



การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี



โดย  
ว่าที่ร้อยตรีดุสิต สว่างศรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

RISK MANAGEMENT OF U-THONG SCHOOL UNDER THE SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE SUPHAN BURI



By  
Acting Sub Lt. Dusit SAWANGSRI

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทองสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี  
โดย ว่าที่ร้อยตรีดุสิต สว่างศรี  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

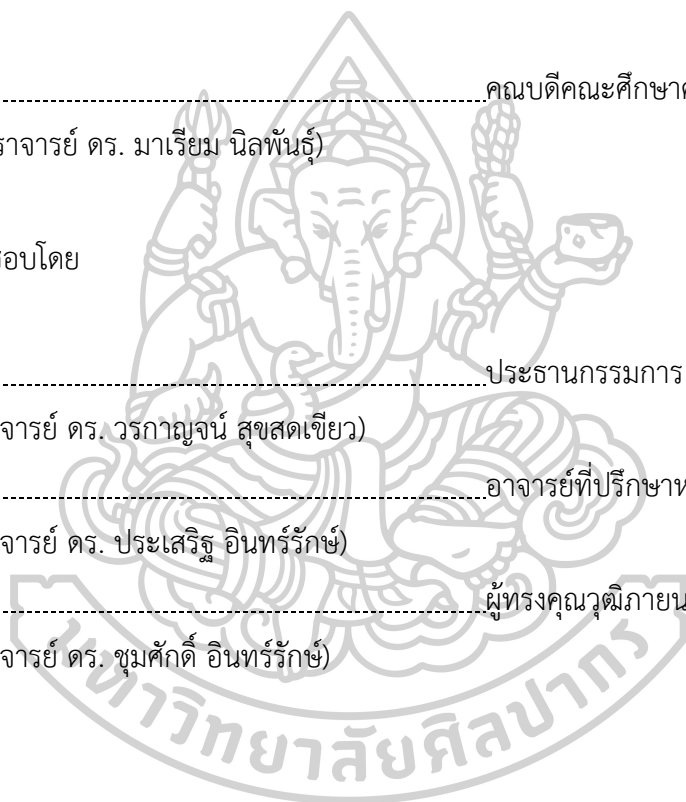
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)



620620041 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยง

ว่าที่ร้อยตรี ดุสิต สว่างศรี: การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จำนวนทั้งสิ้น 108 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การรายงานและติดตามผลการกำหนดวัตถุประสงค์ และการประเมินความเสี่ยง ตามลำดับ
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) สถานศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน และควรแจ้งวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน 2) สถานศึกษาควรวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่จะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3) สถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงให้มีความชัดเจน และดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด 4) สถานศึกษาควรกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีความชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์ และควรชี้แจงมาตรการให้บุคลากรทุกคนได้ทราบและปฏิบัติ และ 5) สถานศึกษาควรติดตามผล ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

620620041 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : RISK MANAGEMENT

Acting Sub Lt. Dusit SAWANGSRI : RISK MANAGEMENT OF U-THONG SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE SUPHAN BURI Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The purposes of this research were to determine: 1) the risk management of U-Thong School under The Secondary Educational Service Area Office Suphan Buri and 2) the guidelines for developing the risk management of U-Thong School under The Secondary Educational Service Area Office Suphan Buri. The sample of this study was personnel of U-Thong School. The respondents from U-Thong School were; a school director, deputy school directors, heads of the department, and teachers, with a total of 108 respondents. The instrument for collecting the data was a questionnaire about the risk management of U-Thong School. The statistical analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis.

The findings of study were as follows:

1. The risk management of U-Thong School under The Secondary Educational Service Area Office Suphan Buri, as a whole and each aspect were at a high level. They were put in descending order based on its average score, as follows; the risk response, the risk identification, the reporting and the monitoring, the objective setting, and the risk assessment.

2. The guidelines for developing the risk management of U-Thong School under The Secondary Educational Service Area Office Suphan Buri were as follows; 1) the school should set clear objectives of the risk management and inform the objectives to school personnel clearly, 2) the school should analyze the risk covering both internal and external factors that may prevent the operation to achieving its objectives, 3) the school should set the priority risks clearly from most to least, 4) the school should assign the risk response aiming to the objectives and inform personnel, and 5) the school should monitor, evaluate and report the risk management continuously to develop the risk management efficiently.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีอันเนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์และการสนับสนุนทั้งกำลังกายและกำลังใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.วรภาณุญ์ สุขสดเขียว ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ ช่วยเหลือ แก้ปัญหา และแนวทางในการพัฒนาให้งานชิ้นนี้มีความสมบูรณ์และถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะครู โรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

ขอขอบพระคุณคุณอาจารย์ เพื่อน ๆ พี่ ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร อาจารย์ ดร. ชัยรัตน์ โตศิลา พิกังวล กล้าหาญ พีธีรเจษ ศรมณี และเพื่อน ๆ สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่ผู้วิจัยเคารพนับถือ อันมีหลวงพ่อดโต วัดป่าเลไลยก์วรวิหาร จังหวัดสุพรรณบุรี หลวงพ่อรุ่งโรจน์ฤทธิ พระพิฆเนศวร หลวงพ่อดำ วัดลาดสิงห์ หลวงปู่หอมและหลวงพ่อดเล็ก วัดบ้านสระ หลวงพ่อมุย วัดดอนไร่ และสมเด็จพระนเรศวรมหาราช เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้วิจัยมีจิตใจที่แน่วแน่ในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณคุณพ่อชา เรืองสว่างศรี คุณแม่อุดม สว่างศรี คุณยายสำเนียง ลัมภู ตลอดจนญาติพี่น้องทุกท่านที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้ผู้วิจัยมีกำลังใจและกำลังใจในการทำวิจัยและอุปสรรคในการวิจัยไปได้ด้วยดี รวมทั้ง ขอขอบคุณนางสาวณัฐรญา พลวัน ผู้ที่คอยเป็นกำลังใจสำคัญในการผลักดันให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วง

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุคคลอีกหลายท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่งกับผู้วิจัย และขอให้สิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่ทุกท่านเคารพนับถือจงอำนวยพรให้ทุกท่านมีความสุข ความเจริญยิ่งขึ้นไป อีกทั้งองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการค้นคว้าอิสระนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้เป็นประโยชน์แก่สาธารณชนผู้ที่สนใจศึกษาต่อไป

ว่าที่ร้อยตรี ดุสิต สว่างศรี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
แนวคิด ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง.....	16
ความหมายของความเสี่ยง.....	16
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง.....	18
ประเภทของความเสี่ยง.....	21



หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง .....	26
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง.....	27
กระบวนการบริหารความเสี่ยง .....	28
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง.....	61
ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนอู่ทอง .....	65
สภาพปัจจุบัน .....	65
ลักษณะชุมชน.....	65
วิสัยทัศน์ .....	65
พันธกิจ .....	66
เป้าหมาย/เป้าประสงค์.....	66
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โรงเรียนอู่ทอง ปีการศึกษา 2563-2565 .....	67
บุคลากรและนักเรียนโรงเรียนอู่ทอง.....	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	73
งานวิจัยในประเทศ.....	73
งานวิจัยต่างประเทศ.....	75
สรุป.....	78
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	79
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	79
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย .....	79
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย .....	79
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	80
ระเบียบวิธีวิจัย.....	80
แผนแบบการวิจัย .....	80
ประชากร.....	81

กลุ่มตัวอย่าง .....	81
ตัวแปรที่ศึกษา.....	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	83
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	85
สรุป.....	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	87
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	87
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.....	89
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.....	97
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ .....	101
สรุปผลการวิจัย .....	101
อภิปรายผลการวิจัย .....	104
ข้อเสนอแนะ .....	111
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	111
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	113
รายการอ้างอิง.....	115
ภาคผนวก .....	121
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	122
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	124



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของโอกาสที่จะเกิด.....	46
ตารางที่ 2 ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของสำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง.....	47
ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยง.....	48
ตารางที่ 4 บุคลากรฝ่ายบริหาร.....	71
ตารางที่ 5 บุคลากรจำแนกตามสายงาน / เพศ / วุฒิการศึกษา / ตำแหน่ง / วิทยฐานะ.....	71
ตารางที่ 6 ข้อมูลลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว.....	72
ตารางที่ 7 ข้อมูลจำนวนนักเรียน.....	72
ตารางที่ 8 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	81
ตารางที่ 9 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....	88
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร โดยภาพรวม.....	90
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting).....	91
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความ เสี่ยง (Risk Identification).....	92
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	94

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การจัดการและจัดทำ แผนบริหาร ความเสี่ยง (Risk Response).....95

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การรายงาน และติดตามผล (Reporting and Monitoring).....96



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย .....	13
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
แผนภูมิที่ 3 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	30
แผนภูมิที่ 4 ระดับความเสี่ยง (risk profile).....	31
แผนภูมิที่ 5 การจัดลำดับความเสี่ยง .....	35
แผนภูมิที่ 6 การจัดการความเสี่ยง.....	36
แผนภูมิที่ 7 การประเมินระดับความเสี่ยง.....	41
แผนภูมิที่ 8 การจัดการความเสี่ยง.....	43
แผนภูมิที่ 9 แผนภูมิความเสี่ยง.....	49



## บทที่ 1

### บทนำ

สภาวะการณ์โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และการเกิดความท้าทายใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติ ความก้าวหน้าและการเติบโตทางเทคโนโลยีที่มีลักษณะก้าวกระโดดและเป็นเทคโนโลยีที่ทำลายเทคโนโลยีเดิม (Disruptive Technology) ซึ่งทำให้มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต การจ้างงาน และการปรับตัวของทุกภาคส่วนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางประชากรอันเนื่องมาจากการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ของหลายประเทศทั่วโลก นอกจากนี้การจัดระเบียบโลกใหม่ (New World Order) ยังเต็มไปด้วยภัยก่อการร้ายที่มีแนวโน้มมากขึ้นอันเกิดจากการล่มสลายของขั้วอำนาจเดิม ในขณะที่มีการรวมกลุ่มโดยเชื้อชาติ ความคิด ความเชื่อทางศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งกระแสประชาธิปไตยในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ทำให้นักบริหารต้องพัฒนาเครื่องมือเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้<sup>1</sup> อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid - 19 หรือโคโรนาไวรัสได้สร้างความโกลาหลวุ่นวายให้กับโลกอย่างหนักหน่วงทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมไปถึงวิถีชีวิตของผู้คน<sup>2</sup> ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ต้องมีความระมัดระวังด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใสและนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม<sup>3</sup> โดยสิ่งแวดล้อมที่ประกอบไปด้วยความไม่แน่นอนในด้านต่าง ๆ อาจมีผลกระทบกับองค์กรต่าง ๆ มากมาย แต่ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถทำตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ก็คือ ความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงต่อการดำเนินงานทั่วไปขององค์กร หรือความเสี่ยงต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ภาคภูมิ ถุกษะเมธ, “แนวโน้มและทิศทางของการออกแบบนโยบายภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และความท้าทายใหม่,” ใน *พลิกภาครัฐสู่การบริหารจัดการยุคใหม่*, โสภารัตน์ จารุสมบัติ, บรรณาธิการ (ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562), 24.

<sup>2</sup> สุพริศร์ สุวรรณิก, *โลกจะเปลี่ยนไปอย่างไร หลังวิกฤตโควิด - 19 จบลง*, เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_30Mar\\_2020.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_30Mar_2020.aspx)

<sup>3</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือการบริหารความเสี่ยง* (ม.ป.ท., 2556), 2.

<sup>4</sup> สุกัลณ์ จงรักษ์, “การบริหารความเสี่ยง : เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม,” *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์* 21, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 156.



ซึ่งบางองค์การนั้นมีความเสี่ยงแต่พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสามารถบริหารจัดการ ลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจนเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์การ ในขณะที่ความเสี่ยงเรื่องเดียวกันแต่เกิดกับองค์การอื่นกลับมีความเสี่ยงมากขึ้น เนื่องจากองค์การหลังไม่ได้ประเมินว่าเป็นความเสี่ยง ไม่มีการทำแผนบริหารความเสี่ยงหรือหากมีการประเมินความเสี่ยงก็อาจประเมินไว้ต่ำเกินไปจนเกิดเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายขององค์การ<sup>5</sup> ดังนั้น การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่มากกระทบขององค์การจึงต้องคำนึงถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลเสียหายต่อองค์การด้วย เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถบริหารจัดการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การตระหนักถึง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการรับมือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์การสามารถก้าวข้ามไปสู่การดำเนินการกิจได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์การได้อีกทางหนึ่ง<sup>6</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับประเด็นความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติ ทั้งในมิติเศรษฐกิจ เช่น โครงสร้างทางเศรษฐกิจยังไม่มีประสิทธิภาพ การผลิตของภาคเกษตรอยู่ในระดับต่ำ และคุณภาพแรงงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นต้น มิติทางสังคม เช่น รายได้ของประชาชนไม่สัมพันธ์กับค่าครองชีพ ปัญหาด้านความยากจนและความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการสาธารณะยังไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และปัญหาการบริหารงานของภาครัฐที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เป็นต้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิด

<sup>5</sup> จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, **การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ** (กรุงเทพฯ : แมคกรอฮิล, 2556), 20.

<sup>6</sup> สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, **การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพในยุค Digital Disruption**, เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.dga.or.th/document-sharing/article/36379/>



เป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว<sup>7</sup> เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน<sup>8</sup> โดยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีนี้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับดังกล่าวได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาปรับประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สังคมไทยมีภูมิคุ้มกัน มั่นคง และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน<sup>9</sup> สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด<sup>10</sup> ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ซึ่งระบุให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยระบุให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลัง

<sup>7</sup> “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 17.

<sup>8</sup> สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580** (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561), ไม่ปรากฏเลขหน้า.

<sup>9</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560), ไม่ปรากฏเลขหน้า.

<sup>10</sup> “พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนที่ 27 ก (19 เมษายน 2561): 21.

กำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง<sup>11</sup> ซึ่งจากสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อพร้อมเผชิญสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน หน่วยงานของรัฐจึงจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความพร้อมในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐที่มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542<sup>12</sup> โดยจากรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2561 - 2562 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่าสถานศึกษาต้องเผชิญความเสี่ยงจากปัญหาต่าง ๆ มากมายของการจัดการศึกษาไทย ซึ่งสรุปได้ดังนี้ ประเด็นปัญหาที่ 1 ปัญหาโครงสร้างการเมืองและการบริหารจัดการของภาครัฐที่ส่งผลให้นักเรียนที่เรียนจบมัธยมศึกษาตอนปลายและอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถปานกลาง คิดวิเคราะห์ ประยุกต์ใช้ไม่เป็น ไม่สามารถแก้ไขปัญหาและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากคุณภาพการศึกษาโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เป็นการสอนแบบให้ผู้เรียนจดจำข้อมูลและฝึกทักษะบางอย่างเพื่อการสอบผ่านมากกว่าที่จะเรียนรู้ที่จะคิดวิเคราะห์ และเรียนรู้ต่อเป็น ประเด็นปัญหาที่ 2 ปัญหาคุณภาพ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ครู อาจารย์ ซึ่งกระบวนการผลิตและจ้างครูของประเทศไทยไม่ได้คัดและส่งเสริมคนเก่งที่สุดมาเป็นครู การให้ผลตอบแทนและความท้าทายความก้าวหน้าในการทำงานในอาชีพครูปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งการที่ระบบการบริหารแบบราชการรวมศูนย์ไม่ได้เน้นประสิทธิภาพและไม่ได้ปรับขึ้นเงินเดือนตามผลการทำงานของครูแต่ละคนอย่างเป็นธรรม และประเด็นปัญหาที่ 3 ปัญหาหลักสูตร วิธีการสอน การเรียน และการวัดผล ซึ่งหลักสูตรถูกกำหนดจากส่วนกลางให้เน้นการสอนตามตำราให้ผู้เรียนจดจำข้อมูลและฝึกทักษะในระดับพื้นฐานทางวิชาการมากกว่าการสอนให้ผู้เรียนรักการอ่าน ใฝ่การเรียนรู้ คิดวิเคราะห์เป็น พัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และทางสังคม เพื่อทำงานในโลกจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบสูง ครูส่วนใหญ่สอนบรรยายตามตำราเพื่อให้นักเรียนท่องจำและฝึกทักษะบางอย่างเพื่อการสอบแบบปรนัยตามมาตรฐานเดียวกัน ทั้งวิธีการ

<sup>11</sup> กระทรวงการคลัง, “หนังสือที่ กค 0409.4/ว23 เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562,” 19 มีนาคม 2562.

<sup>12</sup> “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 3.

ที่คนไทยใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดว่าโรงเรียนไหนมีนักเรียนไปสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้มากถือว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น/มีชื่อเสียง ช่วยเสริมให้ระบบการศึกษาเป็นระบบที่อาจจะเรียกได้ว่าระบบแพ็คดอก ระบบนี้ส่งเสริมการสอนแบบท่องจำและแบบเก่ง ฝึกทำข้อสอบ การศึกษาที่อ้างว่ามีเป้าหมายเพื่อทุกคนจะได้พัฒนาศักยภาพอย่างรอบด้านและจะได้ความรู้และทักษะที่จะนำไปใช้งานได้ในโลกจริงเป็นเพียงนโยบายลอย ๆ ไม่ได้เกิดขึ้นจริง<sup>13</sup> และจากรายงานผลการศึกษาสถานภาพการผลิตและพัฒนาครูในประเทศไทย พบว่าการผลิตครูที่ผ่านมาประสบกับปัญหาอุปสรรคหลายประการ ทั้งด้านนโยบาย การผลิตครูที่ขาดความต่อเนื่องเพราะนโยบายเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของนักการเมือง รัฐลงทุนเพื่อการผลิตครูต่ำ การผลิตครูไม่ตรงกับความต้องการการใช้งานจริง มีปริมาณเกินความต้องการในบางสาขาและขาดแคลนในบางสาขาวิชา ขาดข้อมูลและการประสานงานระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้ครู ในด้านการบริหารงานบุคคลของครูก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน เช่น การจัดสรรอัตราตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษาในบางพื้นที่ไม่เพียงพอ ขาดมาตรฐานการคัดคนเข้าสู่ระบบ การทดลองปฏิบัติราชการ 2 ปีของครูที่เริ่มเข้าสู่วิชาชีพยังไร้ประสิทธิภาพ การพัฒนาครูประจำการยังไม่เชื่อมโยงคุณภาพนักเรียนและวิทยฐานะที่ได้รับ ระบบบัญชีเงินเดือน/ค่าจ้างมีความเหลื่อมล้ำระหว่างข้าราชการครูและพนักงานราชการ ระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานไม่ส่งเสริมการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อให้มีวิทยฐานะยังไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ ระบบการย้าย/โอน/เลื่อน/แต่งตั้งครู ขาดความโปร่งใส ข้าราชการครูถูกบังคับบัญชาจากข้าราชการพลเรือนที่ขาดประสบการณ์ด้านการศึกษา และขาดประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาหนี้สินครู เป็นต้น และในการพัฒนาครูยังคงมีปัญหามากมาย ทั้งไม่มีหน่วยงานหลักในการพัฒนาครูในภาพรวม การพัฒนาครูประจำการยังขาดประสิทธิภาพและไม่ตอบสนองต่อความต้องการของครู<sup>14</sup> นอกจากนี้ สถานการณ์เด็กและเยาวชนไทยในปัจจุบันยังเป็นประเด็นสำคัญที่ท้าทายให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งจากรายงานการสถานการณ์เยาวชนจากสื่อ พบว่าเดือนมกราคม 2564 มีสถานการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับเด็กจำนวน 15 ประเด็น 78 กรณี ได้แก่ ประเด็นถูกกระทำอนาจาร 22 กรณี ประเด็นถูกทำร้ายร่างกาย 11 กรณี ประเด็นป่วย/พิการ/อุบัติเหตุ (รอดชีวิต) ประเด็นละ 7 กรณี ประเด็นอุบัติเหตุ (เสียชีวิต) 6 กรณี และประเด็นทำร้ายร่างกายผู้อื่น/ติด Covid - 19/จมน้ำ ประเด็นละ 4 กรณี และมีสถานการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับเยาวชนจำนวน 10 ประเด็น 27 กรณี ได้แก่ ประเด็นการทำร้าย

<sup>13</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **สถานะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล** (กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์ จำกัด, 2563), 50-54.

<sup>14</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **รายงานผลการศึกษาสถานภาพการผลิตและพัฒนาครูในประเทศไทย** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก จำกัด, 2558), ง-ญ.

ร่างกายผู้อื่น 7 กรณี ประเด็นถูกกระทำอนาจาร 4 กรณี ประเด็นยาเสพติด (เสพ) /ทำลายทรัพย์สิน  
 ผู้อื่น ประเด็นละ 3 กรณี ประเด็นขโมย/จี้/ปล้น 2 กรณี และประเด็นอุบัติเหตุ/ป่วย/พิการ ประเด็น  
 ละ 1 กรณี<sup>15</sup> เดือนกุมภาพันธ์ 2564 มีสถานการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับเด็กจำนวน 18 ประเด็น  
 77 กรณี ได้แก่ ประเด็นถูกทำร้ายร่างกาย 18 กรณี ประเด็นถูกกระทำอนาจาร 16 กรณี ประเด็น  
 ป่วย/พิการ/อุบัติเหตุ (รอดชีวิต) ประเด็นละ 7 กรณี ประเด็นอุบัติเหตุ (เสียชีวิต) 6 กรณี และ  
 ประเด็นติด Covid – 19 4 กรณี และมีสถานการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับเยาวชนจำนวน 11  
 ประเด็น 28 กรณี ได้แก่ ประเด็นถูกกระทำอนาจาร 6 กรณี ประเด็นฆ่าตัวตาย 4 กรณี ประเด็นค้ายา  
 เสพติด/ถูกทำร้าย/ขโมยจี้ปล้น ประเด็นละ 3 กรณี ประเด็นทำร้ายร่างกายผู้อื่น/เสพยาเสพติด/  
 อุบัติเหตุ (เสียชีวิต) 2 กรณี และประเด็นค้าประเวณี/ทำลายทรัพย์สิน/กระทำอนาจารผู้อื่น ประเด็น  
 ละ 1 กรณี<sup>16</sup> และเดือนมีนาคม 2564 มีสถานการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับเด็กจำนวน 17 ประเด็น  
 89 กรณี ได้แก่ ประเด็นถูกทำร้ายร่างกาย 24 กรณี ประเด็นถูกกระทำอนาจาร 15 กรณี ประเด็น  
 จมน้ำ 11 กรณี ประเด็นอุบัติเหตุ (รอดชีวิต) 8 กรณี และประเด็นอุบัติเหตุ (เสียชีวิต) /ป่วยพิการ  
 ประเด็นละ 6 กรณี และมีสถานการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับเยาวชนจำนวน 12 ประเด็น 42  
 กรณี ได้แก่ ประเด็นทำร้ายร่างกายผู้อื่น 14 กรณี ประเด็นถูกทำร้าย 7 กรณี ประเด็นเสพยาเสพติด/  
 ฆ่าตัวตาย ประเด็นละ 5 กรณี ประเด็นขโมยจี้ปล้น/ทะเลาะวิวาท/ค้ายาเสพติด ประเด็นละ 2 กรณี  
 และประเด็นค้าประเวณี/ทำลายทรัพย์สิน/กระทำอนาจารผู้อื่น ประเด็นละ 1 กรณี<sup>17</sup> อีกทั้งใน  
 ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid – 19 ยังส่งผลให้โรงเรียนส่วนใหญ่ต้องปิด  
 การเรียนการสอน แม้จะทำการการเรียนสอนแบบออนไลน์ทดแทนแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

<sup>15</sup> กรมกิจการเด็กและเยาวชน, รายงานสถานการณ์เยาวชนจากสื่อ ประจำเดือนมกราคม 2564, เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file\\_th\\_20212304103011\\_1.pdf](https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file_th_20212304103011_1.pdf)

<sup>16</sup> กรมกิจการเด็กและเยาวชน, รายงานสถานการณ์เยาวชนจากสื่อ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2564, เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file\\_th\\_20212304103058\\_1.pdf](https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file_th_20212304103058_1.pdf)

<sup>17</sup> กรมกิจการเด็กและเยาวชน, รายงานสถานการณ์เยาวชนจากสื่อ ประจำเดือนมีนาคม 2564, เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file\\_th\\_20212304103220\\_1.pdf](https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file_th_20212304103220_1.pdf)



ทำให้มีนักเรียนจำนวนไม่น้อยที่หลุดออกจากระบบการเรียนการสอน และขาดปฏิสัมพันธ์กับเพื่อน  
สุดท้ายทำให้เกิดความเครียดทั้งนักเรียนและครู<sup>18</sup>

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น  
ชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการที่ดีเพื่อจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่  
อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การบริหารจัดการที่ดีจะต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย  
โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายนั้น โดยต้องเน้นดำเนินการ  
บนพื้นฐานของกิจกรรมหลัก ๆ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)  
การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)  
ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งในการบริหารจัดการที่ดี  
เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญในการลดมูลเหตุหรือโอกาสที่จะก่อให้เกิด  
ความเสียหายแก่องค์กร โดยพยายามให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้จะต้อง  
คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ<sup>19</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนอุทอง เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปี  
ที่ 6 และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 1 ถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปีที่ 3 ซึ่งโรงเรียน  
อุทองได้ดำเนินการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายงาน  
ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารวิชาการ พบว่า งานแนะแนวมีความเสี่ยงในการดำเนินงานคือ นักเรียน  
ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องใบ รวมทั้งขั้นตอนการสมัครกู้ยืมเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.)  
ในระบบ e-studentloan และการประสานงานเรื่องเอกสารและสัญญาระหว่างนักเรียน ผู้ปกครอง  
ผู้ค้าประกัน รวมทั้งผู้รับรองรายได้ซึ่งยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเอกสารเท่าที่ควร ซึ่งอาจทำให้

<sup>18</sup> กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, **สำรวจผลกระทบ COVID-19 จุดเปลี่ยนครั้ง  
สำคัญของการศึกษาโลก**, เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.eef.or.th/  
article1-02-01-211/](https://www.eef.or.th/article1-02-01-211/)

<sup>19</sup> สุภลัคน์ จงรักษ์, “การบริหารความเสี่ยง : เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม,” **วารสาร  
วิทยาการจัดการปริทัศน์** 21, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 156.

นักเรียนเสียสิทธิในการสมัครกู้ยืมเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ได้ ส่วนงานวัดและประเมินผลมีความเสี่ยงในการดำเนินงานคือ นักเรียนดำเนินการแก้ไขผลการเรียน 0 ร มส ไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด หรือนักเรียนบางคนไม่ได้ดำเนินการแก้ไขผลการเรียน 0 ร มส ทำให้ครูประจำวิชาไม่สามารถดำเนินการแก้ไขผลการเรียนให้แก่นักเรียนได้ตามเวลาที่งานวัดและประเมินผลกำหนดได้ ซึ่งมีความเสี่ยงในการมีผลการเรียน 0 ร มส สะสมเป็นจำนวนมากในแต่ละภาคเรียน และนักเรียนมีแนวโน้มไม่จบการศึกษาตามหลักสูตร

2. ฝ่ายอำนวยการ พบว่า งานยานพาหนะมีความเสี่ยงในการดำเนินงานคือ ระบบการจัดลำดับการใช้รถยนต์ของโรงเรียนยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานได้อย่างทั่วถึงด้วยข้อจำกัดเรื่องจำนวนคนขับที่มีน้อยกว่าจำนวนรถยนต์ของโรงเรียน ประกอบกับระบบการตรวจสอบการใช้รถยนต์ของโรงเรียนยังไม่รัดกุมเพียงพอ เช่น บุคลากรภายในโรงเรียนบางคนขออนุญาตใช้รถยนต์ของโรงเรียนไปราชการ แต่มีการนำรถยนต์ไปใช้ทำธุระส่วนตัวที่ไม่จำเป็นระหว่างการเดินทางไปราชการด้วย เป็นต้น ทำให้ควบคุมปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงได้ยาก ส่วนงานระดมทรัพยากรและจัดหารายได้มีความเสี่ยงในการดำเนินงานคือ ไม่สามารถเก็บเงินบำรุงการศึกษาในแต่ละภาคการศึกษาได้ครบ 100% เนื่องจากนักเรียนบางคนมีฐานะยากจนไม่สามารถชำระเงินค่าบำรุงการศึกษาได้ และนักเรียนบางคนไม่ให้ความสำคัญกับการชำระเงินค่าบำรุงการศึกษา จึงไม่ชำระเงินให้ตรงเวลาและจะนำเงินมาชำระภายหลัง ซึ่งอาจทำให้มีงบประมาณไม่เพียงพอจ่ายของโรงเรียน

3. ฝ่ายกิจการนักเรียน พบว่า งานป้องกันและแก้ปัญหายาเสพติดมีความเสี่ยงในการดำเนินงานคือ นักเรียนขาดความตระหนัก ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอันตรายและปัญหาที่เกิดจากยาเสพติด จึงเสี่ยงต่อการเสพยาเสพติด ส่วนงานส่งเสริมระเบียบวินัยนักเรียนมีความเสี่ยงในการดำเนินงานคือ วิธีการและรูปแบบในการคัดกรองพฤติกรรมของนักเรียนยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้นักเรียนบางรายที่อยู่ในกลุ่มมีปัญหาหรือกลุ่มเสี่ยงไม่ได้รับการคัดกรองให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ อีกทั้งนักเรียนกลุ่มเสี่ยงบางรายไม่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ซึ่งยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนและเด็ดขาดในการดำเนินการกับนักเรียนที่ยอมเข้าร่วมกิจกรรม ส่งผลให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เหล่านั้นไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข และกิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมไม่พึงประสงค์บางกิจกรรมไม่สอดคล้องกับการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของนักเรียนให้ดีขึ้น

4. ฝ่ายบริหารทั่วไป พบว่า งานอาคารสถานที่มีความเสี่ยงในการดำเนินงานคือ ปริมาณการใช้กระแสไฟฟ้าภายในโรงเรียนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่วงฤดูร้อน ประกอบกับนักเรียนนำเครื่องใช้ไฟฟ้าจากบ้านมาใช้ภายในโรงเรียน ทำให้ไฟฟ้าภายในโรงเรียนดับกะทันหันบ่อยครั้ง ส่งผลให้เครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ และปริ้นเตอร์

เป็นต้น ได้รับความเสียหายและอาจใช้งานไม่ได้ จำเป็นต้องซ่อมแซมหรือเปลี่ยนเครื่องใหม่ ซึ่งหากงบประมาณในการซ่อมแซมหรือเปลี่ยนเครื่องใหม่ไม่เพียงพอ อาจส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้ ส่วนงานโสตทัศนศึกษา มีความเสี่ยงในการดำเนินงานคือ อุปกรณ์งานโสตทัศนศึกษาไม่มีประสิทธิภาพและไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามภารกิจของโรงเรียน และบุคลากรงานโสตทัศนศึกษาขาดความเชี่ยวชาญและไม่เพียงพอต่อการให้บริการ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของงานโสตทัศนศึกษาไม่ดีเท่าที่ควร<sup>20</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน อันมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโรงเรียน หากไม่ดำเนินการจัดการอย่างเหมาะสม ความเสี่ยงเหล่านี้จะกลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียน ส่งผลให้การดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้ความเสี่ยงต่าง ๆ ได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของการดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน จึงได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทองต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

### ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้รองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับใด

<sup>20</sup> โรงเรียนอุทอง, “รายงานการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน,” 29 ตุลาคม 2563.

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นพหุแนวทาง

### ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการบริหารงานเชิงระบบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัย ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าองค์กรระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อน (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์กรประกอบทั้งสามส่วน จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษานั้น คือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ ให้ได้มาซึ่งผลผลิต (Outputs) คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนภูมิศาสตร์<sup>21</sup>

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งมีหน่วยงานและนักวิชาการไทยหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้

<sup>21</sup> Lunenburg, Frederick C. , and Ornstein, Allan C., **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7<sup>th</sup> ed. (CA: SAGE Publication, 2022), 20-21.



นำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงาน และติดตามผล (Reporting and Monitoring)<sup>22</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้นำเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานของ COSO (The Committee Of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การค้นหาและระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ 5) การจัดลำดับความเสี่ยง 6) การจัดการความเสี่ยง และ 7) การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน<sup>23</sup> สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้นำเสนอกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 มีขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and consultation) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม (Scope, Context and Criteria) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) 5) การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง (Risk Recording and Reporting) และ 6) การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงกรอบบริหารความเสี่ยง (Monitoring Review and Improvement)<sup>24</sup> ญัฐกริช เปาอินทร์ ได้สรุปแนวคิดบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง (Identification of Risks) 2) การวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น (Analysis of Implication) 3) การตอบโต้เพื่อลดความเสี่ยง (Response to Minimize Risk) และ 4) การจัดวางแผนเผชิญเหตุที่เหมาะสม (Allocation of Appropriate Contingencies)<sup>25</sup> นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศอีกหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้ บลานชาร์ด (Blanchard) ได้นำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) การประเมินระดับความเสี่ยง (Assessment) 2) การวิเคราะห์

<sup>22</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง** (ม.ป.ท., 2556), 18.

<sup>23</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563** (ม.ป.ท., 2562), 12-19.

<sup>24</sup> สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ตามกรอบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018 เวอร์ชัน 6.0 (2564)** (ม.ป.ท., 2563), 15.

<sup>25</sup> ญัฐกริช เปาอินทร์, **การประเมินสถานการณ์เพื่อการจัดการความเสี่ยง** (นนทบุรี: รัตนไตร, 2559), 4-5.

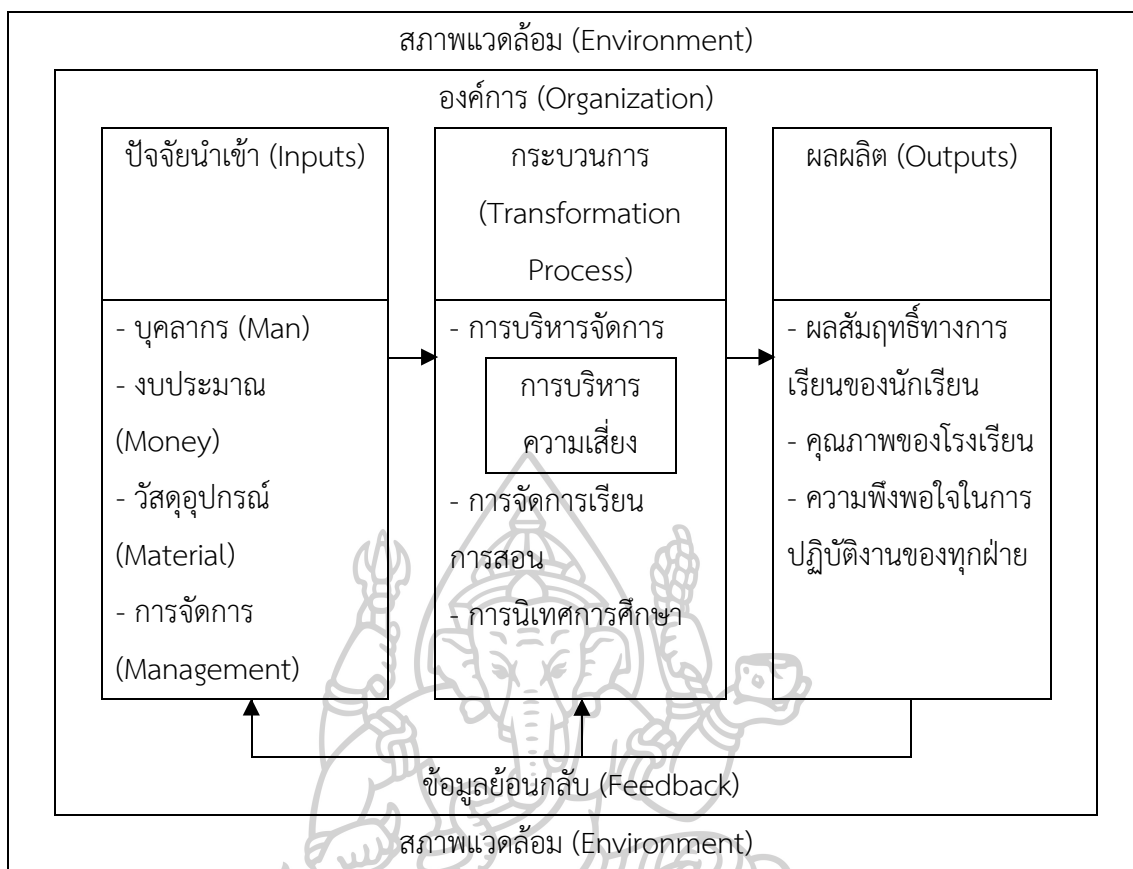
เพื่อหาสาเหตุของความเสียหาย (Analysis) และ 3) การรองรับและควบคุมความเสี่ยง (Abatement)<sup>26</sup> สมิทและเมอร์ริท (Smith and Merrit) ได้สรุปขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) ระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาส 2) วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาความน่าจะเป็นและผลรวมของความเสียหาย 3) จัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยงตามแผนการจัดการความเสี่ยง และ 5) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง<sup>27</sup> เกรย์และลาซัน (Gray and Larson) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3) การรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Development) และ 4) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Response Control)<sup>28</sup> จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมาเป็นข้อช่วยเชิงอ้างอิงของการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 1



<sup>26</sup> B.S. Blanchard, Logistics. **Engineering and Management**, 6<sup>th</sup> ed., (Upper Saddle River, N. J. : Pearson Prentice Hall, 2004), 42.

<sup>27</sup> Smith P. and Merrit, **Proactive Risk Management : Controlling Uncertainty in Product Development** (Proactive Risk Management, 2002), 41-43.

<sup>28</sup> Clifford F. Gray and Erik W. Larson, **Project management : the managerial process**, 5<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill companies, Inc., 2011), 213.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Lunenburg, Frederick C., and Ornstein, Allan C., **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7<sup>th</sup> ed. (CA: SAGE Publication, 2022), 20-21.

: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง** (ม.ป.ท., 2556), 18.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมาใช้เป็นขอบเขตของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง
- 3) การประเมินความเสี่ยง
- 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ
- 5) การรายงานและติดตามผล ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

### การบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response)
5. การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ม.ป.ท., 2556), 18.

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้อย่างตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายเฉพาะของคำหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งแฝงแทรกอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กรที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตโดยก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลกระทบทั้งด้านลบและด้านบวก ผลกระทบด้านลบจะก่อให้เกิดความเสียหาย ความสูญเสีย ค่าใช้จ่ายหรือลดโอกาสบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลกระทบด้านบวกจะก่อให้เกิดโอกาสในการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือสามารถขับเคลื่อนพัฒนาการเติบโตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือลดผลกระทบด้านลบของความไม่แน่นอน หรือลดมูลเหตุของโอกาสที่อาจเกิดความเสียหายในอนาคตอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยมีการดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)

**โรงเรียนอุทอง** หมายถึง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตั้งอยู่ที่เลขที่ 9 หมู่ 9 ถนนวินยานุโยค ตำบลอุทอง อำเภอบ้านไร่ จังหวัดสุพรรณบุรี ปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ชั้นปีที่ 1 ถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ชั้นปีที่ 3



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ของหน่วยงานและนักการศึกษาเกี่ยวกับสาระสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลทั่วไปของ โรงเรียนอุทุมพร เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แนวคิด ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง

#### ความหมายของความเสี่ยง

หน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึง และแตกต่างกัน ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง สภาวะการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นผลกระทบทางบวกจะก่อให้เกิดโอกาสที่ดี หรือช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากเป็นผลกระทบทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องศึกษาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ<sup>29</sup>

จรัญ พะโยม ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง โอกาสที่จะก่อให้เกิด ความเสียหาย ความผิดพลาด ความสูญเสีย หรืออุปสรรคขัดขวางความสำเร็จขององค์กร ทำให้ องค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด<sup>30</sup>

<sup>29</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง** (ม.ป.ท., 2556), 3.

<sup>30</sup> จรัญ พะโยม, “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์** 16, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2557), 27



ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของความเสียหายไว้ว่า หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร<sup>31</sup>

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความหมายของความเสียหายไว้ว่า หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร<sup>32</sup>

สำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้ให้ความหมายของความเสียหายไว้ว่า หมายถึง สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นได้ในอนาคต และเมื่อเกิดขึ้นแล้ว อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ<sup>33</sup>

กระทรวงการคลัง ได้ให้ความหมายของความเสียหายไว้ว่า หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน<sup>34</sup>

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้ให้ความหมายของความเสียหายไว้ว่า หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน)<sup>35</sup>

ริตเลย์และแซนนิ่ง ได้ให้ความหมายของความเสียหายไว้ว่า หมายถึง ความเป็นไปได้ของการเกิดอันตราย หรือความเสียหายในสภาพที่เป็นอยู่จริง ซึ่งอันตรายที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งผลเสียเล็กน้อยจนถึงผลเสียหายอันใหญ่หลวง<sup>36</sup>

<sup>31</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework) (ม.ป.ท., 2557), 1.

<sup>32</sup> จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ศูนย์บริหารความเสี่ยง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะและส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ม.ป.ท., 2560), 1.

<sup>33</sup> สำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา, คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี 2562 (ม.ป.ท., 2561), 3.

<sup>34</sup> กระทรวงการคลัง, “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562,” 19 มีนาคม 2562.

<sup>35</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ม.ป.ท., 2562), 5.

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความเสียหายได้ว่า ความเสียหาย หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งแฝงแทรกอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กรที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตโดยก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลกระทบทั้งด้านลบและด้านบวก ผลกระทบด้านลบจะก่อให้เกิดความเสียหาย ความสูญเสียเปล่า ขัดขวางหรือลดโอกาสบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลกระทบด้านบวกจะก่อให้เกิดโอกาสในการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือสามารถขับเคลื่อนพัฒนาการเติบโตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการจัดการปัจจัยเสี่ยง โดยควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานเพื่อลดมูลเหตุของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ<sup>37</sup>

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการจัดการสภาวะการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์เพื่อให้สามารถจัดการสภาวะการณ์ดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยองค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>38</sup>

อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการควบคุมโอกาสหรือผลกระทบในสภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือการสร้างจิตสำนึกต่อโอกาสในการเกิดสภาวะการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์<sup>39</sup>

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเชิงรุกที่เน้นการเตรียมความพร้อมรับมือเหตุการณ์หรือ

<sup>36</sup> Ridley & Channing, **Risk management**, 4<sup>th</sup> ed (Oxford: Butterworth - Heinemann, 1999), 18.

<sup>37</sup> จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, **การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ** (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2556), 13.

<sup>38</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง** (ม.ป.ท., 2556), 5.

<sup>39</sup> อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, **การบริหารงานคุณภาพในองค์กร** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558), 120.



สถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>40</sup>

กระทรวงการคลัง ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ<sup>41</sup>

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนยุติธรรม ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง การกำหนดแนวทางให้ผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสำเร็จได้นั้นต้องสามารถบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานภายในองค์กร<sup>42</sup>

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง วิธีจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ลดลง หรือผลกระทบของสภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกันพิจารณา เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>43</sup>

บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง วิธีการจัดการกับเหตุการณ์ไม่แน่นอน โดยการบริหารและควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งหมด เพื่อลดเหตุปัจจัยในการเกิดเหตุการณ์อันสร้างความเสียหายหรือผลกระทบต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจน

<sup>40</sup> จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ศูนย์บริหารความเสี่ยง, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะและส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** (ม.ป.ท., 2560), 7.

<sup>41</sup> กระทรวงการคลัง, “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562,” 19 มีนาคม 2562.

<sup>42</sup> คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนยุติธรรม, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง กองทุนยุติธรรม** (ม.ป.ท., 2562), 5.

<sup>43</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563** (ม.ป.ท., 2562), 5.

สาธารณะได้ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นการบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์<sup>44</sup>

เผชิญ อุปนันท์ ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง แนวทางที่นำมาใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างสมเหตุสมผล เพื่อลดความเสียหายและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร<sup>45</sup>

พิกฟอร์ด (Pickford) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง คนหรือกลุ่มบุคคลที่มีความพยายามที่จะปรับแต่งระดับของความเสี่ยงที่กำลังเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่สนใจ เป็นการจัดการ กระบวนการสามารถระบุ ประเมิน วางแผนและบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ<sup>46</sup>

บอร์เดอร์ (Broder) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง กลวิธีการวางแผน และการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้สามารถอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และในกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุม หรือควบคุมได้ยาก ก็ต้องมีกระบวนการคอยระมัดระวังให้มีโอกาสรู้ได้ล่วงหน้าโดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุดที่สามารถเป็นไปได้ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างการจัตองค์การ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ ซึ่งถ้ามีการจัดการที่เหมาะสมก็จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 2) ทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก “คน” เป็นกลไกสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ 3) วัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องทำควบคู่ไปกับกระบวนการควบคุม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีย่อมทำให้อโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานลดลง 4) การณรงค์เรื่องการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยการเน้นให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเป็นแผนกลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยต้องเน้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องในครั้งแรก ซึ่งต้องสร้างความเข้าใจต่อพนักงานว่าการทำงานถูกต้องในครั้งแรก องค์การจะต้องไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงเกินไปในการต้องมีการแก้ไขสิ่งที่ทำผิดให้ถูกต้อง และ 5) กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ

<sup>44</sup> บริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน), **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**, เข้าถึงเมื่อ 24 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.demco.co.th/storage/downloads/corporate-policies/20210113-demco-risk-management-manual-th.pdf>

<sup>45</sup> เผชญ อุปนันท์, **การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)**, เข้าถึงเมื่อ 24 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [https://med.mahidol.ac.th/risk\\_mgt/th/article/03202017-1523](https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523)

<sup>46</sup> J. Pickford, *Mastering Risk: Volume 1: Concepts* (Great Britain: Pearson education limited, 2001), 23.

กระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่ควบคุมหรือป้องกันได้โดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด<sup>47</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารความเสี่ยงได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือลดผลกระทบด้านลบของความไม่แน่นอน หรือลดมูลเหตุของโอกาสที่อาจเกิดความเสียหายในอนาคตอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

### ประเภทของความเสียหาย

ความเสี่ยงมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีวัตถุประสงค์ เป้าหมายใด มีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่จะมากระทบต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมประเภทของความเสียหายไว้ดังนี้

จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ได้แบ่งประเภทของความเสียหายไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ เหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในทางที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ได้
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน คือ เหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามภารกิจ และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ เหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์จากการบริหารการเงิน งบประมาณ เงินสดที่ขาดประสิทธิภาพ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ คือ เหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์อันเกิดจากไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือปฏิบัติตามกฎระเบียบแล้วแต่ให้ผลในเชิงลบ<sup>48</sup>

<sup>47</sup> J.F. Broder, *Risk Analysis and the Security Survey*, ed. 3rd (United States of America: Elsevier Inc., 2006), 132-145.

<sup>48</sup> จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, *การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ* (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2556), 48-49.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งมีสาเหตุมาจากแผนการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ โดยเมื่อใช้แล้วปรากฏว่าไม่สมเหตุสมผลกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ และกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงบประมาณ ซึ่งการบริหารจัดการไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ขององค์กร หรืองบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่สอดคล้องกับภารกิจในการดำเนินงานขององค์กร

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการละเมิดหลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อตกลง ระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งในปัจจุบันบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมทำให้ไม่สัมพันธ์สอดคล้องกับกฎหมายที่มีอยู่ หรือกฎหมายปัจจุบันอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร<sup>49</sup>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการบริหารจัดการงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังรวมถึงระบบเทคโนโลยีและอาคารสถานที่

2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ เมื่อนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ สภาพการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้าง เทคนิค และขั้นตอนการดำเนินงาน ข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับให้บริการที่เพียงพอ เป็นต้น

<sup>49</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ม.ป.ท., 2556), 28.

3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์อันเกี่ยวข้องกับการละเมิดนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร (Personnel Risk and Governance Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการที่อาจารย์และบุคลากรประพฤติไม่เหมาะสม สร้างความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

6. ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก (Other Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการดำเนินขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร<sup>50</sup>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ และนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสม ตลอดจนปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทุกขั้นตอน ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศด้านการปฏิบัติการ ซึ่งความเสี่ยงนี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมการเงิน โดยอาจมีสาเหตุจากปัจจัยภายในหรือภายนอก อันมีผลต่อองค์กรในด้านความเป็นอยู่ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) คือ สภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์อันเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, คณะครุศาสตร์, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** (ม.ป.ท., 2556), 7.



อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงที่ทุกธุรกิจจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของธุรกิจตามปกติ แต่ธุรกิจจะต้องหาวิธีการในการจัดการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้น ถ้าหากธุรกิจปล่อยให้มีความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติการเกิดขึ้นมาก ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการจะมีอยู่ทั่วทุกองค์กร ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินการของการทำงานทางธุรกิจขององค์กร องค์กรต้องประเมินความเสี่ยงเหล่านี้และเตรียมแผนปฏิบัติการเพื่อตอบสนองผลกระทบของความเสี่ยงในระดับเบื้องต้น การปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงปฏิบัติเกี่ยวกับ ความล้มเหลวทางด้านเทคนิคและความผิดพลาดของมนุษย์ เช่น ข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน ความล้มเหลวของระบบ การฝ่าฝืนนโยบาย การไม่ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และการละเมิดสิทธิ์ตามกฎหมาย
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นอีกประเภทของความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อบริษัทและองค์กรทั่วไป ความเสี่ยงด้านการเงินนี้ประกอบด้วยความเสี่ยงในการบริหารเงิน ความเสี่ยงด้านเครดิต และความเสี่ยงในการซื้อขายตราสารการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านสารสนเทศ เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในด้านสารสนเทศหรือข้อมูลทางบัญชี งบการเงิน การรายงานต่าง ๆ ทางการเงิน ความเสี่ยงด้านภาษี รวมไปถึงความเสี่ยงในด้านเทคโนโลยีอื่น ๆ ซึ่งความเสี่ยงด้านสารสนเทศนี้สามารถแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 3 ประเภทคือ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
5. ความเสี่ยงด้านองค์กร จะเกี่ยวข้องกับแหล่งทรัพยากร ผลิตภัณฑ์ และการบริการหรือสิ่งแวดล้อมทางการตลาดซึ่งองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถจัดการความเสี่ยงด้านองค์กรเพื่อปฏิบัติกับความเสี่ยงเหล่านี้ และวางแผนปฏิบัติการอย่างเหมาะสม องค์กรต้องจัดบันทึกความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด ซึ่งอาจเกิดขึ้นและเตรียมสร้างแผนปฏิบัติการโดยขึ้นอยู่กับธรรมชาติของความเสี่ยง<sup>52</sup>

สงวน ช้างฉัตร ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

---

<sup>51</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework) (ม.ป.ท., 2557), 3-4.

<sup>52</sup> อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, การบริหารงานคุณภาพในองค์กร, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558), 131-132.

1. ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการ ความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง สภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย หรือข้อบังคับ ส่วนปัจจัยภายในอาจเป็นเรื่องข้อจำกัดด้านบุคลากรและข้อจำกัดด้านการเรียนรู้ โดยทั่วไปความเสี่ยงด้านระบบการจัดการจะเป็นปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ วัฒนธรรมองค์การและทักษะการจัดการทีมงาน

2. ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลา การดำเนินโครงการความเสี่ยงประเภทนี้คือ การไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเวลา คน เงินและวัสดุ ความเสี่ยงประเภทนี้คล้ายกับความเสี่ยงด้านระบบการจัดการแต่มีจุดเน้นมากกว่า เช่น จะรวมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของกำหนดการปฏิบัติงาน เมื่อสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลง ได้อย่างไร

3. ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงประเภทนี้คือ ไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่มอบหมาย ภายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ผิดพลาด กำหนดราคาผิดและตัดสินใจผิดพลาด

4. ความเสี่ยงด้านเทคนิค ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงานผู้ซื้อ ความเกี่ยวข้องกันด้านนี้ คือ ระบบงานจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดหรือความต้องการของผู้ซื้อ ส่วนในแง่ของหน่วยปฏิบัติการความเกี่ยวข้องกันด้านนี้คือระบบงานจะไม่สามารถผลิตตามข้อกำหนดหรือคุณลักษณะเฉพาะตามที่คุณต้องการได้<sup>53</sup>

อรัญ โสทธิพันธุ์ จากสถาบันส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงภายใน เป็นความเสี่ยงที่จัดการได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน และงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสัญญา การบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบ และงานบุคคล

2. ความเสี่ยงภายนอก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดการได้โดยองค์กรเอง เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสงคราม<sup>54</sup>

เจมส์ รอท (James Roth) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงทางด้านสินทรัพย์ ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงทางการเก็งกำไร การบริหารจัดการสินทรัพย์ การกระทำความผิดเกี่ยวกับสินทรัพย์

<sup>53</sup> สงวน ช่างฉัตร, การบริหารความเสี่ยงของโครงการ, เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [www.psru.ac.th/project/prm2.doc](http://www.psru.ac.th/project/prm2.doc)

<sup>54</sup> อรัญ โสทธิพันธุ์, การบูรณาการองค์ความรู้ว่าด้วยการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่, เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://bps.ops.moph.go.th/2.ppt>

2. ความเสี่ยงทางการดำเนินงาน ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านของกระบวนการดำเนินงาน
3. ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ซึ่งครอบคลุมไปถึงคุณภาพและความล้ำสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยี
4. ความเสี่ยงทางการควบคุม/กฎระเบียบ ซึ่งครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา
5. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร<sup>55</sup>

### หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้ทบทวนหลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Principles) ของ สวทช. และเห็นสอดคล้องกับแนวทางและหลักการพื้นฐานตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 พร้อมได้นำหลักการพื้นฐานดังกล่าวมาใช้ และเรียบเรียงจัดทำมาตรฐานเป็นภาษาไทย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพทุกระดับขององค์กร โดยดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร (Integrated)
2. การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบ มีรูปแบบที่ชัดเจน และครอบคลุม (Structured and Comprehensive)
3. การบริหารความเสี่ยงออกแบบจัดทำขึ้นสำหรับองค์กรโดยเฉพาะ (Customized)
4. การบริหารความเสี่ยงมีความโปร่งใสและมีส่วนร่วม (Inclusive)
5. การบริหารความเสี่ยงมีการดำเนินงานอย่างคล่องตัว ทบทวนทำซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Dynamic)
6. การบริหารความเสี่ยงตั้งอยู่บนพื้นฐานสารสนเทศที่ดีที่สุดที่สามารถหาได้ (Best Available Information)

---

<sup>55</sup> James Roth, **Categorizing risk: Risk categories help users identify, understand, and monitor their organization's potential risks-risk watch**, accessed August 24, 2021, available from [http://findartictes.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_2\\_59/ai\\_80514799](http://findartictes.com/p/articles/mi_m4153/is_2_59/ai_80514799)



7. การบริหารความเสี่ยงคำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กร (Human and Cultural Factors)

8. การบริหารความเสี่ยงได้รับการพัฒนาปรับปรุงและเสริมสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)<sup>56</sup>

### ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ กล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้องเห็นความสำคัญ ให้ความสนใจและมีความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งมีการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสร้างเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ให้เกิดขึ้น เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและทุกคนในหน่วยงาน ตลอดจนชี้แจงถึงสาเหตุที่ต้องมีการบริหารความเสี่ยง และผลที่จะได้รับภายหลังที่ได้มีการจัดการตามแผนบริหารความเสี่ยงจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ทั้งนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง จำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม มีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ในที่นี้หมายถึงผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ถ้าเป็นหัวหน้าหน่วยงาน จะหมายถึง คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการ แต่ถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษาจะหมายถึง อธิการบดี โดยทำหน้าที่หลักในด้านนโยบายและการตัดสินใจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องดังนี้

- 1.1 กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 1.2 กำกับดูแลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- 1.3 ตัดสินใจเลือกลำดับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่ควรสร้างแนวทางและวิธีการจัดการเร่งด่วน
- 1.4 ตัดสินใจเพื่อให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้เสนอไว้

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee หรือ Risk Management Team : RM Team) ประกอบด้วยประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการ และเลขานุการ ทั้งนี้จำนวนบุคคลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะมีอยู่เท่าใดนั้น

---

<sup>56</sup> สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ตามกรอบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018 เวอร์ชัน 6.0 (2564) (ม.ป.ท., 2563), 10.

ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของบุคลากรภายในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่และรับผิดชอบในเรื่องดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง
- 2.2 เสนอแนวทางในการจัดการความเสี่ยง
- 2.3 ติดตามผลแผนบริหารความเสี่ยง
- 2.4 ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Manager) เป็นผู้ที่ให้ความรู้ ให้ความเข้าใจ ให้คำแนะนำ ชี้แนะอย่างต่อเนื่องในทุกช่วงเวลาที่เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยง และยังเป็นผู้ที่ประสานและเชื่อมโยงการดำเนินการบริหารความเสี่ยงระหว่างเจ้าของความเสี่ยงกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารของหน่วยงานจึงไม่ควรทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการความเสี่ยงนี้ แต่ผู้บริหารของหน่วยงานจะเป็นผู้พิจารณาและเลือกผู้ทำหน้าที่ผู้จัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ผู้จัดการความเสี่ยงอาจเป็นบุคคลภายนอกที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง หรือเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (ถ้ามี) หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านประกันคุณภาพภายในของหน่วยงานและมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4. ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเป็นผู้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้<sup>57</sup>

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานและนักการศึกษาหลายท่านได้นำเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรประกอบด้วย ตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนด

---

<sup>57</sup> ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, “ความเสี่ยง: ปัจจัยสำคัญ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย,” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal 7, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2557), 113.

วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัวชี้วัดความสำเร็จที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะต้องยึดหลัก “SMART” ดังต่อไปนี้

Specific (ชัดเจน) หมายถึง มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน

Measurable (วัดได้) หมายถึง สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

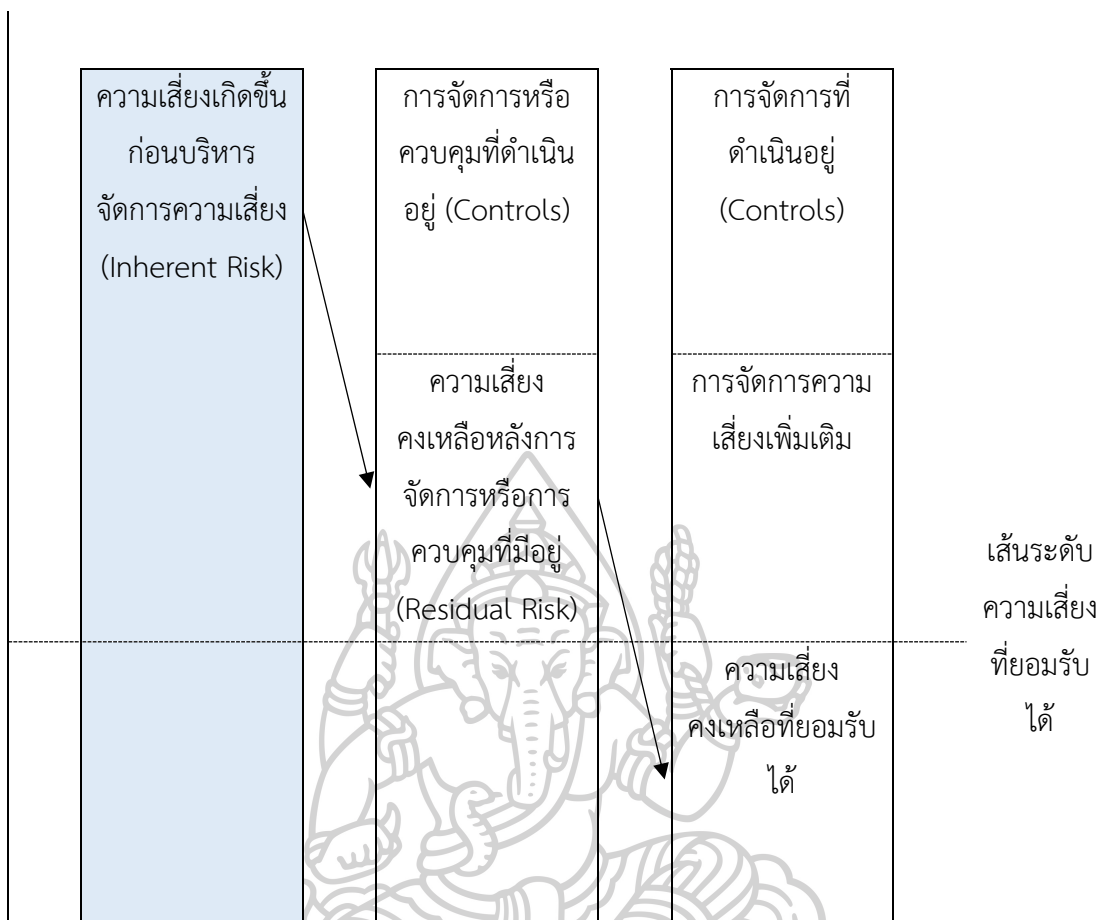
Achievable (ปฏิบัติได้) หมายถึง สามารถทำให้บรรลุผลได้

Reasonable (สมเหตุสมผล) หมายถึง มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

Time constrained (มีกรอบเวลา) หมายถึง มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสียหายในงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการค้นหา ศึกษา และวิเคราะห์ว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจขัดขวางความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน/โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันหรือการคาดการณ์ในอนาคต

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากรisk นั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติมเพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้



แผนภูมิที่ 3 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ม.ป.ท., 2556), 29.

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่

1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็เหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนอาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบด้านต่าง ๆ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร

การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

ระดับความเสี่ยง (Level of risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น สามารถอธิบายความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงได้ดังแผนภูมิที่ 4 ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
17 - 25	สูงมาก
10 - 16	สูง
4 - 9	ปานกลาง
1 - 3	ต่ำ

โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

แผนภูมิที่ 4 ระดับความเสี่ยง (risk profile)

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ม.ป.ท., 2556), 31.

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) คือ กระบวนการค้นหาแนวทางสำหรับลดความเสี่ยงลง หรือกำหนดมาตรการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย ซึ่งกลยุทธ์สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ รวมเรียกว่า 4T'Strategies

1) Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากไม่คุ้มค่ากับการจัดการ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2) Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3) Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4) Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากความเสี่ยง เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน จ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน ทำสำเนาเอกสารจำนวนชุด กระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

5. การรายงานและติดตามผล (Reporting And Monitoring) เป็นการติดตามผลภายหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของ วิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ และเป็น การตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ซึ่งการรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า แผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพและมีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส<sup>58</sup>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้ง องค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

<sup>58</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ม.ป.ท., 2556), 23-36.



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ เช่น คุณธรรม เทคนิค การดำเนินงาน การบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กรต้องร่วมกัน กำหนด เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหาร ความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญ โดยองค์กรควร เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดการความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพ

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ในกระบวนการนี้ควรต้องศึกษาปัจจัยความ เสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยสภาพแวดล้อม ภายในองค์กรเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น ขีดความสามารถขององค์กรในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร การรับรู้ คุณค่าและ วัฒนธรรมองค์กร มาตรฐาน และแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง ตัวอย่างเช่น ระบบ การจัดการ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ส่วนสภาพแวดล้อมนอกองค์กรเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร เช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ซึ่งการบ่งชี้เหตุการณ์อาจทำโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือ ฝ่ายจัดการผู้รับผิดชอบแผนงานหรือการดำเนินการนั้นและรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับ ความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยศึกษาสาเหตุ แหล่งที่มา ผลกระทบทางบวกและทางลบ ของความเสี่ยง โดยระบุถึงปัจจัยที่มีผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ในเหตุการณ์หรือ สถานการณ์เดียวกันอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการ วิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผล ของมาตรการดังกล่าวด้วย

4.2 การประเมินความเสี่ยง จะเปรียบเทียบระหว่างระดับความเสี่ยงที่ได้จาก การ วิเคราะห์เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กรณีที่ระดับของความเสี่ยง ไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการทันที

การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์ และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจมีการพัฒนาได้จากข้อกำหนดทาง

กฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิกอยู่ ทั้งนี้เกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ 1) ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ 2) แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น 3) กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น 4) แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง 5) ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และ 6) ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
5	ค่อนข้างแน่นอน
4	น่าจะเกิด
3	เป็นไปได้ที่จะเกิด
2	ไม่น่าจะเกิด
1	ยากที่จะเกิด

ระดับของความเสียหาย (Impact) ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ผลกระทบด้านการเงิน 2) ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร 3) ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ 4) ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญขององค์กร และ 5) ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ และแต่ละด้านแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
5	วิกฤต
4	มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	ไม่เป็นนัยสำคัญ

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการรายงานระดับความเสี่ยงที่ได้รับการประเมิน โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของ ความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 แกน ได้แก่ 1) แกนผลกระทบของความเสี่ยง (Risk Impact) 2) แกนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Risk Likelihood) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดลำดับความเสี่ยงว่า ความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินอยู่ในกลุ่มประเภทความเสี่ยงสูง (แดง) ค่อนข้างสูง (ส้ม) ปานกลาง (เหลือง) หรือต่ำ (เขียว)

Impact							
5							
4							
3							
2							
1							
		1	2	3	4	5	Likelihood

แผนภูมิที่ 5 การจัดลำดับความเสี่ยง

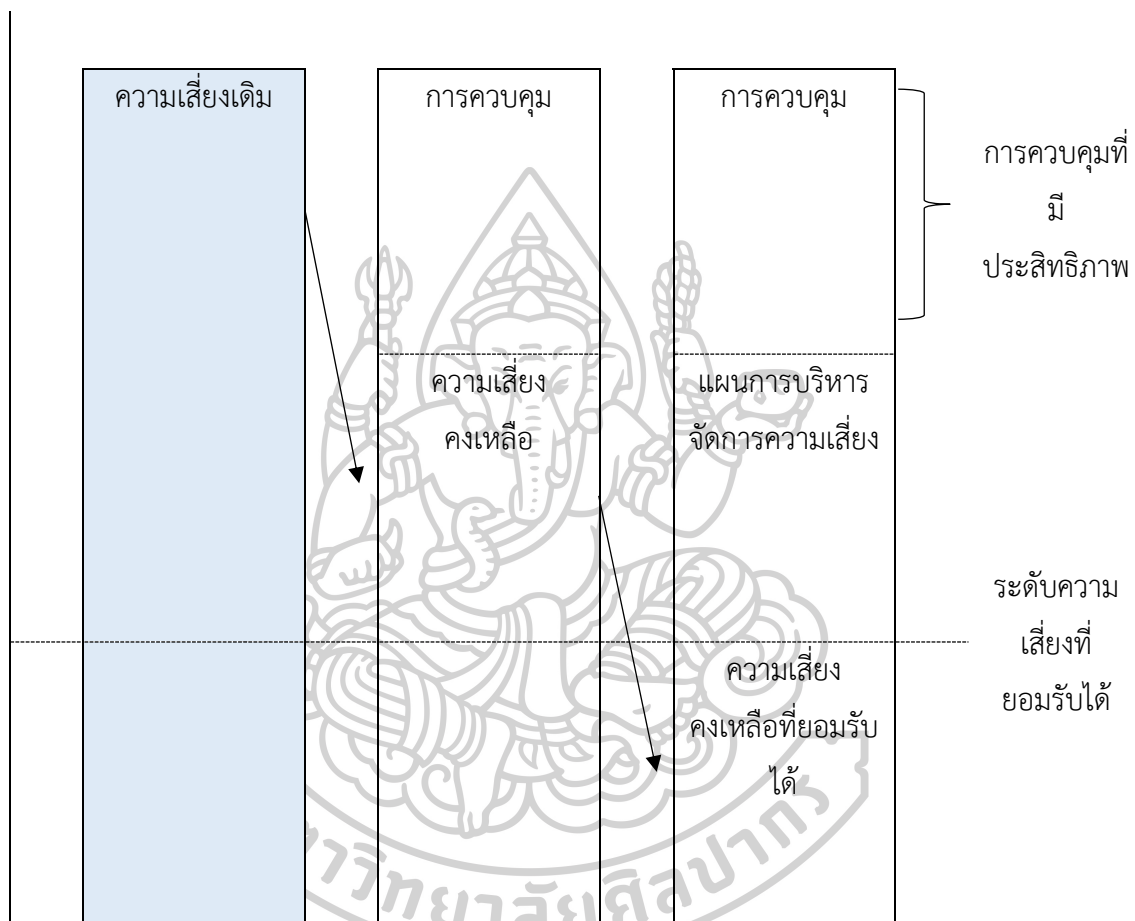
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework) (ม.ป.ท., 2557), 7.

หลังจากได้รับผลการประเมินแล้ว ฝ่ายบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายจัดการจะดำเนินการ ดังนี้  
 1) วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน โดยใช้แผนภาพความเสี่ยงข้างต้นมาจัดลำดับความสำคัญของ ประเด็นความเสี่ยง 2) นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อดำเนินการคัดเลือก ประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องจัดการดูแลรวมถึงการกำหนดฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการ จัดหามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน และ 3) นำเสนอประเด็นความเสี่ยง และมาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดให้ต้องจัดการดูแลเพิ่มเติมต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการขององค์กรเพื่อทราบ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและ ขออนุมัติ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงาน ซึ่งการคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกำหนดและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบต่อสังคม

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้



แผนภูมิที่ 6 การจัดการความเสี่ยง

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework) (ม.ป.ท., 2557), 8.

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่มุมมองเศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการ

ความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณี ๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อม ๆ กับความเสี่ยงอื่น ๆ ซึ่งสามารถแบ่งแนวทางในการจัดการความเสี่ยงได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่

1) การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) การร่วมจัดการ (Share) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบ่งเบาภาระแทน เช่น ซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

3) การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

4) การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบซึ่งอาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับสถานการณ์ที่มีค่าใช้จ่ายสูง มาตรการจัดการสูง ไม่คุ้มค่าหลังดำเนินการ

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นแนวทางในการสร้างความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการจัดการสถานการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ลดอุปสรรคต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร

ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย กิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน กระบวนการ)

2) การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ควรมีความรับผิดชอบดังนี้คือพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

3) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information And Communication) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ตลอดจนผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่นบน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้การบริหาร

ความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของ เหตุการณ์และช่วย คาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต และส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถ ปรับเปลี่ยน กิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

8. การติดตาม (Monitoring) กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในองค์กรมีความ จำเป็นต้องได้รับการสื่อสาร กำกับ ติดตาม และดูแล เพื่อให้มีความเชื่อมั่นว่า

1) เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ดำเนินการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม

2) ความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการ รายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่ รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3) ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และ มีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงและแก้ไข การควบคุมภายในอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการขององค์กรเพื่อทราบและพิจารณาต่อไป และ นอกจากนี้ฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์และติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวน การจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบ การบริหารความเสี่ยงโดยรวม<sup>59</sup>

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้นำกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) มาจัดทำเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์กร และหน่วยงาน เป็นพื้นฐาน สำคัญในการบริหารจัดการและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และหน่วยงาน จำเป็นที่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน จะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ บริหาร จัดการ และการดำเนินการที่สำคัญร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน

<sup>59</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework) (ม.ป.ท., 2557), 2-10.



ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายในมีองค์ประกอบมาจากหลายปัจจัย อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น จึงจำเป็นที่ทุกคนจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจร่วมกัน

นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการทำความเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กรและหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อส่วนงาน หรือหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจบริบท สถานการณ์ขององค์กรและหน่วยงาน โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis), การวิเคราะห์บริบทขององค์กร (Context Analysis)

#### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เปรียบเสมือนทิศทางและเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารงานประจำที่สำคัญขององค์กร และหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และ/หรือสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ งานประจำที่สำคัญของหน่วยงาน
2. กำหนดค่าเป้าหมายที่องค์กร หรือหน่วยงานยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นต้น

#### ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ (Risk Identification)

เป็นการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงาน ซึ่งอาจมีทั้งเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (กระทบเชิงบวก) และความเสี่ยง (กระทบเชิงลบ) ให้ระบุออกมา และแยกแยะให้ชัดเจน โดยพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถ/ทักษะของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น ที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านของปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause) และด้านผลกระทบ ผลที่จะตามมา (Consequences) หากเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

1. ดำเนินการระบุรายการความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ ทั้งนี้หากมีรายการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและ

ความต่อเนื่องระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกความเสี่ยงหลักขึ้นมาบริหารจัดการอย่างมุ่งเป้า (Focus) และมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้สามารถบริหารจัดการครอบคลุมความเสี่ยงย่อยอื่น ๆ ได้อีกด้วย ซึ่งอาจใช้หลายวิธีการ/เทคนิคประกอบกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview) การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน (Survey) การระบุความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Event Tracking) คลังฐานข้อมูลความเสี่ยง (Event Inventories) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุเหตุการณ์จากทุกฝ่าย (Workshop) เป็นต้น

2. วิเคราะห์และคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) /สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) สำคัญที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอก โดยแสดงความเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล และหากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจจะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. วิเคราะห์ผลกระทบ และผลที่จะตามมา (Consequences) หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นในอนาคต

โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ แผนผัง Bow Tie, Root Cause Analysis (RCA), Fishbone Diagram, Why Why Analysis, Tree Diagram เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่ได้ระบุและทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม โดยมีกิจกรรมหลัก ดังนี้

1. ระบุกิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) และผู้รับผิดชอบดำเนินการ ที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุเสี่ยง (ระบุเฉพาะมาตรการและสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน โดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)

2. กำหนดหัวข้อและเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงและระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน

3. ประเมินระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน)

4. จัดลำดับและคัดเลือกความเสี่ยงระดับสูง และสูงมาก เพื่อนำมาบริหารจัดการ

โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Rating : Matrix 3x3)

ในการประเมินระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน ใช้เกณฑ์เมตริกซ์แบบ 3 x 3 คือ

1. การประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) แบ่งเป็น ต่ำ (1) ปานกลาง (2) และสูง (3)
2. การประเมินระดับผลกระทบ (Impact) แบ่งเป็น ต่ำ (1) ปานกลาง (2) และสูง (3)

โดยระดับความเสี่ยง สามารถหาได้จากผลคูณของคะแนนทั้งสองมิติ

ระดับความเสี่ยง = คะแนนประเมินมิติโอกาสเกิด × คะแนนประเมินมิติผลกระทบ

ผลกระทบ (Impact)	สูง (3)	Medium-High 1 × 3	High 2 × 3	Critical 3 × 3
	ปานกลาง (2)	Low 1 × 2	Medium 2 × 2	High 3 × 2
	ต่ำ (1)	Low 1 × 1	Low 2 × 1	Medium-Low 3 × 1
		ต่ำ (1)	ปานกลาง (2)	สูง (3)
		โอกาสเกิด (Likelihood)		

แผนภูมิที่ 7 การประเมินระดับความเสี่ยง

ที่มา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ศูนย์บริหารความเสี่ยง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะและส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ม.ป.ท., 2560), 13.

ซึ่งสามารถสรุประดับความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 สี ตามระดับความรุนแรง ดังนี้

สีแดง คือ ระดับสูงมาก (Critical) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานสูงมาก

สีส้ม คือ ระดับสูง (High และ Medium-High) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูง ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานในระดับสูง

สีเหลือง คือ ระดับปานกลาง (Medium) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับปานกลาง พอที่จะยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการควบคุมภายในที่ดี กำกับดูแล ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น จนส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากขึ้นในอนาคต

สีเขียว คือ ระดับต่ำ (Low) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับต่ำ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้อย่างแน่นอน โดยไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพราะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในระดับต่ำ

#### ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องนำความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน) ในระดับสูงถึงสูงมาก มาเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ยอมรับ ลด กระจาย/ถ่ายโอน หรือหลีกเลี่ยง) รวมถึงจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ โดยมีกิจกรรมหลักในขั้นตอนนี้ ดังนี้

##### 1. กำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยง

กลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยง (4T) ประกอบด้วย

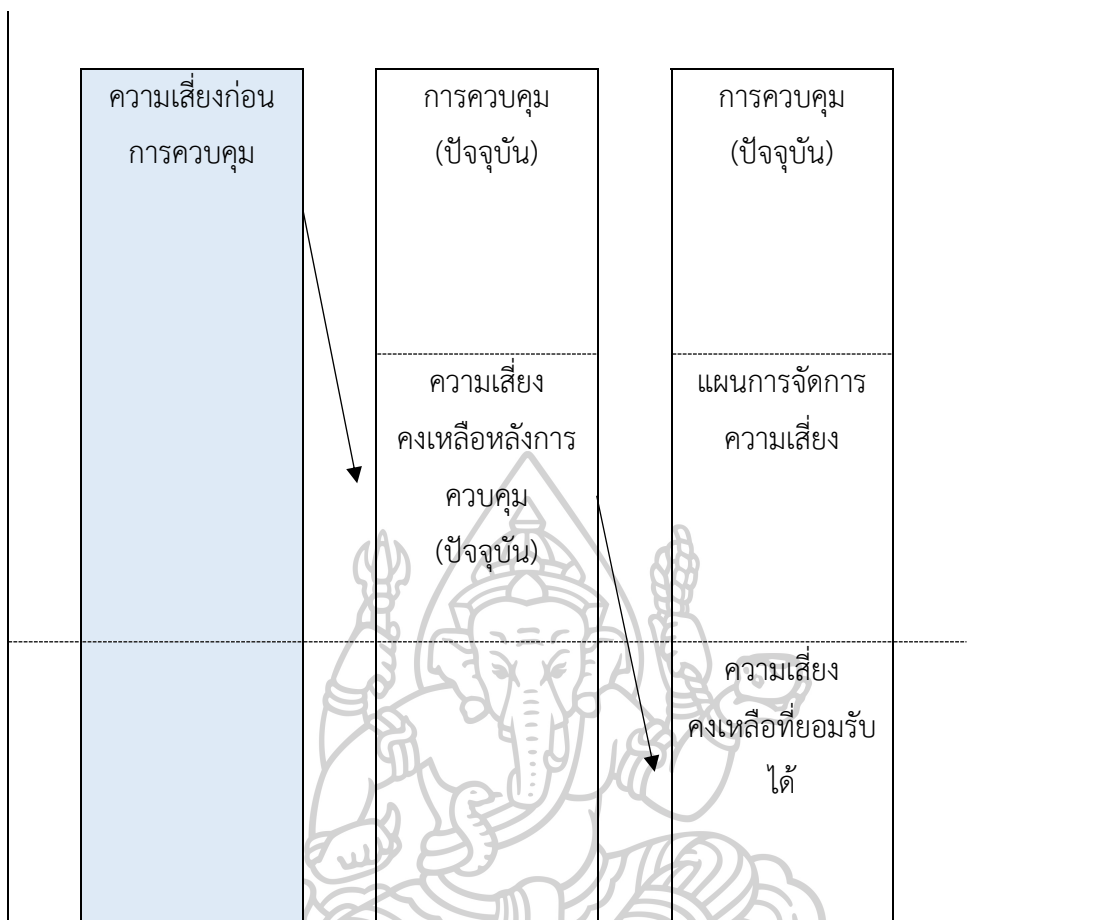
1.1 TAKE คือ ยอมรับ หมายถึง ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

1.2 TREAT คือ ลด หมายถึง ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.3 TRANSFER คือ กระจาย/ถ่ายโอน หมายถึง บริหารจัดการความเสี่ยงแบบร่วมจัดการ โดยกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนไปให้กับบุคคล หรือองค์กรอื่น

1.4 TERMINATE คือ หลีกเลี่ยง หมายถึง ยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสียหาย (ไม่คุ้มเสี่ยง)

2. จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการ/กิจกรรม/โครงการที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) ซึ่งจะทำให้เห็นสิ่งที่ต้องจัดการ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน



#### แผนภูมิที่ 8 การจัดการความเสี่ยง

ที่มา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ศูนย์บริหารความเสี่ยง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ม.ป.ท., 2560), 18.

3. กำหนด (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด) กิจกรรมควบคุมที่สอดคล้องกับแผนจัดการความเสี่ยง ทั้งในรูปแบบของนโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการตอบสนองความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

4. มอบหมาย ถ่ายทอด นำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและประเมินผล ถือว่าเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้กลไก กระบวนการบริหารความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้หรือไม่ มีผลการดำเนินการ เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ซึ่งเป็นเสมือนตัวเตือนภัย ตัวบ่งชี้ก่อน

เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มในระดับที่น่ากังวลใจหรือไม่อย่างไร รวมถึงผลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ว่าสามารถลดลงในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้แล้วหรือยัง เพื่อให้เกิดการตัดสินใจพิจารณาทบทวนในการปรับเปลี่ยนแผนจัดการ กิจกรรมควบคุมและสั่งการมอบหมาย ดำเนินการที่สำคัญที่สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ โดยมีกิจกรรมหลักในขั้นตอนนี้ ดังนี้

1. กำหนด และติดตามผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
2. ติดตามการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และผลการจัดการความเสี่ยง
3. ประเมินผลระดับความเสี่ยงที่คงเหลือเทียบกับระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
4. ประเมินผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ
5. พิจารณาทบทวน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือแผนจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม (เพิ่มเติม) ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

นอกจากนี้ในการตัดสินใจทางการบริหารจัดการองค์กร ในบางครั้งยอมที่จะเพิ่มระดับความเสี่ยงให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งที่เป็นโอกาสใหม่ ๆ และภัยคุกคามในอนาคต รวมถึงเพื่อพิจารณาในการลดกิจกรรมการควบคุมที่มากเกินไปจนทำให้เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนเกิดผลเสียหายต่อหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นที่จะต้องควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับเหมาะสมที่หน่วยงานยอมรับได้

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เปรียบเสมือนฐานที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอน และกิจกรรมในการดำเนินการบริหารจัดการ และตัดสินใจที่สำคัญต้องอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงที่เพียงพอ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และทันเวลา แต่อย่างไรก็ตามทุกข้อมูลมีต้นทุน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่มีความจำเป็นเท่านั้น

นอกจากนี้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบ ช่องทาง และช่วงเวลาที่เหมาะสมกับผู้ใช้อินโฟर्मในแต่ละขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการดำเนินงานในกิจกรรมควบคุมอีกด้วย<sup>60</sup>

<sup>60</sup> จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ศูนย์บริหารความเสี่ยง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ม.ป.ท., 2560), 7-21.



สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้นำเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ตามหลักมาตรฐานของ COSO (The Committee Of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนงานประจำปีขององค์การหรือหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางของแต่ละหน่วยงาน และให้ครอบคลุมสอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์การจนถึงระดับบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมและสอดคล้องกับขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ โดยใช้หลักการ SMART ได้แก่

S = Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

M = Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

A = Achievable : มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

R = Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

T = Time Constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

### 2. การค้นหาและระบุความเสี่ยง

2.1 การค้นหาและระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากกิจกรรมงานโครงการที่จะดำเนินการแล้วมาจัดลำดับความสำคัญ

2.2 พิจารณาปัจจัย โดยพิจารณาปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ความเสี่ยงที่องค์การพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านความรู้ความสามารถ และทักษะบุคลากร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเป็นสิ่งที่อยู่เหนือความรับผิดชอบขององค์การ เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ

### 3. การประเมินความเสี่ยง

เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ระบุไว้ข้างต้นมีโอกาที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยง มีองค์ประกอบหลักในการพิจารณา 2 ประการ คือ โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดหมายถึง

ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยจะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

3.1 พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก (5, 4, 3, 2, 1)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของโอกาสที่จะเกิด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มากกว่า 80 %
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อย ๆ	61 – 80 %
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	41 – 60 %
2	ต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	21 – 40 %
1	ต่ำมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	น้อยกว่า 20 %

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ม.ป.ท., 2562), 13.

3.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายหรือมูลค่าความเสี่ยงจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก (5, 4, 3, 2, 1) โดยพิจารณาผลกระทบอาจพิจารณาในแง่ของผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สินการดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ เป็นต้น

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของสำนักงานปลัด  
กระทรวงการคลัง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ส่งผลกระทบในระดับสูงมาก (มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ประชาชน)
4	สูง	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภายนอกกระทรวงการคลัง
3	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง
2	ต่ำ	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
1	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของตนเอง

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัด  
กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ม.ป.ท., 2562), 13.

#### 4. การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่

เป็นการพิจารณาความเสี่ยงคงเหลือที่ได้จากการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยพิจารณาจากรายงานการควบคุมภายในขององค์กร หรือหน่วยงาน ประจำปี

#### 5. การจัดลำดับความเสี่ยง

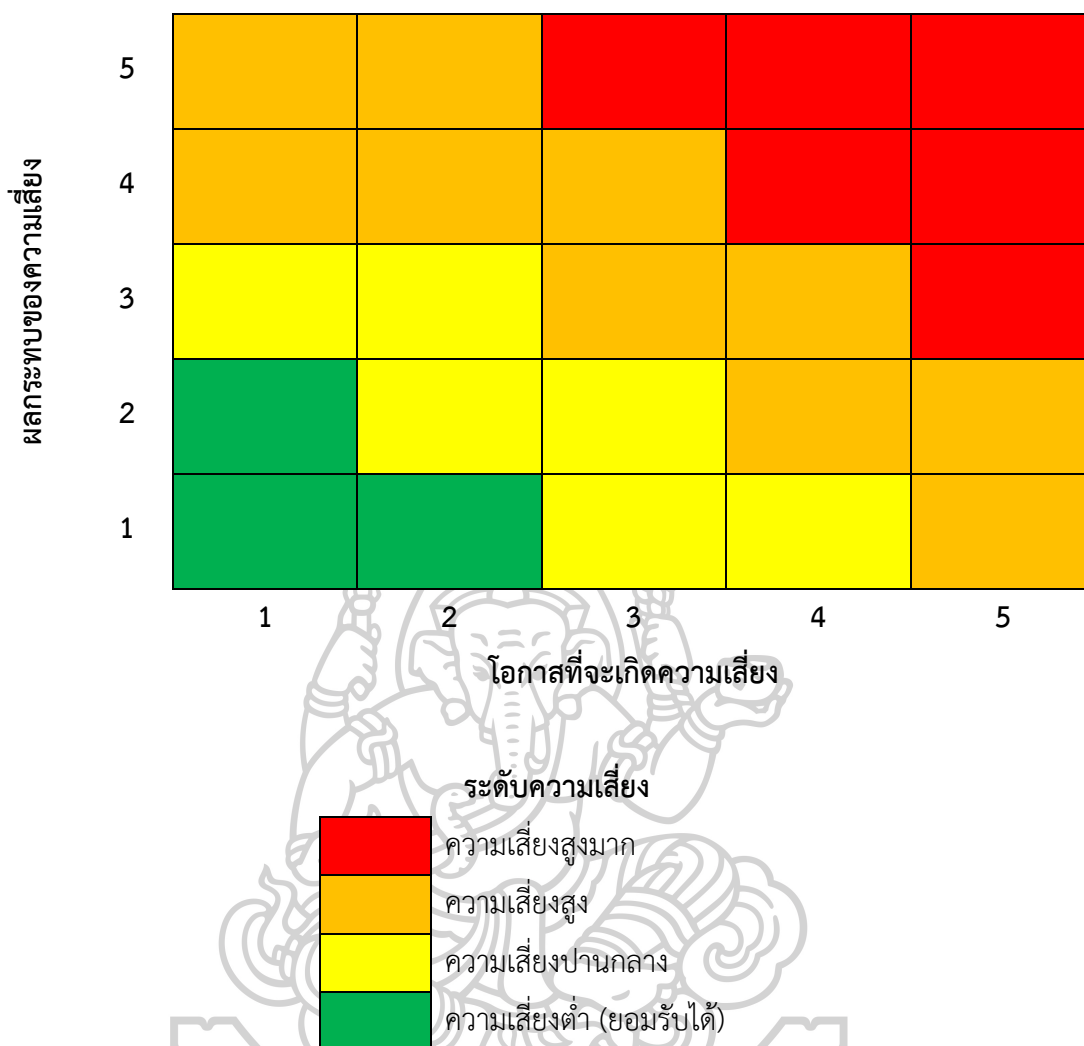
หลังจากที่ดำเนินการประเมินความเสี่ยงแล้วเสร็จ นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หรือจัดลำดับความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการและพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพัทธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงเป็นลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก ในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	20 – 25	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	15 – 16	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5 – 12	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	3 – 4	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	1 - 2	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ม.ป.ท., 2562), 18.





แผนภูมิที่ 9 แผนภูมิความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ม.ป.ท., 2562), 18.

## 6. การจัดการความเสี่ยง

แนวทางในการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี ดังนี้

6.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลางต่ำ หรือต่ำมาก หรือไม่คุ้มค่ากับต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง หรือเป็นความเสี่ยงนอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งสาเหตุอาจมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

6.2 การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือมีสาเหตุอันสามารถลดหรือ

จัดการได้โดยวิธีการควบคุมภายในหรือพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อลดผลกระทบเชิงลบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การให้ความรู้แก่บุคลากร สร้างคู่มือสำหรับปฏิบัติงานเพื่อลดปัญหาความผิดพลาดในการทำงาน หรือหากเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกอาจนำกลยุทธ์หรือมาตรการต่าง ๆ มาใช้เพื่อลดผลกระทบหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น

6.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

6.4 การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นการถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ อาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณี que เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการประกันภัยหรือในกรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงานก็อาจจัดจ้างบุคลากรภายนอกมาดำเนินการแทน

#### 7. การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน

หลังจากที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ต้องมีการดำเนินการติดตามผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด<sup>61</sup>

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้นำเสนอกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) ตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

##### 1. การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)

การสื่อสารและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการบอกกล่าวให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็น ขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกันเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>61</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ม.ป.ท., 2562), 12-19.



## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม (Scope, Context and Criteria)

การกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงนำไปสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ๆ ได้รับการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรม กระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายใน องค์กร ประกอบด้วย นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขีดความสามารถขององค์กรในรูปของทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

## 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

### 3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

องค์กรจะต้องทำการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง ตลอดจนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ เหตุการณ์ และสาเหตุรวมถึงผลที่จะตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้ คือ การจัดทำรายการความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เปลี่ยนไป เช่น เกิดความล้มเหลวหรือลดระดับความสำเร็จลง หรือทำให้ความสำเร็จเกิดล่าช้า

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยงต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกระดับพิจารณา/ทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในหน่วยงานร่วมกันค้นหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะกรรมการ/คณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหรืออาจจะใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

ที่ผ่านมา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือการศึกษาข้อมูลในอดีต ทั้งนี้การจะเลือกวิธีการในการระบุความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

### 3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นข้อมูลในการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) การวิเคราะห์สามารถเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative) กึ่งปริมาณ (Semi-Quantitative) เชิงปริมาณ (Quantitative) หรือผสมผสานกันไป

### 3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

ในการประเมินความเสี่ยงจะช่วยแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งแบ่งเป็นระดับต่ำ กลาง สูง และสูงมาก เพื่อนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยง

แนวทางในการประเมินความเสี่ยง มีดังนี้

1) ในการประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารจะพิจารณาทั้งสถานการณ์ โอกาส และผลกระทบในเชิงบวกและลบที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

2) เทคนิคการประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งนิยมใช้การประเมินเชิงคุณภาพมากกว่า แต่หากไม่สามารถใช้การประเมินเชิงปริมาณได้ จะใช้การประเมินเชิงคุณภาพประกอบการพิจารณา

3) การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร หรือหน่วยงาน วัตถุประสงค์เหล่านี้จะใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง

4) การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ในหลายระดับขององค์กร ศูนย์แห่งชาติ ฝ่าย/งาน หน่วยวิจัย โปรแกรมวิจัย จึงควรพิจารณาว่าการประเมินความเสี่ยงประเภทใดตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) และลำดับความสำคัญ (Priorities) ความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นสูง และส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการความเสี่ยงเป็นลำดับแรก และลดหลั่นลงมาตามลำดับ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากความเสียหาย มีแนวทาง ดังนี้

1) การประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) ในการประเมินโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจะพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยทั่วไปการหาข้อมูลมาทำการสนับสนุนการประเมินโอกาสการเกิดที่ถูกต้องเป็นไปได้ยาก ในกรณีที่สามารถหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความล้มเหลวหรือความถี่ที่

เกิดขึ้นในอดีตต้องมีความมั่นใจในฐานข้อมูลดังกล่าวว่าสามารถบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตได้

การประเมินระดับโอกาสสามารถกำหนดจากสถิติเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต เช่น จำนวนการเกิดขึ้นของสาเหตุตาม Bow Tie Diagram, ความถี่ในการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ฯลฯ การประเมินระดับโอกาสขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่จะใช้ในการพิจารณาโดยไม่ควรละเลยซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อในระยะยาว

2) การประเมินผลกระทบ (Impact) พิจารณาตามประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

#### 4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

การสร้างแนวทางการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายในช่วงเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่องค์กรยอมรับได้ Risk Tolerance ทั้งนี้องค์กรได้สร้างแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Mitigation Options) ดังนี้

1) การยอมรับ (Accept/Take) ในความเสี่ยงอันมีสาเหตุมาจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2) การลด (Reduce/Treat) โดยดำเนินการเพิ่มเติมในการลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นการลดความถี่ ลดโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) สถานการณ์ไม่พึงประสงค์ ลดผลกระทบ (Impact) โดยการควบคุมภายในหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดความเสียหายหรือทั้งสองอย่าง เช่น การฝึกอบรมให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ล่วงหน้าก่อนที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตระหนักถึงความเสี่ยงและช่วยลดระดับความรุนแรงของความสูญเสียลง

3) การหลีกเลี่ยง (Avoid/Terminate) การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

4) การร่วมจัดการ (Share/Transfer) การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

#### 5. การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง (Risk Recording and Reporting)

กระบวนการจัดการความเสี่ยงและผลลัพธ์ควรได้รับการบันทึกและรายงานผ่านกลไกที่เหมาะสม ซึ่งการบันทึกและการรายงานมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารกิจกรรมและการดำเนินการจัดการ

ความเสี่ยง รวมถึงผลลัพธ์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ข้อมูลอันเป็นรากฐานสำคัญต่อการตัดสินใจ เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง และเพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาสำหรับการรายงาน ได้แก่ ความต้องการและข้อกำหนดด้านข้อมูลที่มีความแตกต่างกันในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าใช้จ่าย ความถี่ และความเป็นปัจจุบันของการรายงาน วิธีการรายงาน และความสอดคล้องของข้อมูลกับวัตถุประสงค์และการตัดสินใจขององค์กร

6. การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงกรอบบริหารความเสี่ยง (Monitoring, Review and Improvement)

องค์กรจำเป็นต้องสร้างกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และทบทวน ซึ่งองค์กรต้องมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน โดยกระบวนการนี้ต้องทั่วถึงทุกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง<sup>62</sup>

นอกจากนี้ก็ยังมีความรู้หลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ ได้แก่

กิตติพงศ์ จิรวังวงศ์ ได้กล่าวถึงมาตรฐาน BS 31100 ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของประเทศไทย มีจุดประสงค์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในการนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการกับความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสียหายที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด หรือไม่เกิดขึ้นเลย ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดบริบทของความเสี่ยง (Risk Context) ในการจัดการความเสี่ยงจะเริ่มต้นจากการระบุและเฝ้าติดตามถึงบริบทของความเสี่ยงและปัจจัยภายในขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความเสี่ยงที่องค์กรสามารถดำเนินการในบางระดับของการควบคุมหรือการตอบสนองได้ โดยองค์กรจะต้องกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทบทวนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง คัดเลือกวิธีการปฏิบัติงาน เครื่องมือ และเทคนิคที่เหมาะสม รวมถึงจัดทำตารางเวลาการปฏิบัติงานของกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม

---

<sup>62</sup> สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ตามกรอบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018 เวอร์ชัน 6.0 (2564) (ม.ป.ท., 2563), 15-54.

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ในการระบุความเสี่ยงจะต้องดำเนินการด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการระบุและบันทึกถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ระบุภัยคุกคาม และโอกาสที่จะเกิดขึ้นไว้อย่างเหมาะสม ประเมินถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละรายการ พิสูจน์ความถูกต้องของสมมติฐานต่าง ๆ ระบุถึงความสัมพันธ์และความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และวัตถุประสงค์ที่อาจเป็นสาเหตุของความเสี่ยง กำหนดถึงเจ้าของที่ดูแลความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน และระบุถึงแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดไว้ ทั้งนี้ ความเสี่ยงทั้งหมดที่ระบุไว้ควรมีการบันทึกอย่างสม่ำเสมอและชัดเจน เพื่อให้สามารถนำมาทบทวน และดำเนินการตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในการประเมินความเสี่ยงจะประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละรายการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีการเชื่อมโยงกัน การประเมินผล และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละรายการ ความเสี่ยงโดยทั่วไปจะส่งผลให้เกิดผล กระทบที่ตามมา ซึ่งบางครั้งจะเป็นในทางบวก แต่บางครั้งก็เป็นทางลบ ดังนั้นในการบริหารความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลงผลกระทบนั้น ๆ จากผลกระทบในเชิงลบมาเป็นผลกระทบในเชิงบวก โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะดำเนินการภายใต้ระดับของความละเอียดที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความเสี่ยง จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ และความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศและทรัพยากรที่มี ทั้งนี้อาจจะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพหรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณหรือทั้งสองอย่างก็ได้ จากนั้นความเสี่ยงแต่ละรายการจะถูกนำมาวิเคราะห์ในขอบเขตที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผลกระทบและโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรจะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ โดยพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ (Inherent Risk) มาตรการควบคุมที่มีอยู่ และแนวทางในการบรรเทาความเสี่ยง รวมถึงการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์ความเสี่ยง (Risk Criteria) ที่ได้กำหนดไว้

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีการเชื่อมโยงกัน เป็นการนำความเสี่ยงที่มีการ เชื่อมโยงกันมาทำการรวมกัน หรือพิจารณาพร้อมกัน ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีอิสระ ไม่เกี่ยวข้องกัน ก็อาจจะแยกออกจากกันในการนำมาพิจารณา โดยความเสี่ยงที่ถูกกำหนดโดยการตอบสนองร่วมกัน อาจจะนำมารวมกัน หรือจัดอยู่กลุ่มเดียวกัน ในขณะที่ความเสี่ยงที่ถูกกำหนดในการแยกการตอบสนองออกไปก็อาจจะพิจารณาแยกออกเป็นอิสระออกไป

3.3 การประเมินผลและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ในขั้นตอนบริหารความเสี่ยง ควรจะมีการจัดลำดับสภาวะการณ์ไม่เพียงประสงค์ที่ถูกวิเคราะห์ รวมถึงศึกษาแนวทางที่สภาวะการณ์ไม่เพียงประสงค์เกิดขึ้น และประสิทธิภาพในการบริหาร โดยกระบวนการประเมินจะคำนวณเป็น



รูปแบบความเสี่ยง (Risk Profiles) จากการผสมผสานของความเสี่ยงที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และทำการเปรียบเทียบระดับของความเสี่ยงกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในส่วนของการประเมินผล และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จะคำนึงถึงบริบทของความเสี่ยง รวมถึงความเป็นไปได้ในการยอมรับหรือปฏิเสธความเสี่ยงโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เริ่มจากการทำความเข้าใจในความเสี่ยง การพัฒนาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการความเสี่ยง การตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุม การบริหารการเปลี่ยนแปลงในมาตรการควบคุม และการเฝ้าติดตามสมรรถนะของมาตรการควบคุม

4.1 การทำความเข้าใจ การตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ รวมถึงมาตรการควบคุม และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จะต้องได้รับการตรวจสอบ จัดทำเป็นเอกสารและสร้างความเข้าใจ โดยมาตรการควบคุมจะต้องสอดคล้องกับความเสี่ยง เพื่อให้ชัดเจนว่ายังคงมีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะสะท้อนถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ (Inherent Risk) และผลกระทบของมาตรการควบคุมทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่อาจจะประมาณการณได้โดยตรงจากหลักฐานของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมา

4.2 การพัฒนาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการความเสี่ยง ในแต่ละรอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะมีการจัดทำแนวคิดสำหรับการปรับปรุงมาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงภายใต้การพิจารณาเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นการเพิ่มมาตรการควบคุม การยกเลิกการควบคุม หรือการใช้วิธีการควบคุมที่แตกต่างออกไป ซึ่งการควบคุมควรจะเป็นการดำเนินการที่สามารถทำซ้ำได้ และเป็น การดำเนินการเพื่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) การค้นหาความเสี่ยง (Seek) การปรับเปลี่ยน ความเสี่ยง (Modify) การโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer) การคงความเสี่ยงไว้ (Retain) ซึ่งทั้งนี้ ในการ พิจารณาจะต้องคำนึงถึงงานที่จำเป็นในการพัฒนาและดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการ ควบคุมที่ เป็นไปได้ รวมถึงการดำเนินการในมาตรการควบคุมนั้น ๆ โดยการควบคุมสามารถทำ การพิจารณา แยกเป็นอิสระก็ได้ แต่การพิจารณาโดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่บูรณาการทั้งหมด เข้าด้วยกันจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากกว่า

4.3 การตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม เมื่อทำการตัดสินใจที่จะ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมของการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการประเมินถึงความ เป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้เทียบกับต้นทุนของการปฏิบัติการในมาตรการควบคุม โดยคำนึงถึง ผลกระทบของความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปจากแต่ละมาตรการควบคุม ต้นทุนและประโยชน์ที่เกี่ยวข้องของ การเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม ข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ หรือปัจจัยความรับผิดชอบต่อ สังคมที่อาจจะส่งผลต่อการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost-benefit Analysis) และ



จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการควบคุมเฉพาะและความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม นอกจากนั้นการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมควรคำนึงถึงการรับรู้และความกังวลของผู้มีส่วนได้เสียด้วย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทั้งหมด และผลลัพธ์ของความเสียหายที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risk) ควรจะได้รับการอนุมัติอย่างเหมาะสมจากองค์กรด้วย

4.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในมาตรการควบคุม ในการบริหารความเสี่ยงจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อกิจกรรมอื่น ๆ และความพร้อมของทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมต่าง ๆ จะถูกมอบหมายไปยังเจ้าของที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง และมีการจัดทำตารางเวลาในการดำเนินการ รวมถึงมีการติดตามวัดผลความก้าวหน้าในการดำเนินการของการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมไว้อย่างชัดเจนด้วย

4.5 การเฝ้าติดตามสมรรถนะของมาตรการควบคุม ภายหลังจากมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมแล้ว ควรจะมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เหลือที่เกิดขึ้นจริง (Actual Residual Risk) โดยระดับของความเสี่ยงที่เหลือจะได้รับการประเมินด้วยกระบวนการในการตัดสินใจที่เหมือนกัน ในการพิจารณาที่จะคงความเสี่ยงที่เหลืออยู่ไว้หรือพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการเพิ่มการเปลี่ยนแปลงในมาตรการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงลงไปอีก ทั้งนี้ กระบวนการจะถูกดำเนินการซ้ำจนกว่าระดับของความเสี่ยงที่เหลือจะอยู่ภายใต้ระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และการเปลี่ยนแปลงในมาตรการควบคุมที่เพิ่มเติมเข้ามาไม่มีความคุ้มค่า ซึ่งองค์กรจะต้องทำการเฝ้าติดตาม และทดสอบมาตรการควบคุมต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีเจ้าของรับผิดชอบดูแลอย่างชัดเจน มีการกำหนด สื่อสาร และทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในการดำเนินการจะไม่ทำให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มเติมที่ไม่สามารถยอมรับได้ ได้รับการนำไปปฏิบัติตามที่ออกแบบไว้และสามารถรักษาความมีประสิทธิภาพในเชิงต้นทุน (Cost-effective) และในการประกันความมีประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมอาจจะดำเนินการได้ในหลาย ๆ รูปแบบ ตั้งแต่การประเมินด้วยตนเอง และการตรวจสอบภายในไปจนถึงการทบทวนโดยผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอก รวมถึงหลักฐานที่แสดงถึงประสิทธิภาพของมาตรการควบคุม ซึ่งจะได้จากการเฝ้าติดตามกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประจำ

5. การรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting) ซึ่งผลลัพธ์ที่สำคัญจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงควรได้รับการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องผ่านรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting) โดยในการจัดทำรายงานความเสี่ยงขององค์กรควรจะมี ความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ลำดับความสำคัญและกรอบของเวลา รวมถึงมีความสอดคล้องกันกับหน้าที่ ความ รับผิดชอบ จัดทำขึ้นทันเวลาที่ต้องการ มีความกระชับได้ใจความ เฉพาะเจาะจง และเชื่อถือได้ มีรายละเอียดอย่างเพียงพอที่ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ประโยชน์ในการทำความเข้าใจในประเด็นที่

สำคัญ มีการบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดทำรายงานอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสามารถนำมาปฏิบัติได้นำส่งในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้รับได้ทบทวนเนื้อหาอย่างทั่วถึงและครอบคลุม ได้รับการทบทวนอย่างเป็นอิสระเป็นระยะ ๆ เพื่อยืนยันถึงความถูกต้องในคุณภาพและมั่นใจได้ว่าสอดคล้องกันกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้รายงานที่จัดทำขึ้นจะต้องมีรายละเอียดที่เหมาะสม มีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความเกี่ยวข้อง ทันเวลา และน่าเชื่อถือได้ ประกอบด้วยเนื้อหาที่อธิบายถึงสถานะของความเสี่ยงที่สำคัญที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนโอกาสหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่อาจจะมีผลกระทบต่อความคุ้มค่าของการดำเนินการตอบสนอง และความเสี่ยงที่ระดับมากกว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ช่วงการยอมรับของความเสี่ยง) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่สำคัญที่จำเป็นที่จะต้องมีการประเมิน และเฝ้าติดตามสาเหตุหรือแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น กิจกรรมหรือกระบวนการเฉพาะ คำอธิบายเกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม กระบวนการ หรือเหตุการณ์เฉพาะ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง โดยอธิบายในรูปของผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ กิจกรรม หรือโครงการ มากกว่าจะระบุเป็นผลกระทบเฉพาะด้าน เช่น การกำไรหรือขาดทุนทางการเงิน ช่วงเวลาของความเสี่ยง วันที่ความเสี่ยง เกิดขึ้นจากการเฝ้าติดตามอายุของความเสี่ยงตามความก้าวหน้าของการบรรเทาโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง การเชื่อมโยงระหว่างแหล่งที่มาของความเสี่ยงแต่ละรายการและวัตถุประสงค์ของสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง การเชื่อมโยงกับความเสี่ยงอื่น ๆ การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงและเจ้าของความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบในมาตรการจัดการความเสี่ยง

ระบบการรายงานภายในขององค์กรจะช่วยในการเฝ้าติดตามความเสี่ยงใหม่ ความสอดคล้องของความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) รูปแบบ ความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร และความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป นอกจากนี้ยังช่วยติดตามถึงความก้าวหน้าของการดำเนินการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลัก และการปฏิบัติการของการควบคุมหลัก รวมถึงความมีประสิทธิภาพของกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และกระบวนการและการยึดมั่นในนโยบายความเสี่ยง หรือนโยบายอื่น ๆ และความสูญเสียที่เกิดขึ้นจริง โอกาสที่เสียไป และที่เกือบจะเสียไป การนำเสนอและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและทรัพยากร การเข้าแทรกแซงและการดำเนินการตามความจำเป็น การระบุถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงประเด็นและเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบของความเสี่ยง (Risk Profile) ขององค์กร และความจำเป็นในการดำเนินการ การระบุถึงโอกาสใหม่ ๆ สำหรับการปรับปรุง และการเน้นถึงช่องว่างของความรู้ที่เป็นปัญหาและมั่นใจได้ว่าได้มีการจัดทำแนวทางในการแก้ไข หลีกเลี่ยงการทำซ้ำ และมีการเผยแพร่ความรู้ที่ได้ไปทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การทบทวนความเสี่ยง (Risk Review) เมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแล้ว องค์กรควรจัดให้มีการทบทวนผลลัพธ์ที่ได้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ถึงความถูกต้อง และสามารถสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริบทต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงช่วยสนับสนุนต่อการตัดสินใจขององค์กร ทั้งนี้ ในการทบทวนความเสี่ยง จะพิจารณาถึงรูปแบบของความเสี่ยง และความเสี่ยงหลักที่ระบุขึ้นผ่านกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา ความก้าวหน้าของการดำเนินการในการจัดการความเสี่ยง และการดำเนินงานของมาตรการควบคุมที่สำคัญ ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของมาตรการควบคุม และความเสี่ยงต่าง ๆ การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่หมดไปแล้ว เมื่อผ่านจุดหรือช่วงเวลาที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นไปแล้ว หรือได้รับการกำจัดอย่างสมบูรณ์<sup>63</sup>

อนุศักดิ์ ฉิ้นไพศาล ได้เสนอกระบวนการจัดการความเสี่ยงไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุและจำแนกความเสี่ยง จะช่วยให้แต่ละคนระบุความเสี่ยงเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงปัญหาที่มีอยู่ และต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การระบุและจำแนกความเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกในการจัดการความเสี่ยงเชิงรุก โดยจะให้โอกาสต่าง ๆ ตัวชี้วัด และข้อมูลที่จะช่วยให้องค์กรยกระดับความเสี่ยงที่สำคัญก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ ขั้นตอนนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการเก็บรวบรวมโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการจัดหมวดหมู่ การระบุเหตุการณ์อย่างเป็นทางการ ปัญหาและข้อผิดพลาดที่รู้จักกันโดยต้นกำเนิดอาการและสาเหตุของความเสี่ยง

2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จะเปลี่ยนแปลงการประมาณการหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเฉพาะที่ได้ถูกพัฒนา ตลอดจนการระบุความเสี่ยงไปสู่รูปแบบที่สอดคล้องซึ่งสามารถใช้เพื่อช่วยตัดสินใจไปยังการจัดลำดับความสำคัญ

3. การวางแผนและการจัดตารางเวลา กิจกรรมต่าง ๆ ในการวางแผนสามารถดำเนินการได้โดยการปฏิบัติงานด้านข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยแปลรายการลำดับความสำคัญของความเสี่ยงไปสู่แผนการปฏิบัติงาน การวางแผนยังรวมถึงการพัฒนารายละเอียดของกลยุทธ์และรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละความเสี่ยงที่อยู่จุดสูงสุด การจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติที่มีความเสี่ยง การสร้างและการบูรณาการแผนการจัดการความเสี่ยง การจัดตารางเวลายังรวมถึงการบูรณาการ

<sup>63</sup> กิตติพงศ์ จีรวังศ์, BS 31100 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=13690&section=9>

งานต่าง ๆ ที่ต้องการนำแผนการดำเนินการความเสี่ยงไปใช้ในกิจกรรมการดำเนินงาน โดยกำหนดให้แต่ละคนหรือบทบาทและกระตุ้นให้ติดตามสถานะในการทำงาน

4. ติดตามและรายงานความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยงเป็นการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยงเฉพาะและความก้าวหน้าในการวางแผนการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการตรวจสอบความน่าจะเป็น ผลกระทบ โอกาสเสี่ยงภัย และมาตรการอื่น ๆ ของความเสี่ยง สำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญหรือแผนความเสี่ยงและท้ายที่สุดความพร้อมของการให้บริการ การรายงานความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานของพนักงานผู้จัดการฝ่ายบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ จะมีความตระหนักถึงสถานะของความเสี่ยงที่สูงสุดและแผนในการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

5. ความเสี่ยงจากการควบคุม เป็นกระบวนการในการดำเนินแผนปฏิบัติการความเสี่ยง และรายงานสถานะความเชื่อมโยงเหล่านั้น ความเสี่ยงจากการควบคุมอาจเกิดจากการไม่มีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ ขั้นตอนความเสี่ยงจากการควบคุมซึ่งต้องใช้ บุคลากรที่ถูกต้องปฏิบัติในเวลาที่ถูกต้องเหมาะสม

6. การเรียนรู้จากความเสี่ยง ทำให้เป็นรูปร่างของบทเรียนที่ได้เรียนรู้และใช้เครื่องมือ เพื่อทำการเก็บเกี่ยว จัดประเภท และดัชนี ซึ่งความรู้ที่อยู่ในรูปแบบการนำกลับมาใช้ได้ใหม่และสามารถแบ่งปันให้กับผู้อื่น การเรียนรู้จากความเสี่ยงควรดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการจัดการความเสี่ยงและอาจเริ่มต้นในเวลาใด ๆ โดยมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์สำคัญ 2 ด้าน คือ 1) จัดเตรียมการประกันคุณภาพในกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความเสี่ยง 2) ปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงโดยเก็บเกี่ยวข้อมูลป้อนกลับจากองค์กร<sup>64</sup>

เกรย์และลาสัน (Gray and Larson) ได้เสนอแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการหาความเสี่ยงที่เป็นไปได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องร่วมกันระบุความเสี่ยงในแต่ละช่วงของการวางแผน ทีมบริหารความเสี่ยงต้องใช้ในการระดมสมองและเทคนิคอื่น ๆ ในการระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และความเสี่ยงที่น่าจะเป็นไปได้ให้มากที่สุด

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นและผลกระทบหรือผลลัพธ์ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

<sup>64</sup> อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, การบริหารงานคุณภาพในองค์กร (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558), 134-143.

3. การรับมือความเสี่ยง (Risk Response Development) เป็นการตัดสินใจที่จะรับมือกับเหตุการณ์ที่มีความเฉพาะเจาะจง การรับมือกับความเสี่ยงทำได้โดยการบรรเทา การหลีกเลี่ยง การถ่ายโอนหรือการรักษาไว้

4. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Response Control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ คือควบคุมสถานการณ์ดังกล่าวโดยดำเนินการรับมือสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ ติดตาม ตรวจสอบ เหตุการณ์วิกฤติ แผนฉุกเฉิน ตลอดจนเฝ้าระวังสถานการณ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้น<sup>65</sup>

### ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีผลดีต่อธุรกิจและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทั้งในด้านผลตอบแทนและการดำเนินการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กรและสร้างความมั่นใจในการรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร
2. ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
4. ระบุ และบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา<sup>66</sup>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
2. ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
3. ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
4. สร้างโอกาส
5. สร้างคุณค่าให้การทำงาน

<sup>65</sup> Clifford F. Gray and Erik W. Larson, **Project management : the managerial process**, 5<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill companies, Inc., 2011), 213-233.

<sup>66</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง** (ม.ป.ท., 2556), 39.



6. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร

8. ปกป้องการปฏิบัติงาน

9. เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

10. มองเป้าหมายในภาพรวม<sup>67</sup>

อนุศักดิ์ ฉิ้นไพศาล ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. สนับสนุนยุทธศาสตร์และการวางแผนธุรกิจ

2. สนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ปกป้องคนงานจากความทุกข์ทรมานที่เกิดจากอุบัติเหตุ

5. ลดการขาดงานของพนักงานและลดการลาป่วย

6. ลดเบี้ยประกันภัย

7. รักษาชื่อเสียงขององค์กร<sup>68</sup>

กองทุนยุติธรรม ได้อธิบายประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานสำหรับตอบสนองวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร

2. กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นำเสนอความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญโดยภาพรวม ทำให้บุคลากรภายในองค์กรทราบถึงวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร ตลอดจนเห็นความสำคัญของผลกระทบเชิงลบของความเสี่ยงสำคัญต่อองค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารสามารถนำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือสำหรับสร้างความเชื่อมั่น รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

<sup>67</sup> มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, คณะครุศาสตร์, คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (ม.ป.ท., 2556), 6.

<sup>68</sup> อนุศักดิ์ ฉิ้นไพศาล, การบริหารงานคุณภาพในองค์กร (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558), 120.



4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง<sup>69</sup>

ชัยณรงค์ ชันผณี ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานภายในองค์กร โดยเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลัก

2. ทำให้พนักงานภายในองค์กรทราบและเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในดำเนินงาน เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและสร้างผลตอบแทนได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้องค์กรได้รับการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง<sup>70</sup>

บริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่าการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

<sup>69</sup> กองทุนยุติธรรม, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง** (ม.ป.ท., 2562), 9-10.

<sup>70</sup> ชัยณรงค์ ชันผณี, การบริหารความเสี่ยงขององค์กร, เข้าถึงเมื่อ 12 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://kmspcru.wordpress.com/2011/07/03/การบริหารความเสี่ยงของ-2/>

1. ความสอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจนกระทั่งประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ต่อไปได้
2. การบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้ธุรกิจมีการเติบโตและได้รับผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารสามารถนำผลกระทบเชิงบวกจากการจัดการความเสี่ยงมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
4. ช่วยป้องกันผลเสียหายหรือสภาวะการณ์ไม่พึงประสงค์จากกระบวนการทำงานได้
5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทำให้มองเห็นความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร
6. การสร้างโอกาส ซึ่งสามารถนำผลกระทบเชิงบวกมาช่วยในการบ่งชี้โอกาสในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>71</sup>



---

<sup>71</sup> บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน), คู่มือการบริหารความเสี่ยง, เข้าถึงเมื่อ 24 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.demco.co.th/storage/downloads/corporate-policies/20210113-demco-risk-management-manual-th.pdf>

## ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนอุทุม

### สภาพปัจจุบัน

โรงเรียนอุทุม อำเภ่อุทุม จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ที่จัดการศึกษาแบบสหศึกษา ให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) มีจำนวน 68 ห้องเรียน ได้รับอนุมัติให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2497 มีเนื้อที่ 45 ไร่เศษ

สัญลักษณ์โรงเรียน รูปธรรมจักรศิลา สมัยทวารวดี

คติธรรมประจำโรงเรียน “ปัญญา โลกสมิ ปชโชโต” : ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

อักษรย่อชื่อโรงเรียน “อ.ท.” ย่อมาจาก อุทุม

สีประจำโรงเรียน สีแดง - เหลือง

### ลักษณะชุมชน

โรงเรียนอุทุม ตั้งอยู่ที่เลขที่ 9 หมู่ที่ 9 ตำบลอุทุม อำเภ่อุทุม จังหวัดสุพรรณบุรี เดิมอำเภ่อุทุมมีชื่อว่า อำเภอจรเข้สามพัน ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของจังหวัดสุพรรณบุรี เริ่มก่อตั้งเมื่อพุทธศักราช 2445 แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 13 ตำบล 154 หมู่บ้าน มีการบริหารท้องถิ่นเป็น 8 เทศบาลตำบล และ 7 องค์การบริหารส่วนตำบล

สภาพที่ตั้งชุมชนเป็นที่ราบเชิงเขา ทางทิศตะวันตกเป็นเทือกเขา ทิศตะวันออกเป็นที่ราบลุ่ม มีคลองจรเข้สามพันไหลผ่าน สามารถทำการเพาะปลูกได้ดี ชุมชนตั้งหลักแหล่งได้ถาวร สามารถพัฒนาสภาพสังคมและเศรษฐกิจจนขยายเข้าสู่สังคมเมือง ในอดีตได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรมจากอินเดียในราวพุทธศตวรรษที่ 11-12 เรียกว่า วัฒนธรรมทวารวดี

ลักษณะชุมชนอำเภ่อุทุม ประกอบด้วยประชากรหลายเชื้อชาติกระจายไปตามตำบลต่าง ๆ เช่น ไทย ญวน จีน ลาว มีความชำนาญในวิชาชีพต่าง ๆ ทั้งด้านการค้าขายและเกษตรกรรม และแม้ประชากรในอำเภ่อุทุมจะมีหลายเชื้อชาติ แต่ในปัจจุบันนี้มีสภาพเป็นคนไทยเหมือนกัน จะมีความแตกต่างกันบ้างในเรื่องของวัฒนธรรมประเพณีและวิถีชีวิตซึ่งก็แตกต่างกันไปตามสภาพของท้องถิ่น

### วิสัยทัศน์

โรงเรียนอุทุมเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย ยึดมั่นคุณธรรม โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## พันธกิจ

1. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย ยึดมั่นคุณธรรม โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมมืออาชีพ
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

## เป้าหมาย/เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษาอังกฤษ ความถนัดเฉพาะทางและอาชีพ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย
4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ และมีจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ
6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## อัตลักษณ์โรงเรียนอุทอง วิชาการดี มีคุณธรรม นำสังคม

**ค่านิยม** วิชาเป็นเลิศ เทิดคุณธรรม น้อมนำชุมชน ฝึกฝนพลัง เสริมสร้างอาชีพ

**ค่านิยม UT-SMILE**

S - Superb	:	วิชาเป็นเลิศ
M - Moral	:	เทิดคุณธรรม
I - Induce	:	น้อมนำชุมชน
L - Learning	:	ฝึกฝนพลัง
E - Employment	:	เสริมสร้างอาชีพ

## ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โรงเรียนอุทอง ปีการศึกษา 2563-2565

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน 1.1 พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

กลยุทธ์ระดับแผนงาน

1.1.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ

1.1.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจรรณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา

1.1.3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

1.1.4 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร

1.1.5 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา

1.1.6 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่องานอาชีพในยุคศตวรรษที่ 21

1.1.7 พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิต ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะความถนัดเฉพาะทาง และทักษะอาชีพ

1.1.8 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรห้องเรียนพิเศษ และจัดให้มีการเรียนการสอนในระดับชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประเภทวิชาพาณิชยกรรม (สาขาการบัญชี และสาขาการตลาด) และประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (สาขาวิชาคอมพิวเตอร์โปรแกรมเมอร์)

1.1.9 พัฒนาผู้เรียนให้มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่สมบูรณ์ มีสุนทรียภาพและศักยภาพ ด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา มีทักษะชีวิต ปลอดภัยจากอบายมุขและสิ่งเสพติด

1.1.10 พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน แนະแนวการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ

1.1.11 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน 1.2 พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

กลยุทธ์ระดับแผนงาน

1.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและค่านิยมของโรงเรียน

1.2.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

1.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย ส่งเสริมกิจกรรมเสริมสร้างประชาธิปไตย

1.2.4 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีสุขภาพะทางร่างกายและจิตสังคม

1.2.5 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ตามค่านิยมหลัก 12 ประการ และมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.2.6 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะชีวิต ปลอดภัยจากอบายมุขและสิ่งเสพติด

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการ (UT – SMILE Model)**

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน 2.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพด้วย UT – SMILE Model (S – Superb : วิชาเป็นเลิศ, M – Moral : เทิดคุณธรรม, I - Induce : น้อมนำชุมชน, L - Learning : ฝึกฝนพลัง, E - Employment : เสริมสร้างอาชีพ)

กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.1.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพ

2.1.2 ระดมทรัพยากรท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการศึกษา

2.1.3 พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้มีคุณภาพ

2.1.4 สร้างเครือข่ายการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน 2.2 พัฒนาวิชาการ พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล



### กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.2.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น และการจัดการเรียนรู้เทียบเคียง  
มาตรฐานสากล

2.2.2 พัฒนาระบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน

2.2.3 ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ภายใน ภายนอก และแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น  
ในการจัดการศึกษา

### กลยุทธ์ระดับโรงเรียน

2.3 พัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้วย SMILE Model

### กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.3.1 S : Superb ใส่ใจ ใกล้ชิด ช่วยเหลือ พัฒนา ส่งเสริมศักยภาพศิษย์สู่ความเป็นเลิศ

2.3.2 M : Moral ปณิธาน ปณิธาน นำพาศิษย์ ใช้ชีวิตได้ถูกทาง

2.3.3 I : Induce เครือข่ายร่วมสร้างสรรค์ ส่งเสริม ป้องกันและแก้ไข

2.3.4 L : Learning พัฒนาร่างกาย จิตใจ สร้างภูมิคุ้มกัน พร้อมเรียนรู้และรับ  
การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

2.3.5 E : Employment พัฒนาทักษะชีวิต สร้างโอกาสให้ศิษย์ได้ศึกษาต่อหรือประกอบ  
อาชีพในอนาคต

### กลยุทธ์ระดับโรงเรียน

2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

### กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.4.1 ส่งเสริมครูให้ได้รับการพัฒนาวิชาชีพตามสมรรถนะของสายงาน

2.4.2 ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาด้านการจัดการเรียน  
การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.3 สร้างเสริมแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการทำงาน  
อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 ส่งเสริมและพัฒนากาใช้สื่อเทคโนโลยีในการสืบค้น เก็บรวบรวมข้อมูล  
เพื่อยกระดับผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.4.5 ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

### กลยุทธ์ระดับโรงเรียน

2.5 พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

### กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.5.1 พัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

2.5.2 ส่งเสริมให้ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน

2.6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ระดับแผนงาน

2.6.1 นำระบบ ICT มาใช้ในการบริหารจัดการ

2.6.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน

3.1 พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ระดับแผนงาน

3.1.1 พัฒนาการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.1.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้แบบสะเต็มศึกษา (STEM Education) ภาษาใหม่ในโลกอนาคต (Coding) และการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

3.1.3 ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

3.1.4 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.5 ส่งเสริมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

3.1.6 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการ PLC

3.1.7 ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิจัยในชั้นเรียน พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน<sup>72</sup>

<sup>72</sup> โรงเรียนอุทอง, “แผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา 2564,” 1 เมษายน 2564.

### บุคลากรและนักเรียนโรงเรียนอุทุมทอง

ตารางที่ 4 บุคลากรฝ่ายบริหาร

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1	นางสาวพิภูล เฉิดฉวีวรรณ	ผู้อำนวยการโรงเรียน
2	นางแก้วตา ไชยภักดี	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ
3	นายปริญญา สมลางษ์	รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทั่วไป
4	นายไพโรจน์ ออระเอี่ยม	รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน
5	นางสาวขวัญนภา อุณหกานต์	รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ

ที่มา : โรงเรียนอุทุมทอง, “แผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา 2564,” 1 เมษายน 2564.

ตารางที่ 5 บุคลากรจำแนกตามสายงาน / เพศ / วุฒิการศึกษา / ตำแหน่ง / วิทยฐานะ

ที่	กลุ่มสาระ การเรียนรู้	เพศ		วุฒิการศึกษา					ตำแหน่ง						รวม		
		ชาย	หญิง	ปริญญา	ปริญญา	ปริญญา	ปวส.	คศ.4	คศ.3	คศ.2	คศ.1	ครูผู้ช่วย	พ.นง.ราชการ	ครูพิเศษ		Lab boy	สนับสนุน
1	ผู้บริหาร	2	3	-	5	-	-	-	3	2	-	-	-	-	-	-	5
2	ภาษาไทย	3	12	-	7	8	-	-	2	5	8	-	-	-	-	-	15
3	คณิตศาสตร์	3	17	-	10	10	-	-	6	2	12	-	-	-	-	-	20
4	วิทยาศาสตร์	3	18	-	11	10	-	-	3	9	6	2	-	-	1	-	21
5	สังคมศึกษา	3	13	1	6	9	-	-	4	3	6	3	-	-	-	-	16
6	สุขศึกษา/ พลศึกษา	4	4	-	1	7	-	-	2	-	5	-	-	1	-	-	8
7	ศิลปะ	4	4	-	2	6	-	-	-	2	5	-	-	1	-	-	8
8	ภาษาต่าง ประเทศ	7	12	-	6	13	-	-	4	3	12	-	-	-	-	-	19
9	การงาน อาชีพ	1	8	-	5	4	-	-	4	-	4	1	-	-	-	-	9
10	พณิชย กรรม	1	10	-	8	3	-	-	5	-	5	1	-	-	-	-	11

ตารางที่ 5 บุคลากรจำแนกตามสายงาน / เพศ / วุฒิการศึกษา / ตำแหน่ง / วิทยฐานะ (ต่อ)

ที่	กลุ่มสาระ การเรียนรู้	เพศ		วุฒิการศึกษา				ตำแหน่ง								รวม	
		ชาย	หญิง	ปริญญา	ปริญญา	ปริญญา	ปวส.	คศ.4	คศ.3	คศ.2	คศ.1	ครูผู้ช่วย	พ.นง.ราชการ	ครูพิเศษ	Lab boy		สนับสนุน
11	คอมพิวเตอร์	4	7	-	6	5	-	-	3	3	3	-	1	1	-	-	11
12	แนะแนว	-	4	-	-	4	-	-	1	-	1	2	-	-	-	-	4
13	สนับสนุน การสอน	1	3	-	-	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>36</b>	<b>115</b>	<b>1</b>	<b>67</b>	<b>80</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>37</b>	<b>29</b>	<b>67</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>151</b>

ที่มา : โรงเรียนอุทุมพรพิสัย, “แผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา 2564,” 1 เมษายน 2564.

ตารางที่ 6 ข้อมูลลูกจ้างประจำ / ลูกจ้างชั่วคราว

เพศ	ตำแหน่ง			รวม
	ช่างไฟฟ้าชั้น 4	ช่างปูนชั้น 4	ลูกจ้างชั่วคราว	
ชาย	1	2	5	8
หญิง	-	-	6	6
รวม	1	2	11	14

ที่มา : โรงเรียนอุทุมพรพิสัย, “แผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา 2564,” 1 เมษายน 2564.

ตารางที่ 7 ข้อมูลจำนวนนักเรียน

ชั้น	จำนวนนักเรียน	ชั้น	จำนวนนักเรียน
ม.1	538	ม.6	333
ม.2	518	ปวช.1	135
ม.3	498	ปวช.2	87
ม.4	337	ปวช.3	87
ม.5	343	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>2,872</b>

ที่มา : โรงเรียนอุทุมพรพิสัย, “แผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา 2564,” 1 เมษายน 2564.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นันทนิตย์ ท่าโพธิ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39<sup>73</sup> และ ขวัญแก้ว จันทรัตน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3<sup>74</sup> ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ประวัติ ยงบุตร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยง ความเหมาะสม และผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก<sup>75</sup>

ปราโมทย์ เอมมา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสถานภาพของประชากรในการศึกษาครั้งนี้แตกต่างกันมีผลต่อความคิดเห็นในประเด็นที่ศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันด้วยเช่นกัน<sup>76</sup>

<sup>73</sup> นันทนิตย์ ท่าโพธิ์, “การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>74</sup> ขวัญแก้ว จันทรัตน์, “การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2562), 76-77.

<sup>75</sup> ประวัติ ยงบุตร, “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 16, 1 (มกราคม - มีนาคม 2557), 78.

<sup>76</sup> ปราโมทย์ เอมมา, “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี” (การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

เมธีนันท์ วันดี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา<sup>77</sup> และพรพรรณ งามโรจน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1<sup>78</sup> ผลการวิจัยพบว่าการจัดการความเสี่ยงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จิราพร กวดขุนทด ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านงานวิชาการของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และแนวทางการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้ การกำหนดนโยบายต้องเป็นรูปธรรม มีคู่มือ และหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน<sup>79</sup>

จิรนนท์ ทองอ่วม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา สระแก้ว เขต 1<sup>80</sup> และ มัทนียา เพ็ชรนอก ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25<sup>81</sup> ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก

<sup>77</sup> เมธีนันท์ วันดี, “การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2559), บทคัดย่อ.

<sup>78</sup> พรพรรณ งามโรจน์, “แนวทางการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง-จ.

<sup>79</sup> จิราพร กวดขุนทด, “การบริหารความเสี่ยงด้านงานวิชาการของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น,” วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 5, 1 (มกราคม-เมษายน 2560), 69.

<sup>80</sup> จิรนนท์ ทองอ่วม, “การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา สระแก้ว เขต 1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2560), บทคัดย่อ.

<sup>81</sup> มัทนียา เพ็ชรนอก, “การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2563), ง-จ.



ศิตา ทวีกาญจน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ป้องกันและแก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชนตั้งครรภ์ไม่พร้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก<sup>82</sup>

พอรัฐ แสงนวล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นไปในเชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>83</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

วอลเบิร์ก (Wahlberg) และสจอฟเบิร์ก (Sjoberg) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง ความเข้าใจความเสี่ยงทางสื่อ ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารผ่านสื่อมี 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะเจตนา เพื่อให้ประชาชนรับรู้องค์ประกอบความเสี่ยง ทศนคติ และพฤติกรรม ดังนั้นเมื่อรัฐบาลหรือองค์กรต่าง ๆ เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยปกติแล้วหน่วยงานนั้น ๆ จะให้ข้อมูลผ่านสื่อในการนำเสนอในรูปแบบการรณรงค์ไปสู่สาธารณชน 2) ลักษณะที่ไม่เจตนา ซึ่งหมายถึงการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบข่าวหรือบันเทิง ซึ่งเป็นเพียงการนำเสนอข้อเท็จจริงของเหตุการณ์เพื่อให้ประชาชนรับรู้ แต่ไม่ได้เจตนาโดยตรงที่จะให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมเช่นเดียวกับสื่อเพื่อรณรงค์แต่ก็เป็นไปได้ที่ประชาชนจะเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเช่นเดียวกับสื่อเพื่อรณรงค์ แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่ประชาชนจะเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมในลักษณะที่ไม่ได้ ในภาวะวิกฤติด้านสุขภาพนั้นประชาชนจะต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยงหรือมีโอกาที่จะได้รับอันตรายต่อชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม แนวทางในการจัดการวิกฤตที่เหมาะสม คือ การสื่อสารให้ประชาชน

<sup>82</sup> ศิตา ทวีกาญจน์, “การบริหารความเสี่ยงกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ป้องกันและแก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชนตั้งครรภ์ไม่พร้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

<sup>83</sup> พอรัฐ แสงนวล, “การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), ง.

เข้าใจและยอมรับความจริง พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งการสื่อสารข้อมูลไปยังสาธารณชนจำนวนมากในระยะเวลารวดเร็วขึ้นจะต้องอาศัยสื่อมวลชนเป็นเครื่องมือสำคัญ<sup>84</sup>

เวสเตอร์แมน (Westerman) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่าความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีมี 6 ด้าน คือ 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยการบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน ระดับมาตรฐาน อายุและเทคโนโลยี 2) ประโยชน์ การใช้ และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงสร้าง 3) บุคคลและทักษะ ประกอบด้วยการหมุนเวียน การวางแผนทางด้านทักษะ การอบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วยวิธีการใช้/มาตรฐานการยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วยการควบคุมโครงสร้างระดับมาตรฐาน ระดับความรับผิดชอบ และ 6) องค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย/ต้นทุน กระบวนการกองทุน<sup>85</sup>

โอเฟอร์ ซวิกาเอล (Ofer Zwikael) และมาร์ค อห์น (Mark Ahn) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง : การวิเคราะห์การวางแผนความเสี่ยงของโครงการในอุตสาหกรรมต่าง ๆ และประเทศต่าง ๆ ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ศึกษาประสิทธิภาพของแนวทางการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันเพื่อลดความเสี่ยงของโครงการโดยใช้การศึกษาจากหลายประเทศและหลายอุตสาหกรรมในสถานการณ์และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยดำเนินการสำรวจข้อมูลจากผู้จัดโครงการ 701 คน และหัวหน้างาน ใน 7 อุตสาหกรรมและสามประเทศที่หลากหลาย (นิวซีแลนด์ อิสราเอล และญี่ปุ่น) ในหลายภาษา ระหว่างปี 2002 - 2007 ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบริบทของโครงการ อุตสาหกรรม และประเทศที่ดำเนินโครงการ ล้วนส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงของโครงการและความเข้มงวดของกระบวนการจัดการความเสี่ยง ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการจัดการความเสี่ยงช่วยลดความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเสี่ยงและความสำเร็จของโครงการ

---

<sup>84</sup> Wahlberg, A. A., and Sjoberg, L., "Risk perceptions and the media," **Journal of risk research** 1, 2 (June-August 2000): 31-50.

<sup>85</sup> George Westerman. "IT Risk Management: From IT Necessity to Strategic Business Value" (Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, 2006), 336.

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้นพบว่าการวางแผนการจัดการความเสี่ยงในระดับปานกลางก็เพียงพอแล้วที่จะลดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ<sup>86</sup>

เบห์เซต ออซนาการ์ (Behcet Öznacar) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการพัฒนาโรงเรียนและผลกระทบของนโยบายต่อการศึกษาที่สามารถยอมรับได้ โดยโรงเรียนที่มีคุณภาพจะกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วโรงเรียนที่มีคุณภาพจะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม การจัดการ และการดำเนินการทางจิตวิทยา ฉะนั้นโรงเรียนจึงได้สังเกตเห็นถึงความจำเป็นในการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีคุณภาพ โดยประเด็นสำคัญในการบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพจะเน้นการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจนกลายเป็นปัญหาต่อโรงเรียน ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายจึงมีความสำคัญต่อการจัดการความเสี่ยง โดยในขั้นตอนแรกซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ คือ การตรวจสอบความเสี่ยง โอกาส และจุดอ่อนของโรงเรียน ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน กลยุทธ์ และนโยบายปัจจุบันสำหรับจัดการความเสี่ยงในวัฒนธรรมเชิงคุณภาพของโรงเรียน โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากประสบการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน และวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวัฒนธรรมของโรงเรียน กลยุทธ์ นโยบายของโรงเรียน และการบริหารความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยไม่ใช่เพียงแค่การปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์เท่านั้น แต่สามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมและคุณภาพของโรงเรียนได้โดยผ่านการบริหารความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์เพิ่มเติม<sup>87</sup>

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศจะเห็นได้ว่า ความเสี่ยงในสถานศึกษาเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ หลายด้านที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินการในสถานศึกษา เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น โดยการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันมิให้เกิดความ

---

<sup>86</sup> Ofer Zwikael, and Mark Ahn, “The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across countries and industries,” *Risk Analysis: An International Journal* 31, 1 (January 2011): 25-37.

<sup>87</sup> Behcet Öznacar, *Risk Management Strategies in School Development and the Effect of Policies on Tolerance Education*, accessed October 25, 2021, available from [https://www.researchgate.net/publication/325622238\\_Risk\\_Management\\_Strategies\\_in\\_School\\_Development\\_and\\_the\\_Effect\\_of\\_Policies\\_on\\_Tolerance\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/325622238_Risk_Management_Strategies_in_School_Development_and_the_Effect_of_Policies_on_Tolerance_Education)

เสียหายหรือไม่ประสบความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ 5) การรายงานและติดตามผล ทั้งนี้ทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือกันทุกด้าน เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง

### สรุป

จากผลการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพสถานศึกษาจะดีได้นั้นต้องมีหลักการบริหารความเสี่ยงที่ดี ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานและติดตามผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จำนวนทั้งสิ้น 108 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการกำหนดปัญหา โดยศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ จากเอกสาร ตำรา รายงาน บทความ วรรณกรรม ข้อมูลสถิติ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำและนำเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย

เป็นการจัดสร้างเครื่องมือ ทดสอบ ปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยนำเครื่องมือไปหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ จากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

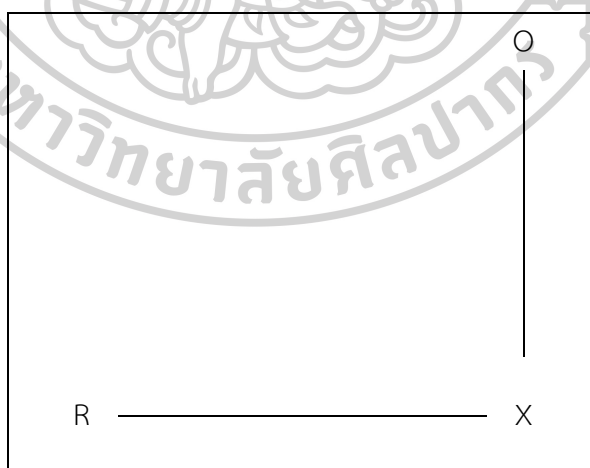
เป็นขั้นตอนการทำร่างรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามหลักวิชาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา



### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จำนวนทั้งสิ้น 150 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 8

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จำนวนทั้งสิ้น 108 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเปิดจากตารางประมาณการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>88</sup> โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ประเภท	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	15	11
2	ครู	135	97
รวมทั้งหมด		150	108

<sup>88</sup> Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement*, 30 (1970): 607-610.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ<sup>89</sup> ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์และบทบาทหน้าที่ขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จ มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.2 การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ ค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงของงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กรและระดับกิจกรรม วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การคาดคะเนโอกาสความน่าจะเป็นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินระดับความรุนแรงความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมหรือการบริหารจัดการที่มีอยู่ ซึ่งพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงใดที่มีความรุนแรงมากสามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง ควรเร่งจัดการก่อน แล้วจึงจัดการความเสี่ยงในระดับที่ลดหลั่นลงไปเป็นลำดับ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.4 การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง โดยศึกษาหาวิธีที่เหมาะสมในการจัดการแต่ละความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เน้นไปที่สาเหตุของความเสี่ยงนั้น ๆ มาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>89</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง (ม.ป.ท., 2556), 18.

2.5 การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) หมายถึง การนำเสนอผลการบริหารจัดการความเสี่ยงหลังดำเนินการต่อผู้บริหารทราบเป็นรายไตรมาส และติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง ตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุม และปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของแผนการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (force choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ของปราโมทย์ เอมมา<sup>90</sup> โดยผู้วิจัยนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

แบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ธ (Likert's five rating scale)<sup>91</sup> มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ มากที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง	การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ มาก ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง	การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ ปานกลาง ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

<sup>90</sup> ปราโมทย์ เอมมา, “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี” (การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 111-115.

<sup>91</sup> Rensis Likert, **New Patterns of Management** (Tokyo: McGraw-Hill book, 1961), 73-74.

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ น้อย ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

และเมื่อจบข้อคำถามแต่ละประเด็นจะมีข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นนั้น ๆ

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ ทฤษฎี แนวคิด วรรณกรรม และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสืบค้นเครื่องมือภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ของปราโมทย์ เอมมา<sup>92</sup> ซึ่งมีค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งคำนวณตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.976 มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

2. จัดเตรียมแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

<sup>92</sup> ปราโมทย์ เอมมา, “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี” (การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 111-115.

3. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงเรียนอุทุมพร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด พร้อมนัดหมายวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัสแบบสอบถาม
3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ไปคำนวณหาค่าสถิติและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบการบรรยาย
4. นำข้อมูลจากข้อคำถามแต่ละประเด็นซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นนั้น ๆ ของโรงเรียนอุทุมพร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์เนื้อหา

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยง สถิติที่ใช้คือ มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ไปเทียบกับเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>93</sup> ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ มีรายละเอียดดังนี้

<sup>93</sup> John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs: New Jersey Prentice – Hall Inc, 1970), 87.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับน้อย  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงเรียนอุทอง จำนวนทั้งสิ้น 108 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 11 คน และครู จำนวน 97 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ 5) การรายงานและติดตามผล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงเรียนอุทุมพร ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จำนวนทั้งสิ้น 108 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 108 ฉบับ ไปให้แก่กลุ่มตัวอย่าง และได้รับแบบสอบถามดังกล่าวกลับคืนมาทั้งสิ้น 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำอธิบาย แบ่งรายละเอียดเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับข้อมูลจากการให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ หลังจากจบข้อคำถามในประเด็นนั้น

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 108 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (f)	ร้อยละ (%)
1	เพศ	ชาย	35	32.41
		หญิง	73	67.59
	รวม (n = 108)		108	100.00
2	อายุ	อายุไม่เกิน 30 ปี	19	17.59
		อายุ 31 – 40 ปี	54	50.00
		อายุ 41 – 50 ปี	19	17.59
		51 ปีขึ้นไป	16	14.81
	รวม (n = 108)		108	100.00
3	ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
		ปริญญาตรี	46	42.59
		ปริญญาโท	61	56.48
		ปริญญาเอก	1	0.93
	รวม (n = 108)		108	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่	ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	11	10.19
		ครู	97	89.81
	รวม (n = 108)		108	100.00
5	ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งปัจจุบัน	ไม่เกิน 5 ปี	12	11.11
		6 – 10 ปี	46	42.59
		11 – 15 ปี	31	28.70
		16 – 20 ปี	4	3.70
		21 ปีขึ้นไป	15	13.89
	รวม (n = 108)		108	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ เพศหญิง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 67.59 รองลงมา คือ เพศชาย จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 32.41 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ผู้มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ ผู้มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 17.59 และผู้มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 17.59 และน้อยที่สุด คือ ผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 56.48 รองลงมา คือ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 42.59 ถัดมา คือ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.93 และน้อยที่สุด คือ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ครู จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 89.81 รองลงมา คือ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวนทั้งสิ้น 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.19 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ผู้มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเป็นเวลา 6 – 10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 42.59 รองลงมา คือ ผู้มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเป็นเวลา 11 – 15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70 ถัดมา คือ ผู้มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเป็นเวลา 21 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.89 ถัดมา คือ ผู้มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเป็นเวลาไม่เกิน 5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และน้อยที่สุด คือ ผู้มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเป็นเวลา 16 – 20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร ธวัชชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ในการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร ธวัชชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติคือ มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ไปเทียบกับเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง โดยภาพรวม

(n = 108)

ด้าน	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	3.92	1.06	มาก
2	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification)	4.00	1.05	มาก
3	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	3.90	0.91	มาก
4	การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response)	4.00	0.84	มาก
5	การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)	3.99	0.94	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.95</b>	<b>0.98</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.84) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 1.05) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.94) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 1.06) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.84 – 1.06 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นรายด้าน โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ไปเทียบกับเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

(n = 108)

ข้อที่	การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจของสถานศึกษากับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับ	3.90	1.11	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	4.06	1.11	มาก
3	วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเฉพาะเจาะจง	3.89	1.09	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่ตรงกัน	3.85	0.96	มาก
5	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้	3.96	1.03	มาก
6	สถานศึกษาได้กำหนดเวลาในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน	3.89	1.06	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.92</b>	<b>1.06</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 1.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 1.11) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 1.03) การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจของสถานศึกษากับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 1.11) สถานศึกษาได้

กำหนดเวลาในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 1.06) วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเฉพาะเจาะจง ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 1.09) และผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การบริหาร ความเสี่ยงของสถานศึกษาที่ตรงกัน ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.96 – 1.11 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การระบุความเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification)

(n = 108)

ข้อที่	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	3.98	1.18	มาก
2	สถานศึกษาดำเนินการค้นหาปัญหาและสาเหตุหรือ ปัจจัยความเสี่ยงของงาน โครงการ กิจกรรม และ กระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.02	1.06	มาก
3	สถานศึกษามีการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเป็น อุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.09	0.99	มาก
4	สถานศึกษามีการศึกษา สืบรวจข้อมูลสถิติของ ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคต	3.93	0.97	มาก



ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) (ต่อ)

(n = 108)

ข้อที่	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.97	1.02	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.00</b>	<b>1.05</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 1.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.99) สถานศึกษาดำเนินการค้นหาปัญหาและสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงของงาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 1.06) สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 1.18) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 1.02) และสถานศึกษามีการศึกษา สืบค้นข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.97) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.97 – 1.18 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

(n = 108)

ข้อที่	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษาดำเนินการคาดคะเนโอกาส ความน่าจะเป็น และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง	3.96	0.95	มาก
2	สถานศึกษาดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง	3.93	0.85	มาก
3	สถานศึกษาดำเนินการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	3.93	0.93	มาก
4	สถานศึกษาดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	3.81	0.93	มาก
5	สถานศึกษาจัดการความเสี่ยงทันทีเมื่อพบความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง มีความรุนแรงมาก และก่อให้เกิดความเสียหาย	3.85	0.92	มาก
6	ในกรณีที่ความเสี่ยงยังสูงกว่าระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ สถานศึกษาได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	3.93	0.85	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.90</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาดำเนินการคาดคะเนโอกาส ความน่าจะเป็น และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.95) สถานศึกษาดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.85) ในกรณีที่ความเสี่ยงยังสูงกว่าระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ สถานศึกษาได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

( $\bar{X}$  = 3.93, S.D. = 0.85) สถานศึกษาดำเนินการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบ จากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ( $\bar{X}$  = 3.93, S.D. = 0.93) สถานศึกษาจัดการความเสี่ยงทันทีเมื่อพบว่า ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง มีความรุนแรงมาก และก่อให้เกิดความเสียหาย ( $\bar{X}$  = 3.85, S.D. = 0.92) และสถานศึกษาดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ( $\bar{X}$  = 3.81, S.D. = 0.93) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.85 – 0.95 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การจัดการและจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response)

(n = 108)

ข้อที่	การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษากำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีที่เหมาะสม	3.96	0.91	มาก
2	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ของสถานศึกษาสามารถจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ	4.00	0.85	มาก
3	แผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพ	4.04	0.73	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.00</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.00, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ มากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ แผนการจัดการความเสี่ยง ของสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.04, S.D. = 0.73) มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ของสถานศึกษาสามารถจัดการกับสาเหตุของ ความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ ( $\bar{X}$  = 4.00, S.D. = 0.85) และสถานศึกษากำหนดมาตรการตอบสนอง

ความเสี่ยงด้วยวิธีที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.73 – 0.91 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร การรายงาน และติดตามผล (Reporting and Monitoring)

(n = 108)

ข้อที่	การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษาดำเนินการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงหลังดำเนินการต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ	4.00	0.97	มาก
2	สถานศึกษาดำเนินการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	3.93	0.89	มาก
3	สถานศึกษาดำเนินการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง	3.96	0.95	มาก
4	สถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมความเสี่ยงของสถานศึกษา	4.04	0.99	มาก
5	สถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.00	0.89	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.99</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมความเสี่ยงของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.99) สถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของแผนการจัดการความเสี่ยงของ

สถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.89) สถานศึกษาดำเนินการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงหลังดำเนินการต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.97) สถานศึกษาดำเนินการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.95) และสถานศึกษาดำเนินการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.89) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.89 – 0.99 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อความแต่ละประเด็นซึ่งเป็นข้อความปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นนั้น ๆ ซึ่งผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านเป็นดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1.1 สถานศึกษาควรนำบริบทของสถานศึกษา ชุมชน และสังคม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับครูและนักเรียน และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา

1.2 สถานศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความเป็นไปได้ ปฏิบัติได้จริง มีความชัดเจน ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

1.4 สถานศึกษาควรแจ้งวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ทราบและเข้าใจตรงกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 สถานศึกษาควรกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีความชัดเจนและเป็นไปได้ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ในยุคปัจจุบัน



2. ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

2.1 สถานศึกษาควรวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสำคัญที่กำหนดไว้

2.2 สถานศึกษาควรศึกษา วิเคราะห์เหตุการณ์หรือสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งในระดับภายในสถานศึกษา ชุมชน สังคม ประเทศ และในระดับโลก ที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการนำพฤติกรรมเสี่ยงหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียนมาเป็นประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสำคัญที่กำหนดไว้

2.4 สถานศึกษาควรนำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.5 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายครอบคลุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน

3. ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

3.1 สถานศึกษาควรมองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้รอบด้านทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง และดำเนินการควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งมีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

3.2 สถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงให้มีความชัดเจน และดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

3.3 สถานศึกษาควรดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.4 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายครอบคลุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน

3.5 สถานศึกษาควรกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่ยังสูงกว่าระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ และควรรีบแจ้งให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



ส่วนเกี่ยวข้อง รับทราบ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือหรือหาแนวทางจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้

4. ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

4.1 สถานศึกษาควรกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีความชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์ และควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการดังกล่าวให้แก่ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เพื่อนำไปสู่การจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สถานศึกษาควรกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง พิจารณาทางเลือกในการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

4.3 สถานศึกษาควรกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4.4 สถานศึกษาควรศึกษา วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4.5 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ได้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความหลากหลายสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 สถานศึกษาควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

5. ด้านการรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

5.1 สถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อดำเนินการรายงานและติดตามผลอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน

5.2 สถานศึกษาควรรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ทราบเป็นระยะ

5.3 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการติดตามผลอย่างต่อเนื่องภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

5.4 สถานศึกษาควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการ มาตรการ และแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาที่มีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.5 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพ ตรวจสอบความคืบหน้า และปรับปรุงแก้ไขวิธีการ มาตรการ และแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จำนวนทั้งสิ้น 108 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 108 ฉบับ ไปให้แก่กลุ่มตัวอย่าง และได้รับแบบสอบถามดังกล่าวกลับคืนมาทั้งสิ้น 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) สถานศึกษาคควรนำบริบทของสถานศึกษา ชุมชน และสังคม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับครูและ

นักเรียน และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความครอบคลุมความเสี่ยงของสถานศึกษา อีกทั้งสถานศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความเป็นไปได้ ปฏิบัติได้จริง มีความชัดเจน ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน นอกจากนี้สถานศึกษาควรแจ้งวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ทราบและเข้าใจตรงกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสถานศึกษาควรกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีความชัดเจนและเป็นไปได้ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

2.2 ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) สถานศึกษาควรวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสำคัญที่กำหนดไว้ อีกทั้งสถานศึกษาควรศึกษา วิเคราะห์เหตุการณ์หรือสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งในระดับภายในสถานศึกษา ชุมชน สังคม ประเทศ และในระดับโลก ที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการนำพฤติกรรมเสี่ยงหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียนมาเป็นประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสำคัญที่กำหนดไว้ นอกจากนี้สถานศึกษาควรนำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายครอบคลุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน

2.3 ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) สถานศึกษาควรมองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้รอบด้านทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง และดำเนินการควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งมีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง อีกทั้งสถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงให้มีความชัดเจน และดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด รวมทั้งสถานศึกษาควรดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้

สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายครอบคลุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน ตลอดจนสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่ยังสูงกว่าระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ และควรริบเร่งให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รับผิดชอบต่อเตรียมพร้อมรับมือหรือหาแนวทางจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้

2.4 ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) สถานศึกษาควรกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีความชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์ และควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการดังกล่าวให้แก่ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เพื่อนำไปสู่การจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสถานศึกษาควรกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง พิจารณาทางเลือกในการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งสถานศึกษาควรกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้สถานศึกษาควรศึกษาวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ได้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความหลากหลายสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง

2.5 ด้านการรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) สถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อดำเนินการรายงานและติดตามผลอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน อีกทั้งสถานศึกษาควรรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ทราบเป็นระยะ รวมทั้งสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการติดตามผลอย่างต่อเนื่องภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้สถานศึกษาควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการ มาตรการ และแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาที่มีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพ ตรวจสอบความคืบหน้า และปรับปรุงแก้ไขวิธีการ มาตรการ และแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสุพรรณบุรี สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ว่าการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากฝ่ายบริหารสถานศึกษา และครู ได้ศึกษา ทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดในเนื้อหาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาซึ่งครอบคลุมการบริหารงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ทำให้ผู้บริหารต้องมีการปรับปรุง พัฒนาการในการบริหารให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา นโยบายการศึกษา จุดเน้น และบริบทของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการประเมินความเสี่ยง ปรับปรุงระบบควบคุมภายใน กำชับ ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานดังกล่าว อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ได้ระบุให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยระบุให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้ 1) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม 2) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 4) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ 5) การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง



6) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 7) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ 8) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 9) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง และต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด จึงส่งผลให้โรงเรียนอุทองจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาเป็นประจำทุกปีการศึกษา ดังนั้นจึงทำให้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราโมทย์ เอมมา งานวิจัยของ จิรนนท์ ทองอ่วม งานวิจัยของ พรพรรณ งามโรจน์ และงานวิจัยของ ขวัญแก้ว จันทรัตน์ โดยผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารความเสี่ยง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พอรุ่ง แสงนวล ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนอุทองได้ศึกษา ทำความเข้าใจ ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยศึกษา วิเคราะห์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือภารกิจของสถานศึกษาเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว โรงเรียนอุทองได้จัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน และครูผู้รับผิดชอบภาระงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตรงกัน นอกจากนี้ โรงเรียนอุทองยังได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

เพื่อให้สามารถทราบได้ว่าการบริหารความเสี่ยงบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่กล่าวไว้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราโมทย์ เอมมา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยง ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก

1.2 การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมทอง ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนอุทุมทองได้มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน ครูผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ ค้นหาปัญหา สาเหตุ หรือปัจจัยความเสี่ยงของงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบอันจะเป็นอุปสรรคขัดขวางให้การดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านั้นไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดให้ผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ ค้นหาปัญหา สาเหตุ หรือปัจจัยความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น นโยบายการบริหารของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงานของบุคลากร อาคารสถานที่ งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม ชุมชน และนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติที่กล่าวไว้ว่า การระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกระดับพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรนนท์ ทองอ่วม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยง ด้านการระบุความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

1.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมทอง ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะคณะผู้บริหารของโรงเรียนอุทุมทองได้ให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง โดยได้นำข้อมูลการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) จากหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน ครูผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอุทุมทองได้รายงานให้ทราบ มาประชุมพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยง จากนั้นคณะผู้บริหารจะดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเรียงลำดับจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและส่งผลกระทบรุนแรงต่อโรงเรียน ลดหลั่นลงมาตามลำดับจนถึงความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและส่งผลกระทบน้อยต่อโรงเรียน และจะดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและส่งผลกระทบรุนแรงต่อโรงเรียน เป็นอันดับแรก และดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงลำดับรองลงมา ลดหลั่นลงมาตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติที่

กล่าวไว้ว่า การประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารจะพิจารณาเป็น 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของผลกระทบต่อองค์กร และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพื่อจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทินต์ย์ ท่าโพธิ์ และงานวิจัยของ ประวัติ ยงบุตร โดยผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

1.4 การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมทอง ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนอุทุมทองให้ความสำคัญกับการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองความเสี่ยง โดยโรงเรียนอุทุมทองได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากการพิจารณามาตรการ กิจกรรม โครงการที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม โดยคณะผู้บริหารได้พิจารณาจากข้อมูลที่หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน ครูผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอุทุมทองได้รายงานให้ทราบ ซึ่งจะทำให้เห็นสิ่งที่ต้องดำเนินการว่ามีวัตถุประสงค์ในการลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือลดผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง เพื่อที่จะทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของโรงเรียน โดยโรงเรียนอุทุมทองได้กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงไว้ 4 แบบ ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการกระจายความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่กล่าวไว้ว่า การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีกลยุทธ์สำหรับจัดการความเสี่ยง 4 แบบ เรียกว่า 4T' Strategies ได้แก่ 1) Take – การยอมรับความเสี่ยง 2) Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง 3) Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และ 4) Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประวัติ ยงบุตร ผลการวิจัยพบว่าการบริหารความเสี่ยง ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พอรุ่ง แสงนวล ผลการวิจัยพบว่าการบริหารความเสี่ยง ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมากที่สุด

1.5 การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมทอง ด้านการรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะคณะผู้บริหารของโรงเรียนอุทุมทองให้ความสำคัญกับการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง โดยเมื่อโรงเรียนอุทุมทองได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ได้มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน ครูผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอุทุมทอง นำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ และหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน

ครูผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ต้องรายงานการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงให้คณะผู้บริหารทราบเป็นระยะ ตั้งแต่ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินการ ซึ่งเมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน ครูผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ จะเป็นผู้ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง จากนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน ครูผู้รับผิดชอบงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ จะแจ้งผลการประเมินให้คณะผู้บริหารทราบเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสามารถใช้จัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และมีวิธีการใดต้องได้รับการพัฒนา แก้ไข หรือปรับปรุงอย่างไรบ้าง ซึ่งจะเป็ข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษาถัดไป ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนอุ้มทองให้ความสำคัญกับการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยพัฒนาให้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กล่าวไว้ว่า การติดตามและประเมินผลถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ทำให้ทราบผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการตัดสินใจพิจารณาทบทวนการจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนิตย์ ท่าโพธิ์ ผลการวิจัยพบว่าการบริหารความเสี่ยง ด้านการรายงานและติดตามผล อยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สถานศึกษาควรจัดประชุม อบรม หรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อีกทั้งสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกฝ่าย ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราโมทย์ เอมมา งานวิจัยของ เมธินันท์ วันดี งานวิจัยของ จิราพร กวดขุนทด งานวิจัยของ ศิดา ทวีกาญจน์ งานวิจัยของ พอรุ่ง แสงนวล และงานวิจัยของ มัทนียา เพ็ชรนอก โดยเสนอในทิศทางเดียวกันว่า สถานศึกษาควรจัดอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง ทักชะ และการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้แก่บุคลากรทุกคน ซึ่งแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง เป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) โดยสถานศึกษาควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ บริบทของสถานศึกษา ชุมชน และสังคมในปัจจุบัน ตลอดจนจนข้อมูลครูและนักเรียน และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาในปีการศึกษาก่อนหน้า มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่มีความชัดเจน เป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติได้



จริง นอกจากนี้ สถานศึกษาควรกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีความชัดเจนและเป็นไปได้ ตลอดจนสถานศึกษาควรแจ้ง วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ทุกท่านทราบโดยทั่วกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิตา ทวีกาญจน์ ที่เสนอว่า สถานศึกษาควร กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน และ ควรแจ้งวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายความสำเร็จให้ครูและบุคลากรทุกคนได้รับทราบและ มีความเข้าใจตรงกัน

2.2 การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) โดยสถานศึกษาควร มอบหมายให้ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน และครูทุกท่าน ศึกษา วิเคราะห์ความเสี่ยงให้ ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของงาน กิจกรรม โครงการ และกระบวนการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษา ควรศึกษา วิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมทั้งในระดับชุมชน สังคม ประเทศ และระดับโลก และศึกษา วิเคราะห์พฤติกรรมเสี่ยงหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของ นักเรียน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายสำคัญที่กำหนดไว้ ตลอดจนควรนำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อ พิจารณารisk ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป สอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ กล่าวไว้ว่า การระบุความเสี่ยงควรค้นหา หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเป็นอุปสรรคขัดขวางการ ดำเนินงานขององค์กร โดยวิเคราะห์จากสถิติข้อมูลในอดีต เหตุการณ์ในปัจจุบัน และอาจจะเกิดขึ้นใน อนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพร กวดขุนทด ที่เสนอว่า การระบุความเสี่ยงนั้น ควรมอง จากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ความเสี่ยงที่กำลังประสบในปัจจุบัน และคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงควรนำความเสี่ยงที่ได้รับรายงานจากผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน และครูทุกท่าน มาพิจารณาโดยมองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้รอบด้าน ทุกมิติ อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จากนั้นนำความเสี่ยงต่าง ๆ มาจัดลำดับ ความสำคัญให้มีความชัดเจนโดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) เทียบกับเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด โดย เรียงลำดับจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและส่งผลกระทบรุนแรงต่อโรงเรียน ลดหลั่นลงมา ตามลำดับ และต้องดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและส่งผล กระทบรุนแรงต่อโรงเรียน เป็นอันดับแรก ลดหลั่นลงมาตามลำดับ ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงต้องใช้เกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดเป็นหลักโดย ปราศจากอคติ หรือความชอบส่วนตัว เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและส่งผลกระทบต่อรุนแรงจะได้รับการจัดการอย่างทันท่วงที ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทินิตย์ ทาโพธิ์ ที่เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาองค์ประกอบทุกด้านอย่างสัมพันธ์กัน

2.4 การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) โดยสถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งคณะทำงานควรศึกษาวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับมาตรการ วิธีการจัดการความเสี่ยงที่ได้รับจากผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เพื่อกำหนดมาตรการ วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความชัดเจนครอบคลุมทุกความเสี่ยงตามที่ได้รับรายงาน ตรงตามวัตถุประสงค์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและใช้งบประมาณน้อย และเมื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสร็จเรียบร้อยแล้วควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการ วิธีการตามแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหาร ครู บุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เพื่อนำไปสู่การจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิตา ทวีกาญจน์ และงานวิจัยของ เบ็ญเชต ออชนาการ์ ที่เสนอในทิศทางเดียวกันว่า สถานศึกษาควรศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคของสถานศึกษา เพื่อนำมาศึกษาหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และสถานศึกษาควรชี้แจงแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

2.5 การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) โดยสถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการรายงานและติดตามผลอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน ซึ่งคณะกรรมการรายงานและติดตามผลที่ได้รับการแต่งตั้งควรไปร่วมติดตามการดำเนินการบริหารความเสี่ยงกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน และครูผู้รับผิดชอบงาน กิจกรรม โครงการ ตั้งแต่ก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการ และหลังดำเนินการบริหารความเสี่ยง จากนั้นคณะกรรมการรายงานและติดตามผลควรรายงานการติดตามการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ทราบเป็นระยะอย่างทั่วถึงในการประชุมประจำเดือน ซึ่งเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คณะกรรมการรายงานและติดตามผลจะเป็นผู้ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด โดยสถานศึกษาควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการ มาตรการ และแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาที่มีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นคณะกรรมการรายงานและติดตามผลจะแจ้งผลการประเมินให้คณะผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนทราบเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสามารถใช้จัดการความเสี่ยงได้อย่างมี



ประสิทธิภาพมากนักยิ่งใด และมีวิธีการใดต้องได้รับการพัฒนา แก้ไข หรือปรับปรุงอย่างไรบ้าง ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษาถัดไป นอกจากนี้ คณะผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงไป รายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรี ทราบต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพร กวดขุนทด ที่เสนอว่า หัวหน้างานควร รายงานข้อมูลความก้าวหน้า ข้อมูลย้อนกลับ และผลประเมินประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง ของหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทุกระดับ

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

1. จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) พบว่าข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่ตรงกัน ดังนั้น สถานศึกษาควรสื่อสารหรือสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน โดยใช้วิธีการอบรม หรือ ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ตรงกันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) พบว่าข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ สถานศึกษามีการศึกษา สืบค้นข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติของความเสี่ยงของสถานศึกษาที่เคยเกิดขึ้น โดยไม่ละเลยว่าความเสี่ยง

ดังกล่าวเคยเกิดขึ้นแล้วจะไม่เกิดขึ้นอีก และควรเชื่อมโยงข้อมูลของความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในสถานศึกษาอื่นหรือองค์กรอื่น เพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษาพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดมาตรการหรือแนวทางจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้

3. จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) พบว่าข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ดังนั้น สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยควรอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง และควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ได้ร่วมประชุมพิจารณา 2 ประเด็นสำคัญของความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เทียบกับเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพจริงในปัจจุบัน ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง โดยปราศจากอคติ หรือความชอบส่วนตัว หรือการปกปิดอำพรางความเสี่ยงตามสมควรจะเป็น ทุกคนจึงควรเปิดใจยอมรับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงตามสภาพจริงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้สามารถหามาตรการ แนวทางจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

4. จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) พบว่าข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ สถานศึกษากำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการบริหารความเสี่ยงเป็นเลิศ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้แก่ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน และผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ได้ร่วมกันพิจารณา วิเคราะห์ เสนอมาตรการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน เหมาะสม หลากหลาย และสามารถจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ เพื่อดำเนินการส่งต่อมาตรการ แนวทางการจัดการดังกล่าวให้แก่คณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

5. จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านการรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) พบว่าข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาดำเนินการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการ

บริหารความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการบริหารความเสี่ยงเป็นเลิศ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้แก่ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน และผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนได้รับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสถานศึกษาควรแต่งตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อทำหน้าที่หลักในการรายงานและติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งคณะทำงานดังกล่าวควรดำเนินการติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ดำเนินการติดตามผลอย่างจริงจัง ตรงไปตรงมา และรายงานให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบเป็นระยะ โดยการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินว่าแผนบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไร

6. จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากข้อคำถามในแต่ละด้านอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น สถานศึกษาควรสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน โดยจัดประชุมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรทุกท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกท่านเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน เพื่อให้บุคลากรทุกท่านได้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า และวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดในโอกาสต่อไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. ควรศึกษาวิจัยการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรโรงเรียนอุ้มทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

3. ควรศึกษาวิจัยการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษาออนไลน์ของโรงเรียนอุทุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542”. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 1-23.
- “พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561”. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนที่ 27 ก (19 เมษายน 2561): 1-23.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย”. **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 1-90.
- กรมกิจการเด็กและเยาวชน. **รายงานสถานการณ์เยาวชนจากสื่อ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2564**. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file\\_th\\_20212304103058\\_1.pdf](https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file_th_20212304103058_1.pdf)
- . **รายงานสถานการณ์เยาวชนจากสื่อ ประจำเดือนมกราคม 2564**. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file\\_th\\_20212304103011\\_1.pdf](https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file_th_20212304103011_1.pdf)
- . **รายงานสถานการณ์เยาวชนจากสื่อ ประจำเดือนมีนาคม 2564**. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file\\_th\\_20212304103220\\_1.pdf](https://www.dcy.go.th/webnew/upload/download/file_th_20212304103220_1.pdf)
- กระทรวงการคลัง. **หนังสือที่ กค 0409.4/ว23 เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562**. 19 มีนาคม 2562.
- . **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562**. 19 มีนาคม 2562.
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. **สำรวจผลกระทบ Covid-19 จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของการศึกษาโลก**. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/article1-02-01-211/>
- กองทุนยุติธรรม. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. ม.ป.ท., 2562.
- ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. "ความเสี่ยง: ปัจจัยสำคัญ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย." **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal** 7, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 113.

- ขวัญแก้ว จันทรัตน์. "การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3." สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2562.
- คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนยุติธรรม. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนยุติธรรม**. ม.ป.ท., 2562.
- จรัญ พะโยม. "การพัฒนานกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2." **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร** 16, 2 (เมษายน - มิถุนายน): 22-34.
- จิรวัดวงศ์, กิตติพงศ์. **Bs 31100 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=13690&section=9>
- จิราพร กวดขุนทด. "การบริหารความเสี่ยงด้านงานวิชาการของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น." **วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 5, 1 (มกราคม-เมษายน 2560): 69-78.
- จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. **การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2556.
- จิรนนท์ ทองอ่วม. "การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1." **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์**, 2560.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ และส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. ม.ป.ท.2560.
- ชัยณรงค์ ชันผณี. **การบริหารความเสี่ยงขององค์กร**. เข้าถึงได้จาก <https://kmspcru.wordpress.com/2011/07/03/การบริหารความเสี่ยงของ-2/>
- ณัฐกริช เปาอินทร์. **การประเมินสถานการณ์เพื่อการจัดการความเสี่ยง**. นนทบุรี: รัตนาไทร, 2559.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Erm Framework)**. ม.ป.ท. 2557.
- นันทนิตย์ ท่าโพธิ์. "การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39." **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม**, 2556.



- บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงเมื่อ 24 สิงหาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.demco.co.th/storage/downloads/corporate-policies/20210113-demco-risk-management-manual-th.pdf>
- ประวัติ ยงบุตร. "การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา." **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 16, 1 (มกราคม - มีนาคม 2557): 78-86.
- ปราโมทย์ เอมมา. "การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี." การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- เผชิญ อุปันนท์. **การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)**. เข้าถึงเมื่อ 24 สิงหาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [https://med.mahidol.ac.th/risk\\_mgt/th/article/03202017-1523](https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523)
- พรพรรณ งามโรจน์. "แนวทางการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1." **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2560.
- พอรัฐ แสงนวล. "การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2563.
- ภาคภูมิ ถูกขะเมธ. "แนวโน้มและทิศทางของการออกแบนโยบายภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และความท้าทายใหม่." ใน **พลิกภาครัฐสู่การบริหารจัดการยุคใหม่**, โสภารัตน์ จารุสมบัติ, บรรณาธิการ, 1-27. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ คณะครุศาสตร์. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)**. ม.ป.ท., 2556.
- มัทนียา เพ็ชรนอก. "การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านงานงบประมาณในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25." **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2563.
- เมธินันท์ วันดี. "การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา." **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2559.
- โรงเรียนอุ้มทอง. **แผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา 2564**. 1 เมษายน 2564.

————. รายงานการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน. 29 ตุลาคม 2563.

ศิตา ทวีกาญจน์. "การบริหารความเสี่ยงกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ป้องกันและแก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชนตั้งครรภ์ไม่พร้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

สงวน ช่างฉัตร. การบริหารความเสี่ยงของโครงการ. เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [www.psr.ac.th/project/prm2.doc](http://www.psr.ac.th/project/prm2.doc)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560.

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**. ม.ป.ท., 2562.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. ม.ป.ท., 2556.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). **การบริหารความเสี่ยงอย่างมีอาชีพในยุค Digital Disruption**. เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.dga.or.th/document-sharing/article/36379/>

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ สวทช. ตามกรอบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง Iso 31000:2018 เวอร์ชัน 6.0**. ม.ป.ท., 2564.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์ จำกัด, 2563.

สำนักงานเลขาธิการกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประจำปีบัญชี 2562**. ม.ป.ท., 2561.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561.

สุพริศร์ สุวรรณิก. **โลกจะเปลี่ยนไปอย่างไร หลังวิกฤตโควิด – 19 จบลง**. เข้าถึงเมื่อ 30 ตุลาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_30Mar2020.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_30Mar2020.aspx)

สุภลักษณ์ จงรักษ์. "การบริหารความเสี่ยง : เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม." **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์** 21, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 155-64.

อนุศักดิ์ ฉิ่งไพศาล. **การบริหารงานคุณภาพในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558.

อรัญ โสทธิพันธ์. การบูรณาการองค์ความรู้ว่าด้วยการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่. เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <http://bps.ops.moph.go.th/2.ppt>

### ภาษาต่างประเทศ

Best, John W. **Research in Education**. Englewood Cliffs. New Jersey Prentice – Hall Inc, 1970.

Blanchard, B.S. **Logistics Engineering and Management**. 6<sup>th</sup> ed Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall, 2004.

Broder, J.F. **Risk Analysis and the Security Survey**. 3<sup>rd</sup> ed United States of America: Elsevier Inc., 2006.

Gray, Clifford F., and W. Larson Erik. **Project Management: The Managerial Process**. 5<sup>th</sup> ed New York: McGraw-Hill companies Inc, 2011.

Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and psychological Measurement** 30 (1970): 607-10.

Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. Tokyo: McGraw-Hill book, 1961.

Lunenburg, Frederick C., and Allan C Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7<sup>th</sup> ed CA: SAGE Publication, 2022.

Öznacar, Behcet. **Risk Management Strategies in School Development and the Effect of Policies on Tolerance Education**. accessed October 25, 2021. available from [https://www.researchgate.net/publication/325622238\\_Risk\\_Management\\_Strategies\\_in\\_School\\_Development\\_and\\_the\\_Effect\\_of\\_Policies\\_on\\_Tolerance\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/325622238_Risk_Management_Strategies_in_School_Development_and_the_Effect_of_Policies_on_Tolerance_Education)

Pickford, J. **Mastering Risk: Volume 1: Concepts**. Great Britain: Pearson education limited, 2001.

Ridley, and Channing. **Risk Management**. 4<sup>th</sup> ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

Roth, James. **Categorizing Risk: Risk Categories Help Users Identify, Understand, and Monitor Their Organization' Potential Risks-Risk Watch**. accessed August 24, 2021. available from [http://findarticte.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_2\\_59/ai\\_80514799](http://findarticte.com/p/articles/mi_m4153/is_2_59/ai_80514799)

Wahlberg, A. A., and L. Sjoberg. "Risk Perceptions and the Media." **Journal of risk research** 1, 2 (June-August 2000): 31-50.

Westerman, George. "IT Risk Management: From IT Necessity to Strategic Business Value." Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, 2006.

Zwikael, Ofer, and Ahn Mark. "The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning across Countries and Industries." **Risk Analysis: An International Journal** 31, 1 (January 2011): 25-37.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล





ที่ อว 8612.2/222

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทอง

ด้วย ว่าที่ร้อยตรีศุचित สว่างศรี รหัสนักศึกษา 620620041 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้  
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุพรรณบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี**

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ดังนั้นขอเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลและเกิดประโยชน์ในการนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทองต่อไป

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 25 ข้อ โดยเมื่อจบข้อคำถามแต่ละประเด็นจะมีข้อคำถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นนั้น ๆ

3. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามฉบับนี้ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ว่าที่ร้อยตรีดุสิต สว่างศรี

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี**

.....

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง	[ ] 1
2	อายุ [ ] อายุไม่เกิน 30 ปี [ ] อายุ 31 - 40 ปี [ ] อายุ 41 - 50 ปี [ ] 51 ปีขึ้นไป	[ ] 2
3	ระดับการศึกษา [ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก	[ ] 3
4	ตำแหน่งหน้าที่ [ ] ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ [ ] ครู	[ ] 4
5	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน [ ] ไม่เกิน 5 ปี [ ] 6 - 10 ปี [ ] 11 - 15 ปี [ ] 16 - 20 ปี [ ] 21 ปีขึ้นไป	[ ] 5

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอุทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สุพรรณบุรี

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน  
โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และโปรดเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเด็น

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)</b>							
1	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจของสถานศึกษากับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับ						[ ] 6
2	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง						[ ] 7
3	วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเฉพาะเจาะจง						[ ] 8
4	ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่ตรงกัน						[ ] 9
5	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้						[ ] 10
6	สถานศึกษาได้กำหนดเวลาในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน						[ ] 11

ท่านมีความเห็นว่าควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นการกำหนด  
วัตถุประสงค์ (Objective Setting) อย่างไร

.....

.....

.....

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification)</b>							
7	สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของความ เสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น						[ ] 12
8	สถานศึกษาดำเนินการค้นหาปัญหาและสาเหตุ หรือปัจจัยความเสี่ยงของงาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา						[ ] 13
9	สถานศึกษามีการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเป็น อุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ กำหนดไว้						[ ] 14
10	สถานศึกษามีการศึกษา สืบรวจข้อมูลสถิติของ ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต						[ ] 15
11	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้						[ ] 16



ท่านมีความเห็นว่าควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นการระบุความเสี่ยง/  
เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) อย่างไร

.....

.....

.....

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</b>							
12	สถานศึกษาดำเนินการคาดคะเนโอกาส ความน่าจะเป็น และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง						[ ] 17
13	สถานศึกษาดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง						[ ] 18
14	สถานศึกษาดำเนินการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น						[ ] 19
15	สถานศึกษาดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง						[ ] 20
16	สถานศึกษาจัดการความเสี่ยงทันทีเมื่อพบความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง มีความรุนแรงมาก และก่อให้เกิดความเสียหาย						[ ] 21
17	ในกรณีที่ความเสี่ยงยังสูงกว่าระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ สถานศึกษาได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้						[ ] 22

ท่านมีความเห็นว่าควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) อย่างไร

.....

.....

.....

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response)</b>							
18	สถานศึกษากำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีที่เหมาะสม						[ ] 23
19	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ของสถานศึกษาสามารถจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ						[ ] 24
20	แผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพ						[ ] 25

ท่านมีความเห็นว่าควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) อย่างไร

.....

.....

.....

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)</b>							
21	สถานศึกษาดำเนินการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงหลังดำเนินการต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ						[ ] 26
22	สถานศึกษาดำเนินการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง						[ ] 27
23	สถานศึกษาดำเนินการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง						[ ] 28
24	สถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมความเสี่ยงของสถานศึกษา						[ ] 29
25	สถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป						[ ] 30

ท่านมีความเห็นว่าควรมีแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในประเด็นการรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) อย่างไร

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ว่าที่ร้อยตรีดุสิต สว่างศรี

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2561 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาสังคมศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

