสามารถอธิบายเหตุผลและชี้แจงผู้ถูกประเมินจนเป็นที่พอใจโดยยึดหลักความสามารถ หลักความเป็นธรรม หลักการจูงใจ ลักความสามารถแข่งขัน และการประเมินจะต้องสามารถเปรียบเทียบผลงานกับตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงานควรรักษาสมดุลระหว่างเอกสารหลักฐาน การปฏิบัติ งานกับผลงานเชิงประจักษ์รวมไปถึงความยากง่ายของการปฏิบัติงาน

2) การจัดระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับปริมาณงานคุณภาพงานความ สามารถพิเศษจะทำให้สามารถดึงดูดครูที่มีความ สามารถไว้กับโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนจะได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

3) โรงเรียนควรมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียน

4) โรงเรียนควรกำหนด ให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือนการเลื่อน ตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้กับงานฝ่ายอื่น ๆ เช่น การบริหาร ความเสี่ยงด้านวิชาการ การบริหารความเสี่ยงด้านแผนงาน และงบประมาณ การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไป การบริหารความเสี่ยงในโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน การบริหารความเสี่ยงด้านกิจการนักเรียน และการบริหารความเสี่ยงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2) นำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันออกไป เช่น สำนักงานเขตพื้นที่อื่น ๆ หรือในโรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนระดับประถมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

งานบริหารงานบุคคล. (2552). **รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี 2552.** ขอนแก่น: โรงเรียนโคกนางาม พิทยาสรรพ์. (เอกสารอัดสำเนา).

เจริญ เจษฎาวัลย์. (2546). **การบริหารความเสี่ยง.** นทบุรี: พอดี.

นฤมล สะอาดโฉม. (2550). **การบริหารความเสี่ยงองค์กร.** กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2551). **บริหารคนในทศวรรษหน้า.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

บัณฑิต แท่นพิทักษ์. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.** ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พนารัตน์ วสุวัฒนศรี. (2551). **แนวทางการดำเนินงานการควบคุมภายในของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาพิเศษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2549). **ทุนมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท.

วิฑูรย์ สิมาโชค. (2550). **TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.

ศิริพงษ์ เศาภายน. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

เสนาะ ติเยาว์. (2543). **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์.

สุภาวดี รักท้วม. (2550). **การศึกษาความรู้และการปฏิบัติของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อนงค์ ธนวเสถียร. (2539). **301 หมากเด็ดในการบริหารธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

อลิษา สุขปิติ. (2548). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

French, W,L. & BellC,H.,Jr. (1984). **Organizational Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.** 2nd ed. New Delhi: Prentice-Hall of India Private.

Steers R,M. (1977). **Organization Effectiveness: A Behavioral View.** Santa Monica, Clif: Goodyear Publishing.

Owens,R.G.& Carl,R,S(1976). **Administrating Change in Schools.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.