



วารสารอิเล็กทรอนิกส์

ทางการศึกษา

ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปาง

RISK IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SOMRUETHAI WITTAYA LAMPANG

นางสาวสมฤทัย พรหมจรรย์ *

Somruethai Prommachan

ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ **

Walaiporn Siripirom, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปาง ตามกรอบแนวคิดของประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร (2557) คือ 1) ความเสี่ยงด้านการสรรหาคัดเลือก 2) ความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากร 3) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ความเสี่ยงด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ งานวิจัยนี้ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการบริหารความเสี่ยง และบุคลากรครูภายในโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปาง จำนวนรวม 40 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามความเสี่ยงที่พิจารณาจาก 2 มิติ คือ 1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ 2) ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เป็นแบบตอบสนองคู่ (Duel-response format) แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงจากผลคูณของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางในภาพรวม นั้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด คือ ด้านการรักษาบุคลากร (Degree of Risk = 12.61) รองลงมาคือ ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Degree of Risk = 10.89) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Degree of Risk = 10.74) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับความเสี่ยงต่ำที่สุด คือ การสรรหาคัดเลือก (Degree of Risk = 9.83)

* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail Address: justprinking@hotmail.com

**อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail Address: walaiporn_is24@yahoo.com

ISSN1905-4491

Abstract

This study is a descriptive research that aims to examine the degree of risk in human resource management at Somruethai Wittaya School Lampang. The conceptual frame of this research is based on Prandhaprangkul Prakal (2014), which portrayed 4 risks in human resource management, which are risk in recruitment and selection, risk in retention, risk in training and development and risk in compensation and benefit management. The research informants consisted of 2 administrators, 5 committee members of risk management, and 33 teachers, for a total of 40 informants. The research instrument used in this study was a questionnaire of HR risk, which was considered in 2 aspects; 1) Likelihood and 2) Impact designed as a 5-level scaled questionnaire with a dual-response format. SPSS was used for data analysis. The analytical statics used in this study were frequency, percentage, mean, standard deviation and product of likelihood and impact of risks.

The findings indicated that the degree of risk in human resource management of Somruethai Wittaya Lampang in general was found at an average level. Risk in retention (Degree of Risk = 12.61) was regarded as the highest risk, followed by risk in compensation and benefits management (Degree of Risk = 10.89), risk in training and development (Degree of Risk = 10.74) and risk in recruitment and selection (Degree of Risk = 9.83) respectively.

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง/ ทรัพยากรมนุษย์/ โรงเรียนเอกชน

KEYWORDS: RISK MANAGEMENT/ HUMAN RESOURCE/ PRIVATE SCHOOL

บทนำ

การบริหารองค์กรทุกประเภท ย่อมต้องเผชิญกับเหตุการณ์ความไม่แน่นอน หรือที่เรียกว่า ความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ ความเสี่ยงจึงเป็น สัจธรรมหนึ่งของการบริหารที่ปรากฏอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร การบริหาร ความเสี่ยงด้วยความมุ่งหวังที่จะสร้างมูลค่าสูงสุดภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจนั้น จึงเป็น เรื่องที่ทุกองค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญ ผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้างหรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสียแม้ว่ามีความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่ จะสามารถวางแผนรองรับรวมถึงการแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้ นอกจากนี้ความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงนั้นยังเปรียบเหมือนดาบสองคมที่อาจก่อให้เกิด ผลลัพธ์ทางลบ หรืออาจกลับกลายเป็นผลลัพธ์ในทางบวก สร้างโอกาสให้แก่องค์กรได้เช่นกัน ด้วยความเข้าใจ ดังกล่าวนี้อง การบริหารความเสี่ยงจึงได้รับการให้ความสนใจและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับ ภายใต้องค์กรและโดยผู้เชี่ยวชาญ ดังที่ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐานในระดับสากลขึ้น เป็นกรอบสากล ประกาศใช้ในเดือนกันยายน พ.ศ.2547 ให้บริษัทหรือองค์กรต่างๆใช้เป็นแนวปฏิบัติ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO เป็นกระบวนการที่มีระบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกธุรกิจ เพื่อป้องกันเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดอันดับความสำคัญ และจัดการความเสี่ยง อันยังผลให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งยังสามารถกำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กรเพื่อให้สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และโอกาสของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (ไพรัชชวอเตอร์เฮ้าส์คูเปอร์ส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล, 2547)

โรงเรียนเอกชน นับเป็นองค์กรหนึ่งที่ถูกระบุว่าเป็นธุรกิจด้านการบริหารการศึกษา อันมีผลกระทบต่อภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งในปัจจุบันและมีแนวโน้มการเติบโตอย่างสูงในอนาคต เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับกระแส Knowledge Economy ของโลก ตามที่ทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้จัดอันดับไว้ให้เป็นธุรกิจดาวเด่น อันดับที่ 4 ในรายงานประจำปีพุทธศักราช 2558 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) สิ่งที่ต้องยอมรับอย่างหนึ่ง คือ แม้ว่าเจตนาการจัดตั้งสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางธุรกิจ แต่ท้ายที่สุดแล้ว ด้วยสภาพการณ์การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยีสภาพสังคมวัฒนธรรม รวมถึงกฎหมายและนโยบายของภาครัฐบาล ทำให้โรงเรียนเอกชนต่าง ๆ ต้องปรับตัว นำเอาแนวคิด หลักการและวิธีการอันเป็นระบบของการบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างการบริหารที่รัดกุม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากเกณฑ์การประกันคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่ 4 (พ.ศ. 2559-2563) ได้ระบุเพิ่มเกณฑ์การประเมิน และตัวบ่งชี้ที่ 11 เป็นเรื่องการบริหารความเสี่ยง ขึ้นมาโดยเฉพาะ ทำให้สถานศึกษาต้องเร่งให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว

ปัญหาหนึ่งซึ่งถือได้ว่าเป็นวิกฤตและความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อแวดวงการศึกษาเอกชนมากที่สุดเรื่องหนึ่ง คือ ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ขาดความต่อเนื่อง ครูลาออกกลางคันเพื่อสอบบรรจุ ครูขาดประสิทธิภาพและขาดจรรยาบรรณความเป็นครู ละทิ้งเด็กและภาระงาน เกิดเป็นปัญหาการขาดแคลนครู ในการศึกษาเอกชนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กที่มีทุนและอำนาจต่อรองต่ำ โรงเรียนเหล่านั้น ได้กลายเป็นเพียงสถานศึกษาการสอบบรรจุข้าราชการ การไม่สามารถมีทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอและมีคุณภาพพอเพียงต่อการบริหารสถานศึกษานั้น ก่อให้เกิดการหยุดชะงักทั่วทุกระบบของโรงเรียน เพราะเมื่อไม่มีครู ผู้เป็นหัวใจและผู้ขับเคลื่อนงานวิชาการของโรงเรียน ก็ย่อมไม่สามารถดำเนินการในด้านใดได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ความเสียหายดังกล่าวกระทบกระเทือนจนเกิดเป็นปรากฏการณ์การยุบตัวของโรงเรียนเอกชนที่เพิ่มจำนวนและทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่า นับตั้งแต่ปีการศึกษา 2528 มีระลอกคลื่นการขอปิดตัวเองของโรงเรียนเอกชนเรื่อยมา ปีการศึกษา 2528 ยุบกิจการ 46 แห่ง ปีการศึกษา 2529 ยุบกิจการ 34 แห่งและปีการศึกษา 2530 ยุบกิจการ 70 แห่งทั่วประเทศ นอกจากนั้นในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา จากรายงานสถิติการศึกษาฉบับย่อของศูนย์สารสนเทศกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าตัวเลขของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครนั้น ททยอยปิดตัวลงมากกว่า 200 แห่ง จากทั้งหมด 800 กว่าแห่ง ถือเป็นสถานการณ์ที่เข้าขั้นวิกฤต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556) จึงหลีกเลี่ยง

ไม่ได้เลยที่จะกล่าวว่า ความเสี่ยงต่าง ๆ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นอีกหนึ่งหัวใจสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ที่ต้องเร่งให้ความสนใจและเตรียมการที่รัดกุมต่อไปในอนาคต

โรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปาง เป็นตัวแทนและภาพสะท้อนที่ดีของการเป็นโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กที่บริหารภายใต้ระบบธุรกิจครอบครัว มีเจตนาารมณ์ที่ต้องการช่วยเหลือเด็กในท้องถิ่นให้ได้รับการศึกษาเอกชน โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กและกลางที่เปิดอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ นอกเขตกรุงเทพมหานคร และหัวเมืองใหญ่ที่กำลังประสบปัญหาและความเสียหายอย่างหนักจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทางโรงเรียนเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเริ่มร่างกรอบและเร่งหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนนับตั้งแต่ ปีการศึกษา 2558 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรมขึ้น

เมื่อพิจารณาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงแล้วพบว่า บริบทของภาคธุรกิจเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นสถาบันทางการเงิน โรงงานปิโตรเคมี โรงงานผลิตยา โรงกลิ้ง ห้างสรรพสินค้า บริษัทประกันชีวิต สอดคล้องกับที่ (สมยศ ชีแจ่ม, 2556) ผู้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า มีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งสิ้น 644 หัวเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีเพียง 20 เรื่อง และในจำนวน 20 เรื่อง มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงสถานศึกษาเพียง 9 เรื่อง และในจำนวน 9 เรื่องเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา จำนวน 7 เรื่อง แสดงให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงในประเทศไทยนั้น ในมิติการบริหารสถานศึกษาถึงในระดับที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา ยังไม่เติบโตมากนัก จนเมื่อปีพุทธศักราช 2552 ผู้วิจัยพบว่า (หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม, 2552) มีงานวิจัยเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย และล่าสุดในพุทธศักราช 2557 พบว่า (เชียรรัตน์ ไชยโรจน์, 2557) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กนั้น เป็นเรื่องที่ยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเจาะลึก การเริ่มต้นศึกษาเพื่อระบุและวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง และสามารถหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปางซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กในเชิงลึก ย่อมเป็นการสร้างเสริมคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่รัดกุม สร้างแนวทางและเสริมข้อมูลประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้ที่กำลังต้องการก้าวเข้ามาเป็นเจ้าของกิจการด้านบริหารการศึกษา ทั้งยังอาจเป็นจุดเริ่มต้นในการช่วยประคับประคองสถานการณ์การยุบกิจการของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นไม้อต้นหนึ่งที่กระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศไทย เป็นหน่วยบริหารทางการศึกษาหนึ่งที่ช่วยพยุงรากลึกเสริมสร้างความมั่นคงทางการศึกษาของประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ โรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต 1 คน และ ผู้อำนวยการ 1 คน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำนวน 5 คน และ บุคลากรครู จำนวน 33 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัย ทั้งสิ้น 4 ด้านตามกรอบของประคัลภ์ ปณิตพลังกูร (2557) คือ

1) ความเสี่ยงด้านการสรรหา คัดเลือก 2) ความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากร 3) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ความเสี่ยงด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยพิจารณาความเสี่ยงผ่าน 2 มิติคือ 1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ 2) ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Impact)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากผู้บริหารโรงเรียน กรรมการบริหารความเสี่ยง และบุคลากรครูภายในโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัย เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัย มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ โรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัย
2. ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต 1 คน และ ผู้อำนวยการ 1 คน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 5 คน และ บุคลากรครู จำนวน 33 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัย แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
ตอนที่ 2 ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัย โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Impact) ลักษณะเป็นแบบตอบสองคู่ (Duel-response format) แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยได้ศึกษาตามกรอบของประคัลภ์ ปณิตพลังกูร (2557) ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงด้านการสรรหาคัดเลือก 2) ความเสี่ยงด้านการเก็บรักษาบุคลากร 3) ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร และ 4) ความเสี่ยงด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. จัดทำตารางสังเคราะห์แบบสอบถามโดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดให้รอบแนวคิด
3. นำตารางสังเคราะห์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา
4. ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงตารางสังเคราะห์แบบสอบถามให้สมบูรณ์
5. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้น

6. นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษา โดยมีเกณฑ์คือ เป็นนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และการบริหารสถานศึกษา หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางศึกษา และนำข้อมูลที่ได้รับไปตรวจสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้การประมาณค่าตามสูตรของ Cronbach's Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 1.00 สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ต่อไป

7. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการปรับปรุงและแก้ไขต่อไป จากนั้นจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตจากสภาวิชาการจากสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เสนอไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปางเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปาง

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 40 ฉบับ ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม 2559 และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเองภายในวันที่ 11 เมษายน 2559

3. นำแบบสอบถามที่ส่งคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 40 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทำการลงรหัส (Coding) เพื่อเตรียมทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และคำนวณระดับความเสี่ยงจากผลคูณของค่าเฉลี่ยโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Impact) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเสี่ยง

ในการแปลความหมายระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) แปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (2555) ดังนี้

ระดับคะแนน 1-4 หมายถึง ระดับความน้อยที่สุด อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

โดยไม่ต้องควบคุมการความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ระดับคะแนน 5-9 หมายถึง ระดับความน้อย อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้

แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยัง

ระดับที่ยอมรับไม่ได้

ระดับคะแนน 10-14 หมายถึง ระดับความเสี่ยงปานกลาง อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้

ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่

ยอมรับได้ต่อไป

ระดับคะแนน 15-19 หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูง อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้

โดยต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

ระดับคะแนน 20-25 หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงมาก อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้

จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ส่วนใหญ่เป็นคุณครูประจำชั้น และมีประสบการณ์ทางวิชาชีพ น้อยกว่า 5 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปาง

ผลวิจัยพบว่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางโดยรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง (Degree of Risk = 11.02) เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการรักษาบุคลากร (Degree of Risk = 12.61) รองลงมาคือ ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Degree of Risk = 10.89) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Degree of Risk = 10.74) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับความเสี่ยงต่ำที่สุด คือ การสรรหา คัดเลือก (Degree of Risk = 9.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน รายละเอียดดังนี้

ความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากร

ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยในด้านการรักษาบุคลากร เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด ได้แก่ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถลาออก (Degree of Risk = 16.78) รองลงมาคือ สวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้ไม่จูงใจบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรขาดความมั่นคงในการทำงาน (Degree of Risk = 13.30) และเงินเดือนที่บุคลากรได้รับมีจำนวนน้อยกว่าบุคลากรโรงเรียนอื่น เมื่อเปรียบเทียบในตำแหน่งและประสบการณ์เดียวกัน (Degree of Risk

= 13.21) ตามลำดับ ส่วนรายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำที่สุด คือ ขาดวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปลูกฝังความผูกพันระหว่างบุคลากรและโรงเรียน (Degree of Risk = 10.47)

ความเสี่ยงด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาในด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด ได้แก่ ขาดการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับคุณภาพด้านการทำงานของบุคลากร (Degree of Risk = 12.39) รองลงมาคือ ขาดหลักเกณฑ์ในการให้สวัสดิการที่ชัดเจน (Degree of Risk = 11.48) และระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ไม่สัมพันธ์กับระบบค่าตอบแทน (Degree of Risk = 11.33) ตามลำดับ ส่วนรายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำที่สุด คือ ขาดการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน (Degree of Risk = 9.63)

ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร

ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาในด้านการพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบ HRD (Human Resource Development) อย่างถ่องแท้ (Degree of Risk = 12.86) รองลงมาคือ ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ (Degree of Risk = 12.39) และขาดการสื่อสารที่ชัดเจนเรื่องแผนการพัฒนาบุคลากร (Degree of Risk = 11.36) ตามลำดับ ส่วนรายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำที่สุด คือ ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (Degree of Risk = 7.93)

ความเสี่ยงด้านการสรรหา คัดเลือก

ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาในด้านการสรรหา คัดเลือก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด ได้แก่ ผู้สมัคร(Candidate) มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง (Degree of Risk = 14.71) รองลงมาคือ จำนวนผู้สมัคร (Candidate) มีจำนวนน้อย (Degree of Risk = 13.69) และไม่มีระบบการตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติจากสถานทำงานเดิมโรงเรียน (Degree of Risk = 12.42) ตามลำดับ ส่วนรายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำที่สุด คือ ใช้เวลาในการเปรียบเทียบผู้สมัครนานเกินไป ทำให้ผู้สมัครงานสละสิทธิ์ (Degree of Risk = 5.59)

อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ตามการสรุปผลการวิจัยดังนี้

ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งเมื่อถูกนำมาคำนวณเป็นระดับความเสี่ยงแล้วนั้น ค่าความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปางในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง (Degree of Risk = 11.02) ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปางในภาพรวม อยู่ในระดับที่ “พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป” อาจเนื่องมาจากภาพรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนยังอยู่สภาพที่ดำเนินการได้ปกติ หากแต่การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเป็นกระบวนการสำคัญที่สามารถสร้างความรัดกุมและความยั่งยืนให้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ

โรงเรียนมากยิ่งขึ้น ทั้งยังถือเป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน และภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่กำหนดให้ การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวบ่งชี้ที่ 11 ในการประเมินคุณภาพครั้งที่ 4 และ ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดให้ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน

เมื่อพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด คือ **ความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากร** ซึ่งมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง (Degree of Risk = 12.61) ถือได้ว่าเป็นระดับความเสี่ยงที่ “ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป” อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปาง เล็งเห็นว่า การที่โรงเรียนไม่สามารถธำรงรักษาบุคคลคุณภาพ หรือคนเก่ง (Talent) ของโรงเรียนไว้ได้นั้น คือภาพสะท้อนที่ดีที่สุดของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน หากมีอัตราการลาออกของบุคคลคุณภาพในระดับสูง ย่อมเป็นนัยยะของความขาดประสิทธิภาพในกระบวนการใด กระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังเล็งเห็นว่า การสูญเสียบุคลากรคุณภาพ หรือคนเก่ง (Talent) นั้น นำมาซึ่งความสูญเสียทั่วทั้งระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะการสูญเสียบุคลากรไม่เพียงแต่จะกระทบต่อประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแล้วนั้น ยังถือเป็นความสูญเสียงบประมาณและเวลาที่ได้ลงทุนไปกับบุคลากรโดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้งยังต้องลงทุนทั้งด้านงบประมาณและเวลาอีกครั้ง เพื่อการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคคลทดแทน นับเป็นการสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของประคัลภ์ ปันตพลังกูร (2557) กล่าวว่า การสูญเสียพนักงานไปให้กับองค์กรอื่นอาจทำให้องค์กรสูญเสียต้นทุนทั้งทางตรง ทางอ้อม และค่าเสียโอกาส ผู้บริหารจำเป็นต้องธำรงรักษาพนักงานเอาไว้ ซึ่งไม่ได้หมายความว่า จะต้องรักษาพนักงานทุกคนเอาไว้ในองค์กร แต่จะต้องรักษาพนักงานที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างแท้จริง นั่นคือ ต้องรักษาพนักงานคนเก่ง คนดีและคนสำคัญเอาไว้ให้ได้ ประกอบกับข้อค้นพบจากบทความเรื่อง The War of Talent (Michaels, E., Handfield, H., & Axelrod, B., 2001) ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า การลาออกของพนักงานมือดีจะส่งผลให้ องค์กรมีต้นทุนสูงขึ้น เพราะต้องสรรหา คัดเลือกและ ฝึกงานพนักงานใหม่ ซึ่งมีมูลค่าเป็นเงินถึง 7,500- 12,000 ดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 3-4 แสนบาท ต่อคน ตัวเลขนี้ยังไม่รวมถึงความสูญเสียที่ไม่เป็น ตัวเงิน เช่น การชะงักงันในงาน ผลกระทบต่อ ชีตความสามารถขององค์กร และโอกาสในการแข่งขัน เป็นต้น เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้าน อภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. ด้านการสรรหา คัดเลือก

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของความเสี่ยงด้านการสรรหา คัดเลือก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อถูกนำมาคำนวณเป็นระดับความเสี่ยงแล้วนั้น ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางด้านการสรรหา คัดเลือกในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับน้อย (Degree of Risk = 9.83) ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความเสี่ยงด้านการสรรหา คัดเลือกในภาพรวม อยู่ในระดับที่ “พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้

ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้” อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนสมฤทัย วิทยาลัยอาชีวศึกษา เล็งเห็นว่า กระบวนการสรรหา คัดเลือกของโรงเรียนยังสามารถดำเนินการได้คล่องตัว มีฐาน ผู้สมัครจำนวนหนึ่ง มีการวางแผนการสรรหาจากทั้งภายในและภายนอก ใช้ข้อดีของการที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ลดขั้นตอนให้ผู้สมัครได้รับการคัดเลือกโดยตรงจากผู้บริหาร ประกอบกับจูงใจการสมัครด้วยเงื่อนไขการให้ บุคลากรสามารถเข้าสอบบรรจุเป็นข้าราชการได้อย่างไม่ปิดกั้น ทั้งนี้เพราะทางโรงเรียนได้เล็งเห็นว่า การสรรหา คัดเลือกคือขั้นตอนสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาโดยรวม เพราะหากไม่สามารถ เลือกสรรบุคลากรที่ดีมาได้ ย่อมไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรในด้านใดได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ซึ่ง สอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกของวุฒิไกร จำปาทอง (2545) ที่ว่า การสรรหาและ คัดเลือกซึ่งเป็นกระบวนการหลักสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกับความอยู่รอด ขององค์กร เพราะหากระบบการสรรหาคัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพ สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเติบโต มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งบุคคล ดังกล่าวก็จะ กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ถ้ามองในมุมด้านบัญชีและการเงินจะเป็นเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามหาศาล ต่อ องค์กร

ผลการจัดระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา คัดเลือก พบว่า รายการ ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด คือ ผู้สมัคร(Candidate)มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง (Degree of Risk = 14.71) ซึ่งถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง คือ เป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ ต้อง ใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวน่าจะสืบ เนื่องมาจากการที่โรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีฐานผู้สมัครที่ขาดคุณสมบัติด้านสาขาวิชาที่ตรงกับบุคลากรใน สาขาวิชาที่ขาด แต่เนื่องด้วยทางโรงเรียนมองเห็นความสำคัญของความต่อเนื่องในการจัดเรียนการสอนให้กับ นักเรียนเป็นสำคัญ ทำให้บ่อยครั้งโรงเรียนจำเป็นต้องรับบุคลากรที่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่ขาดเข้ามาก่อน ซึ่ง ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนที่มีวุฒิทางการศึกษาตรงสาขาวิชานั้น มิได้เป็นสิ่งที่โรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยอาชีวศึกษา ประสบแต่เพียงโรงเรียนเดียว พบว่าจากรายงานการวิจัยเรื่อง สภาวะการขาดแคลนครูระดับการศึกษาขั้น พื้นฐานนั้น แสดงให้เห็นสภาวะการณ์ที่สอดคล้องกันว่า ประเทศไทย โรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งในเขตชนบท มีวุฒิ การศึกษาไม่ตรงกับที่วิชาที่สอน สาขาวิชาที่ขาดครุมากที่สุด ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ ภาษาต่างประเทศ (ภาษาที่สอง)

2. ด้านการรักษาบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า โอกาสที่จะเกิดของความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากรอยู่ในระดับ ปานกลาง ในขณะที่ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้านการรักษาบุคลากรอยู่ในระดับสูง ซึ่งเมื่อถูกนำมา คำนวณเป็นระดับความเสี่ยงแล้วนั้น ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัย วิทยาลัยอาชีวศึกษาด้านการรักษาบุคลากรในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง (Degree of Risk = 12.61) ที่ความ ได้ว่า ความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับที่ “พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลด ความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป” อาจเนื่องมาจาก การที่โรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยอาชีวศึกษามีอัตรา

การสูญเสียบุคลากรคุณภาพ ภายหลังจากที่ได้พัฒนามากว่าปีการศึกษาไปกับการสอบบรรจุเป็นข้าราชการครูในทุกๆปี ซึ่งครูที่สามารถสอบบรรจุได้นั้น มักเป็นบุคลากรที่ทางโรงเรียนได้ให้การส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้นอกจากที่โรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางจะไม่สามารถบริหารวิชาการได้อย่างต่อเนื่องแล้วนั้น โรงเรียนยังต้องพยายามยิ่งที่จะต้องสรรหาและพัฒนาบุคลากรท่านอื่นมาทดแทน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวไม่ทันการณ์ต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ที่กล่าวว่า ปัญหาในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในด้านบุคลากรทางการศึกษาพบว่า รัฐมีการสอบและเรียกบรรจุครูระหว่างภาคการศึกษา ทำให้ครูที่สมัครสอบไม่มาทำการสอนในวันสมัครสอบและช่วงวันสอบ และครูที่สอบแข่งขันได้ต้องลาออกจากโรงเรียนเอกชนกะทันหันเพื่อไปบรรจุเป็นข้าราชการครูต่างๆที่อยู่ในภาคการศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน เพราะโรงเรียนไม่สามารถหาครูใหม่ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการมาทดแทนได้ทันเวลา

ผลการจัดระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการรักษาบุคลากร พบว่า รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด คือ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถลาออก (Degree of Risk = 16.78) ซึ่งถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงระดับสูง คือ เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ความเสี่ยงดังกล่าวน่าจะสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรครูที่มีศักยภาพมาก สอบผ่านการบรรจุเป็นข้าราชการครู และลาออกเพื่อรับการบรรจุกลางคันโดยมิได้คำนึงถึงความต่อเนื่องในการเรียนของผู้เรียน สอดคล้องกับข้อมูลสถิติการลาออกของครูโรงเรียนเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2556) ที่พบว่าปีการศึกษา 2554 มีจำนวนครูที่ลาออก 3,939 คน และปีการศึกษา 2555 มีจำนวนครูลาออก 14,222 คน ซึ่งมีปริมาณเพิ่มขึ้นถึง 3.67 เท่า และมีแนวโน้มที่ครูคุณภาพจะลาออกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความไม่ผูกพันในองค์การของครูโรงเรียนเอกชน การลาออกกลางคันของครูโรงเรียนเอกชนมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมาก ทำให้การเรียนการสอนไม่เป็นไปตามแผนที่โรงเรียนกำหนดไว้ (ศุภรินี อำนวย, 2553)

3.ด้านการพัฒนาบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อนำมาคำนวณระดับความเสี่ยงพบว่า ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางด้านการรักษาบุคลากรในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง (Degree of Risk = 10.74) เช่นเดียวกัน ดีความได้ว่า ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ “พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป” อาจสืบเนื่องมาจากการที่โรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางมีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านวิชาการของครูทั้งภายในโรงเรียนผ่านการนิเทศการศึกษาโดยผู้บริหารโดยตรง และการพัฒนาผ่านการส่งเข้ารับการอบรมจากวิทยากรและองค์กรภายนอก ประกอบกับการพัฒนาด้านทัศนคติเรื่องการพัฒนาตนเอง ประกอบกับด้านคุณลักษณะของครูที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาครูการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (ธนีสร เกษมสันต์ ณ อยู่ธยา, 2557) ที่เสนอแนวทาง 4 ด้านได้แก่ ด้านองค์ความรู้

พัฒนาให้ครูมีความรู้อย่างถ่องแท้ในรายวิชาพื้นฐาน ส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจในกระบวนการหาความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นต้น ด้านทักษะพัฒนาให้ครูมีความเข้าใจในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับตัวผู้เรียน อบรมเทคนิคการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น ด้านทักษะ พัฒนาให้ครูมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน และด้านคุณลักษณะที่ดี ควรกำหนดอัตลักษณ์ของครูในแต่ละสถานศึกษา ส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลการจัดระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบ HRD (Human Resource Development) อย่างถ่องแท้ (Degree of Risk = 12.86) ซึ่งถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง คือ เป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ความเสี่ยงดังกล่าวน่าจะสืบเนื่องมาจากการที่ภายในโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางมีเพียงผู้บริหารหนึ่งท่านที่เป็นผู้พิจารณาการจัดการอบรมและพัฒนา รวมถึงสามารถเป็นผู้นิเทศการศึกษาให้ได้ บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มอบหมายให้ช่วยดูแลการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจถึงขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง ประกอบกับข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามพบว่า บุคลากรหลายท่านมีความต้องการได้รับการพัฒนาแต่ยังไม่ได้รับโอกาสไม่ทั่วถึง จึงเป็นเรื่องที่ทางโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางควรให้ความสำคัญ

4. ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า โอกาสที่จะเกิดของความเสี่ยงด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งเมื่อนำมาคำนวณระดับความเสี่ยงพบว่า ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางด้านการบริหารค่าตอบแทนในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง (Degree of Risk = 10.89) เช่นเดียวกัน ถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงที่ “พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป” โดยความเสี่ยงดังกล่าว นับเป็นความเสี่ยงอันดับที่สอง รองจากการรักษาพนักงาน ซึ่งเป็นได้ว่าการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปาง อาจยังไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรบางส่วน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยลำปางเป็นโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ขนาดของงบประมาณขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนโดยตรง ซึ่งย่อมต้องส่งผลกระทบต่อพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการในแต่ละปีการศึกษา หากมีจำนวนนักเรียนลดลง อาจส่งกระทบโดยตรงต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการ จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะบริหารให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับที่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน มิเช่นนั้นจะไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรอยู่กับโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องสาเหตุการลาออกของครูประถมศึกษาโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่พบว่า สาเหตุการลาออกของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์เกี่ยวกับ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารของโรงเรียน งานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (กาญจนา วสุวัต, 2548)

ผลการจัดระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด คือ ขาดการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับคุณภาพด้านการทำงานของบุคลากร (Degree of Risk = 12.39) ซึ่งถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง คือ เป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ความเสี่ยงดังกล่าวน่าจะสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรครูของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยอำเภอป่าพะยอม 72.50 เป็นกลุ่มครูใหม่ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี เป็นกลุ่มครูยุคใหม่ที่มีทัศนคติต่อการทำงาน และความต้องการด้านค่าตอบแทนสวัสดิการที่มุ่งเน้นจากการวัดผลจากคุณภาพของงานเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของพนักงาน Generation Y (สุเบญญา ขวัญทอง และทวีศักดิ์ กฤษเจริญ, 2558) ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลต่อการผลักดันให้เกิดความตั้งใจทำงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านลักษณะงาน โดยชี้ให้เห็นว่าพนักงาน Generation Y จะวางเป้าหมายอาชีพไว้สูงและชัดเจน พวกเขาจะมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อไปให้ถึงสิ่งที่พวกเขาหวัง พวกเขาจึงกล้าที่จะต่อเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการอย่างตรงไปตรงมา เมื่อเข้ามาทำงานแล้วมีผลงานดีก็ต้องการค่าตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อกับสิ่งที่ทำอย่างรวดเร็ว ดังนั้นหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองเรื่องนี้ได้ พวกเขาก็จะไม่ทนอยู่ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารโรงเรียนควรเร่งสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการดำรงตนเป็นผู้บริหารที่ถึงพร้อมทั้งเชิงวิชาการและเชิงคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะการสร้างแรงจูงใจ มีการสร้างระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน ทำระบบประเมินผลงานที่มุ่งเน้นผลงานและสัมพันธ์สอดคล้องกับระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทั้งยังเร่งสร้างระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management) อันจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ ลดอัตราการลาออกที่อาจสร้างความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลัยอำเภอป่าพะยอม ด้านการรักษาบุคลากร เป็นด้านที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด โดยรายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุดคือ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถลาออก

2) ผู้บริหารโรงเรียนควรนำสวัสดิการในปัจจุบันมาทบทวนและปรับให้อยู่ในระดับที่ทั้งทางโรงเรียนและบุคลากรพึงพอใจ นอกจากนี้ภายใต้สภาวะการณ์ที่โรงเรียนมีงบประมาณอันจำกัด ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเสริมหรือทดแทนสวัสดิการและค่าตอบแทนด้วยและค่าตอบแทนด้วยสิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ การสร้างสภาพแวดล้อมของงานให้เป็นที่พึงพอใจต่อบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ การส่งเสริมให้ใช้ทักษะที่หลากหลาย รวมถึงการให้นโยบายที่เอื้อต่อการปฏิบัติ การเสริมสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับ

เพื่อนร่วมงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น เพื่อเสริมให้คุณภาพด้านการทำงานของบุคลากรสูงขึ้น ถือเป็น การปรับปรุงสวัสดิการโดยอ้อมประเภทหนึ่ง

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสม ฤทัยวิทยาลำปาง ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นด้านที่มีระดับความเสี่ยงสูงเป็นอันดับที่สอง โดยรายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการสูงที่สุดคือ การขาดการ ปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับคุณภาพด้านการทำงานของบุคลากร

3) ผู้บริหารโรงเรียนควรเร่งพัฒนาให้บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารบุคคลเร่งทำความเข้าใจใน ระบบ HRD (Human Resource Development) เพื่อเป็นเสาหลักในการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี ในโรงเรียนอย่างยั่งยืน

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสม ฤทัยวิทยาลำปาง ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร สูงที่สุดคือ การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการพัฒนาบุคลากร HRD (Human Resource Development) อย่างถ่องแท้

4) ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำแผนสำรองในการหาบุคลากรครูที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ขาด นอกเหนือจากการสรรหา คัดเลือกจากบุคลากรใหม่ อาจใช้วิธีการจัดจ้างครูเกษียณอายุ ประกอบกับการสร้าง เครือข่ายกับแหล่งผลิตครูในแต่ละสาขาวิชาให้เพิ่มขึ้น เพื่อลดปัญหาการไม่สามารถหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ด้านวุฒิการศึกษาและสาขาวิชาที่ขาด

สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า ระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสม ฤทัยวิทยาลำปาง ด้านการสรรหา คัดเลือกนั้น รายการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงด้านการสรรหา คัดเลือก สูงที่สุดคือ ผู้สมัคร (Candidate) มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การอ้างรักษาคูคลองของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปาง เพื่อ จัดการกับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการรักษาคูคลองอย่างยั่งยืน

จากผลการวิจัยพบว่าระดับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยา ลำปาง ด้านที่มีค่าความเสี่ยงสูงที่สุดคือ ด้านการรักษาคูคลอง ซึ่งพบว่ารายการความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง ที่สุด คือ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถลาออก ซึ่งเป็นวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในทุกกระบวนการ ทำให้ต้องเริ่มกระบวนการสรรหา พัฒนา และอ้างรักษาใหม่อีกครั้ง เป็นต้นเหตุของ การสูญเสียงบประมาณและเวลาทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างแท้จริง

2) ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่องแนวทางการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต่อการ อ้างรักษาคูคลองในโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปาง

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ความเสี่ยงด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์นั้น มีสาเหตุมาจากการบริหารสถานศึกษาโดยรวม การที่จะบริหารความเสี่ยงดังกล่าวนั้น จึงจำเป็นต้องบริหารองค์ประกอบทุกด้านของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็น การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ รวมถึงการบริหารงานทั่วไป การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งระบบจึงเป็นเรื่องที่ควรปฏิบัติอย่างยิ่ง

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของครูเอกชนในโรงเรียน เอกชนขนาดเล็ก

จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า รายการความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูงที่สุดในด้านการรักษาบุคลากรคือ บุคลากรที่มีความสามารถลาออก ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า ในการจะหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านดังกล่าว การทราบถึงสาเหตุและปัจจัยขับเคลื่อนของปัญหาที่แท้จริง คือ ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังเห็นว่าความเสี่ยงดังกล่าวที่โรงเรียนสมถัญวิทยาลำปางกำลังเผชิญอยู่นั้น เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันในกลุ่มโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *รายงานสถิติการศึกษาฉบับย่อ*. สืบค้นจาก www.moe.go.th/

กาญจนา วสุวัต. (2548). *สาเหตุการลาออกของครูโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาใน กรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพมหานคร.

ธนีสร เกษมสันต์ ณ อยุธยา. (2557). *การนำเสนอแนวทางการพัฒนาครูการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานนอกระบบ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2557). *ความเสี่ยงทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล*. สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/2014/05/08/>

ไพรัชวอเตอร์แฮร์สคูเปอร์ส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล. (2547). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุง*. สืบค้นจาก <http://www.pwc.com/thailand>

วุฒิไกร จำปาทอง. (2545). *การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรความสำคัญและจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จขององค์กร* สืบค้นจาก <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Newhrsite/ebook/MUHR/Document/MUHR/2.pdf>

เธียรรัตน์ ไชยโรจน์. (2557). *การนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 3(9), 271-285*

ศุภริณี อ่างรณ์. (2553). *ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน*. สืบค้นจาก <http://www.dpu.ac.th>.

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2555). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*.

