



การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี



โดย
นายปรามิทธิ์ เอ็มมา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี



โดย
นายปรโมทย์ เอ็มมา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

RISK MANAGEMENT OF SUANGSUTTHAWITTAYA SCHOOL IN SUPHANBURI PROVINCE



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Master of Education Program in Educational Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2016
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรรพสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี” เสนอโดยนายปราโมทย์ เอมมา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

...../...../.....

กรรมการ

(ดร. รสพร ทองธรรมจินดา)

...../...../.....

กรรมการ

(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์)

...../...../.....



57252317 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยง

ปราโมทย์ เอมมา : การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี.
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. 116 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา 2) เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา เมื่อจำแนกตามสถานภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากร โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 37 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา เมื่อจำแนกตามสถานภาพ พบว่า
 - 2.1 เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
 - 2.2 อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
 - 2.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
 - 2.4 ตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
 - 2.5 ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

57252317 : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : RISK MANAGEMENT

PRAMOTE EMMA : RISK MANAGEMENT OF SUANGSUTTHAWITTAYA SCHOOL IN SUPHANBURI PROVINCE. AN INDEPENDENT STUDY ADVISOR : SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D.. 116 pp.

The purposes of this research were 1) to identify the risk management of Suangsutthawittaya School and 2) to compare the personnel's opinions on the risk management of Suangsutthawittaya School, classified by personal factors. The population of this research were 37 school personnel including school administrators, teachers, and school board members. The research instrument was a questionnaire based on the risk management according to the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. The statistics were frequency (f), percentage (%), arithmetic mean (μ), and standard deviation (σ).

The research findings were as follows :

1. The risk management of Suangsutthawittaya School, collectively and individually, was at a high level.
2. The school personnel's opinions on the risk management of Suangsutthawittaya School, classified by personal factors, were as follows :
 - 2.1 Different gender had different opinions on the risk management of Suangsutthawittaya School, collectively and individually.
 - 2.2 Different age had different opinions on the risk management of Suangsutthawittaya School, collectively and individually.
 - 2.3 Different education had different opinions on the risk management of Suangsutthawittaya School, collectively and individually.
 - 2.4 Different position had different opinions on the risk management of Suangsutthawittaya School, collectively and individually.
 - 2.5 Different work experience had opinions on the risk management of Suangsutthawittaya School, collectively and individually.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University
Student's signature..... Academic Year 2016
An Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากอาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และ ดร. รสพร ทองธรรมจินดา ผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาอนุเคราะห์ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มีทนา วิงถนอมศักดิ์ ที่เมตตาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ ที่กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของการวิเคราะห์และการแปลผลของแบบสอบถาม ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร ที่กรุณาอนุเคราะห์ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ นายพิทยา แก้วทิพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ขอขอบพระคุณนางศุภพัฒน์ ปรีดิวารรัตน์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ที่อนุเคราะห์ให้ใช้โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล ขอขอบคุณคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ชาวบริหารการศึกษาทุกคนที่ให้คำแนะนำและกำลังใจดีตลอดมา

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายของการวิจัยเชิงอ้างอิง.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิด ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง.....	13
ความหมายของความเสี่ยง.....	13
ลักษณะธรรมชาติของความเสี่ยง.....	16
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง.....	17
ประเภทของความเสี่ยง.....	19
หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง.....	27
กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	28
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง.....	58
ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา.....	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
สรุป.....	72
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	73
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	73
ระเบียบวิธีวิจัย.....	74
แผนแบบการวิจัย.....	74

บทที่	หน้า
ประชากร.....	74
ตัวแปรที่ศึกษา.....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	76
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	77
สรุป.....	78
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	80
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี.....	82
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพ.....	87
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	94
สรุปผลการวิจัย.....	94
อภิปรายผลการวิจัย.....	95
ข้อเสนอแนะ	102
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	102
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	102
รายการอ้างอิง.....	103
ภาคผนวก.....	107
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในเก็บรวบรวมข้อมูล	108
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย.....	110
ประวัติผู้วิจัย.....	116

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนข้อมูลบุคลากรโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา ปีการศึกษา 2558	63
2 จำนวนข้อมูลนักเรียน โรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา ปีการศึกษา 2558 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558)	64
3 จำนวนฝ่ายบริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน สรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	75
4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	80
5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวม	82
6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ขั้นตอนการกำหนด วัตถุประสงค์	82
7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยง	84
8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ขั้นตอนการประเมิน ความเสี่ยง	85
9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ขั้นตอนการจัดการ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	86
10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ขั้นตอนการรายงาน และติดตามผล	86
11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามเพศ	88
12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามอายุ	89
13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตาม ระดับการศึกษา	90

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่..... 91
15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน..... 92



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1	ขอบข่ายของการวิจัยเชิงอ้างอิง..... 11
2	ขอบเขตของการวิจัย..... 12
3	ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง..... 30
4	ระดับความเสี่ยง (risk profile)..... 31
5	แผนภูมิความเสี่ยง 33
6	การจัดลำดับความเสี่ยง..... 36
7	การจัดการความเสี่ยง..... 37
8	แผนภาพความเสี่ยง 46
9	chesadaval risk cycle model..... 49
10	กระบวนการบริหารความเสี่ยง..... 57



บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขัน ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใสและนำทรัพยากรที่มีอยู่ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม¹ ดังนั้นการบริหารงานขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นบริษัท ห้างร้าน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โรงเรียน ทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน ทุกองค์กรจึงต้องตั้งวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน และกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างผลกำไร เพื่อให้บริการประชาชน เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นใดก็ตาม การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นมักไม่สมบูรณ์ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ เพราะองค์กรมักจะประสบกับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ² ซึ่งบางองค์กรนั้นมีความเสี่ยงแต่ไม่พิจารณาเห็นว่าเป็นความเสี่ยงเนื่องจากสามารถบริหารจัดการลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจนเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กร ในขณะที่ความเสี่ยงเรื่องเดียวกันแต่เกิดกับองค์กรอื่นกลับมีความเสี่ยงมากขึ้น เนื่องจากองค์กรหลังไม่ได้ประเมินว่าเป็นความเสี่ยง ไม่มีการทำแผนบริหารความเสี่ยงหรือหากมีการประเมินความเสี่ยงก็อาจประเมินไว้ต่ำเกินไปจนเกิดเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายขององค์กร³ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง (enterprise risk management) จึงเป็นเทคนิคทางการบริหารที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน⁴ เหตุผลส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะบทเรียนความสูญเสียจากวิกฤติการณ์แฮมเบอร์เกอร์ในปี 2552 เป็นวิกฤติการณ์ทางการเงินในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากความขัดแย้งทางการเมือง ขาดความมั่นคงทั้งด้านการบริหารงานภายในประเทศของรัฐบาลและความไม่มั่นใจในภาคการลงทุนจากต่างชาติ ทำให้ทั่วโลกต่างเร่งปรับกลยุทธ์ในการนำพาประเทศตนให้รอดพ้นวิกฤติ⁵ ส่วนของประเทศไทยนั้นเกิดจากบทเรียนความสูญเสียเมื่อครั้งหลังวิกฤติเศรษฐกิจหรือวิกฤติต้มยำกุ้ง ปี พ.ศ. 2540 ที่หลายองค์กรได้เรียนรู้ประสบการณ์ของการขาดการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ดี นอกจากนั้นในช่วงของการ

¹ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**, (ม.ป.ท., 2556), 2.

² ธร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2553), 243.

³ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มีทธนา พิพิธนาวรัตน์และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, **การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ**, (กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2556), 20.

⁴ นฤมล สอาดโฉม, **การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management**, (กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์, 2550), 6.

⁵ วีรพงษ์ รามางกูร, **ข้าแหละ “แฮมเบอร์เกอร์”**, (กรุงเทพฯ : มติชน, 2552), 5.

ฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศหลายองค์กรจำเป็นต้องพึ่งเงินร่วมลงทุนจากต่างชาติ การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเงื่อนไขที่ต้องดำเนินการเพื่อปรับความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการบริหารความเสี่ยงกลายเป็นกลไกที่สำคัญเรื่องหนึ่งสำหรับองค์กรที่ได้รับการปรับเปลี่ยน ซึ่งในปัจจุบันสถาบันการเงินต่าง ๆ ถูกกำกับดูแลให้ต้องจัดทำการบริหารความเสี่ยง ส่วนองค์กรต่าง ๆ ที่ไม่ใช่สถาบันการเงินก็เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรเช่นกัน อันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐนั้นต่างก็ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานราชการเช่นกัน ซึ่งพัฒนาการที่เป็นรูปธรรมที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้หน่วยราชการต่าง ๆ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ อันเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยราชการนั้นเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้⁶

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559 ซึ่งเป็นแผนพัฒนาพัฒนาประเทศในระยะกลาง 5 ปี โดยได้ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนารวมทั้งสร้างสมดุลการพัฒนาในทุกมิติ และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ เพื่อให้การพัฒนาและบริหารประเทศเป็นไปบนทางสายกลางเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง โดยแผนพัฒนาดังกล่าวได้ประกาศให้มีการบริหารความเสี่ยงให้เพียงพอพร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศ⁷ สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 ให้หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายในโดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในท้ายระเบียบนี้เป็นแนวทาง โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ได้แก่ สรุปรายการกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายในและวิธีการติดตามประเมินผล ให้หน่วยรับตรวจรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยตรวจรับ และข้อ 6 ให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปฏิทินโดยต้องมีข้อมูลสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร

⁶ นฤมล สอาดโถม, การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management, 6-7.

⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559, ฉ.

การติดตามประเมินผล และข้อมูลจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน⁸ ซึ่งจากความสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559 และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการบริหารความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงเพื่อพร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ส่งผลให้การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยราชการและให้การดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

ในส่วนของสถานศึกษานั้นเป็นหน่วยงานของภาครัฐหน่วยงานหนึ่งที่จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข⁹ ซึ่งในการจัดการศึกษานั้นสถานศึกษาต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการบริหารงานของสถานศึกษาหลายด้าน จากการรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2557-2558 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบปัญหาในการบริหารงานของสถานศึกษาด้านการจัดการศึกษา โดยใช้คะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติของการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2555-2557 ของนักเรียนทั่วประเทศ เป็นตัวสะท้อนคุณภาพการจัดการศึกษา จากผลการทดสอบพบว่ามีนักเรียนที่สอบได้คะแนนสูงจำนวนหนึ่ง แต่เนื่องจากนักเรียนส่วนใหญ่ได้คะแนนปานกลางและต่ำ ส่งผลให้คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทั่วประเทศจึงออกมาต่ำ ผลการทดสอบนี้นอกจากสะท้อนว่านักเรียนไทยโดยเฉลี่ยทำคะแนนได้ต่ำแล้ว ยังสะท้อนว่าการจัดการศึกษาให้นักเรียนในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีคุณภาพหรือผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันสูงมาก¹⁰ และปัญหาด้านบุคลากรทางการศึกษาพบว่าใน 15 ปี ข้างหน้า (พ.ศ.2556-2570) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสายงานการสอนที่จะครบเกษียณอายุราชการ มีทั้งสิ้น 288,233 คน โดยจำนวนครูที่จะเกษียณอายุราชการเกินกว่า 20,000 คน ในแต่ละปี 3 ลำดับแรกนั้นได้แก่ ปี 2562 ครูเกษียณอายุราชการสูงที่สุด 28,246 คน รองลงมา ปี 2561 จำนวน 27,952 คน และปี 2560 จำนวน 26,505 คน โดยครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกษียณอายุรวมทั้งสิ้น 270,332 คน สาขาวิชาที่เกษียณมากที่สุด คือ สังคมศึกษา รองลงมาคือ ภาษาไทย พลศึกษา การบริหารการศึกษา และภาษาอังกฤษตามลำดับ และใน 6 ปี ข้างหน้า (พ.ศ.2557-2562) พบว่าจะมีภาวะความต้องการครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุดเนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวมีครูที่เกษียณอายุมากที่สุด โดยความต้องการครูเพื่อทดแทนอัตราเกษียณอายุราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนทั้งสิ้น 109,245 คน ซึ่งปี

⁸ “ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 118 ตอนที่ 99 ก (26 ตุลาคม 2544): 1447-1448.

⁹ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 3.

¹⁰ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **สภาวะการศึกษาไทยปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร**, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์จำกัด, 2559), 47.

การศึกษาที่ต้องการครุมากที่สุดคือ ปี 2562 จำนวน 24,643 คน รองลงมาคือปี 2561 จำนวน 22,999 คน และสาขาที่มีความต้องการครุมากที่สุด 5 ลำดับแรกคือ คณิตศาสตร์ 14,399 คน รองลงมา ภาษาอังกฤษ 13,852 คน ภาษาไทย 11,454 คน สังคมศึกษา 7,487 คน และวิทยาศาสตร์ศึกษา 7,462 คน ตามลำดับ¹¹ และจากพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 มาตรา 63 ที่กำหนดให้โรงเรียนและสถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบงานและกิจกรรมในการแนะแนวให้คำปรึกษาและฝึกอบรมแก่นักเรียน นักศึกษา และผู้ปกครอง เพื่อส่งเสริมความประพฤติที่เหมาะสม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความปลอดภัยแก่นักเรียนและนักศึกษาตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง¹² โดยพระราชบัญญัตินี้เป็นเครื่องมือสำคัญอันจะนำไปสู่การรวบรวมสรรพกำลังของภาครัฐ เอกชน และองค์กรอิสระเพื่อค้นหากลุ่มเสี่ยง และแก้ปัญหาให้กับเด็กที่ต้องอยู่ในภาวะเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้งช่วยเหลือและพัฒนาสถาบันครอบครัว และพระราชบัญญัตินี้ยังได้กำหนดให้ครอบครัว ชุมชน และสังคมมีบทบาทร่วมกันในการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับเด็กในระดับครอบครัวได้กำหนดให้ผู้ดูแลเด็กมีหน้าที่ต้องจัดการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ เช่น สั่งสอน ควบคุม เด็กที่มีพฤติกรรมเสี่ยง¹³ ซึ่งจากรายงานผลการศึกษาวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าเด็กไทยได้รับการพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัยแต่ยังมีปัญหาพฤติกรรมเสี่ยงทางสุขภาพที่ทำให้เกิดปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นเพิ่มสูงขึ้น อัตราการตั้งครรภ์ของวัยรุ่นหญิงอายุ 15-19 ปี เพิ่มจากร้อยละ 54.9 ต่อประชากรหญิงอายุ 15-19 ปี จำนวน 1,000 คน ในปี 2548 เป็นร้อยละ 56.2 ในปี 2553 นอกจากนี้ยังพบปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติดและการเพิ่มขึ้นของการพนันโดยเฉพาะในกลุ่มเด็กและเยาวชน ในช่วง 4 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 เด็กและเยาวชนถูกดำเนินคดีโดยสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีสัดส่วนร้อยละ 5.0-5.4 คดีต่อเด็กจำนวน 1,000 คน สูงกว่าในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-9 ที่มีสัดส่วนร้อยละ 3.3-5.1 คดียาเสพติดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 8,803 คดี ในปี 2549 เพิ่มขึ้นเป็น 14,695 คดี ในปี 2553 ทั้งนี้ปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติดในโรงเรียนและสถานศึกษายังเพิ่มขึ้นอย่างน่าเป็นห่วง ซึ่งจากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนพบว่า ปัญหาการแพร่ระบาด ยาเสพติดในสถานศึกษาเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 19.2 ปี 2552 เป็นร้อยละ 51.3 ปี 2553 ขณะเดียวกันกลุ่มเด็กและเยาวชนมีแนวโน้มเล่นการพนันมากขึ้น¹⁴ ส่วนอุบัติเหตุการจมน้ำในเด็กนั้นสำนักโรคไม่ติดต่อ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุขได้รายงานสถานการณ์การตักน้ำ จมน้ำของเด็กไทยพบว่าเด็กไทยเสียชีวิตจากการจมน้ำมากกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว 5-15 เท่าตัว ซึ่งเป็นสาเหตุ

¹¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานผลการศึกษาสถานภาพการผลิตและพัฒนาครูในประเทศไทย, (กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟิค จำกัด, 2558), ข.

¹² “พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 120, ตอนที่ 95 ก (2 ตุลาคม 2546): 24.

¹³ อติศักดิ์ ผลิตผลการพิมพ์, "โลกที่เหมาะสมสำหรับเด็ก" ในด้านความปลอดภัย, 2551, เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.thaihealth.or.th/Content/22161-> "โลกที่เหมาะสมสำหรับเด็ก" ในด้านความปลอดภัย.html

¹⁴ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559*, 8-9.

การเสียชีวิตอันดับหนึ่งของเด็กไทยอายุต่ำกว่า 15 ปี เมื่อเปรียบเทียบกับการเสียชีวิตจากสาเหตุอื่นจะสูงกว่าอุบัติเหตุจราจรประมาณ 2 เท่าตัว และมากกว่าใช้จากไวรัสที่มีแมลงเป็นพาหะและใช้เลือดออกถึง 24 เท่าตัว คิดเป็นจำนวนปีละ 1,420 คน หรือวันละ 4 คน และในช่วงปิดภาคการศึกษาฤดูร้อน (มีนาคม-พฤษภาคม) มีเด็กตกน้ำ จมน้ำสูงถึงเกือบ 500 คน¹⁵ และจากการศึกษาความรุนแรงในโรงเรียน : เสียงสะท้อนจากเด็ก เยาวชนและผู้เกี่ยวข้องพบว่าสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงที่เกิดขึ้นสามารถจำแนกให้เห็นทั้งสาเหตุที่เกี่ยวข้องเมื่อเด็กและเยาวชนอยู่ในฐานะของผู้ถูกระทำ ในฐานะผู้กระทำ และที่อยู่ทั้งในฐานะของผู้ถูกระทำและผู้กระทำ ซึ่งแต่ละสาเหตุที่มีความเชื่อมโยงกับความรุนแรงที่เกิดขึ้นในหลากหลายรูปแบบทั้งความรุนแรงต่อร่างกาย ต่อจิตใจ ต่อเพศ หรือแม้แต่ความรุนแรงแฝงหรือความรุนแรงเงียบที่นับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นและเป็นเสมือนแหล่งบ่มเพาะความรุนแรงที่อาจนำไปสู่ความรุนแรงในรูปแบบอื่น ๆ ที่ร้ายแรงและมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ซึ่งปัญหาความรุนแรงที่เกิดขึ้นหากมองตามสภาพปัญหาแล้วจะเห็นว่าความรุนแรงในพื้นที่โรงเรียนนั้นไม่ได้เกิดขึ้นมาเพียงลำพังหากแต่มีบริบทที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับเด็ก ๆ แต่ละคน ทั้งในระดับชุมชน ครอบครัว รวมไปถึงโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นที่สำคัญที่เด็กและเยาวชนมักแสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในพื้นที่แห่งนี้มากที่สุด บางคนได้รับความกดดันจากสภาพในครอบครัวก็มีการแสดงออกในด้านความรุนแรงที่โรงเรียน บางคนเกิดปมด้อยเนื่องจากสภาพสังคม ชุมชนหรือได้เห็นตัวอย่างที่ไม่ดีจากชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ก็แสดงออกที่โรงเรียน โรงเรียนจึงเป็นสถานที่รองรับปัญหาต่าง ๆ¹⁶

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาต้องมีการวางแผนบริหารจัดการที่ดีเพื่อจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การบริหารจัดการที่ดีจะต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยเฉพาะที่จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายนั้นจะต้องเน้นดำเนินการบนพื้นฐานของกิจกรรมหลัก ๆ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การตรวจสอบภายใน (internal audit) การควบคุมภายใน (internal control) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (risk management)¹⁷ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในระบบการบริหารจัดการที่ดี เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ โดยพยายามลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความ เสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้หรือควบคุมได้ รวมถึงสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึง

¹⁵ ศูนย์วิจัยเพื่อสร้างเสริมความปลอดภัยและป้องกันการบาดเจ็บในเด็ก, **การจมน้ำ**, เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก https://www.csip.org/csip/autopage/show_page.php?h=119&s_id=138&d_id=138

¹⁶ ฐาศุภร์ จันประเสริฐ, “ความรุนแรงในโรงเรียน : เสียงสะท้อนจากเด็ก เยาวชนและผู้เกี่ยวข้อง,” **พฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา** 3, 1 (มกราคม 2554) 7.

¹⁷ ธร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2553), 153.

การบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กรเป็นสำคัญ¹⁸ และทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงนั้นจำเป็นต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ทุกส่วนในสถานศึกษาต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม สถานศึกษาที่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดความมั่นใจระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น¹⁹

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนสรวงสุทธาวีทยาเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในสหวิทยาเขตสุพรรณกัลยา จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 25 คน โดยโรงเรียนสรวงสุทธาวีทยาได้ดำเนินการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากระเบียบดังกล่าวกำหนดให้หน่วยงานมีการประเมินความเสี่ยงและรายงานผลการประเมินความเสี่ยงให้หน่วยงานต้นสังกัดรับทราบนั้น ได้ซึ่งจากผลการดำเนินการควบคุมภายในของโรงเรียนพบว่าโรงเรียนมีปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียนหลายประการ ได้แก่

1. ปัญหาทางบุคคลพบว่าในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2553-2557) บุคลากรของโรงเรียนย้ายออกจำนวน 25 คน เฉลี่ยปีละ 5 คน ส่งผลให้โรงเรียนขาดแคลนอัตรากำลังครูผู้สอนในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องรอการบรรจุครูใหม่หรือรอครูย้ายมาดำรงตำแหน่ง โรงเรียนจำเป็นต้องให้ครูที่มีชั่วโมงสอนน้อยมาช่วยสอนในรายวิชาที่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่ตนเองจบการศึกษา นอกจากนี้ภาระงานด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน (งานพิเศษ) ของครูมีมาก ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการเรียนการสอน ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอนและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเท่าที่ควร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความประพฤติของนักเรียน บางครั้งงานพิเศษที่ฝ่ายบริหารได้มอบหมายแล้วนั้น ครูที่ได้รับมอบหมายขาดความเข้าใจ ขาดทักษะในงานนั้น ๆ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานของโรงเรียนที่อาจล่าช้า เช่น งานธุรการ งานการเงิน งานพัสดุ งานเหล่านี้ต้องอาศัยเวลาการเรียนรู้งาน มีรายละเอียด คุณสมบัติเฉพาะของงานค่อนข้างมาก ซึ่งหากดำเนินการผิดพลาดอาจทำให้เกิดความเสียหายกับโรงเรียนได้

2. ปัญหาทางวิชาการพบว่าครูบางท่านขาดความตระหนักในการทำแผนการสอนและปรับปรุงแผนการสอนให้มีความสมบูรณ์ เหมาะสมกับตัวนักเรียน ส่วนสื่อ อุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนนั้นพบว่ามีจำนวนไม่เพียงพอกับจำนวนห้องเรียนและความต้องการของครู ส่งผลให้เวลาที่ฝ่ายบริหารหรือกลุ่มวิชาการเข้านิเทศการสอนของครู มักพบว่าครูขาดการใช้สื่อและอุปกรณ์สนับสนุนในการสอน ครูบางท่านมักคุ้นชินกับการสอนแบบท่องจำ สอนตามหนังสือเรียน ทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะการคิดค่อนข้างน้อย เช่น การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ เป็นต้น ส่งผลให้ผลคะแนนสอบ

¹⁸ อังสนา ศรีประเสริฐ, “การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน,”วารสารวิชาการ 30, 1 (มกราคม-มีนาคม 2553) 154.

¹⁹ เรื่องเดียวกัน, 151.

ในแต่ละภาคเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายของนักเรียนมีผลการสอบอยู่ในระดับต่ำในบางรายวิชา เช่น ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ และจากผลการทดสอบระดับชาติของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (O-NET) ปีการศึกษา 2555-2557 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่าโรงเรียนมีผลการทดสอบตกต่ำอย่างต่อเนื่อง

๓. ปัญหางานแผนงานและงบประมาณพบว่างบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารงานภายในโรงเรียน เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ เนื่องจากงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาที่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียน โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากก็จะได้การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษามาก ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยก็จะได้การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาน้อย ซึ่งโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาคือโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยจากสถิติจำนวนนักเรียน ๓ ปี ย้อนหลัง ได้แก่ ปี ๒๕๕๖ มีนักเรียนจำนวน ๔๔๔ คน ปี ๒๕๕๗ มีนักเรียนจำนวน ๔๓๓ คน และปี ๒๕๕๘ มีนักเรียนจำนวน ๓๗๔ คน จากสถิติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าจำนวนนักเรียนของโรงเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนก็จะมีแนวโน้มลดลงตามไปด้วย นอกจากนี้ยังพบปัญหาการใช้เงินไม่ตรงตามแผนหรือโครงการ ส่งผลให้งบประมาณในการใช้จ่ายของโรงเรียนไม่เป็นไปตามที่แผนที่กำหนดไว้

4. ปัญหาการบริหารทั่วไปพบว่างบประมาณในการจัดซื้อและซ่อมแซมวัสดุ อุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนภายในโรงเรียน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ประตู หน้าต่าง ไม่เพียงพอ และปัญหาจำนวนนักการภารโรงหรือผู้รักษาและทำความสะอาดอาคารสถานที่ของโรงเรียนไม่เพียงพอต่อภาระงานเนื่องจากโรงเรียนมีพื้นที่ขนาดใหญ่ (40 ไร่ 1 งาน 95 ตารางวา) แต่มีนักการภารโรง 3 คน และ 1 ใน 3 คนต้องรับผิดชอบขับรถโรงเรียนด้วย ทำให้บางครั้งการดูแลรักษาความสะอาดของโรงเรียนอาจไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังพบปัญหาเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งโรงเรียนไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากโรงเรียนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมากกว่าแผนที่วางไว้ และราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและค่ากระแสไฟฟ้าต่อหน่วยไม่คงที่

5. ปัญหางานกิจการนักเรียนพบว่า สภาพแวดล้อมรอบโรงเรียนเป็นพื้นที่โซนสีแดงซึ่งหมายถึงว่าพื้นที่รอบโรงเรียนเสี่ยงต่อปัญหาอาชญากรรมติดค่อนข้างสูง ทำให้นักเรียนเสี่ยงต่อปัญหาการใช้ยาเสพติดตามไปด้วย เช่น บุหรี่ กัญชาและยาบ้า เป็นต้น และจากข้อมูลการเยี่ยมบ้านของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนพบว่าผู้ปกครองของนักเรียนส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อาชีพหลักคือ เกษตรกรรม และรับจ้าง นักเรียนบางส่วนต้องช่วยผู้ปกครองทำงานในตอนเช้าก่อน เช่น เก็บดอกไม้ เก็บเห็ด เก็บผัก เป็นต้น จึงจะเดินทางมาโรงเรียนได้ ทำให้นักเรียนมาโรงเรียนสายเป็นประจำ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ปกครองมีอัตราการหย่าร้างสูง ทั้งลูกให้ตายายดูแลเพื่อไปทำงานต่างจังหวัดเพื่อหารายได้มาจุนเจือครอบครัว ทำให้เกิดรุ่นกระโดด (ตายาย-หลาน) การที่ช่วงอายุที่แตกต่างกันค่อนข้างมากนี้ทำให้นักเรียนขาดความอบอุ่น ขาดคนปรึกษา และนักเรียนมักคบเพื่อนต่างเพศทำให้เกิดภาวะการตั้งครรภ์ไม่พร้อมในวัยรุ่น สุดท้ายนักเรียนก็ต้องออกจากโรงเรียนเพื่อดูแลบุตร

6. ปัญหางานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนพบว่ากิจกรรมลูกเสือมักถูกละเลย เนื่องจากเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่สำคัญและไม่ค่อยมีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เป็นระบบ ไม่เป็นไปตามกระบวนการ

ที่ถูกต้อง ผู้กำกับลูกเสือขาดความแม่นยำและขาดความมั่นใจในการสอน นอกจากนี้กิจกรรมโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกเพิ่มขึ้นและมีวันหยุดมากทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่²⁰

จากปัญหาของโรงเรียนที่กล่าวมาทั้งหมดในข้างต้น ล้วนแล้วแต่เป็นความเสี่ยงที่โรงเรียนต้องเผชิญทั้งสิ้นทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งนี้หากโรงเรียนไม่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่โรงเรียนจะเกิดความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่โรงเรียนสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของโรงเรียนและเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน จึงสนใจศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
2. เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา

จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพ

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้รองรับและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับใด
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา

จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพแตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรีแตกต่างกัน

²⁰ วิทยาลัยสรวงสุทธาภิทยา, รายงานการควบคุมภายใน งวดวันที่ 1 ตุลาคม 2557 ถึง 30 กันยายน 2558, 21-36.

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการบริหารงานเชิงระบบ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (System approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัย ที่กล่าวว่าองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อน (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์กรประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษานั้น คือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ ให้ได้มาซึ่งผลผลิต (Outputs) คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยมีข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางภูมิศาสตร์²¹

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวง-สุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยแนวคิดการบริหารความเสี่ยงนั้นได้มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ อาทิเช่น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)²² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้เสนอการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การจัดการความเสี่ยง และ 4) การติดตามประเมินผลความเสี่ยง²³ ส่วนนักวิชาการนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ได้แก่ เกรย์ และลาสัน (Gray and Larson) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง (risk identification) 2) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) 3) การรับมือกับความเสี่ยง (risk response development) และ 4) การควบคุมความเสี่ยง (risk response control)²⁴ ส่วนนฤมล สะอาดโหม ได้เสนอกระบวนการบริหาร

²¹ Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA : Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-21.

²² สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**, (ม.ป.ท., 2556), 18.

²³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **การบริหารความเสี่ยง risk management**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552), 54.

²⁴ Clifford F. Gray and Erik W. Larson, **Project management : the managerial process**, 5th ed. (New York: McGraw-Hill companies, Inc., 2011), 213.

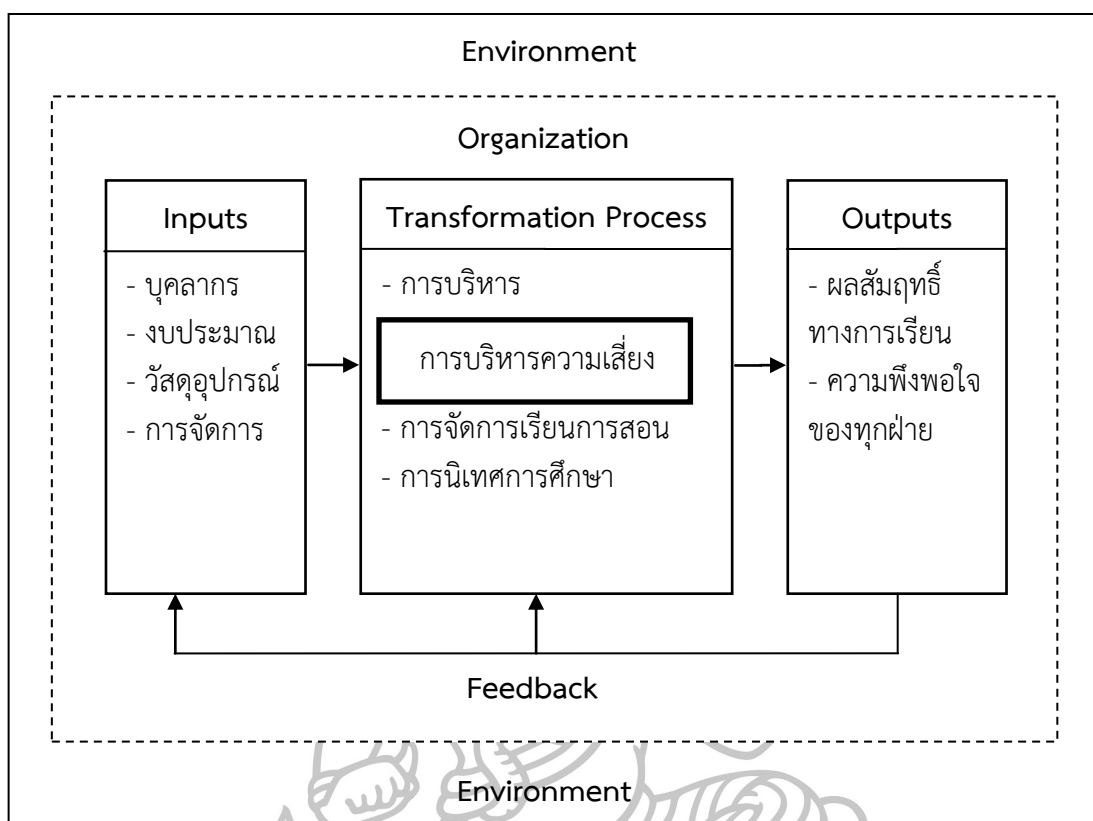
ความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง 4) การวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และ 5) การติดตามประเมินผล²⁵ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้เสนอกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงไว้ทั้งหมด 5 ขั้นตอนคือ 1) การระบุถึงความเสี่ยง 2) วัดผลกระทบที่เกิดกับบริษัท 3) เลือกเทคนิคในการรับมือกับความเสี่ยง 4) การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และ 5) การติดตามผล²⁶ เจริญ เจษภูววัลย์ ได้เสนอต้นแบบของวงจรความเสี่ยงไว้ทั้งหมด 7 ขั้นตอนคือ 1) การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ 2) การสำรวจความเสี่ยง 3) การค้นหาและตัดข้อความเสี่ยง 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 5) การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง 6) การบริหารความเสี่ยง และ 7) การตรวจสอบความเสี่ยง และทำนองเดียวกัน ธร สุนทรายุทธ ก็ได้เสนอต้นแบบวงจรความเสี่ยงไว้ 7 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ 2) สำรวจความเสี่ยง 3) ค้นหาและระบุความเสี่ยง 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 5) การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง 6) การบริหารความเสี่ยง และ 7) การตรวจสอบความเสี่ยง²⁷ จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำมาเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



²⁵ นฤมล สอาดโคม, การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management (กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์, 2550), 170.

²⁶ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, การบริหารความเสี่ยง (กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 21.

²⁷ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2553), 174.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg, and Allan C. Omstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA : Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-21.

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

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยการบริหารความเสี่ยงครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Identification) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) และ 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

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

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

ข้อตกลงเบื้องต้น

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสังกัดโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 37 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอกำหนดความหมายเฉพาะที่เป็นคำหลัก ๆ ดังนี้

การบริหารความเสี่ยง หมายถึงกระบวนการที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อให้การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมีมุ่งหมายเพื่อให้ปฏิบัติงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์การเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยมีการดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ 5) การรายงานและติดตามผล

โรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา หมายถึง สถานศึกษามัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในสหวิทยาเขตสุพรรณกลlya จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดของหน่วยงานและนักการศึกษาเกี่ยวกับสาระสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสียหาย

ความหมายของความเสียหายนั้นได้มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายในลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ดังนี้

สำนักบริหารวิชาการ ได้ให้ความหมายของความเสียหาย ว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบต่อในแง่ลบหรือขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์¹

สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้ให้ความหมายของความเสียหาย ว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด²

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความหมายของความเสียหาย ว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ ดังนั้นการตัดสินใจกระทำการใด ๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใด ๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสถานะเสี่ยง³

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของความเสียหาย ว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรู้ไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์

¹ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักบริหารวิชาการ, **คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง และการวางแผนระบบการควบคุมภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** (ม.ป.ท., 2550), 3.

² สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, **แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาครัฐ**, (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 10.

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **การบริหารความเสี่ยง risk management**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552), 37.

ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (impact) ที่จะได้รับ⁴

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง ว่าหมายถึง ภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ⁵

สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐกรมบัญชีกลาง ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง ว่าหมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ ซึ่งไม่พึงประสงค์ ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด⁶

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง ไว้ว่าหมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุดทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร⁷

ชัยเสกสรรค์ พรหมศิริ ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง ว่าหมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตรายหรือคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรือแผนการต่าง ๆ⁸

เจริญ เจษฎาวัลย์ ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง ว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่เป็นส่วนผสมอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ที่มีแฝงแทรกอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงาน และเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุก ๆ การตัดสินใจของฝ่ายจัดการที่อาจส่งผลลัพธ์สุดท้ายออกมาในทางลบ ซึ่งหมายถึงโอกาสที่องค์การจะประสบผลขาดทุนหรือการดำเนินงานล้มเหลว หรือในทางบวกซึ่งหมายถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่วางไว้⁹

แอฟการ์ เดวิด แบลโดยีวีรุช มาฆะศิริรานนท์ และณัฐยา สิ้นตระกูลผล ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง ว่าหมายถึง ความน่าจะเป็นของการเกิดความสูญเสียหรือการพลิกกลับของสถานการณ์

⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, (ม.ป.ท., 2556), 3.

⁵ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557, เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก http://psdg.mof.go.th/index.php/2013-10-29-02-40-18/2013-06-04-04-18-49/doc_download/47-57.

⁶ สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง, การควบคุมภายใน, เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก www.fisheries.go.th/adminis/%5Cimages%5CInternal%20control8.ppt

⁷ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร(ERM Framework), เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก https://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf

⁸ ชัยเสกสรรค์ พรหมศิริ, การบริหารความเสี่ยง (กรุงเทพฯ : เอ็กเซเปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 14-15.

⁹ เจริญ เจษฎาวัลย์, การบริหารความเสี่ยง, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี : พอติ จำกัด, 2550), 2.

หรือการได้ประโยชน์หรือการพัฒนาต่อไปของสถานการณ์ ซึ่งต่างออกไปจากสิ่งที่เราคาดคิดเมื่อตอนที่เรารู้สึกดีใจหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง¹⁰

ธรร สุนทรายุทธ ได้ให้ความหมายของความเสี่ง ว่าความเสี่งคือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ¹¹

จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ ได้ให้ความหมายของความเสี่ง ว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่คาดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจมีผลในทางลบ ขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์¹²

อรรณู โสทธิพันธ์ ได้ให้ความหมายของความเสี่งไว้ ว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต และอาจมีผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ การตัดสินใจใด ๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือการวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ง¹³

ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส ได้ให้ความหมายของความเสี่ง ว่าความเสี่งคือความจริง แม้ว่าความเสี่งจะสามารถขัดขวางการเจริญเติบโตและอาจจะเป็นแหล่งที่มาของการสูญเสีย ความเสี่งก็ยังสามารถขับเคลื่อนการเติบโตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้¹⁴

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความเสี่งได้ว่า ความเสี่งคือ เหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ที่แฝงแทรกอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลกระทบทั้งด้านลบและด้านบวก ผลกระทบด้านลบจะก่อให้เกิดความเสียหาย ความสูญเสีย ขัดขวางหรือลดโอกาสบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลกระทบด้านบวกจะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือสามารถขับเคลื่อนพัฒนาการเติบโตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

¹⁰ แอปการ์ เดวิด, **รู้ทันความเสี่ง**, แปลจาก Risk Intelligence ,แปลโดยวีรวิฑู มาชะศิริานนท์ และณัฐยา สันตรการผล(กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 27-28.

¹¹ ธรร สุนทรายุทธ,**การบริหารจัดการความเสี่งทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2553),152.

¹² จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, **การบริหารความเสี่งอย่างมืออาชีพ** (กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2556), 12.

¹³ อรรณู โสทธิพันธ์, **การบูรณาการองค์ความรู้ว่าด้วยการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่**, เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://bps.ops.moph.go.th/2.ppt>

¹⁴ PricewaterhouseCoopers, **Risk Management**, accessed 5 February, 2016, available from <http://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/governance/enterprise-risk-management.html>

ลักษณะธรรมชาติของความเสี่ยง

เจริญ เจษฎาวัลย์ได้กล่าวว่าในการดำเนินงานหรือการทำกิจกรรมทุก ๆ ชนิด ย่อมจะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้นทุก ๆ เรื่องที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจลงไป ซึ่งลักษณะธรรมชาติของความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ

1. ความเสี่ยงที่มีความแน่นอน การดำเนินกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรม จะต้องมีความเสี่ยงที่แน่นอน (certainty risk) เกิดขึ้นอยู่ในระดับหนึ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องเผชิญและจะต้องป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านั้นให้ได้ ซึ่งความเสี่ยงที่แน่นอนที่มักเกิดขึ้นเสมอ ได้แก่

1.1 ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการปฏิบัติงานของมนุษย์ มนุษย์มีลักษณะการทำผิดพลาดติดตัวอยู่เป็นธรรมชาติ ที่เรียกกันว่า human error ซึ่งอาจเกิดจากการขาดทักษะหรือขาดความตั้งใจในการทำงานหรือการขาดสมาธิในการทำงาน

1.2 ความผิดพลาดบกพร่องอันเกิดจากการทำงานของเครื่องจักร การทำงานผ่านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นเครื่องจักรกลหรืออิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ ย่อมมีโอกาสเกิดการทำงานผิดพลาด เกิดการหยุดชะงักหรือหมดอายุการใช้งาน ความเสื่อมสภาพ การสึกหรอหรือถึงกำหนดการเปลี่ยนกลไกภายในเครื่องจักร ย่อมนำมาซึ่งการปฏิบัติงานผิดพลาดบกพร่องได้

1.3 ขีดจำกัดความสามารถของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนย่อมมีขีดความสามารถจำกัดในสภาพแวดล้อมหนึ่ง มนุษย์อาจมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือเป้าหมายได้สำเร็จ แต่เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไปตามเงื่อนไข สภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้ามีนัยสำคัญหรือมีความรุนแรงถึงระดับหนึ่งที่เกิดขีดความสามารถของผู้บริหารที่รับผิดชอบนั้น ก็ย่อมเกิดความเสี่ยงต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่จะนำมาซึ่งความล้มเหลวได้เสมอ

1.4 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เงื่อนไขสำคัญของการดำเนินกิจการงานต่าง ๆ ที่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งมักจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเสมอ

ความเสี่ยงของผู้บริหารองค์การที่จะต้องเผชิญอย่างแน่นอนอีกอย่างหนึ่งก็คือการผันแปร เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวได้เช่นกัน

2. ความเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอน ความเสี่ยงอีกลักษณะหนึ่งที่ผู้บริหารองค์การอาจต้องเผชิญคือความเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอน (uncertainty risk) เป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจหยั่งรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด ซึ่งความเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอนที่มักเกิดขึ้นเสมอ ได้แก่

2.1 ภัยธรรมชาติที่รุนแรง ภัยธรรมชาติที่รุนแรงอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย หรือภัยจากนอกโลก เป็นต้น ซึ่งภัยลักษณะนี้ยากที่จะรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใดหรือไม่อาจเกิดขึ้นก็ได้

2.2 ภัยจากน้ำมือมนุษย์ ภัยจากน้ำมือมนุษย์ก็มีหลากหลายเช่น การปล้นจี้ การวางเพลิง การทุจริตจากบุคคลภายนอกหรือบุคคลภายในหรือโดยบุคคลภายในร่วมมือบุคคลภายนอกกระทำการทุจริต ฉ้อโกงองค์การ ซึ่งภัยลักษณะนี้ก็ยากที่จะคาดการณ์ได้เช่นกันว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือจะเกิดขึ้นเมื่อใด

อย่างไรก็ตามไม่ว่าความเสี่ยงนั้นจะมีลักษณะแน่นอนหรือไม่มีความแน่นอน ผู้บริหารองค์การทุก ๆ องค์การย่อมมีพันธกรณีที่สำคัญที่จะต้องทำหน้าที่ป้องกันและหาทางควบคุมความเสี่ยง บรรดามีเหล่านั้น¹⁵

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงนั้น ได้มีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงว่า คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์การไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในงานส่วนไหน ต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ หรือลดผลของความเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์การ¹⁶

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง ว่าหมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง¹⁷

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงว่าหมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์การจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ¹⁸

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ ว่าหมายถึงกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้¹⁹

¹⁵ เจริญ เจษฎาวุธ, การบริหารความเสี่ยง, พิมพ์ครั้งที่ 5, 15-17.

¹⁶ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การบริหารความเสี่ยง risk management, 37.

¹⁷ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557.

¹⁸ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.fsct.com/risk/risk.pdf>

¹⁹ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, 5.

นฤมล สอาดโฉม ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง ว่าเป็น คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น²⁰

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง ว่าเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและได้รับการวางแผน เพื่อใช้ในการลดหรือขจัดความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่ความสูญเสียจะเกิดขึ้นในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง²¹

ธรร สุนทรายุทธ ได้สรุปแนวคิดการบริหารความเสี่ยง ว่าเป็น คือ การเสริมสร้างป้องกันและขยายคุณค่าของผู้เกี่ยวข้อง โดยการบริหารจัดการความไม่แน่นอนเหล่านี้ ซึ่งอาจส่งผลทางลบหรือทางบวกต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร²²

จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง ว่าเป็น คือ การบริหารปัจจัยเสี่ยง โดยควบคุมกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีหลักการคือ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ²³

อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล ได้ให้ความหมายของการจัดการความเสี่ยง ว่าเป็น หมายถึง การระบุจำแนก การประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ตามด้วยการประสานงาน การประยุกต์ใช้อย่างประหยัดของทรัพยากรเพื่อลด การตรวจสอบ การควบคุมความน่าจะเป็นและหรือผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่ดีหรือเพื่อเพิ่มความตระหนักของโอกาส²⁴

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารความเสี่ยงได้ว่าเป็น การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อให้การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผน และจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมีมุ่งหมายเพื่อให้ปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กรเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

²⁰ นฤมล สอาดโฉม, การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management, 25.

²¹ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, การบริหารความเสี่ยง, 64.

²² ธรร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2, 195.

²³ จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ, 13.

²⁴ อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, การบริหารงานคุณภาพในองค์กร, (กรุงเทพฯ; ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558), 120.

ประเภทของความเสี่ง

ความเสี่งมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับสภาพองค์กรนั้น ๆ ว่ามีวัตถุประสงค์ เป้าหมายใด มีปัจจัยเสี่งอะไรบ้างที่จะมากระทบต่อองค์กร ซึ่งในการจัดประเภทความเสี่งนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบได้เรียนรู้ถึงพื้นฐานโดยทั่วไปของความเสี่งลักษณะต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปค้นหาความเสี่งต่าง ๆ ออกมาให้พบว่าตนเองมีความเสี่งอะไรบ้าง มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้วางมาตรการการควบคุมความเสี่งนั้นต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมประเภทของความเสี่งไว้ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งความเสี่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic risk : S) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

2. ความเสี่งด้านการดำเนินงาน (Operational risk : O) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ความเสี่งด้านการเงิน (Financial risk : F) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4. ความเสี่งด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance risk : C) หรือ (event risk) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน²⁵

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้แบ่งประเภทของความเสี่งไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) คือ ความเสี่งที่เกิดจากกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานและนโยบายในการบริหารงาน

2. ความเสี่งด้านการเงิน (Financial risk) คือ ความเสี่งที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องของงบประมาณการเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้น ๆ

3. ความเสี่งด้านการดำเนินงาน (Operational risk) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน

4. ความเสี่งด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance risk) คือ ความเสี่งที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน²⁶

²⁵ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ง, 28.

²⁶ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่งของสำนักงาน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้าน สภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อ การดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม²⁷

นฤมล สอาดโฉม ได้แบ่งความเสี่ยงขององค์กรออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินธุรกิจ และการนำแผนไปปฏิบัติไม่เหมาะสม อันส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

2. ความเสี่ยงด้านเครดิต (credit risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่สัญญาทางการเงินฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญา ซึ่งส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางการเงินกับคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง

3. ความเสี่ยงด้านตลาด (market risk) คือ ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสินทรัพย์ หรือหนี้สินที่อาจส่งผลให้อัตราผลตอบแทนที่ได้รับต่ำกว่าที่คาดหวังไว้

²⁷ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework), เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (liquidity risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ธุรกิจกระแสเงินสดรับไม่เพียงพอสำหรับกระแสเงินสดจ่ายหรือไม่สามารถที่จะแปลงทรัพย์สินให้เป็นเงินสดได้

5. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (operation risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากที่กระบวนการในการทำงานหรือระบบการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมและนำไปสู่ความเสียหายทางการเงิน

6. ความหมายด้านกฎหมาย (regal risk) คือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากจากข้อพิพาททางกฎหมาย ผลให้เกิดความสูญเสียทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน

7. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (reputational risk) คือ ความเสี่ยงต่อการสูญเสียชื่อเสียงของสถาบันนั้น²⁸

นิรภัย จันท์สวัสดิ์ ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงของหน่วยงานราชการไทยไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารงานที่ส่งผลต่อทิศทางของหน่วยงานในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

3. ความเสี่ยงทางการเงิน การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อาจทำให้โครงการหรือการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือสำเร็จ ล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็นเพราะการประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงการขาดการจัดสรรเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

4. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์และไม่สามารถคาดการณ์การเกิดความสูญเสียได้อย่างแม่นยำ รวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม²⁹

ธ สุนทรายุทธ ได้จำแนกความเสี่ยงไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่ามีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสจะเกิดความเสียหาย กล่าวคือองค์กรที่มีการแบ่งขนาดเป็นใหญ่ กลาง เล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหาร การจัดการ ย่อมยุ่งยากมากขึ้นด้วย กล่าวคือ งบประมาณ บุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบ

²⁸ นฤมล สอาดโฉม, การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management, 81-107.

²⁹ นิรภัย จันท์สวัสดิ์, การบริหารความเสี่ยง Risk Management (กรุงเทพฯ : สุทรไพศาล, 2551), 55-56.

การบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงตัวแปรขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์การจะสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อน ละเอียดย่อย ยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่า วิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดินก็คืออย่าให้องค์การมีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่าการทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อนไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์การแบบทางการมากเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าองค์การระบบราชการเป็นองค์การที่ใหญ่ สลับซับซ้อน ดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนด แต่ก็พบว่าองค์การราชการที่มีขนาดใหญ่ก็มีความเสี่ยงสูง

1.2.1 ระบบการควบคุม องค์การขนาดใหญ่กว้างขวาง จะต้องมีการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์การที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยาก ถ้าควบคุมไม่ดีพอ ย่อมเกิดความเสียหายได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น

1.2.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์การอย่างกว้างขวาง ก็จะมีเพิ่มความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงมากขึ้นเท่านั้น

ทั้งระบบการควบคุมภายในและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความยุ่งยากก็จะเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้มากขึ้น โอกาสการเกิดข้อผิดพลาดบกพร่องจะมากขึ้น ในบางองค์การจึงต้องการตรวจสอบติดตามระบบ (monitor the system) มากยิ่งขึ้น นั่นจะเป็นโอกาสเกิดความเสี่ยงในเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายใน องค์การที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (good governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีกรรมการตรวจสอบ (audit committee) และอื่น ๆ ดูเหมือนว่ายิ่งมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็จะมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำให้ความเสียหายต่อองค์การได้

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วบางองค์การเป็นแบบก้าวกระโดด ย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการ อาจจะต้องเร่งรีบทำงาน แข่งขันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทัน ต้องรีบทำ รีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นอาจจะขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในทางการศึกษาอาจจะระบุว่า เพราะฝีมือผู้บริหารโรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถผู้บริหารบางครั้งก็

วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมายและเป้าหมายของการศึกษาเป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการ เป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตราย พร้อมจะทำให้องค์การถึงขั้นล่มสลายไปได้

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยน หากสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในเปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์การได้ ที่สำคัญได้แก่

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (high-risk areas) หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญ (significant areas) ขององค์การ ย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อความเสียหายอย่างรุนแรงได้ เพราะการเปลี่ยนระบบ ถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยจากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary National Education Test : O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced National Education Test: A-NET) อย่างรีบเร่ง โดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อน ย่อมเกิดปัญหาโกลาหลและโอกาสผิดพลาดได้มาก

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องดี อยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกันหัน หรือผิดจังหวะ ย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยง ในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพ งานต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้าม หากบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงของ องค์การที่จะก่อให้เกิดอาการของความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ท้ายสุดก็จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกความสามัคคี แบ่งพรรค แบ่งพวก ดังนั้นควรให้ความสนใจ ในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการหรือมีก็ไม่มีประสิทธิภาพ ยังจะนำซึ่งความสูญเปล่าค่าใช้จ่ายขององค์การนั้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์การอาจถูกอิทธิพลจากภายนอก ที่เกิดจากการ ดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภารกิจขององค์การนั้น ๆ เช่น

1.10.1 ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐบาลปรับเปลี่ยนไปมาทำให้กระทบต่อการ บริหารจัดการของหน่วยงานได้

1.10.2 การออกกฎระเบียบควบคุม อาจส่งผลต่อองค์การนั้น ๆ ได้ เช่น หน่วยงาน มีแผนการพัฒนาไว้แล้วแต่รัฐมาออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) เป็นการพิจารณาลักษณะความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์การเป็น

อย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงประเภทและพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่ มีดังนี้

2.1 โครงสร้างนโยบายสถานศึกษา โครงสร้างเปรียบเสมือนบ้าน ส่วนนโยบายเป็นทิศทาง ว่าบ้านจะทำหน้าที่อะไรบ้าง ความเสี่ยงของพื้นที่ด้านโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา อาจเกิดได้อย่างหลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงของระดับประถมและมัธยมศึกษาในเรื่องโครงสร้าง มักพบโครงสร้างหรือผังการบริหารงานโรงเรียนไม่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ระบบการรายงานและสั่งการ เป็นระบบราชการ ระบบราชการกับข้อจำกัดการทำงานที่ค้ำึงถึงระเบียบมากกว่าเป้าหมาย ส่วนระดับอุดมศึกษา มักพบโครงสร้างมหาวิทยาลัยของรัฐกับมหาวิทยาลัยในกำกับ ส่วนในเรื่องนโยบายสถานศึกษา มักพบวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาไม่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วมทุกระดับ

2.2 ผลผลิตและการบริการ ผลผลิตซึ่งถือว่าเป็นหลักการทำงานของสถานศึกษา ความเสี่ยงของผลผลิตและการบริการ จำแนกเป็นระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาดังนี้ คือ คุณภาพนักเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของความเป็นคนดี พลเมืองดี ส่วนระดับอุดมศึกษา คือ คุณภาพของบัณฑิตทุกระดับต่ำกว่ามาตรฐานสากล

2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุด ในระดับประถมศึกษาและมัศึกษานั้นมักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนระดับอุดมศึกษาคือคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

2.4 การบริหารการเงิน การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลายโดยเฉพาะความเสี่ยงในทุกระดับการศึกษา ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณและการใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

2.5 การบริหารสินทรัพย์

2.5.1 การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์ปชั่น หรือการยกยอก ฉ้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ e-procurement และความเสี่ยงจากการทุจริต

2.5.2 การบริหารงานพัสดุ และครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหา โอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ได้แก่ การรับสินบน หรือคอร์ปชั่น ผู้ขายมีปัญหา พัสดุล้าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมั่วจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ ยังแบ่งด้วยความหุรหาคความฟุ่มเฟือย ความสูญญเปล่า การสูญเสียโอกาสอีกด้วย

2.6 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการ นับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรม คือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่าสำคัญยิ่ง ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับ

การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ การทุจริต และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี³⁰

อรัญ โสทธิพันธ์ จากสถาบันส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ได้แบ่งประเภทของความเสียหายไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงภายใน เป็นความเสี่ยงที่ควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน และงบประมาณ ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารสัญญาความเสี่ยงด้านบำรุงรักษาและบริหารจัดการระบบความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

2. ความเสี่ยงภายนอก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเอง เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจสังคมการเมือง กฎหมาย ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และความเสี่ยงด้านสงครามการก่อการร้าย³¹

จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติได้แบ่งประเภทของความเสียหายไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารที่ส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในทางที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ได้

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operational risk) คือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) คือความเสี่ยงจากการบริหารเงินทุน งบประมาณ เงินสดในมือที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (compliance risk) คือ ความเสี่ยงจากการที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ³²

สวอน ช่างฉัตร ได้แบ่งประเภทของความเสียหายออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านระบบการจัดการ ความเสี่ยงประเภทนี้อาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมือง การดำเนินการที่ผิดกฎหมายหรือข้อบังคับ การถูกฟ้องร้องเรื่องเกี่ยวกับข้อตกลงในสัญญา ส่วนปัจจัยภายในอาจเป็นเรื่อง ข้อจำกัดด้านบุคลากรและข้อจำกัดด้านการเรียนรู้ โดยทั่วไปความเสี่ยงด้านระบบการจัดการจะเป็นปัญหาด้านความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การและทักษะการจัดการทีมงาน

³⁰ ธร สุนทรายุทธ,การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2,167-173.

³¹ อรัญ โสทธิพันธ์, การบูรณาการองค์ความรู้ว่าด้วยการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่.

³² จิราพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ, 48-49.

2. ความเสี่ยงด้านกำหนดเวลาการดำเนินงานโครงการความเสี่ยงประเภทนี้ คือ การไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งเวลา คน เงินและวัสดุ ความเสี่ยงประเภทนี้คล้ายกับความเสี่ยงด้านระบบการจัดการแต่มีจุดเน้นมากกว่า เช่น จะร่วมมือกันแก้ปัญหาในขั้นตอนสุดท้ายของกำหนดการปฏิบัติงาน เมื่อสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เกิดขึ้น คือ เวลาและทรัพยากรลดน้อยลงได้อย่างไร

3. ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายความเสี่ยงประเภทนี้คือ ไม่มีงบประมาณเพื่อทำงานตามที่มอบหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ผิดพลาด กำหนดราคาผิดและตัดสินใจผิดพลาด

4. ความเสี่ยงด้านเทคนิคความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของหน่วยงานผู้ซื้อ ความเกี่ยวข้องด้านนี้ คือ ระบบงานจะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดหรือความต้องการของผู้ซื้อ ส่วนในแง่ของหน่วยปฏิบัติการความเกี่ยวข้องด้านนี้คือระบบงานจะไม่สามารถผลิตตามข้อกำหนดหรือคุณลักษณะเฉพาะตามที่ผู้ซื้อต้องการได้³³

อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงที่ทุกธุรกิจจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของธุรกิจตามปกติ แต่ธุรกิจจะต้องหาวิธีการในการจัดการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้น ถ้าหากธุรกิจปล่อยให้ความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติการเกิดขึ้นมาก ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการจะมีอยู่ทั่วทุกองค์กร ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินการของการทำงานทางธุรกิจขององค์กร องค์กรต้องประเมินความเสี่ยงเหล่านี้และเตรียมแผนปฏิบัติการเพื่อตอบสนองผลกระทบของความเสี่ยงในระดับเบื้องต้น การปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงปฏิบัติเกี่ยวกับความล้มเหลวทางด้านเทคนิคและความผิดพลาดของมนุษย์ 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

³³ สวาง ช่างฉัตร, การบริหารความเสี่ยงของโครงการ, เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก www.psu.ac.th/project/prm2.doc

5. ความเสี่ยงด้านองค์กร จะเกี่ยวข้องกับแหล่งทรัพยากร ผลิตภัณ์ท์ และการบริการหรือสิ่งแวดล้อมทางการตลาดซึ่งองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถจัดการความเสี่ยงด้านองค์กรเพื่อปฏิบัติกับความเสี่ยงเหล่านี้ และวางแผนปฏิบัติการอย่างเหมาะสม องค์กรต้องจัดบันทึกความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด ซึ่งอาจเกิดขึ้นและเตรียมสร้างแผนปฏิบัติการโดยขึ้นอยู่กับธรรมชาติของความเสี่ยง³⁴

หลักการพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง

กิตติพงษ์ จีรวาสวงศ์ ได้กล่าวว่าในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000 ประกอบด้วยหลักการพื้นฐานที่สำคัญทั้งหมด 11 หลักการ ได้แก่

1. การบริหารความเสี่ยงจะต้องสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปกป้องสิ่งแวดล้อม ผลประกอบการด้านการเงิน การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล ความปลอดภัยและสุขอนามัยส่วนบุคคล คุณภาพของผลิตภัณ์ท์ ความสอดคล้องตามข้อกำหนดและระเบียบบังคับ การยอมรับจากสาธารณะและชื่อเสียงขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร และเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร เช่นเดียวกับโครงการและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยงจะไม่ใช่งิจกรรมที่เป็นอิสระ หรือถูกแยกออกมาจากกิจกรรมและกระบวนการหลักขององค์กร

3. การบริหารความเสี่ยงจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยงสามารถช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ และช่วยในการแยกแยะความแตกต่างของทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังช่วยในการตัดสินใจไม่ว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถยอมรับได้ หรือการจัดการความเสี่ยงจะมีอย่างเพียงพอหรือมีประสิทธิภาพก็ตาม

4. การบริหารความเสี่ยงจะแสดงถึงความไม่แน่นอนได้อย่างชัดเจน การบริหารความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในความไม่แน่นอนสภาพของความไม่แน่นอน และแนวทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนนั้น ๆ

5. การบริหารความเสี่ยงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างและทันเวลา การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทันเวลา และมีโครงสร้างที่ชัดเจน สำหรับการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกัน สามารถเปรียบเทียบได้ และมีความน่าเชื่อถือ

6. การบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการบนข้อมูลที่ดีที่สุด สิ่งที่น่ามาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะนำมาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับ การสังเกตการณ์ การพยากรณ์ และมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจจะต้องได้รับทราบ และ

³⁴ อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, การบริหารงานคุณภาพในองค์กร, (กรุงเทพฯ; ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558)

คำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูลแบบจำลองการตัดสินใจที่นำมาใช้ รวมถึงความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ

7. การบริหารความเสี่ยงจะต้องปรับให้เหมาะสมกับองค์การ การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ รวมถึงโครงสร้างของความเสี่ยง (risk profile)

8. การบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรมด้วย การบริหารความเสี่ยงขององค์การจะต้องรับรู้ถึงขีดความสามารถ การยอมรับ และความตั้งใจของบุคลากรทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งอาจจะมีส่วนช่วย หรือขัดขวางต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ

9. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความโปร่งใส และครอบคลุม การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในทุก ๆ ระดับขององค์การ จะช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงจะยังมีความเกี่ยวข้องและทันสมัย นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังรวมถึงการยอมให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลอย่างเหมาะสม รวมถึงมุมมองและความคิดเห็นต่าง ๆ ได้รับการนำมาพิจารณาในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

10. การบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นพลวัตสามารถทำซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นทั้งภายในและภายนอกหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือองค์ความรู้ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเฝ้าติดตามหรือการทบทวน หรือมีความเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นหรือลดลง องค์การจะต้องมั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

11. การบริหารความเสี่ยงจะต้องสามารถปรับปรุง และทำให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง องค์การจะต้องมีการพัฒนา และดำเนินการกลยุทธ์ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง³⁵

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงนั้น มีหน่วยงานและนักการศึกษาหลายท่านเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอนได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective setting) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเลือกวัตถุประสงค์สำคัญที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์และตัววัดความสำเร็จจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องมีก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อ

³⁵ กิตติพงษ์ จีรวาสวงศ์, “การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000” *เคล็ดลับคุณภาพ* 15, 136 (กุมภาพันธ์ 2552): 117-118.

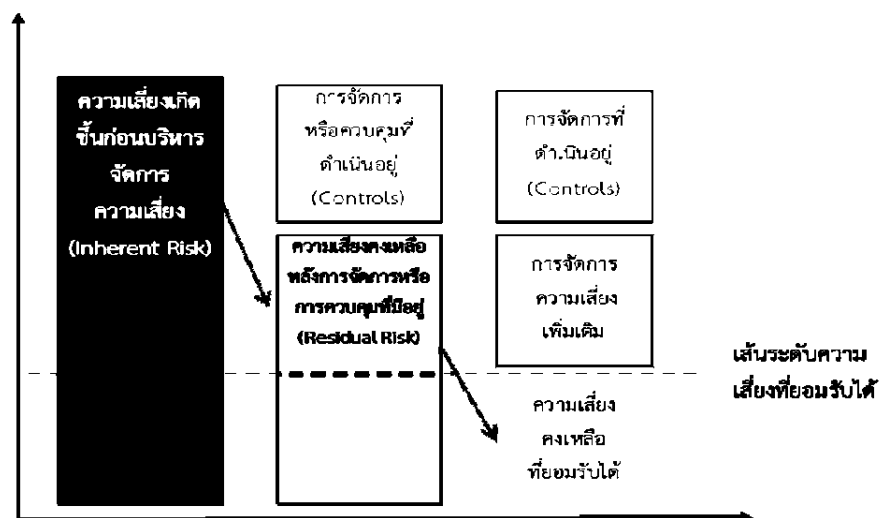
วัตถุประสงค์และช่วยในการกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนจากตัววัดความสำเร็จที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะต้องยึดหลัก “SMART” ดังต่อไปนี้

- Specific (ชัดเจน) หมายถึงมีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน
- Measurable (วัดได้) หมายถึงสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
- Achievable (ปฏิบัติได้) หมายถึงสามารถทำให้บรรลุผลได้
- Reasonable (สมเหตุสมผล) หมายถึงมีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง
- Time constrained (มีกรอบเวลา) หมายถึงมีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน

2. การระบุความเสี่ยง (risk identification) การค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสียหายในงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยควรเน้นค้นหาความเสี่ยงจากงาน/โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการที่มีความสำคัญและเป็นงานหลักขององค์กร โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตจากวิธีการดังนี้

- 1) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 2) การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงาน
- 3) การจัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop) ของบุคลากรในหน่วยงาน
- 4) การจัดทำเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก (benchmark)
- 5) การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน
- 6) วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

3. การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) เป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (inherent risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (residual risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้



แผนภูมิที่ 3 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, (ม.ป.ท., 2556), 29.

การประเมินระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่

1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน

2. ผลกระทบ (impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (sensitive) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา ต้องครอบคลุมผลกระทบ ด้านต่าง ๆ ดังนี้ เช่น ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านความปลอดภัย ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร ผลกระทบด้านลูกค้า ผลกระทบด้านความสำเร็จ ผลกระทบด้านบุคลากร เป็นต้น

การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณารวมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (level of risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความเสี่ยงนั้น

ระดับความเสี่ยง (level of risk) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง มาพิจารณา รวมกัน ดังนี้

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

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง แสดงดังแผนภูมิที่ 4

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

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	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.

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้ว ควรนำความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูง มาเร่งจัดการก่อนข้ออื่น ๆ ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรง มีโอกาสเกิดได้น้อย จะจัดเป็นความเสี่ยงที่ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ ในกรณีมีงบประมาณ กำลังคน หรือเวลาจำกัด การจัดอันดับความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องโดยเลือกการวัดความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยไปหาความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อย

4. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (risk response) คือการหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 แบบ รวมเรียกว่า 4T'Strategies

1) Take – การยอมรับความเสี่ยง (risk acceptance) การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมี มูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2) Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (risk reduction/control) การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3) Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4) Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (risk sharing/spreading) การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

5. การรายงานและติดตามผล (reporting and monitoring) เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ และเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ซึ่งการรายงานและการติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่าแผนจัดการความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพและมีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส³⁶

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้เสนอการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1.การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเป็นขั้นตอนที่เน้นการระดมความคิด การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักถึงความเสี่ยงและทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง โดยเทคนิคในการระบุความเสี่ยงสามารถให้วิธีการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ เช่น การใช้ผังก้างปลา (fishbone analysis) แผนที่ความคิด (mind map) นอกจากนี้ยังมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ออกแบบสอบถาม ความคิดเห็น การจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย

2.การประเมินความเสี่ยง สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยง 3 ประการ คือ

³⁶สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, (ม.ป.ท., 2556),23-36.

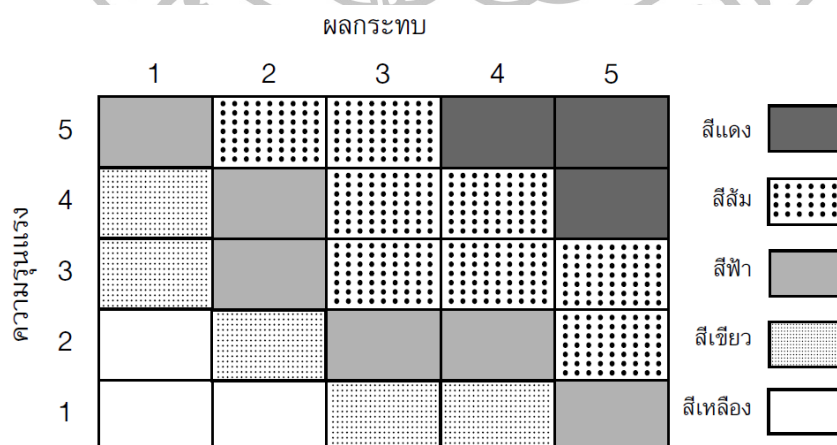
2.1 โอกาส (probability) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดูได้จากความถี่ของการเกิดความเสี่ยงเสียเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้ การประเมินความถี่ของความสูญเสียไม่ควรอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร โดยรวบรวมด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (scenario analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่น ๆ หรือจากนักบริหารความเสี่ยงอื่น

2.2 ผลกระทบ (impact) หรือความรุนแรง หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ความเสียหายมีความรุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก การประเมินความรุนแรงของความสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดขึ้นกับองค์กร โดยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และสำหรับองค์กรภาครัฐต้องคำนึงถึงความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชนไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

2.3 ระยะเวลา (timeframe) ที่ผู้รับผิดชอบโครงการหรือทีมงานจะต้องเข้าไปดำเนินการสำหรับความเสี่ยงมีระยะเวลาน้อย ปานกลาง หรือมาก

จากแหล่งที่มาของความเสี่ยงแต่ละแหล่งในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการแจกแจงรายละเอียดของความเสี่ยง ประเมินความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย และเพื่อให้การประเมินความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหน่วยงานราชการควรทำฐานข้อมูลจัดเก็บด้านความเสี่ยง (risk profile) รวมถึงจัดทำฐานข้อมูลด้านตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงในรอบต่อไป

3. การจัดการความเสี่ยง ผลจากการระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงทำให้ผู้บริหารความเสี่ยงทราบถึงความสำคัญที่ไม่เท่ากันของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนภูมิการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 แผนภูมิความเสี่ยง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การบริหารความเสี่ยง risk management, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552), 62.

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง” ที่มุ่งขวามสูงสุดของแผนภูมิความเสี่ยง (สีแดง) เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง” ที่มุ่งซ้ายบนของแผนภูมิความเสี่ยง (สีส้ม) เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองมา

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ” ที่มุ่งซ้ายล่างของแผนภูมิความเสี่ยง (สีเขียว) เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์การอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

เมื่อสร้างแผนภูมิความเสี่ยงของทั้งองค์การได้ จะทำให้สามารถจัดลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามความเหมาะสม จากนั้นต้องทำการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณา 4 ทางเลือกหลัก คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) การรับความเสี่ยงไว้เอง (risk retention) การลดความสูญเสีย (risk control) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (risk transference)

4. การติดตามประเมินผลความเสี่ยง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (risk ownership) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น³⁷

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective setting) องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) และการยอมรับความเสี่ยง (risk tolerance)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (event identification) ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

³⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การบริหารความเสี่ยง risk management, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552), 55-68.

จากแหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง ตัวอย่างเช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร เช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร ซึ่งการระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้นและรวบรวมประเด็นความเสี่ยง สำคัญที่ได้รับ ความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (corporate risk profile)

4. การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบรวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

4.2 การประเมินความเสี่ยง จะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) กรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจมีการพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิกอยู่ ทั้งนี้เกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงได้แก่ 1) ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ 2) แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น 3) ระยะเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น 4) แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง 5) ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และ 6) ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ

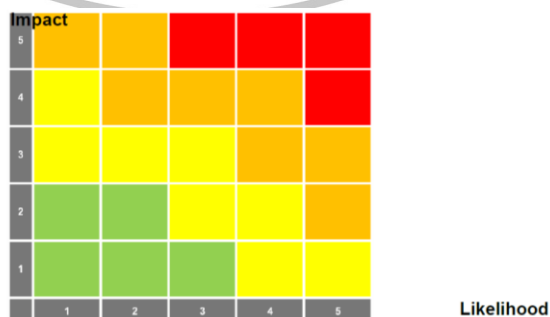
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับดังนี้

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	ไม่พบนัยสำคัญ

แผนภาพความเสี่ยง (risk map) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการรายงานระดับความเสี่ยง ที่ได้รับการประเมิน โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหาย ประกอบด้วย 2 แกน ได้แก่ 1) แกนผลกระทบของความเสียหาย (risk impact) 2) แกนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (risk likelihood) ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการจัดลำดับความเสี่ยงว่าความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินอยู่ในกลุ่มประเภทความเสี่ยงสูง (แดง) ค่อนข้างสูง (ส้ม) ปานกลาง (เหลือง) หรือ ต่ำ (เขียว)



แผนภูมิที่ 6 การจัดลำดับความเสี่ยง

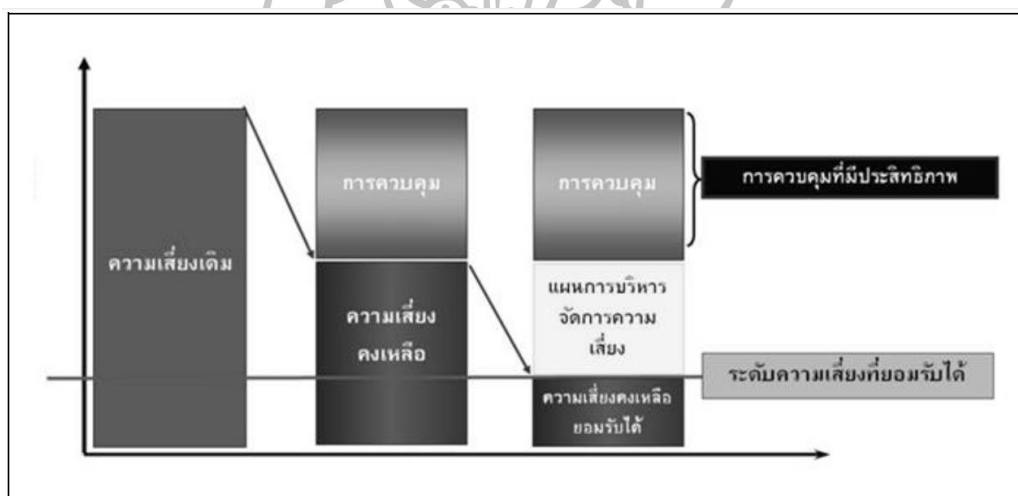
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework), เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf

หลังจากได้รับผลการประเมินแล้ว ฝ่ายบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายจัดการจะดำเนินการ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน โดยใช้แผนภาพความเสี่ยงข้างต้น มาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง
- 2) นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อดำเนินการคัดเลือก ประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องจัดการดูแลรวมถึงการกำหนดฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการจัดหามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน และ
- 3) นำเสนอประเด็นความเสี่ยงและมาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดให้ต้องจัดการดูแลเพิ่มเติมต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการขององค์กรเพื่อทราบ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (risk response) การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจ และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้



แผนภูมิที่ 7 การจัดการความเสี่ยง

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework), เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่มุมมองเศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณี ๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อม ๆ กับความเสี่ยงอื่น ๆ ซึ่งสามารถแบ่งแนวทางในการจัดการความเสี่ยงได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่

1) การหลีกเลี่ยง (avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) การร่วมจัดการ (share) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

3) การลด (reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (contingency plan)

4) การยอมรับ (accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนมาตรการจัดการสูง ไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

6. กิจกรรมการควบคุม (control activities) กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (preventive control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก 2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (detective control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (directive control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และ 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (corrective control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย กิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน กระบวนการ) 2) การกำหนดบุคคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ควรมีความรับผิดชอบดังนี้คือพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง และ 3) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (information and communication) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และควมรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต และส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร

ในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

8. การติดตาม (monitoring) กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในองค์กร มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลักรวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า 1) เจ้าของความเสี่ยง (risk owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม 2) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ 3) ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงและแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะประสานงานให้ฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ที่ประชุมผู้บริหาร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการขององค์กรเพื่อทราบและพิจารณาต่อไป และนอกจากนี้ฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์และติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการทบทวนการจัดการความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงอาจนำไปใช้ในการทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม³⁸

นอกจากนี้ก็ยังมึนักการศึกษาหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ ได้แก่

กิตติพงษ์ จีรวาสวงศ์ ได้กล่าวถึงมาตรฐาน BS 31100 ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของประเทศอังกฤษ มีจุดประสงค์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในการนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการกับความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสียหายที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด หรือไม่เกิดขึ้นเลย ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดบริบทของความเสี่ยง (risk context) ในการจัดการความเสี่ยง จะเริ่มต้นจากการระบุ และเฝ้าติดตาม ถึงบริบทของความเสี่ยง และปัจจัยภายในขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความเสี่ยงที่องค์กรสามารถดำเนินการในบางระดับของการควบคุมหรือการตอบสนองได้ โดยองค์กรจะต้องกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทบทวนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของกรอบการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง คัดเลือกวิธีการปฏิบัติงาน เครื่องมือ และเทคนิคที่เหมาะสม รวมถึงจัดทำตารางเวลาการปฏิบัติงานของ

³⁸ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework), เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม

2. การระบุความเสี่ยง (risk identification) ในการระบุความเสี่ยง จะต้องดำเนินการด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการระบุ และบันทึกถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน ระบุภัยคุกคาม และโอกาสที่จะเกิดขึ้นไว้อย่างเหมาะสม ประเมินถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละรายการ พิสูจน์ความถูกต้องของสมมติฐานต่าง ๆ ระบุถึงความสัมพันธ์ และความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และวัตถุประสงค์ ที่อาจเป็นสาเหตุของความเสี่ยง กำหนดถึงเจ้าของที่ดูแลความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน และระบุถึงแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดไว้ ทั้งนี้ความเสี่ยงทั้งหมดที่ระบุไว้ ควรมีการบันทึกอย่างสม่ำเสมอและชัดเจน เพื่อให้สามารถนำมาทบทวน และดำเนินการตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) ในการประเมินความเสี่ยงจะประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละรายการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีการเชื่อมโยงกัน การประเมินผลและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละรายการ ความเสี่ยงโดยทั่วไปจะส่งผลให้เกิดผลกระทบที่ตามมา ซึ่งบางครั้งจะเป็นในทางบวก แต่บางครั้งก็เป็นทางลบ ดังนั้นในการบริหารความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น จะเป็นการเปลี่ยนแปลงผลกระทบนั้น ๆ จากผลกระทบในเชิงลบมาเป็นผลกระทบในเชิงบวก โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะดำเนินการภายใต้ระดับของความละเอียดที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความเสี่ยง จุดประสงค์ของการวิเคราะห์ และความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศและทรัพยากรที่มี ทั้งนี้ อาจจะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ หรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณ หรือทั้งสองอย่างก็ได้ จากนั้นความเสี่ยงแต่ละรายการ จะถูกนำมาวิเคราะห์ในขอบเขตที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผลกระทบและโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ความเสี่ยง ควรจะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ โดยพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ (inherent risk) มาตรการควบคุมที่มีอยู่ และแนวทางในการบรรเทาความเสี่ยง รวมถึงการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์ความเสี่ยง (risk criteria) ที่ได้กำหนดไว้

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีการเชื่อมโยงกัน เป็นการนำความเสี่ยงที่มีการเชื่อมโยงกัน มาทำการรวมกัน หรือพิจารณาร่วมกัน ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีอิสระ ไม่เกี่ยวข้องกัน ก็อาจจะแยกออกจากกันในการนำมาพิจารณา โดยความเสี่ยงที่ถูกกำหนดโดยการตอบสนองร่วมกัน อาจจะนำมารวมกัน หรือจัดอยู่กลุ่มเดียวกัน ในขณะที่ความเสี่ยงที่ถูกกำหนดในแยกการตอบสนองออกไป ก็อาจจะพิจารณาแยกออกเป็นอิสระออกไป

3.3 การประเมินผลและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ในการจัดการความเสี่ยง ควรจะมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ถูกวิเคราะห์ รวมถึงการพิจารณาถึงแนวทางที่ความเสี่ยงเกิดขึ้น และความสามารถในการจัดการ โดยกระบวนการประเมินความเสี่ยง จะทำการคำนวณเป็นรูปแบบความเสี่ยง (risk profiles) จากการผสมผสานของความเสี่ยงที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และทำการเปรียบเทียบระดับของความเสี่ยงกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในส่วนของ

การประเมินผล และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จะคำนึงถึงบริบทของความเสี่ยง รวมถึงความเป็นไปได้ในการยอมรับหรือปฏิเสธความเสี่ยงโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การจัดการความเสี่ยง (risk response) เริ่มจากการทำความเข้าใจในความเสี่ยง การพัฒนาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการความเสี่ยง การตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม การบริหารการเปลี่ยนแปลงในมาตรการควบคุม และการเฝ้าติดตามสมรรถนะของมาตรการควบคุม

4.1 การทำความเข้าใจ การตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ รวมถึงมาตรการควบคุมและความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จะต้องได้รับการตรวจสอบ จัดทำเป็นเอกสารและสร้างความเข้าใจ โดยมาตรการควบคุมจะต้องสอดคล้องกับความเสี่ยง เพื่อให้ชัดเจนว่ายังคงมีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จะสะท้อนถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ (inherent risk) และผลกระทบของมาตรการควบคุมทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่อาจจะประมาณการณได้โดยตรงจากหลักฐานของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมา

4.2 การพัฒนาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการความเสี่ยง ในแต่ละรอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะมีการจัดทำแนวคิดสำหรับการปรับปรุงมาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงภายใต้การพิจารณาเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นการเพิ่มมาตรการควบคุม การยกเลิกการควบคุม หรือการใช้วิธีการควบคุมที่แตกต่างออกไป ซึ่งการควบคุมควรจะเป็นการดำเนินการที่สามารถทำซ้ำได้ และเป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (avoid) การค้นหาความเสี่ยง (seek) การปรับเปลี่ยนความเสี่ยง (modify) การโอนย้ายความเสี่ยง (transfer) การคงความเสี่ยงไว้ (retain) ซึ่งทั้งนี้ในการพิจารณาจะต้องคำนึงถึงงานที่จำเป็นในการพัฒนาและดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมที่เป็นไปได้ รวมถึงการดำเนินการในมาตรการควบคุมนั้น ๆ โดยการควบคุม สามารถทำการพิจารณาแยกเป็นอิสระก็ได้ แต่การพิจารณาโดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่บูรณาการทั้งหมดเข้าด้วยกัน จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากกว่า

4.3 การตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม เมื่อทำการตัดสินใจที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมของการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการประเมินถึงความเป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้เทียบกับต้นทุนของการปฏิบัติการในมาตรการควบคุม โดยคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปจากแต่ละมาตรการควบคุม ต้นทุนและประโยชน์ที่เกี่ยวข้องของการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม ข้อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ หรือปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคม ที่อาจจะส่งผลต่อการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้ (cost-benefit analysis) และจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการควบคุมเฉพาะและความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม นอกจากนั้นการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม ควรจะคำนึงถึงการรับรู้ และความกังวลของผู้มีส่วนได้เสียด้วย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดและผลลัพธ์ของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (residual risk) ควรจะได้รับการอนุมัติอย่างเหมาะสมจากองค์กรด้วย

4.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในมาตรการควบคุม ในการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุม โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มี

ต่อกิจกรรมอื่น ๆ และความพร้อมของทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมต่าง ๆ จะถูกมอบหมายไปยังเจ้าของที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง และมีการจัดทำตารางเวลาในการดำเนินการ รวมถึงมีการติดตามวัดผลความก้าวหน้าในการดำเนินการของการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมไว้อย่างชัดเจนด้วย

4.5 การเฝ้าติดตามสมรรถนะของมาตรการควบคุม ภายหลังจากมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมแล้ว ควรจะมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เหลือที่เกิดขึ้นจริง (actual residual risk) โดยระดับของความเสี่ยงที่เหลือจะได้รับการประเมิน ด้วยกระบวนการในการตัดสินใจที่เหมือนกัน ในการพิจารณาที่จะคงความเสี่ยงที่เหลืออยู่ไว้หรือพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการเพิ่มการเปลี่ยนแปลงในมาตรการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงลงไปอีก ทั้งนี้ กระบวนการจะถูกดำเนินการซ้ำ จนกว่าระดับของความเสี่ยงที่เหลือจะอยู่ภายใต้ระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) และการเปลี่ยนแปลงในมาตรการควบคุมที่เพิ่มเติมเข้ามาไม่มีความคุ้มค่า ซึ่งองค์กรจะต้องทำการเฝ้าติดตาม และทดสอบมาตรการควบคุมต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า มีเจ้าของที่รับผิดชอบดูแลอย่างชัดเจน มีการกำหนด สื่อสาร และทำความเข้าใจอย่างชัดเจน ในการดำเนินการจะไม่ทำให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มเติมที่ไม่สามารถยอมรับได้ ได้รับการนำไปปฏิบัติการตามที่ออกแบบไว้และสามารถรักษาความมีประสิทธิภาพในเชิงต้นทุน (cost-effective) และในการประกันความมีประสิทธิภาพของมาตรการควบคุม อาจดำเนินการได้ในหลาย ๆ รูปแบบ ตั้งแต่การประเมินด้วยตนเอง และการตรวจสอบภายใน ไปจนถึงการทบทวนโดยผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอก รวมถึงหลักฐานที่แสดงถึงความมีประสิทธิภาพของมาตรการควบคุม ซึ่งจะได้จากการเฝ้าติดตามกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประจำ

5. การรายงานความเสี่ยง (risk reporting) ซึ่งผลลัพธ์ที่สำคัญจากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรได้รับการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องผ่านรายงานความเสี่ยง (risk reporting) โดยในการจัดทำรายงานความเสี่ยงขององค์กร ควรจะมีความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลำดับความสำคัญและกรอบของเวลา รวมถึงมีความสอดคล้องกันกับหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำขึ้นทันเวลาที่ต้องการ มีความกระชับได้ใจความ เฉพาะเจาะจง และเชื่อถือได้ มีรายละเอียดอย่างเพียงพอที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ประโยชน์ในการทำความเข้าใจในประเด็นที่สำคัญ มีการบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดทำรายงานอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสามารถนำมาปฏิบัติได้นำส่งในเวลาเพียงพอ เพื่อให้ผู้รับได้สามารถทบทวนเนื้อหาอย่างทั่วถึงและครอบคลุมได้รับการทบทวนอย่างเป็นอิสระเป็นระยะ ๆ เพื่อยืนยันถึงความถูกต้องในคุณภาพและมั่นใจได้ว่าสอดคล้องกันกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้รายงานที่จัดทำขึ้นจะต้องมีรายละเอียดที่เหมาะสม มีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความเกี่ยวข้อง ทันเวลา และน่าเชื่อถือได้ ประกอบด้วยเนื้อหาที่อธิบายถึงสถานะของความเสี่ยงที่สำคัญที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนโอกาส หรือผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อความคุ้มค่าของการดำเนินการตอบสนอง และความเสี่ยงที่ระดับมากกว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ช่วงการยอมรับของความเสี่ยง) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่สำคัญ ที่จำเป็นที่จะต้องมีการประเมิน และเฝ้าติดตาม สาเหตุหรือแหล่งที่มาของความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น กิจกรรม หรือกระบวนการเฉพาะ คำอธิบายเกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่เกี่ยวกับกิจกรรม กระบวนการ หรือเหตุการณ์เฉพาะ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง โดยอธิบายในรูปของผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ กิจกรรม หรือโครงการ มากกว่าจะระบุเป็น

ผลกระทบเฉพาะด้าน เช่น การกำไรหรือขาดทุนทางการเงิน ช่วงเวลาของความเสียหาย วันที่ความเสียหายเกิดขึ้นจากการเฝ้าติดตามอายุของความเสียหาย ตามความก้าวหน้าของการบรรเทา โอกาสในการเกิดขึ้นของความเสียหาย การเชื่อมโยงระหว่างแหล่งที่มาของความเสียหายแต่ละรายการและวัตถุประสงค์ของสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง การเชื่อมโยงกับความเสียหายอื่น ๆ การจัดการความเสียหายที่เกิดขึ้น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงและเจ้าของความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบในมาตรการจัดการความเสี่ยง

ระบบการรายงานภายในขององค์กร จะช่วยในการเฝ้าติดตามความเสี่ยงใหม่ ความสอดคล้องของความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) รูปแบบความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร และความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป นอกจากนี้ยังช่วยติดตามถึงความก้าวหน้าของการดำเนินการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลัก และการปฏิบัติการของการควบคุมหลัก รวมถึงความมีประสิทธิภาพของกรอบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และกระบวนการ และการยึดมั่นในนโยบายความเสี่ยง 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 ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของมาตรการควบคุมและความเสี่ยงต่าง ๆ การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่หมดไปแล้ว เมื่อผ่านจุดหรือช่วงเวลาที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นไปแล้ว หรือได้รับการกำจัดอย่างสมบูรณ์³⁹

นฤมล สะอาดโฉม ได้เสนอขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงองค์กรไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดตั้งผู้บริหารงานด้านความเสี่ยงและทีมบริหารความเสี่ยงขององค์กร ขั้นตอนแรก ที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติคือ การสร้างความรู้สึกร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเริ่มจากการให้ความรู้

³⁹ กิตติพงษ์ จีรวาสวงศ์, BS 31100 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=13690§ion=9>

พนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ จากนั้นองค์กรควรจัดตั้งผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้รับผิดชอบควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี และต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในหน่วยงานอื่นขององค์กรได้ เพื่อตอบรับนโยบายและพันธกิจขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกับทีมงานบริหารด้านอื่นขององค์กร วางกรอบแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร สร้างทีมนักบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมมือกับหน่วยงานบริหารด้านอื่น ๆ ขององค์กร ในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยทีมงานบริหารความเสี่ยงควรประกอบด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางสถิติ คณิตศาสตร์ การเงิน การดำเนินงานและความเชี่ยวชาญด้านอื่นที่จำเป็นในการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น ซึ่งมีหน้าที่ในการวิจัยองค์กรเพื่อระบุความเสี่ยงด้านต่าง ๆ และการวิจัยรายละเอียดของความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร และให้ความรู้ด้านความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อให้แต่ละหน่วยงานขององค์กรเข้าใจขอบเขตงานของทีมงานบริหารความเสี่ยง ความสำคัญของงานบริหารความเสี่ยง ผลกระทบและผลประโยชน์ที่ทีมงานอื่นจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง จากนั้นเมื่อจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนสำคัญต่อมาคือ การวางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานบริหารความเสี่ยง ทางทีมงานควรมีส่วนร่วมในการวางขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงและเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างแท้จริง เพราะทีมงานบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ใดก็ตามที่จำเป็นเพื่อให้งานบริหารความเสี่ยงสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง

2. การระบุความเสี่ยงขององค์กร เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ความเสี่ยงที่ไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลื้อยู่กับองค์กรโดยที่ไม่ได้รับการวิเคราะห์วางแผนการจัดการใด ๆ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่กับองค์กรได้ ซึ่งวิธีที่นิยมใช้ในการระบุความเสี่ยงขององค์กรคือ การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกับทีมงานบริหารความเสี่ยง บางองค์กรอาจเลือกที่จะส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงาน ประกอบกับแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานตนเองในด้านความเสี่ยงแล้วค่อยเก็บข้อมูลกลับมาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป ขั้นตอนนี้ควรมีการเก็บข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงานเพิ่มเติมในรูปของความถี่ของการเกิดความสูญเสียและความรุนแรงของความสูญเสีย นอกจากนั้นข้อมูลของการดำเนินการใด ๆ เพื่อเป็นการลดความสูญเสียที่เกิดในอดีตทั้งที่ประสบผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรคจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อทีมงานบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานในขั้นต่อไป

3. การประเมินความเสี่ยงขององค์กร สามารถจัดทำแยกเป็นความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย ความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภทที่ระบุไว้ ส่วนความรุนแรงของความสูญเสียนั้นเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพราะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าหากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดเป็นความสูญเสีย

ขึ้นมาจะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด การวางแผนมาตรการจัดการความเสี่ยงภัยจึงต้องอาศัย ความถี่และความรุนแรงนี้ในการเลือกวิธีการที่จะสามารถรองรับความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอเหมาะสม การประเมินความถี่ของความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีต อาจจะเป็นเรื่องยากและมีความ ซับซ้อน การประเมินความถี่ของความสูญเสียลักษณะนี้ไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรโดยรวมร่วมด้วย ด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้ สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (scenario analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่น ๆ หรือ จากนักบริหารความเสี่ยงอื่น การประเมินความรุนแรงของความสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของ ความสูญเสียเมื่อเกิดภัยกับองค์กร การที่ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความ สูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก และ สำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วยคือความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน ไม่ใช่ความสูญเสียต่อ องค์กรเท่านั้น ในส่วนแหล่งที่มาของความเสี่ยง ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยง ควรทำการแจกแจงรายละเอียดของความเสี่ยง ประเมินความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย หากทางองค์กรไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งอัน ที่จริงแล้วเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทีมบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมินความถี่ และความรุนแรงของความเสี่ยงในเกณฑ์ ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม พร้อมกันนี้ทางผู้วิเคราะห์ความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ที่ได้รับการระบุ ควรร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับ ความ สูญเสียแต่ละรายการ และควรทำการประเมินข้อมูลทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยงเพื่อนำไปสร้างแผนภูมิ ความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

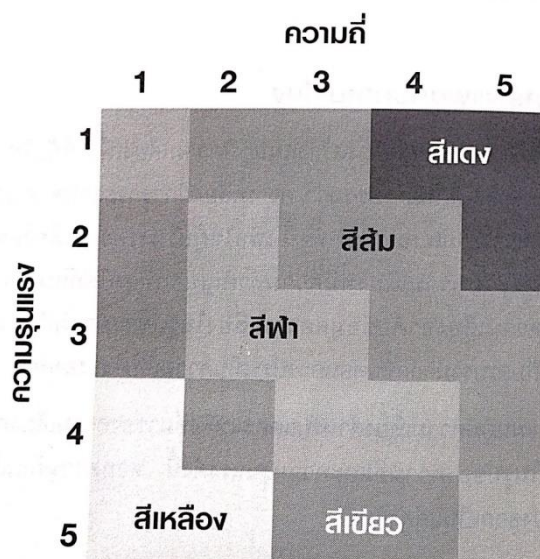
4. การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงนั้นก็เพื่อให้ผู้บริหารและทุกคน ในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่า ความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงและความรุนแรงอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน ซึ่งการ สร้างแผนภูมิความเสี่ยงอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปของความถี่และความรุนแรงที่เก็บรวบรวมจาก ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงขององค์กร

แผนภูมิความเสี่ยงสำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงสามารถแสดงได้ในรูปของ ความถี่และความรุนแรงดังนี้ หากความถี่และความรุนแรงแบ่งออกเป็นแค่สูงกับต่ำ

ความรุนแรง	ความถี่	
	ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง	ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง
	ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ	ความถี่สูง/ความรุนแรงต่ำ

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่องความถี่สูง/ความรุนแรงสูง ที่มุมขวาบนสุดของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูงที่มุม ซ้ายบนของแผนภูมิความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา ส่วนความเสี่ยง ที่ตกอยู่ในช่อง ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ ที่มุมซ้ายล่างของแผนภูมิความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงที่ทาง

องค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้ ถ้าความถี่และความรุนแรงสามารถมีค่าวัดที่ละเอียดกว่าจากต่ำสุดมีค่าเท่ากับหนึ่งถึงสูงสุดมีค่าเท่ากับห้า แผนภูมิความเสี่ยงจะมีความละเอียดมากขึ้นดังนี้



แผนภูมิที่ 8 แผนภาพความเสี่ยง

ที่มา : นฤมล สอาดโฉม, การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management (กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์, 2550), 178.

ความเสี่ยงแต่ละรายการที่ได้รับการระบุและประเมินความถี่และความรุนแรงจะถูนำมาจัดไว้ตามช่องที่เหมาะสมในแผนภูมิความเสี่ยงข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพรวมของแต่ละแหล่งความเสี่ยงว่ามีผลกระทบต่อองค์กรในด้านใดบ้าง และมากน้อยเท่าไรในรูปความเสี่ยงและความรุนแรง แผนภูมิความเสี่ยงนี้ยังสามารถจัดทำแยกสำหรับผลกระทบแต่ละด้าน เช่น ผลกระทบทางการเงินมีที่มาจากแหล่งความเสี่ยงใดบ้าง และแต่ละแหล่งความเสี่ยงมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยแค่ไหน การสร้างแผนภูมิทั้งสองลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์กร แหล่งความเสี่ยงที่ระบุจะส่งผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ ขององค์กรมากน้อยเพียงใดตามลำดับ และผลกระทบต่อองค์กรในแต่ละด้านมีที่มาของความเสี่ยงจากแหล่งความเสี่ยงใดบ้างตามลำดับ และสีต่าง ๆ ที่ใส่ไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงนี้เป็นเครื่องบอกให้รู้ถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลจัดการ ก่อนตั้งแต่สีแดงจนถึงความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีเหลือง ทั้งนี้ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแผนภูมิเช่นนี้สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมและความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของแต่ละองค์กร

5. การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณาทางเลือกหลักคือ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงไว้เลย 2) การรับความเสี่ยงไว้เอง ในกาวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อพิจารณาที่จะเลือก

รับความเสี่ยงแต่ละชนิดไว้เองหรือไม่ ผู้บริหารควรคำนึงถึงการแจกแจงความถี่และความรุนแรงของตัวแปรความสูญเสีย ประกอบกับกำลังความสามารถในการรับความเสี่ยงไว้เองได้ด้วย ความสูญเสียที่เกิดขึ้นบ่อยแต่มีความรุนแรงน้อยมากถือเป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับความเสี่ยงเอาไว้เองได้ ความเสี่ยงที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยหรือโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่เมื่อเกิดแล้วมีมูลค่าความสูญเสียที่สูงมาก ความเสี่ยงประเภทนี้ไม่ควรที่จะเลือกรับเอาไว้เอง 3) การควบคุมความสูญเสีย เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ วิธีการที่เหมาะสมคือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยงหรือควบคุมความสูญเสีย มีสองวิธีการหลักคือ หนึ่งเป็นการป้องกันการเกิดความเสี่ยง เป็นวิธีการที่พยายามจะลดความถี่ของการเกิดความเสี่ยง นั่นคือการวิเคราะห์หามาตรการหรือวิธีการใด ๆ ในการที่จะป้องกันไม่ให้ความสูญเสียเกิดขึ้น และสองคือการควบคุมขนาดความสูญเสีย เป็นวิธีการที่พยายามที่จะลดความรุนแรงของความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว และ 4) การถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้นั้นควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น

6. การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการติดตามประเมินผลไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงแต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่การจัดการระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์⁴⁰

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้เสนอกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุถึงความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เปิดเผยและกำหนดว่าความเสี่ยงที่เป็นไปได้ขององค์กรมีอะไรบ้าง ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรู้ได้ว่ากิจกรรม หรือสถานที่ หรือทรัพยากรใดขององค์กรที่อยู่ในความเสี่ยง โดยทั่วไปการระบุความเสี่ยงสามารถอธิบายได้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ต่อไปนี้ 1) แหล่งของความเสี่ยง (sources of risks) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ทั้งด้านบวกและด้านลบ 2) ปัจจัยที่อันตราย (hazard factors) เป็นภาพหรือสถานการณ์ที่เพิ่มโอกาสของความสูญเสีย หรือความเสียหาย หรือความรุนแรง ความผิดพลาดของการบริหารจัดการของบริษัท 3) ภัย (peril) คือ บางสิ่งที่ใกล้เคียงกับความเสี่ยง และมีผลลัพธ์ในเชิงลบหรือไม่ก่อให้เกิดผลดีใด ๆ ภัยนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และไม่สามารถทราบหรือคาดการณ์ความเสียหายได้ อาจกล่าวได้ว่า ภัยเป็นสาเหตุแห่งความสูญเสีย 4) ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง (resources exposed to risk) หมายถึง วัตถุที่กำลังเผชิญกับความเสี่ยงหรือการได้ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น

2. วัดผลกระทบที่เกิดกับบริษัท การที่จะวัดความถี่และความรุนแรงของการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในอดีตและกิจกรรมที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบันว่าโอกาสของความสูญเสียจะเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหนและจะต้องสูญเสียเงินเป็นจำนวนเท่าไร ซึ่งอาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยจะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ

⁴⁰ นฤมล สอาดโฉม, การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management, (กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์, 2550), 170-184.

3 ประการ เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้แก่ 1) ผลกระทบ (impact) 2) โอกาสที่จะเกิด (probability) และ 3) การพินิจพิเคราะห์ (discrimination) หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแต่ละด้านตามองค์ประกอบทั้ง 3 ประการแล้ว ก็สามารถระบุคะแนนของความเสี่ยงแต่ละเรื่องได้ตามสูตร หลังจากนั้นผู้บริหารก็สามารถจัดลำดับความเสี่ยงจากคะแนนได้ในแต่ละด้านที่วิเคราะห์

$$\text{ปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด} = \frac{\text{โอกาสที่จะเกิด} \times \text{ผลกระทบ}}{\text{การพินิจพิเคราะห์}}$$

3. เลือกเทคนิคในการรับมือกับความเสี่ยง หลังจากระบุและวัดโอกาสของความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะรับมือความเสี่ยงที่มาพร้อมกับความสูญเสียอย่างไร ซึ่งมีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือความเสี่ยงที่สำคัญอยู่ 4 แบบ ได้แก่ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (risk avoidance) จะใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อหยุดหรือลดการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง 2) การควบคุมความเสี่ยง (risk control) ในกรณีที่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เพราะจะส่งผลกระทบต่อบริษัทได้มากกว่า บริษัทอาจเลือกเทคนิคการควบคุมความเสี่ยง หรือกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายคือ การใช้วิธีการในการป้องกันความสูญเสียเพื่อที่จะลดความถี่ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น 3) การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง (risk retention) ในกรณีที่ความสูญเสียหรือความเสียหายไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ บริษัทต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อการสูญเสียสามารถคาดเดาได้หรือจัดการได้ บริษัทอาจตัดสินใจที่จะชดเชยความสูญเสียเหล่านั้นจากงบประมาณที่มีอยู่ และ 4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (risk transfer) เมื่อโอกาสของความเสี่ยงที่มีสูงไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ ผู้บริหารหรือบริษัทส่วนมากเลือกที่จะใช้เทคนิคการถ่ายโอนความเสี่ยง

4. การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ควรพิจารณาให้รอบคอบ โดยระบุถึงเป้าประสงค์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการพร้อมทั้งความเสี่ยง 3 อันดับแรกที่ต้องให้ความสนใจก่อน เพราะเป็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย หลังจากนั้นให้พิจารณากิจกรรมที่ใช้ในการควบคุมที่มีอยู่แล้ว และระบุต่อไปว่ายังมีความเสี่ยงอะไรที่คงอยู่อีกบ้างถึงแม้จะมีการนำกิจกรรมเหล่านั้นมาควบคุมแล้ว และมีแนวทางในการปรับปรุงการควบคุมอย่างไรบ้าง หลังจากที่ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งแยกในแต่ละเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้วให้นำทั้งหมดไปรวมกันในแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์

5. การติดตามผล เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าประเภทของความเสี่ยงรูปแบบใหม่นั้นเกิดขึ้นได้เสมอ จึงต้องคอยสอดส่องการจัดการความเสี่ยงของบริษัทอย่างต่อเนื่อง และประเมินวิธีการที่ใช้อยู่กับความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นระยะ รวมทั้งปรับปรุงเทคนิคเหล่านั้น ในกรณีที่มีความจำเป็น⁴¹

⁴¹ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, การบริหารความเสี่ยง (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 21-37.

เจริญ เจษฎาวุธ ได้เสนอต้นแบบวงจรความเสี่ยงไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 chesadaval risk cycle model

ที่มา: เจริญ เจษฎาวุธ, การบริหารความเสี่ยง, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: บริษัท พอดี จำกัด, 2550), 69.

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ (understanding key business objectives) ผู้บริหารที่รับผิดชอบต้องเริ่มต้นงานวางแผนการบริหารจัดการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้องค์กรและบรรดาพนักงานขององค์กรทราบถึงทิศทางและจุดมุ่งหมาย โดยอาศัยการสนับสนุนจากองค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐานได้แก่ นโยบาย (policies) กระบวนการปฏิบัติ (procedures) กฎข้อบังคับ (rules) กลยุทธ์ (strategies) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ต้องผูกโยงเกี่ยวเนื่องประสานสัมพันธ์กันโดยตลอด จะทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้

2. การสำรวจความเสี่ยง (risk survey) ต้องกำหนดบุคคลหรือคณะบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้สำรวจความเสี่ยงและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกิจกรรมการสำรวจความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ภาพการให้ความสำคัญต่องานบริหารความเสี่ยงของฝ่ายจัดการมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยผู้สำรวจต้องศึกษาข้อมูลเบื้องต้นก่อน ซึ่งอาจค้นหาจากข้อมูลได้ 2 ทางคือ 1) ข้อมูลภายในและ 2) ข้อมูลภายนอก

3. การค้นหาและคัดชี้ความเสี่ยง (risk identification) ควรที่จะทำการพิจารณาถึงลำดับความสำคัญของประเภทข้อมูลในเบื้องต้นเสียก่อน เพราะข้อมูลบางประเภทอาจมีความสำคัญน้อย เป็นเพียงมีส่วนเกี่ยวข้องในบางเรื่องเท่านั้น ซึ่งการจำแนกประเภทข้อมูล อาจจัดเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเสี่ยงของกิจกรรมที่กำลังมุ่งค้นหาอยู่และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลสนับสนุนให้สามารถนำมาผูกโยงให้เห็นความชัดเจนของจำนวนหรือลักษณะสภาพคล่องหรือสาเหตุการขาดสภาพคล่องที่เกิดขึ้น โดยหลักการคัดชี้ความเสี่ยงที่สำคัญคือการพิจารณาชี้ไปที่เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดและต่อเชื่อมระหว่างการคัดชี้ความเสี่ยงกับการประเมินความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ที่สำคัญที่นิยมใช้กันอย่างหนึ่งคือการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (analytical analysis) เทคนิคการวิเคราะห์มีหลากหลาย เช่น ไดอะแกรมก้างปลา (fishbone diagrams) ผังพาเรโต (pareto charts) การทดสอบอย่างมีเหตุผล (reasonableness testing) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) การวิเคราะห์สัดส่วน (ratio analysis) การเปรียบเทียบอัตราร้อยละต่อขนาดทั่วไป (percentages and common size comparisons)

5. การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง (risk assessing and ranking) ในการประเมินความเสี่ยงให้เห็นภาพชัดเจน ต้องใช้ความพยายามประเมินแปรผลออกมาในเชิงรูปธรรมที่สามารถสัมผัสได้ สามารถวัดผลได้ โดยทั่วไปอาจวัดได้ 2 รูปแบบคือ 1) วัดเป็นจำนวนและ 2) วัดเป็นเวลาดำเนินการ จัดลำดับความเสี่ยง อาจกำหนดระดับความเสี่ยงทำนองนี้

A = ความเสี่ยงสูง (high)

B = ความเสี่ยงปานกลาง (medium)

C = ความเสี่ยงต่ำ (low)

6. การบริหารความเสี่ยง (risk management) ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ แต่อย่างน้อยควรตั้งอยู่บนพื้นฐานเหล่านี้คือ 1) การยอมรับความเสี่ยง เมื่อใดเกิดความไม่คุ้มค่าในการที่จะต้องมาคอยกำจัดความเสี่ยงหรือป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (acceptable risk) ที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมนั้น 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ไม่อาจป้องกันได้ อาจเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารที่ฉลาดอาจใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง 3) การวางระบบควบคุมภายใน กลไกการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด คือ การออกแบบระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการป้องกันความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และเกิดประสิทธิผล

7. การตรวจสอบความเสี่ยง (risk audit) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกำกับและติดตามผลว่ากลไกการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตามหรือไม่อย่างไร โดยเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การประเมินระบบควบคุมภายใน การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข⁴²

นิรภัย จันท์สวัสดิ์ ได้เสนอวงจรการบริหารความเสี่ยงไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (understanding key business objectives) ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรต้องทราบและทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายขององค์กรนั้นว่าก่อตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร วิสัยทัศน์ พันธกิจ กิจกรรมหลักคืออะไร มีทิศทางและจุดหมายอย่างไร รวมทั้งต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ งาน กิจกรรม กระบวนการที่ปฏิบัติอยู่ว่าตอบสนอง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับองค์กรหรือไม่ อย่างไร มีความคาดหวังให้เกิดผลลัพธ์ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างไร โดยควรศึกษานโยบาย กระบวน วิธีปฏิบัติ กฎข้อบังคับ และอื่น ๆ การที่จะมั่นใจได้ว่าบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจจริง ต้องมีการเสริมกระบวนการวัดระดับความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เป็นแนวทางที่สร้างความมั่นใจได้

⁴² เจริญ เษฏาวัลย์, การบริหารความเสี่ยง, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: พอติ จำกัด, 2550), 67-82.

2. การค้นหาและระบุความเสี่ยง (risk identification) สามารถทำได้โดย

2.1 การสำรวจแหล่งข้อมูลเบื้องต้น ที่ควรทำการสำรวจข้อมูลความเสี่ยงมี 2 ส่วนคือ

1) ข้อมูลภายในองค์กร ได้แก่ รายงาน ระเบียบ คำสั่ง บันทึก การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ ตัวเลขทางสถิติจากพื้นที่กิจกรรมต่าง ๆ หรือจากการสัมภาษณ์บุคคลภายในองค์กร 2) ข้อมูลภายนอกองค์กร ได้แก่ ข้อมูล ข่าวสาร สิ่งพิมพ์หรือสถิติจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือจากการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

2.2 การค้นหาพื้นที่ (area searching) โครงการ งาน กระบวนการ กิจกรรมที่มีความเสี่ยง มีแนวทางพิจารณาคัดเลือกค้นหาพื้นที่ 2 แนวทางคือ 1) พิจารณาจากความสำคัญของกิจกรรม กระบวนการโดยกระบวนการ โครงการ กิจกรรม กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานปฏิบัติอยู่ทั้งหมด นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญและคัดเลือกงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการที่สำคัญมาดำเนินการระบุวัตถุประสงค์ สำรวจ ค้นหาความเสี่ยงและอื่น ๆ 2) พิจารณาจากความรุนแรงและโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยง จะพิจารณาพื้นที่โครงการ งาน กิจกรรมหรือกระบวนการที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงสำคัญ หรือมีความเสี่ยงสูง

2.3 การระบุความเสี่ยง (risk identification) เป็นการรวบรวมเรื่อง ประเด็นเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจจะเป็นปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานสำเร็จ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของโครงการ งาน กิจกรรม หรือกระบวนการที่เลือกไว้โดยแยกไว้เป็นกลุ่ม ๆ ตามประเภทของความเสี่ยง ซึ่งมีเทคนิคในการระบุความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐาน (assumption analysis) การใช้การบอกบท (prompt lists) การระดมสมอง (brainstorming) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (facilitated workshops) การสัมภาษณ์ (interviews) Benchmarking การสืบสวน (incident investigation) การตรวจสอบ (auditing) การใช้รายการตรวจสอบ (check lists) และแผนง การตัดสินใจ (decision trees)

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุ ปัจจัยและผลกระทบ ของความเสี่ยงรวมถึงวิเคราะห์ระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิมจะนำไปสร้างเป็นเกณฑ์กำหนดระดับ ในการประเมินปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ในการดำเนินการนั้นก่อนอื่นต้องจำแนกความเสี่ยงเพื่อง่าย ในการดำเนินการ จากนั้นกำหนดมาตรการ กลยุทธ์ แนวทางในการปรับปรุง สามารถอธิบายเป็นขั้นตอน ได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 การวิเคราะห์สาเหตุแห่งความเสี่ยง (cause analysis) แบ่งได้ 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุเบื้องต้น (active failure or unsafe act) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นแหล่งที่มาของสาเหตุ (cause factors analysis) การวิเคราะห์หาต้นตอของสาเหตุแห่งความเสี่ยง (root cause analysis)

3.2 การวัดความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงมีหลากหลายลักษณะ หลายประเภท การจะการวัดโดยตรงเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก ซึ่งในกรณีที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง จะใช้วิธีการโดยอ้อม เรียกว่า การประเมิน โดยที่จะต้องทำให้มองเห็นค่าออกมาในรูปของตัวเลขให้ได้

3.3 การสร้างรูปแบบความเสี่ยง (risk model) ขององค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์กำหนด ในการประเมินค่าระดับความเสี่ยง โดยกำหนดจำนวนและชื่อประเด็น หัวข้อหรือตัวแปรที่จะใช้วัด/ ประเมินในแต่ละด้าน แบ่งระดับของคะแนนและกำหนดเกณฑ์ของระดับคะแนน

3.4 การวิเคราะห์หาจุดอ่อนของระบบการควบคุม ระบุวิธีการควบคุม กำกับดูแลที่ใช้ในปัจจุบัน อาจใช้เทคนิคแบบสอบถามการควบคุมภายในที่เป็นช่องโหว่ให้เกิต้นตอของสาเหตุของความเสียหาย (root cause) นั้น ๆ และกำหนดการปรับปรุงต่อไป

4. การประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง (risk assessment and ranking) เป็นการนำเหตุการณ์ เรื่องประเด็นความเสี่ยงที่ค้นหาระบุได้และข้อมูลการวิเคราะห์มานำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสความเป็นไปได้ตามเกณฑ์ในรูปแบบความเสี่ยง (risk model) ขององค์กรที่กำหนดไว้ แล้วกรอกผลการประเมินทั้งระดับความรุนแรง ความถี่หรือโอกาสความเป็นไปได้ในตารางข้อมูลความเสี่ยง แล้วนำค่าเฉลี่ยของระดับความรุนแรง ความถี่หรือโอกาสความเป็นไปได้ ไปกรอกในแผนผังความเสี่ยงเพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้วจัดเรียงลำดับความเสี่ยงที่มีอยู่ทั้งหมดไว้เพื่อประกอบการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงต่อไป

5. การจัดการกับความเสี่ยง (risk response) เป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้แล้ว ตลอดจนกำหนดแนวทาง มาตรการ ผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

5.1 ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา การเลือกกลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลนั้นควรพิจารณาข้อมูลเหล่านี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ทั้งระดับองค์กรและระดับโครงการ งาน กิจกรรม 2) ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุที่วิเคราะห์ได้จากการวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งความเสี่ยง (cause analysis) 3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิมที่วิเคราะห์ได้จากการวิเคราะห์หาจุดอ่อนของระบบการควบคุม 4) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้ตามการจัดเรียงลำดับความเสี่ยง และจัดทำรูปแบบความเสี่ยง 5) ทรัพยากรที่มีทั้งคน เงิน เครื่องมือ เทคโนโลยีและเวลา และ 6) ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้น

5.2 การเลือกจัดการกับความเสี่ยง (risk selection) ต้องเลือกดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ 1) การเลือกลำดับก่อน หลัง เลือกว่าจะดำเนินการกับความเสี่ยงใดก่อน หลัง 2) การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง มี 4 วิธี คือ 1) การรับความเสี่ยงไว้เอง (take risk) เป็นการยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าสามารถยอมรับได้ 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (transfer risk) เป็นการที่องค์กรนั้นไม่สามารถแบกรับผลกระทบจากความเสียหายได้ หรือความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการเป็นเรื่องที่มีความไม่ชำนาญหรือต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมาก 3) การลดความเสี่ยง (treat risk) เป็นการดำเนินการกิจกรรม กลวิธีเพื่อลดความเสี่ยงโดยการใช้อนุมัติที่ผ่านการพิจารณาเป็นอย่างดี 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (terminate risk) เป็นการที่ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุด เลิก กิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้นหรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์

5.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง เป็นการนำสิ่งที่ดำเนินการมาตั้งแต่เริ่มการทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักขององค์กร จนถึงการจัดการจัดการกับความเสี่ยงมาประมวลแล้วจัดทำเป็นรายการ ข้อกำหนด เหตุผล วิธีการ มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการควบคุม กำกับเพื่อจัดการกับความเสี่ยงรวมทั้งระบุแนวทางการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติด้วย

5.4 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน เป็นส่วนสำคัญที่ต้องปรากฏในแผนปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่เลือกจัดการด้วยวิธีลด (treat) ระดับความเสี่ยงลงให้อยู่ใน เกณฑ์ยอมรับได้ โดยให้เป็นไปตามกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประเภทของการควบคุมแบ่งได้ 4 ประเภท คือ 1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (preventive control) ใช้เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย 2) การควบคุมเพื่อการตรวจสอบ ติดตาม (detective control) ใช้ค้นหาให้พบความเสี่ยง 3.) การควบคุม เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง (corrective control) ใช้ปรับปรุง แก้ไข ข้อผิดพลาด และ 4) การควบคุมเพื่อ แนะนำวิธีปฏิบัติงาน (directive control)

6. การนำไปสู่การปฏิบัติ (development or implementation) เป็นการนำแผน ปฏิบัติการ ไปดำเนินการประชาสัมพันธ์ ชี้แจง กำหนดมาตรการ มอบหมาย และผลักดันให้เกิดความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การระบุความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง 4) การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และ 5) การติดตามประเมินผล

7. การตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง (risk audit, self assessment and improvement) เป็นการตรวจสอบ สอบทาน ติดตามกลไกการบริหารความเสี่ยงว่ามี การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการหรือไม่ เพียงใด ในการปฏิบัติที่มีความสอดคล้อง ครบกระบวนการหรือรวมไปถึง การประเมินระบบการควบคุมภายใน โดยผู้บริหาร หน่วยตรวจสอบภายใน และ/หรือหน่วยตรวจสอบ จากภายนอกแล้วนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป⁴³

ธร สุนทรายุทธ ได้เสนอต้นแบบวงจรความเสี่ยงไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร (understanding key organization objectives) เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจทิศทางจุดมุ่งหมาย การที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขององค์กร ต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์ประกอบของวัตถุประสงค์หลัก ประกอบด้วย

1.1 นโยบาย (policies) เป็นข้อเสนอแนะกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหาร ในการพิจารณาจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติการ ควบคุม นโยบายขององค์กรมีแนวทางในการกำหนด คือ 1) องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน (where are we now?) 2) องค์กรต้องการไปไหน (where do we want to be?) และ 3) องค์กรจะไปถึงสิ่งนั้น ได้อย่างไร (how do we get there?)

1.2 วิธีปฏิบัติ (procedures) เป็นการอธิบายถึงวิธีปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ นโยบายประสบผลสำเร็จ เป็นวิธีการปฏิบัติที่เลือกไว้โดยเฉพาะ หรือที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานสำหรับ ให้การดำเนินงานในอนาคต วิธีปฏิบัติอาจจะบ่งชี้ให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการทำงานที่บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องอยู่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวังเอาไว้ วิธีปฏิบัติเน้นการกระทำมากกว่า ความคิด ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติกับนโยบาย คือนโยบายเป็นเรื่องของการวางหลักปฏิบัติทั่วไป ให้ถือปฏิบัติ ส่วนวิธีปฏิบัตินั้นบอกให้ทราบว่าต้องทำอะไรเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและ เป็นไปตามนโยบายนั้น ๆ

⁴³ นิรภัย จันทร์สวัสดิ์, การบริหารความเสี่ยง Risk Management (กรุงเทพฯ : สุทรไพศาล, 2551), 33-82.

1.3 กฎข้อบังคับ (rules) เป็นข้อกำหนดที่ให้กระทำหรือห้ามมิให้กระทำตามเงื่อนไขที่กำหนดนั้น กฎข้อบังคับจะต่างกับวิธีปฏิบัติตรงที่กฎข้อบังคับไม่บ่งบอกถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นลำดับขั้นตอน

1.4 กลยุทธ์ (strategies) เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักที่สำคัญที่จะทำให้เกิดผล โดยเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดของทรัพยากร การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกสิ่งต่าง ๆ เพื่อมาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์กับนโยบายต่างกันตรงที่ นโยบายจะไม่กำหนดเป้าหมายแต่ละเป็นแนวทางว่าควรหรือไม่ควรอย่างไร นโยบายจึงเป็นตัวกำกับกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย การที่ผู้บริหารจะก้าวไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ผู้บริหารจะต้องค้นหาให้พบว่ามีอะไรขัดขวางหรือเป็นความเสี่ยงอยู่บ้าง ความเสี่ยงนั้นมีขนาดความรุนแรงอย่างไร เพื่อจะได้คิดหาวิธีป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ

2. สำรวจความเสี่ยง (risk survey) เป็นกิจกรรมการสำรวจเบื้องต้น เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงของพื้นที่ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารควรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบขึ้น โดยเฉพาะทำหน้าที่สำรวจความเสี่ยงอาจเป็น ฝ่ายตรวจสอบหรือผู้ตรวจสอบภายในแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเป็นฝ่ายบริหารความเสี่ยงหรือมอบหมายให้มีคณะทำงานจากผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นคณะทำงานเฉพาะกิจ (Ad-Hoc Committee) จนกว่ากิจกรรมการสำรวจความเสี่ยงแต่ละครั้งจะแล้วเสร็จ ซึ่งแหล่งข้อมูลที่จะสำรวจอาจมาได้ 2 ทางคือ 1) ข้อมูลภายใน ได้แก่ ระบบงาน รายงานต่าง ๆ ระเบียบคำสั่ง ตัวเลขสถิติ หรือจากการสัมภาษณ์บุคคลภายในองค์กร 2) ข้อมูลภายนอก ได้แก่ การติดตามขอเอกสาร ข้อมูลข่าวสารหรือสถิติจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องจากหนังสือพิมพ์ หรือจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง

3. ค้นหาและระบุความเสี่ยง (risk identification) เป็นการค้นหาความเสี่ยงที่ต้องการจากข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเสี่ยงของกิจกรรมนั้น ๆ ข้อมูลดังกล่าวจะนำมาวิเคราะห์ว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากสาเหตุใดบ้างและระดับความรุนแรงเป็นอย่างไร 2) ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวเลข แต่เป็นข้อมูลสนับสนุนสามารถนำมาเชื่อมโยงให้เห็นสาเหตุได้ ซึ่งข้อมูลข้างต้นนำมาคัดแยกและบ่งชี้ว่าองค์กรมีความเสี่ยงเรื่องอะไรบ้าง หลักการระบุความเสี่ยงนั้น จะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อระบุได้แล้วควรพิจารณาว่า ความเสี่ยงแต่ละลักษณะหรือแต่ละประเภะนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร (cause) ผลกระทบ (impact) ต่อองค์กรมีอะไรบ้าง แล้วนำมาบันทึกผลไว้เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อไป

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) จะขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงและชนิดของเครื่องมือที่จะพิจารณาใช้ในการวิเคราะห์ที่นิยมกันคือ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (comparative analysis)

4.1 เทคนิคการวิเคราะห์ เช่น เทคนิคก้างปลา (fishbone diagrams) ผังพาเรโต (pereto charts) การทดสอบอย่างมีเหตุผล (reasonableness testing) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis)

4.2 ความหมายของการวิเคราะห์ การวิเคราะห์เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบระหว่างเรื่องของการคาดหวัง (expectation) กับข้อมูลจริง (real data) เพื่อระบุให้ทราบถึงเรื่อง 1) ความผิดปกติ

ที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหมายไว้ 2) การแสดงให้เห็นถึงความผิดปกติที่ไม่คาดคิด 3) รายการที่ไม่เป็นไปตามปกติธรรมดา ข้อมูลเชิงสถิติในอดีตได้นำมาเปรียบเทียบโอกาสและความเป็นไปได้ต่าง ๆ

4.3 ความสำคัญของข้อมูลและเทคโนโลยี ผลสำรวจของการวิเคราะห์ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูลและเทคโนโลยีที่นำมาใช้

4.4 ผลการวิเคราะห์ เพื่อนำไปประเมินจัดลำดับความเสี่ยงต่อไป

5. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (risk assessing and ranking) ในการประเมินความเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงมีทั้งรูปธรรมและนามธรรม แต่หลักการประเมินจะต้องทำให้เห็นถึงความชัดเจน แปลผลออกมาเป็นเชิงรูปธรรมที่สัมผัสได้ วัดได้ กล่าวคือวัดเป็นจำนวนได้และวัดเป็นเวลาได้ ส่วนการจัดลำดับความเสี่ยง อาจจัดเป็น

A = ความเสี่ยงสูง (high)

B = ความเสี่ยงปานกลาง (medium)

C = ความเสี่ยงต่ำ (low)

6. การบริหารความเสี่ยง (risk management) ถือเป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์การโดยตรง ทั้งนี้เพราะความเสี่ยงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการที่ต้องรับผิดชอบบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยมีหลักการใหญ่ดังนี้

6.1 การยอมรับความเสี่ยง กลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยงคือจะต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุน (cost) ในการจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ (benefit) ที่จะได้รับจากการไม่มีความเสี่ยงนั้น ที่จะต้องให้มีความคุ้มค่า หากเมื่อใดเกิดความไม่คุ้มค่าที่ต้องคอยมากำจัดความเสี่ยงนั้น หรือคอยป้องกันความเสี่ยงนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (acceptable risk) ที่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการควบคุม

6.2 การถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงบางอย่างไม่สามารถป้องกันได้ซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอวิธีที่ผู้บริหารใช้บ่อย ได้แก่ วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงไปที่อื่น โดยการทำประกันภัยกับบริษัทประกันภัยหรือประกันชีวิตให้กับบุคลากร เป็นต้น

6.3 การวางระบบควบคุมภายใน การออกแบบควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกันความเสี่ยงลักษณะต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและเกิดประสิทธิผล เช่น สร้างระบบของการตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพ

7. การตรวจสอบความเสี่ยง (risk audit) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการควบคุม กำกับและติดตามผลว่ากลไกการบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติตามหรือไม่เพียงใด ผู้บริหารองค์การจะต้องตรวจสอบความเสี่ยงมิให้เกิดขึ้น หรือถ้ามีก็สามารถควบคุมป้องกันให้เกิดแต่น้อยที่สุด โดย

7.1 การสอบทานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยใช้การตรวจสอบภายใน (internal auditors) เพื่อเป็นการตรวจสอบความเสี่ยงที่เริ่มต้นได้

7.2 การประเมินควบคุมภายใน ตามปกติแล้วความเสี่ยงนั้นจะเกิดก็ต่อเมื่อการควบคุมที่หละหลวม หากมีสูงย่อมเกิดความเสี่ยงสูง ในทางตรงข้ามหากที่ใดมีความเสี่ยงต่ำการควบคุมภายในมักมีความเข้มงวดมาก ดังนั้นทุกครั้งที่ทำการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง ผู้ตรวจสอบจึงควรต้องทำการประเมินระบบควบคุมภายในเพื่อหาจุดอ่อนนั้น

7.3 การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบจุดอ่อนของการควบคุมจะต้องมีการวางมาตรการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

7.4 การสร้างสัญญาณเตือนภัย กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องมีแบบเตือนภัยที่ดี มีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงใด ๆ ขึ้น ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงจะต้องสามารถเตรียมการรับมือได้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้⁴⁴

อนุศักดิ์ ฉิ้นไพศาล ได้เสนอกระบวนการจัดการความเสี่ยงไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุและจำแนกความเสี่ยง จะช่วยให้แต่ละคนระบุความเสี่ยงเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงปัญหาที่มีอยู่ และต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การระบุและจำแนกความเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกในการจัดการความเสี่ยงเชิงรุก โดยจะให้อีกโอกาสต่าง ๆ ตัวชี้วัดและข้อมูลที่จะช่วยให้องค์กรยกระดับความเสี่ยงที่สำคัญก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และธุรกิจ ขั้นตอนนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการเก็บรวบรวมโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการจัดหมวดหมู่ การระบุเหตุการณ์อย่างเป็นทางการ ปัญหาและข้อผิดพลาดที่รู้จักกันโดยต้นกำเนิด อากาศและสาเหตุของความเสี่ยง

2 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จะเปลี่ยนแปลงการประมาณการหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเฉพาะที่ได้ถูกพัฒนา ตลอดจนการระบุความเสี่ยงไปสู่รูปแบบที่สอดคล้องซึ่งสามารถใช้เพื่อช่วยตัดสินใจไปยังการจัดลำดับความสำคัญ

3. การวางแผนและการจัดตารางเวลา กิจกรรมต่าง ๆ ในการวางแผนสามารถดำเนินการได้โดยการปฏิบัติงานด้านข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยแปลรายการลำดับความสำคัญของความเสี่ยงไปสู่แผนการปฏิบัติงาน การวางแผนยังรวมถึงการพัฒนารายละเอียดของกลยุทธ์และรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละความเสี่ยงที่อยู่จุดสูงสุด การจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติที่มีความเสี่ยง การสร้างและการบูรณาการแผนการจัดการความเสี่ยง การจัดตารางเวลา ยังรวมไปถึงการบูรณาการงานต่าง ๆ ที่ต้องการนำแผนการดำเนินการความเสี่ยงไปใช้ในกิจกรรมการดำเนินงาน โดยกำหนดให้แต่ละคนหรือบทบาทและกระตุ้นให้ติดตามสถานะในการทำงาน

4. ติดตามและรายงานความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยงเป็นการตรวจสอบสถานะของความเสี่ยงเฉพาะและความก้าวหน้าในการวางแผนการปฏิบัติงาน และยังรวมไปถึงการตรวจสอบความน่าจะเป็นผลกระทบ โอกาสเสี่ยงภัย และมาตรการอื่น ๆ ของความเสี่ยงสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญหรือแผนความเสี่ยงและท้ายที่สุดความพร้อมของการให้บริการ การรายงานความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้จัดการฝ่ายบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ จะมีความตระหนักถึงสถานะของความเสี่ยงที่สูงสุดและแผนในการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

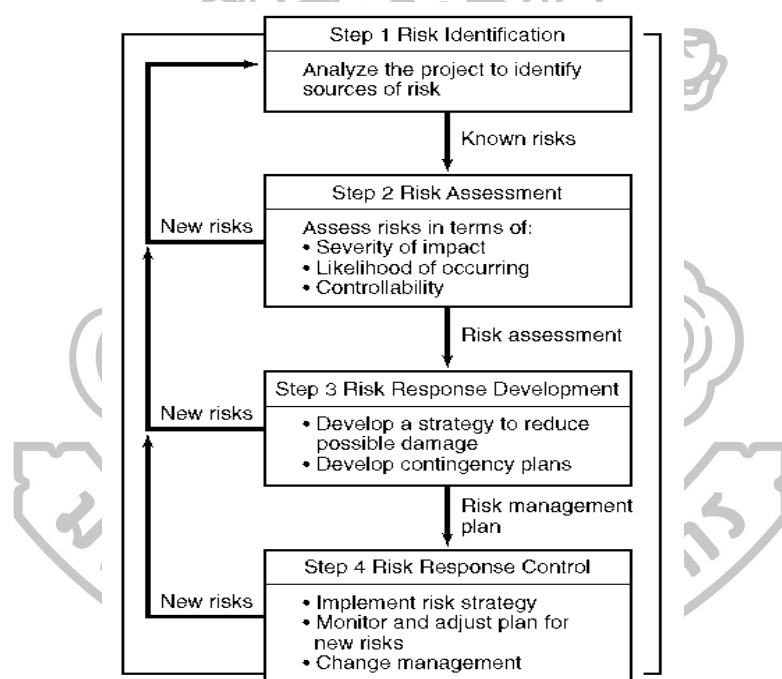
5. ความเสี่ยงจากการควบคุม เป็นกระบวนการในการดำเนินแผนปฏิบัติการความเสี่ยงและรายงานสถานะความเชื่อมโยงเหล่านั้น ความเสี่ยงจากการควบคุมอาจเกิดจากการไม่มี

⁴⁴ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2553),174-179.

ประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ ขั้นตอนความเสี่ยงจากการควบคุมซึ่งต้องใช้บุคลากรที่ต้องปฏิบัติในเวลาที่ถูกต้องเหมาะสม

6. การเรียนรู้จากความเสี่ยง ทำให้เป็นรูปร่างของบทเรียนที่ได้เรียนรู้และใช้เครื่องมือเพื่อทำการเก็บเกี่ยว จัดประเภทและดัชนีซึ่งความรู้ที่อยู่ในรูปแบบการนำกลับมาใช้ได้ใหม่และสามารถแบ่งปันให้กับผู้อื่น การเรียนรู้จากความเสี่ยงควรดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการจัดการความเสี่ยงและอาจเริ่มต้นในเวลาใด ๆ โดยมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์สำคัญ 2 ด้าน คือ 1) จัดเตรียมการประกันคุณภาพในกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความเสี่ยง 2) ปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงโดยเก็บเกี่ยวข้อมูลป้อนกลับจากองค์กร⁴⁵

เกรย์ และลาสัน (Gray and Larson) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้



แผนภูมิที่ 10 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

เกรย์และลาสัน (Gray and Larson) ได้เสนอแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความเสี่ยง (risk identification) เป็นการหาความเสี่ยงที่เป็นไปได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องร่วมกันระบุความเสี่ยงในแต่ละช่วงของการ

⁴⁵ อนุศักดิ์ ฉันทไพศาล, การบริหารงานคุณภาพในองค์กร, (กรุงเทพฯ; ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558), 134--143.

วางแผน ทีมบริหารความเสี่ยงต้องใช้อุปกรณ์และเทคนิคอื่น ๆ ในการระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และความเสี่ยงที่น่าจะเป็นไปได้ให้มากที่สุด 2) การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) เป็นการประเมินความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นและผลกระทบหรือผลลัพธ์ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น 3) การรับมือความเสี่ยง (risk response development) เป็นการตัดสินใจที่จะรับมือกับเหตุการณ์ที่มีความเฉพาะเจาะจง การรับมือกับความเสี่ยงทำได้โดยการบรรเทา การหลีกเลี่ยง การถ่ายโอนหรือการรักษาไว้ และ 4) การควบคุมความเสี่ยง (risk response control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือการควบคุมความเสี่ยงโดยการดำเนินการรับมือความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ติดตาม ตรวจสอบ เหตุการณ์วิกฤติ แผนฉุกเฉินและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ที่จะเกิดขึ้น⁴⁶

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ธุรกิจและองค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ในขณะที่อุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงานป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กรและสร้างความมั่นใจในการรายงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานและวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

สำนักบริหารวิชาการ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน
2. ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว
3. การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ ชั่งและประเมินความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยง
4. เป็นฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในองค์กร⁴⁷

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร 2. ผลการดำเนินงาน

⁴⁶ Clifford F. Gray and Erik W. Larson, *Project management : the managerial process*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill companies, Inc., 2011), 213-233.

⁴⁷ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักบริหารวิชาการ, *คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง และการวางแผนระบบการควบคุมภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* (ม.ป.ท., 2550), 16.

บรรลุลัพธ์ประสงค์ 3. นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ 4. ระบุ และบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา⁴⁸

นิรภัย จันท์สวัสดิ์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร ส่งภาพให้มองเห็นความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) และกลยุทธ์ขององค์กรความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เป็นความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยที่องค์กรยังคงมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจหรือองค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้นในการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการเจริญเติบโตของความเสี่ยงและผลตอบแทนของธุรกิจและองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนสนับสนุนให้ธุรกิจและองค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ประเมินความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเจริญเติบโตและผลตอบแทนของธุรกิจ เช่น การวางแผน การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

3. การบริหารความเสี่ยงในกระบวนการจัดการความเสี่ยงช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากผลที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

4. การบริหารความเสี่ยง คือการที่องค์กรสามารถดำเนินการลดความเสี่ยงและสิ่งที่ไม่คาดหวังในการดำเนินงานของธุรกิจและองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีที่เหมาะสมดำเนินการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อธุรกิจและองค์กร

5. การบริหารความเสี่ยงโดยรวมทั่วทั้งองค์กร จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด องค์กรทุกแห่งต้องประสบกับความเสี่ยงมากมายซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจ

⁴⁸ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, (ม.ป.ท., 2556),39.

ถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน และการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่มีอยู่และสร้างความเชื่อมโยงกัน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยในองค์กรและจากปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองภาพรวมขององค์กร

6. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กร ซึ่งการพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับธุรกิจและองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะส่วนที่เป็นความเสี่ยงที่เป็นความเสียหายหรือความเสี่ยงในเชิงลบจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

7. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้การพัฒนางค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

8. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เกิดพัฒนาการด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง⁴⁹

อังสนา ศรีประเสริฐ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักขององค์กร จึงต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ซึ่งถือเป็นการสร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารเพื่อใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ

2. ช่วยให้พนักงานทุกระดับภายในองค์กร มีความเข้าใจในภารกิจหลักขององค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะได้รับการจัดการด้วยวิธีการที่เหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้เกิดรูปแบบของการพัฒนางค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้บริหารจะมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรและการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

5. ช่วยให้การบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยได้พิจารณาถึงระดับความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสม

6. การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพ⁵⁰

⁴⁹ นิรภัย จันทร์สวัสดิ์, **การบริหารความเสี่ยง Risk Management จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ**, (กรุงเทพฯ : สุทรไพศาล, 2551), 14-16.

⁵⁰ อังสนา ศรีประเสริฐ, “การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน,” **วารสารวิชาการ** 30, 1 (มกราคม-มีนาคม 2553) 156-157.

อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงไว้ดังนี้ 1. สนับสนุนยุทธศาสตร์และการวางแผนธุรกิจ 2. สนับสนุนการใช้อย่างมีประสิทธิภาพของทรัพยากร 3. ส่งเสริมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4. ปกป้องคนงานจากความทุกข์ทรมานที่เกิดจากอุบัติเหตุ 5. ลดการขาดงานของพนักงานและลดการลาป่วย 6. ลดเบี้ยประกันภัย และ 7. รักษาชื่อเสียงขององค์กร⁵¹

ชัยณรงค์ ชันฉนิ๊ก ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานภายในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

4. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง⁵²

⁵¹ อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล, การบริหารงานคุณภาพในองค์กร, (กรุงเทพฯ; : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558),120.

⁵² ชัยณรงค์ ชันฉนิ๊ก, การบริหารความเสี่ยงขององค์กร, เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <https://kmspcru.wordpress.com/2011/07/03/การบริหารความเสี่ยงของ-2/>

ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา

โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 239 หมู่ 6 ตำบลปลายนา อำเภอสรีประจันต์ จังหวัด สุพรรณบุรี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2521 เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นหมู่บ้าน มีประชากร ประมาณ 20,000 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียนมีตลาดขนาดเล็ก ผู้ปกครองส่วนใหญ่จบ การศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อาชีพหลัก คือ เกษตรกรรม รับจ้าง ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ฐานะทางเศรษฐกิจ/รายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัว ต่อปี 30,000 บาท จำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 5 คน มีข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนดังนี้

1. นายพิทยา แก้วทิพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียน วุฒิกการศึกษาสูงสุด ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิจัยและสถิติการศึกษา และประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่ง ที่โรงเรียนตั้งแต่วันที่ 5 พฤศจิกายน 2557 จนถึงปัจจุบัน

2. นางศุภภัพัฒนา ปรีดิวารรัตน์ รองผู้อำนวยการโรงเรียน วุฒิกการศึกษาสูงสุด วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต (วท.ม.) วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม และศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหาร การศึกษา ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนตั้งแต่วันที่ 4 มิถุนายน 2558 จนถึงปัจจุบัน

วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยชุมชน มีส่วนร่วม บนพื้นฐานของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมพัฒนาให้ผู้เรียน ทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาศักยภาพ สู่มาตรฐานสากล

2. ปลูกฝังคุณธรรมผู้เรียนให้มีจิตสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง

3. พัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะ และมาตรฐานปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

4. พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน มีคุณภาพมาตรฐานตามหลักสากล

5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กร คุณภาพมาตรฐานตาม หลักสากล

6. ส่งเสริมความสัมพันธ์และเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรในการพัฒนาการศึกษา

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาศักยภาพสู่มาตรฐานสากล
2. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีวัฒนธรรมอันดีงาม มีทักษะการดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างมีความสุข
3. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและการปฏิบัติงานสนับสนุนการสอน
5. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานตามหลักสากล
6. สถานศึกษามีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ครบวงจรตามกระบวนการบริหาร PDCA โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐาน
7. สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้อย่างหลากหลาย และมีการจัดการใช้อย่างเป็นระบบ
8. สถานศึกษาจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น
9. ชุมชนพึงพอใจ ภูมิใจ และศรัทธาสถาบัน พร้อมทั้งให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษา

อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

ยิ้มง่าย ไหว้สวย

เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

สามัคคี มีน้ำใจ⁵³

ตารางที่ 1 จำนวนข้อมูลบุคลากรโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ปีการศึกษา 2558

ตำแหน่ง/เพศ	ชาย (คน)	หญิง (คน)	รวม (คน)
ผู้อำนวยการ	1	-	1
รองผู้อำนวยการ	-	1	1
ข้าราชการครู	9	11	19
พนักงานราชการ	-	2	2
ครูอัตราจ้าง	-	1	1
คณะกรรมการสถานศึกษา	13	-	13
รวม	23	15	38

⁵³โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา, แผนกลยุทธ์ ปีการศึกษา 2558-2560 (โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา: กลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ, 2558) 11-12.

ตารางที่ 2 จำนวนข้อมูลนักเรียน โรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา ปีการศึกษา 2558 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558)

ชั้น/เพศ	ชาย (คน)	หญิง (คน)	รวม (คน)	ห้องเรียน
ม.1	34	26	60	2
ม.2	36	25	61	3
ม.3	57	32	89	3
รวมมัธยมต้น	127	83	210	8
ม.4	21	26	47	2
ม.5	25	24	49	2
ม.6	30	38	68	2
ปวช.1	0	0	0	0
ปวช.2	0	0	0	0
ปวช.3	0	0	0	0
รวมมัธยมปลาย และเทียบเท่า	76	88	164	6
รวมทั้งหมด	203	171	374	14

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประกอบ กุลเกลี้ยง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การคอร์รัปชันยังมีปรากฏในสังคมไทยและในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบต่าง ๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ดัชนีชี้วัดรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบโดยการจัดการสัมมนาชี้แจงแก่บุคลากร

ดวงใจ ช่วยตระกูล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ

⁵⁴ ประกอบ กุลเกลี้ยง, “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550), บทคัดย่อ.

การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง⁵⁵

ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 3) การจัดการความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01⁵⁶

กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารกับครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ปัญหาการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารกับครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากทั้ง

⁵⁵ ดวงใจ ช่วยตระกูล, “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”(ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), ง.

⁵⁶ ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์, “การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553), ก.

โดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 4) ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 5) ครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 6) ครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เห็นว่าเป็นโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้นไม่แตกต่างกัน⁵⁷

สมนา เสือเอก ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารชายมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกด้าน 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกด้าน 4) ผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสูงกับต่ำ และผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลางกับต่ำ มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แต่ผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสูงกับปานกลาง มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน⁵⁸

สาคร ช่วยดำรง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า 1) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอมีการควบคุมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมอยู่ในระดับมาก สำหรับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารและด้านการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง 2) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอมีระดับความเสี่ยงทั้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยงด้านกระบวนการ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลางสำหรับความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย 3. การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของ

⁵⁷ กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช, “สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2553), ง.

⁵⁸ สมนา เสือเอก, “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2553), 1.

ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอคือการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร⁵⁹

นฤมล บินหะยีอ่าวัง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีเพศเดียวกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านพบว่า ด้านบริหารวิชาการ และด้านบริหารบุคคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายด้านพบว่า ด้านบริหารงานบุคคลและด้านบริหารทั่วไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน⁶⁰

ปิยะรัตน์ เสนีย์ชัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันโดยภาพรวมไม่แตกต่าง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างอำเภอ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีการแสดงทัศนะต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน และข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะแตกต่างกัน โดยที่ข้าราชการครูที่สังกัด

⁵⁹ สาคร ช่วยดำรง, “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), ง.

⁶⁰ นฤมล บินหะยีอ่าวัง, “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553), 4-5.

ในโรงเรียนขนาดเล็กมีทัศนคติต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าข้าราชการครูที่สังกัดในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่⁶¹

พัชรินทร์ ขำวงษ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า มีความเสี่ยง 10 ปัจจัยเสี่ยง นำมาวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงพบว่าปัจจัยที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก 3 ปัจจัยคือ 1) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีเป็นบุคคลเดียวกัน 2) พนักงานการเงินและบัญชีสามารถเบิกจ่ายเงินโดยลงลายมือชื่อเพียงคนเดียว 3) การใช้เงินผิดประเภทของเงินที่ได้รับงบประมาณ และระดับสูง 1 ปัจจัยคือขาดบุคคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะรายการ โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) สถานศึกษาควรแบ่งแยกเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีเพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี 2) การเบิกจ่ายเงินควรกำหนดผู้ลงลายมือชื่ออย่างน้อย 2 คน 3) ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีในด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ⁶²

สุรินทร์ อนุชิวาชีวะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านข้อมูลและการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการตอบสนองความเสี่ยง ด้านการติดตามประเมินผลหรือรายงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารชายมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงต่ำกว่าผู้บริหารหญิงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล⁶³

⁶¹ ปิยะรัตน์ เสนีย์ชัย, “การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนคติของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554), 3.

⁶² พัชรินทร์ ขำวงษ์, “การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง” (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), ค.

⁶³ สุรินทร์ อนุชิวาชีวะ, “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2554), 1.

ประวัติ ยงบุตร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก และแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่ารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2) ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่ารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง มี 6 ชั้น คือ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง 2. การระบุความเสี่ยง 3. การประเมินความเสี่ยง 4. การจัดการกับแต่ละความเสี่ยง 5. การสื่อสารความเสี่ยง และ 6. การเฝ้าระวังและติดตามความเสี่ยง ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก⁶⁴

นันทินต์ย์ ท้าโพธิ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในภาพรวมของขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง พบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ขั้นตอนการสร้างแผนภูมิความเสี่ยง และขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง และขั้นตอนการติดตามประเมินผล ที่มีสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในภาพรวมของกลุ่มงาน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกกลุ่มงาน ยกเว้นกลุ่มงานบริหารงบประมาณ ซึ่งมีระดับการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มงาน พบว่า ขั้นตอนการติดตามประเมินผลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดทุกกลุ่มงาน ยกเว้นกลุ่มงานบริหารบุคลากร พบว่าขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าขั้นตอนการสร้างแผนภูมิความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในทุกกลุ่มงาน⁶⁵

⁶⁴ ประวัติ ยงบุตร, “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555), บทคัดย่อ.

⁶⁵ นันทินต์ย์ ท้าโพธิ์, “การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 39” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2556), บทคัดย่อ.

สมชิต บรรพิต ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วปรากฏว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและความเสี่ยงด้านการเงิน ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และมีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ และ 3) การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ที่มีขนาดต่างกัน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน ส่วนการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบไม่แตกต่างกัน⁶⁶

พิสนต์ จันทร์เขียว ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วินอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน โดยปฏิบัติในเรื่องช่วยเหลือโรงเรียนในเครือข่ายด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนในด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา ผู้บริหารมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อีกทั้งควรมีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม ในด้านระบบการจัดการและกระบวนการผลิตสื่อ นั้น มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับครูผู้สอนนำไปวางแผนการจัดการเรียนรู้ สำหรับการบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบทางราชการอย่างเหมาะสม และด้าน

⁶⁶ สมชิต บรรพิต, “การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13” (ภาคนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2556), ก-ข.

การประกันคุณภาพ มีการประชุมวางแผนเกี่ยวกับการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมการอบรมเตรียมรับการประเมินการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก⁶⁷

อุดม สง่าศรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษา โรงเรียนบ้านป่าบากเหล่าเรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ก่อนการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านป่าบากเหล่าเรือ ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เป็นหน้าที่ของครูในโรงเรียน การจัดหาทรัพยากรเพื่อการศึกษาหลังการพัฒนาพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษา พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ ความเข้าใจและเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้นในด้านการกำหนดนโยบายเพื่อการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนได้วางแผนทางพัฒนาสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ ต่อไป⁶⁸

พันธุ์ทิพา ศรีตะพัสโส ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาปัญหาและและแนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีปัญหาที่สอดคล้องกันทั้ง 4 ด้าน คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ยังไม่มีความรู้เรื่องการบริหารจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ทำให้เกิดปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แนวทางพัฒนาคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนควรให้ความรู้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา โดยจัดอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาให้เข้าใจ ถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา นำคณะกรรมการสถานศึกษาไปศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จัดทำคู่มือบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาใช้เป็นคู่มือในการ

⁶⁷ พิสันต์ จันทร์เขียว, “การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วินอำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่” (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555), ง.

⁶⁸ อุดม สง่าศรี, “การพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษา โรงเรียนบ้านป่าบากเหล่าเรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1” (ค้นคว้าอิสระศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549), บทคัดย่อ.

ปฏิบัติงานและการให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้⁶⁹

อิสรพล ปิ่นขจร ได้ทำการศึกษาวិจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2) สาเหตุของปัญหาคือการขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มีแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วม ไม่มีเวลาเข้าร่วม เข้าใจว่าการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของคณะครูในสถานศึกษา สถานศึกษาไม่ได้ เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ขาดระบบการติดต่อประสานงานหรือการให้ข้อมูลสารสนเทศที่ดีและขาดงบประมาณส่งเสริมสนับสนุน 3) แนวทางการมีส่วนร่วมคือจัดอบรมให้ ความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ จัดระบบเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศ แต่งตั้งให้ร่วมเป็นคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบประเมินผล ปรับปรุงการบริหารงานในสถานศึกษา จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกันจัดเวลาประชุม ในช่วงเวลาที่เหมาะสม และจัดศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วม⁷⁰

สรุป

จากผลการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของสถานศึกษาจะดีได้นั้น ต้องมีหลักการบริหารความเสี่ยงที่ดี ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานและติดตามผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risk) 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) 5) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)

⁶⁹ พันธุ์ทิพา ศรีตะพัสโส, “ศึกษาปัญหาและและแนวทางการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2” (งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552), ง.

⁷⁰ อิสรพล ปิ่นขจร, “การศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3,”วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 3, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2556) 108.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อ การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพ โดยใช้ บุคลากรสังกัดโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา วิธีดำเนินการวิจัย ในครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคต่างๆ จากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงาน บทความต่าง ๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เพื่อเป็น ข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัย และเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดสร้างเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือไปหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเที่ยง (Reliability) จากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจากประชากรที่ศึกษา แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผล การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

เป็นขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่องตามหลักวิชาและปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ใช้ศึกษา
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสังกัดโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 37 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนฝ่ายบริหารสถานศึกษา ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา
จังหวัดสุพรรณบุรี

ที่	ประเภท	จำนวนประชากร (คน)
1	ฝ่ายบริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้)	10
2	ครู	14
3	คณะกรรมการสถานศึกษา	13
รวมทั้งหมด		37

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) หมายถึง การเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรกับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับเพื่อนำมาบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ สามารถทำให้บรรลุผลได้ มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน

2.2 การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risk) หมายถึง การทำความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง มีการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงของงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การคาดคะเนโอกาสความน่าจะเป็นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินระดับความรุนแรงความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมหรือการบริหารจัดการที่มีอยู่ ซึ่งพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมาก สามารถก่อให้เกิดความเสียหายได้มาก มีโอกาสในการเกิดสูงมาเร่งจัดการก่อน ส่วนความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงมีโอกาสเกิด

ได้น้อยจะไม่ต้องดำเนินการใด ๆ ในกรณีมีงบประมาณ กำลังคนหรือเวลาจำกัด หากความเสี่ยงยังสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติมเพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.4 การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง การกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง โดยหาวิธีที่เหมาะสมในการจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลงเกิดขึ้นได้น้อยลง จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงเน้นไปที่สาเหตุของความเสี่ยงนั้น ๆ มาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ แผนการจัดการความเสี่ยงกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อย มีประสิทธิภาพในการลด ควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล และต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมาหรือทำให้งานหยุดชะงัก

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

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

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

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ (Likert's five rating scale)¹ มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ มากที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ มาก ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ ปานกลาง ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ น้อย ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับ น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

¹ Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo: McGraw-Hill book, 1961), 73-74.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถาม ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาพัฒนาเครื่องมือโดยการปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลกำหนดโครงสร้างตามความเหมาะสมเพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถาม ดำเนินการสร้างแบบสอบถามของขอบเขตเนื้อหาที่กำหนด

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือจากโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาในการตอบแบบสอบถามของการวิจัยครั้งนี้
2. จัดเตรียมแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา
3. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กับบุคลากรของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ประกอบด้วยฝ่ายบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสอบถามครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง พร้อมนัดหมายวันเวลาในการเก็บแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามข้อมูลวัตถุประสงค์การวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%)

2. การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยง สถิติที่ใช้คือมัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ไปเทียบกับเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)² ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ มีรายละเอียดดังนี้

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

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสังกัดโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 37 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

² John W. Best, *Research in Education* (New York: Prentice, 1970), 87.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี 2) เพื่อทราบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรสังกัดโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 10 คน ครูจำนวน 14 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 37 คน ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 37 ชุด ได้รับกลับคืนมา 37 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำอธิบาย แบ่งรายละเอียดเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 37 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

สถานภาพ ของผู้ตอบ แบบสอบถาม /ตำแหน่ง	เพศ				รวม (N=37)		อายุ								ระดับการศึกษา						ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ปัจจุบัน				รวม (N=37)							
	ชาย		หญิง				อายุไม่เกิน 30 ปี		อายุ 31-40 ปี		อายุ 41-50 ปี		อายุ 51 ปี ขึ้นไป		รวม (N=37)		ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		รวม (N=37)				ไม่เกิน 10 ปี		11-20 ปี		21-30 ปี	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ฝ่ายบริหาร สถานศึกษา	5	13.51	5	13.51	10	27.02	1	2.70	3	8.11	1	2.70	5	13.51	10	27.02	0	.00	6	16.22	4	10.81	5	13.51	1	2.70	3	8.11	1	2.70	10	27.02
ครู	4	10.81	10	27.02	14	37.84	9	24.32	3	8.11	0	.00	2	5.41	14	37.84	0	.00	13	35.14	1	2.70	12	32.43	0	.00	0	.00	2	5.41	14	37.84
คณะกรรมการ สถานศึกษา	12	33.43	1	2.70	13	35.13	0	.00	2	5.41	1	2.70	10	27.02	13	35.13	10	27.02	1	2.70	2	5.41	8	21.62	1	2.70	0	.00	4	10.81	13	35.13
รวม	21	56.76	16	43.23	37	100	10	27.02	8	21.63	2	5.41	17	45.94	37	100	10	27.02	20	54.06	7	18.92	37	67.57	2	5.41	3	8.11	7	18.91	37	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นฝ่ายบริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 27.02 เป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.51 เป็นเพศหญิง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.51 มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 อายุ 31-40 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.11 อายุ 41-50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 และอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.51 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.81 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่เกิน 10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.51 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11-20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.11 และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปี ขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครู จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 37.84 เป็นเพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.81 เป็นเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 27.02 มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 24.32 อายุ 31-40 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.11 และอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.41 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 35.14 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่เกิน 10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 32.43 และมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปี ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.41 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 35.13 เป็นเพศชาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 33.43 เป็นเพศหญิง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.41 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 และมีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.02 สำเร็จระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 27.02 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.41 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่เกิน 10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 21.62 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11-20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.81

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วนำค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวม

(N=37)

ด้าน	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	μ	σ	ระดับ
1	การกำหนดวัตถุประสงค์	3.95	.72	มาก
2	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	3.89	.79	มาก
3	การประเมินความเสี่ยง	3.99	.69	มาก
4	การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	4.00	.75	มาก
5	การรายงานและติดตามผล	4.01	.80	มาก
รวม		3.96	.71	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.96, \sigma = .71$) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การรายงานและติดตามผล ($\mu = 4.01, \sigma = .80$) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ($\mu = 4.00, \sigma = .75$) การประเมินความเสี่ยง ($\mu = 3.99, \sigma = .69$) การกำหนดวัตถุประสงค์ ($\mu = 3.95, \sigma = .72$) และการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง ($\mu = 3.89, \sigma = .79$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง .69-80 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี รายข้อ โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 6 - 10

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์

(N=37)

ข้อที่	การกำหนดวัตถุประสงค์	μ	σ	ระดับ
1	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจของสถานศึกษากับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับ	3.95	.94	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	4.05	.85	มาก
3	วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเฉพาะเจาะจง	3.95	.74	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (ต่อ)

(N=37)

ข้อที่	การกำหนดวัตถุประสงค์	μ	σ	ระดับ
4	ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่ตรงกัน	4.00	.91	มาก
5	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้	3.73	.90	มาก
6	สถานศึกษามีการกำหนดเวลาในดำเนินการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน	4.00	.78	มาก
รวม		3.95	.72	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.95$, $\sigma = .72$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 4.05$, $\sigma = .85$) สถานศึกษามีการกำหนดเวลาในดำเนินการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน ($\mu = 4.00$, $\sigma = .78$) ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่ตรงกัน ($\mu = 4.00$, $\sigma = .91$) มีวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเฉพาะเจาะจง ($\mu = 3.95$, $\sigma = .74$) การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจของสถานศึกษากับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับ ($\mu = 3.95$, $\sigma = .94$) และมีวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ ($\mu = 3.73$, $\sigma = .90$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง .74-.94 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

(N=37)

ข้อที่	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	μ	σ	ระดับ
1	สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	3.97	.83	มาก
2	มีการค้นหาปัญหาและสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงของงาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.81	1.00	มาก
3	สถานศึกษามีการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.03	.87	มาก
4	สถานศึกษามีการศึกษา สืบรวจข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	3.76	.98	มาก
5	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.86	.89	มาก
	รวม	3.89	.79	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.89, \sigma = .79$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ สถานศึกษามีการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\mu = 4.03, \sigma = .87$) สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ($\mu = 3.97, \sigma = .83$) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ($\mu = 3.86, \sigma = .89$) มีการค้นหาปัญหาและสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงของงาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\mu = 3.81, \sigma = 1.00$) และสถานศึกษามีการศึกษา สืบรวจข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ($\mu = 3.76, \sigma = .98$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง .83-1.00 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการประเมินความเสี่ยง

(N=37)

ข้อที่	การประเมินความเสี่ยง	μ	σ	ระดับ
1	สถานศึกษามีการคาดคะเนโอกาส ความน่าจะเป็นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง	3.89	.77	มาก
2	สถานศึกษามีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง	3.86	.86	มาก
3	สถานศึกษามีการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	3.89	.91	มาก
4	สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	4.05	.85	มาก
5	สถานศึกษาจัดการความเสี่ยงทันทีเมื่อพบว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง มีความรุนแรงมากและก่อให้เกิดความเสียหาย	4.05	.81	มาก
6	หากความเสี่ยงยังสูงกว่าระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ สถานศึกษาได้มีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	4.19	.78	มาก
รวม		3.99	.69	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการประเมินความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.99, \sigma = .69$) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ หากความเสี่ยงยังสูงกว่าระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ สถานศึกษาได้มีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ($\mu = 4.19, \sigma = .78$) สถานศึกษาจัดการความเสี่ยงทันทีเมื่อพบว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง มีความรุนแรงมากและก่อให้เกิดความเสียหาย ($\mu = 4.05, \sigma = .81$) สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ($\mu = 4.05, \sigma = .85$) สถานศึกษามีการคาดคะเนโอกาส ความน่าจะเป็นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ($\mu = 3.89, \sigma = .77$) สถานศึกษามีการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ($\mu = 3.89, \sigma = .91$) และสถานศึกษามีการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 3.86, \sigma = .86$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง .77-91 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

(N=37)

ข้อที่	การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	μ	σ	ระดับ
1	สถานศึกษากำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีที่เหมาะสม	4.03	.87	มาก
2	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ของสถานศึกษาสามารถจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ	3.89	.84	มาก
3	แผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษากระทำได้อย่างรวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพ	4.08	.83	มาก
รวม		4.00	.75	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.00, \sigma = .75$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ แผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษากระทำได้อย่างรวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อยและมีประสิทธิภาพ ($\mu = 4.08, \sigma = .83$) สถานศึกษากำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีที่เหมาะสม ($\mu = 4.03, \sigma = .87$) มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ของสถานศึกษาสามารถจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ ($\mu = 3.89, \sigma = .84$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง .83-.87 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการรายงานและติดตามผล

(N=37)

ข้อที่	การรายงานและติดตามผล	μ	σ	ระดับ
1	มีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงหลังดำเนินการต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ	4.11	.81	มาก
2	มีการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	4.00	.91	มาก
3	มีการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง	3.92	.86	มาก
4	มีการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมความเสี่ยงของสถานศึกษา	3.95	.97	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการรายงานและติดตามผล (ต่อ)

(N=37)

ข้อที่	การรายงานและติดตามผล	μ	σ	ระดับ
5	มีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.05	.81	มาก
รวม		4.01	.80	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการรายงานและติดตามผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.01, \sigma = .80$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการรายงานและติดตามผลอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ มีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงหลังดำเนินการต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ ($\mu = 4.11, \sigma = .81$) มีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\mu = 4.05, \sigma = .81$) มีการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ($\mu = 4.00, \sigma = .91$) มีการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมความเสี่ยงของสถานศึกษา ($\mu = 3.95, \sigma = .97$) และมีการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง ($\mu = 3.92, \sigma = .86$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง .81-.97 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลค่อนข้างมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพ

การวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเปรียบเทียบค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ปรากฏในตารางที่ 11-15

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามเพศ

ด้าน	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	เพศ				รวม (N=37)	
		ชาย (N=21)		หญิง (N=16)		μ	σ
		μ	σ	μ	σ		
1	การกำหนดวัตถุประสงค์	3.77	.78	4.16	.56	3.95	.72
2	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	3.59	.81	4.27	.57	3.89	.79
3	การประเมินความเสี่ยง	3.78	.73	4.27	.53	3.99	.69
4	การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	3.83	.76	4.23	.69	4.00	.75
5	การรายงานและติดตามผล	3.74	.79	4.35	.69	4.01	.80
รวม		3.74	.74	4.26	.56	3.96	.71

จากตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามเพศ โดยเปรียบเทียบจากค่ามัชฌิมเลขคณิต พบว่า โดยภาพรวม เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี แตกต่างกัน โดยความคิดเห็นของเพศหญิงมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเพศชาย ($\mu = 4.26$, $\sigma = .56$, $\mu = 3.74$, $\sigma = .74$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี แตกต่างกันทุกด้าน แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้ ด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ ความคิดเห็นของเพศหญิงมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเพศชาย ($\mu = 4.16$, $\sigma = .56$, $\mu = 3.77$, $\sigma = .78$) ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความคิดเห็นของเพศหญิงมีค่ามัชฌิมเลขคณิต สูงกว่าเพศชาย ($\mu = 4.27$, $\sigma = .57$, $\mu = 3.59$, $\sigma = .81$) ด้านการประเมินความเสี่ยง ความคิดเห็นของเพศหญิง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเพศชาย ($\mu = 4.27$, $\sigma = .53$, $\mu = 3.78$, $\sigma = .73$) ด้านการจัดการและจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง ความคิดเห็นของเพศหญิงมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเพศชาย ($\mu = 4.23$, $\sigma = .69$, $\mu = 3.83$, $\sigma = .76$) และด้านรายงานและติดตามผล ความคิดเห็นของเพศหญิงมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า เพศชาย ($\mu = 4.35$, $\sigma = .69$, $\mu = 3.74$, $\sigma = .79$)

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามอายุ

ด้าน	การบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	อายุ								รวม (N=37)	
		ไม่เกิน 30ปี (N=10)		31-40 ปี (N=8)		41-50 ปี (N=2)		51 ปีขึ้นไป (N=17)			
		μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1	การกำหนด วัตถุประสงค์	4.25	.60	3.69	.45	4.75	.35	3.79	.81	3.95	.72
2	การระบุความเสี่ยง/ เหตุการณ์ความเสี่ยง	4.24	.53	3.63	.63	5.00	.00	3.67	.87	3.89	.79
3	การประเมินความเสี่ยง	4.28	.50	3.71	.55	4.75	.35	3.86	.77	3.99	.69
4	การจัดการและจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง	4.20	.67	3.71	.77	4.83	.24	3.92	.76	4.00	.75
5	การรายงานและ ติดตามผล	4.36	.71	3.83	.77	5.00	.00	3.76	.77	4.01	.80
รวม		4.27	.57	3.71	.57	4.87	.19	3.80	.76	3.96	.71

จากตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามอายุ โดยเปรียบเทียบจากค่ามัชฌิมเลขคณิต พบว่า โดยภาพรวมของอายุที่ต่างต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ต่างกัน โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.87, \sigma = .19$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.71, \sigma = .57$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอายุที่ต่างต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ต่างกันทุกด้าน โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้ ด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 41-50 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.75, \sigma = .35$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 31-40 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.69, \sigma = .45$) ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 41-50 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 5.00, \sigma = .00$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.63, \sigma = .63$) ด้านการประเมินความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 41-50 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.75, \sigma = .35$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 31-40 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.71, \sigma = .55$) ด้านการจัดการและจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 41-50 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิต สูงที่สุด ($\mu = 4.83, \sigma = .24$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 31-40 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิต น้อยที่สุด ($\mu = 3.71, \sigma = .77$) และด้านการรายงานและติดตามผล ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี

อายุ 41-50 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 5.00, \sigma = .00$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 51 ปี ขึ้นไป มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.76, \sigma = .77$)

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้าน	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	ระดับการศึกษา						รวม (N=37)	
		ต่ำกว่าปริญญาตรี (N=10)		ปริญญาตรี (N=20)		ปริญญาโท (N=7)		μ	σ
		μ	σ	μ	σ	μ	σ		
1	การกำหนดวัตถุประสงค์	3.75	.69	4.00	.76	4.07	.66	3.95	.72
2	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ ความเสี่ยง	3.54	.94	4.08	.60	3.83	.98	3.89	.79
3	การประเมินความเสี่ยง	3.78	.76	4.08	.60	4.05	.86	3.99	.69
4	การจัดการและจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง	3.80	.79	4.00	.73	4.29	.73	4.00	.75
5	การรายงานและติดตามผล	3.72	.82	4.09	.73	4.17	.95	4.01	.80
รวม		3.72	.78	4.05	.64	4.08	.80	3.96	.71

จากตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบจากค่ามัชฌิมเลขคณิตพบว่า โดยภาพรวมระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรีแตกต่างกัน โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.08, \sigma = .80$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.72, \sigma = .78$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี แตกต่างกันไปทุกด้าน โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.07, \sigma = .66$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.75, \sigma = .69$) ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ ความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.08, \sigma = .60$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.54, \sigma = .94$) ด้านการประเมินความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.08, \sigma = .60$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.08, \sigma = .60$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.08, \sigma = .60$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.08, \sigma = .60$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.08, \sigma = .60$)

คิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.78, \sigma = .76$) ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาปริญญาโท มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.29, \sigma = .73$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.80, \sigma = .79$) และด้านการรายงานและติดตามผล ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.17, \sigma = .95$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.72, \sigma = .82$)

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ด้าน	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	ตำแหน่งหน้าที่						รวม (N=37)	
		ฝ่ายบริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้) (N=10)		ครู (N=14)		คณะกรรมการสถานศึกษา (N=13)			
		μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1	การกำหนดวัตถุประสงค์	3.98	.72	4.30	.44	3.54	.79	3.95	.72
2	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	4.08	.57	4.29	.40	3.31	.93	3.89	.79
3	การประเมินความเสี่ยง	4.02	.64	4.38	.28	3.55	.80	3.99	.69
4	การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	4.03	.81	4.31	.56	3.64	.76	4.00	.75
5	การรายงานและติดตามผล	4.06	.74	4.41	.59	3.52	.81	4.01	.80
รวม		4.03	.65	4.34	.40	3.51	.79	3.96	.71

จากตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยเปรียบเทียบจากค่ามัชฌิมเลขคณิตพบว่า โดยภาพรวมตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรีแตกต่างกัน โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ($\mu = 4.34, \sigma = .40$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.51, \sigma = .79$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี แตกต่างกันทุกด้าน โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่ครู มีค่ามัชฌิม เลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.30, \sigma = .44$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษามีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.54, \sigma = .79$) ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.29, \sigma = .40$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษามีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.31, \sigma = .93$) ด้านการประเมินความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.38, \sigma = .40$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.55, \sigma = .80$) ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.31, \sigma = .56$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.64, \sigma = .76$) และด้านการรายงานและติดตามผล ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.41, \sigma = .59$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษามีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.52, \sigma = .81$)

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ด้าน	การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน								รวม (N=37)	
		ไม่เกิน10ปี (N=25)		11-20 ปี (N=2)		21-30 ปี (N=3)		31 ปีขึ้นไป (N=7)			
		μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1	การกำหนดวัตถุประสงค์	3.93	.64	4.17	.00	4.67	.33	3.62	.99	3.95	.72
2	การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	3.83	.83	4.30	.14	4.40	.00	3.74	.86	3.89	.79
3	การประเมินความเสี่ยง	3.95	.66	4.33	.47	4.39	.63	3.86	.88	3.99	.69
4	การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	3.96	.73	4.00	.00	4.78	.38	3.81	.88	4.00	.75
5	การรายงานและติดตามผล	4.03	.81	4.00	.00	4.47	.76	3.71	.86	4.01	.80
	รวม	3.94	.70	4.16	.07	4.54	.42	3.75	.87	3.96	.71

จากตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบ จากค่ามัชฌิมเลขคณิต พบว่า โดยภาพรวมประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรีแตกต่างกัน โดยความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-30 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.54, \sigma = .42$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปีขึ้นไป มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.75, \sigma = .87$)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรีแตกต่างกันทุกด้าน โดยแต่ละ ด้านมีรายละเอียดดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-30 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.67, \sigma = .33$) และความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปีขึ้นไป มีค่ามัชฌิมเลขคณิต น้อยที่สุด ($\mu = 3.62, \sigma = .99$) ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-30 ปีมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.40, \sigma = .00$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปีขึ้นไป มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.74, \sigma = .86$) ด้านการประเมินความเสี่ยง ความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-30 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด ($\mu = 4.39, \sigma = .63$) และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปี ขึ้นไป มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.86, \sigma = .88$) ด้านการจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-30 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิต สูงที่สุด ($\mu = 4.78, \sigma = .38$) และความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง ปัจจุบัน 31 ปี ขึ้นไป มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.81, \sigma = .88$) และด้านการรายงานและติดตามผล ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-30 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิต สูงที่สุด ($\mu = 4.47, \sigma = .76$) และความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานใน ตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปีขึ้นไป มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\mu = 3.71, \sigma = .86$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี 2) เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสังกัดโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ได้แก่ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 10 คน ครู จำนวน 14 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 37 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 5) การรายงานและติดตามผล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้แก่ การรายงานและติดตามผล การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ และการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล เมื่อจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า

2.1 เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

2.2 อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

2.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

2.4 ตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

2.5 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากฝ่าย บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน สรรวงสุทธาวิทยา ได้ร่วมกันศึกษา ทำความเข้าใจ ในเนื้อหาสาระของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาซึ่งครอบคลุมการบริหารงานใน สถานศึกษา ตั้งแต่ผู้บริหาร ครูและนักเรียน ทำให้ผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารให้ มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการ ประเมินความเสี่ยง ปรับปรุงระบบควบคุมภายใน กำชับ ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานดังกล่าว อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐาน การควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดย อย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ได้แก่ สรุปรายการกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับ ตรวจสอบและระดับกิจกรรม ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลด ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ผู้รับผิดชอบประเมิน ระบบการควบคุมภายในและวิธีการติดตามประเมินผล ให้หน่วยรับตรวจรายงานความคืบหน้าในการ จัดวางระบบการการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยตรวจรับ และ ข้อ 6 ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐประเมินการควบคุมภายในแล้วรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงิน แผ่นดินผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ โดยในการ ดำเนินงานดังกล่าวได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายในโรงเรียน ซึ่งทุกคนถือว่าการบริหาร ความเสี่ยงเป็นกิจกรรมของทุกคน สอดคล้องกับธรรมาภิบาล ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการความ เสี่ยงที่เป็นระบบนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายในหน่วยงานต้องถือว่าเป็น กิจกรรมของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้ทุกคนตระหนักถึงภัยวิกฤตความเสี่ยง

ทุกคนต้องทำเป็นประจำและทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบมีรูปแบบที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้ได้จริงในองค์กร จึงส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยายู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ณิชธัญญา ปัทมทัตตานนท์ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สุรินทร์ อนุชิวาชีวะ ซึ่งได้ทำการศึกษา วิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กรรณิการ์ พงศ์กิตติธัช ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน สอดคล้องกับ ปิยะรัตน์ เสนีย์ชัย ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สมชิต บรรพิต ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 13 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ประวัติ ยงบุตร ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล แต่ที่น่าสนใจคือ พบว่า ด้านการรายงานและติดตามผลมีค่ามัธยฐานมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากด้านการรายงานและติดตามผลเป็นสิ่งสำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยง และยังเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยอาจประเมินจากการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อจะได้ทราบสถานการณ์ของแต่ละความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เมื่อเวลาเปลี่ยนไปหรือภายหลังการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงแล้ว ซึ่งจะช่วยให้สามารถค้นพบความเสี่ยงใหม่ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งทำให้ทราบว่าแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดนั้นสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้หรือไม่และมีประสิทธิภาพดีควรจะดำเนินการต่อไปหรือต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา ได้ดำเนินการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับความเสี่ยงในระหว่าง การปฏิบัติและควบคุมอย่างชัดเจน มีการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งผลการดำเนินการแก้ไขที่เชื่อถือได้ ถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบแผนงาน/โครงการใหม่ ๆ อย่างชัดเจน และมีการทบทวน

ผลการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ด้านการรายงาน และติดตามผลมีค่ามีชัมมิเลขคณิตมากที่สุดสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนด ให้การติดตามผลเป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ 1) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ และ 2) เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมมาแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ สอดคล้องกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เสนอว่าการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงนั้นจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีการตรวจสอบ สอบทาน และติดตามเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ นันทินิตย์ ท่าโพธิ์ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผลการวิจัยพบว่าขั้นตอนการติดตามประเมินผลมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มงาน พบว่า ขั้นตอนการติดตามประเมินผลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของทุกกลุ่มงาน

ส่วนด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง ถึงแม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ก็มีค่ามีชัมมิเลขคณิตอยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยารับรู้ถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน แต่ส่วนสำคัญคือการนำหลักการไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอาจยังขาดความเข้าใจความสำคัญของคุณค่าการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน จึงส่งผลให้ด้านการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่ามีชัมมิเลขคณิตอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาจึงควรให้ความสำคัญกับด้านนี้ให้มากขึ้น เพราะการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการระดมสมอง วิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติ แต่ละขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่จะเกิดขึ้น โดยควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในรูปจำนวนครั้งของการเกิดความเสียหายและขนาดของความรุนแรง รวมถึงข้อมูลของการดำเนินงานเพื่อนำมาศึกษาหาแนวทางในการลดความสูญเสีย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อไป สอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่กล่าวไว้ว่า การระบุความเสี่ยงควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยง (risk) และปัจจัยความเสี่ยง (risk factor) โดยการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จหรือเป้าหมาย โดยศึกษาจากข้อมูลสถิติความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคต จากวิธีการดังนี้ 1) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2) การใช้แบบสอบถามการ

สัมภาษณ์บุคลากรหรือฝ่ายผู้เชี่ยวชาญของสายงาน 3) การจัดทำ work shop ของบุคลากรในหน่วยงาน 4) การจัดทำ benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก และ 5) การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน 5) การอภิปรายของบุคลากรในหน่วยงาน และ 6) วิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสมมติฐาน เสือเอก ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะด้านการบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงว่าหากโรงเรียนสามารถระบุและทราบว่าจะอะไรเป็นความเสี่ยงของโรงเรียนได้ จะสามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้ นักเรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการที่รับบริการจากโรงเรียนจะเชื่อมั่นในโรงเรียนมากขึ้น

2. จากผลการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้วิจัยขอเสนอในแต่ละตัวแปรดังนี้

2.1 เพศ ผลการวิจัยพบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความคิดเห็นของเพศหญิงมีค่ามัธยฐานสูงกว่าเพศชาย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากเพศหญิงมีลักษณะที่ดีในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร มีความนุ่มนวล ยืดหยุ่น รอบคอบ เน้นการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมโดยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดี มีความห่วงใย แบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ ขณะที่เพศชายมีความยืดหยุ่นและความรอบคอบน้อยกว่าเพศหญิง จึงส่งผลให้ความคิดเห็นของเพศหญิงมีค่ามัธยฐานสูงกว่าเพศชาย สอดคล้องกับ สมมติฐาน เสือเอก ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ตามสถานภาพของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ จำแนกเป็นเพศชายและเพศหญิง ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสอดคล้องกับ สุรินทร์ อนุชิวาชีวะ ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามสถานภาพของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ จำแนกเป็น เพศชายและเพศหญิง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยรวม เพศชายต่ำกว่าเพศหญิงและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารเพศชายมีการบริหารความเสี่ยงต่ำกว่าผู้บริหารเพศหญิง ส่วนด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุเหตุการณ์ ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามประเมินผลหรือรายงาน ผู้บริหารเพศชายมีการบริหารความเสี่ยงต่ำกว่าผู้บริหารเพศหญิงและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 อายุ ผลการวิจัยพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สรรวสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีค่ามัธยฐานสูงกว่าที่สุด สูงกว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อายุ 31-40 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งการที่มีประสบการณ์มาก บางครั้งอาจเกิดความเคยชิน เกิดความเบื่อหน่ายกับงานที่ปฏิบัติ จนอาจส่งผลให้ขาดความตระหนักถึงความสำคัญขอ

บริหารความเสี่ยงน้อยลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จะช้าลง สอดคล้องกับ นิติพล ภูตะโชติ ที่กล่าวว่า คนที่มีอายุมากขึ้นจะปฏิบัติงานได้ช้าลงและเรียนรู้งานใหม่ ๆ ได้ช้าลง ส่วน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีประสบการณ์ ในการบริหารความเสี่ยงน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จึงอาจทำให้ความคิดเห็น ต่อการบริหารความเสี่ยงน้อยกว่า สอดคล้องกับ นฤมล บินหะยืออวัง ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มี อายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

2.3 ระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพื้นฐานการศึกษาของฝ่ายบริหารสถานศึกษา ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาสูงย่อมผ่านการเรียนรู้ มีความเข้าใจเหตุผลด้านนโยบายของหน่วยงานและประสบการณ์ด้านต่าง ๆ มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า นอกจากนี้ผู้มีการศึกษาสูงมักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นว่าตนสามารถควบคุม สถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นจึงส่งผลให้ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับ การศึกษาปริญญาโทซึ่งเป็นระดับการศึกษาสูงสุดของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูง ที่สุด และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีซึ่งเป็นระดับ การศึกษาต่ำสุดของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

2.4 ตำแหน่งหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาภิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในการบริหารความเสี่ยงนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ทุกคนต้องมีความเข้าใจ รับรู้ และรับทราบวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่ตรงกัน แต่ในทาง ปฏิบัติแล้วผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาให้สามารถ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือ ครู เนื่องจากครูเป็นผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา เช่น โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนที่ตั้งไว้ ดังนั้นครูจึงทราบถึงปัญหา สาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษา จึงส่งผลให้ครูมีความคิดเห็นสูงที่สุด ส่วนการที่ คณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงน้อยที่สุดนั้น ทั้งนี้เนื่องมาจาก คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาไม่สูงนัก จึงมักขาดความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของตนเอง ตลอดจนไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะกับทางโรงเรียน นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาที่มีฐานะทางครอบครัวค่อนข้างยากจน จำเป็นต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ เพื่อการทำงานหารายได้มาจุนเจือครอบครัว ส่งผลให้ทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาได้ไม่เต็มที่ สอดคล้อง

กับ อิศรพล ปิ่นขจร ที่ทำการ ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มีแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วม ไม่มีเวลาเข้าร่วม เข้าใจว่าการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของคณะครู ในสถานศึกษา สถานศึกษาไม่ได้เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ขาดระบบการติดต่อประสานงาน หรือการ ให้ข้อมูลสารสนเทศที่ดี และขาดงบประมาณส่งเสริมสนับสนุน และสอดคล้องกับ อุดม สง่าศรี ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษา โรงเรียนบ้านป่าปากเหล่าเรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนมากยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ชัดเจน อาศัยประสบการณ์ส่วนตัว คิดว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและ พัฒนาโรงเรียนตามที่โรงเรียนขอความช่วยเหลือมา และในความเป็นจริงโรงเรียนยังไม่ค่อยให้โอกาส คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา ส่วนมากโรงเรียน จะปฏิบัติไปแล้วจึงให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบในภายหลัง เพราะยังขาดความรู้ ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนจะดำเนินการแทน ดังนั้นสถานศึกษาจึง ควรให้ความสำคัญสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษามากขึ้น โดยควรให้คณะกรรมการสถานศึกษามี ส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมากขึ้น ควรจัดกิจกรรมเพื่อการอบรมและพัฒนา คณะกรรมการสถานศึกษาตามบทบาทและหน้าที่ เน้นการดำเนินงานร่วมมือกันระหว่างคณะกรรมการ สถานศึกษา ถึงแม้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาหลายท่านมีฐานะยากจน ส่งผลให้ต้อง ใช้เวลาส่วนใหญ่ เพื่อการทำงานหารายได้มาจุนเจือครอบครัว แต่หากโรงเรียนมีกิจกรรมต่าง ๆ และมีงานในหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบ ทางคณะกรรมการสถานศึกษาก็จะมีความภาคภูมิใจ และมีความยินดีที่จะเสียสละเวลาของตนเอง เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษาจะเล็งเห็นว่าการมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เป็นเรื่องน่าภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นเกียรติ พร้อมทั้งจะให้ ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ และร่วมกิจกรรมของโรงเรียน เพื่อการดำเนินงานในการจัดการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน ผู้ปกครองและคนในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับพันธูทิพา ศรีตะพัสโส ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นควรให้ความรู้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา โดยจัดอบรม คณะกรรมการสถานศึกษา ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา จัดทำคู่มือบทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน และให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้

2.5 ประสิทธิภาพทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพทำงานใน ตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21-30 ปี มีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูง ที่สุด และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 31 ปีขึ้นไป

มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมาของแต่ละบุคคล มีผลต่อความรู้และความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จึงส่งผลต่อการรับรู้การบริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน เพราะประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ภายในสถานศึกษาต่างกัน จึงส่งผลให้การแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงมีความแตกต่างกัน และการผู้ที่สามารถปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ชัดเจน มีประสบการณ์ทำงานที่เพียงพอ เนื่องจากหากมีประสบการณ์น้อยเกินไปอาจส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหากมีประสบการณ์มากเกินไป บางครั้งอาจทำให้เกิดความละเลย หรือขาดการตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง อาจปฏิบัติด้วยความเคยชินตามที่ได้ปฏิบัติมาแต่เดิม จึงอาจส่งผลให้ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปี ขึ้นไป มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด สอดคล้องกับสงวน ช่างฉัตร ที่กล่าวว่าการมีอายุงานนาน ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในอดีตจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในตำแหน่งงานใหม่ได้ อย่างไรก็ตามการเป็นพนักงานอาวุโสก็มิใช่เป็นตัวพยากรณ์การผลิตหรือการทำงานได้หากองค์การปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรม จึงไม่มีเหตุผลเพียงพอที่จะเชื่อได้ว่าผู้อาวุโสจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า สอดคล้องกับ สมชิต บรรทัด ซึ่งทำการวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ สุมนา เสือเอก ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามสภาพของผู้บริหาร ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็นประสบการณ์ในการทำงานมากและน้อย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ สุรินทร์ อนุชिरาชีวะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามสถานภาพของผู้บริหาร ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็น ประสบการณ์ในการทำงานมากและน้อย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวม และรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก แต่ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งแม้ว่าจะอยู่ในระดับมาก แต่ถูกจัดให้อยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. ควรจัดอบรม ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือศึกษา ดูงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรของโรงเรียน
2. ควรมีการระบุความเสี่ยงและเก็บรวบรวมข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในงาน กิจกรรม และโครงการต่าง ๆ อันเป็นอุปสรรคทำให้การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ควรศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคของโรงเรียน ศึกษาและระบุข้อจำกัดของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลของการดำเนินงานเพื่อนำมาศึกษาหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
4. ควรเปิดโอกาสและส่งเสริมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
2. ควรมีการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
3. ควรมีการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 3.
- “พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 120, ตอนที่ 95 ก (2 ตุลาคม 2546): 24.
- “ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 118 ตอนที่ 99 ก (26 ตุลาคม 2544): 1447-1448.
- กิตติพงศ์ จิรวังศ์. “การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000.” **เคล็ดลับคุณภาพ** 15, 136 (กุมภาพันธ์ 2552): 117-118.
- กิตติพงศ์ จิรวังศ์. **BS 31100 มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=13690§ion=9>
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. **การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2556.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักบริหารวิชาการ. **คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางแผนระบบการควบคุมภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. ม.ป.ท., 2550.
- เจริญ เจษฎาวุธ. **การบริหารความเสี่ยง**. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : พอติ จำกัด, 2550.
- ชัยณรงค์ ชันผีก. **การบริหารความเสี่ยงขององค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <https://kmspcru.wordpress.com/2011/07/03/การบริหารความเสี่ยงของ-2/>
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550.
- ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. เข้าถึงเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.fsct.com/risk/risk.pdf>
- ฐาศุภร์ จันประเสริฐ. “ความรุนแรงในโรงเรียน : เสี่ยงสะท้อนจากเด็ก เยาวชนและผู้เกี่ยวข้อง.” **พฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา** 3, 1 (มกราคม 2554) 7.
- ณัชธิญา ปัทมทัตตานนท์. “การจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี.” **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 2553.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2551.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร(ERM Framework)**. เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก https://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf

- ธ. สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2553.
- นฤมล บินหะยืออวัง. “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- นฤมล สอาดโหม. **การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise risk management**. กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์, 2550.
- นันทินิตย์ ท้าโพธิ์. “การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2556.
- นิติพล ภูตะโชติ. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- นิรภัย จันทรสวัสดิ์. **การบริหารความเสี่ยง Risk Management**. กรุงเทพฯ : สุตรไฟศาล, 2551.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์รัปชันในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550.
- ประวีติ ยงบุตร. “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555.
- ปิยะรัตน์ เสนีย์ชัย. “การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2.” สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554.
- พัชรินทร์ ขำวงษ์. “การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง.” การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554.
- พันธุ์ทิพา ศรีตะพัสโส. “ศึกษาปัญหาและและแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาวิจััยเชิงคุณภาพ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2.” งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552.
- พิสันต์ จันทร์เขียว. “การบริหารความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายแม่วิน อำเภอม่วงสามสิบ จังหวัดเชียงใหม่.” สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555.
- โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา. **แผนกลยุทธ์ ปีการศึกษา 2558-2560**. โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา: กลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ, 2558.
- _____ **รายงานการควบคุมภายใน งวดวันที่ 1 ตุลาคม 2557 ถึง 30 กันยายน 2558**. โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา: กลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ, 2558.
- วีรพงษ์ รามางกูร. **ข้าแหละ “แฮมเบอร์เกอร์”**. กรุงเทพฯ : มติชน, 2552.
- ศูนย์วิจัยเพื่อสร้างเสริมความปลอดภัยและป้องกันการบาดเจ็บในเด็ก. **การจมน้ำ**. เข้าถึงเมื่อ 28 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก https://www.csip.org/csip/autopage/show_page.php?h=119&s_id=138&d_id=138

- สงวน ช่างฉัตร. **การบริหารความเสี่ยงของโครงการ**. เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก www.psr.u.ac.th/project/prm2.doc
- _____. **พฤติกรรมองค์กร**. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2541.
- สมชิต บรรทัด. “การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13.” ภาคนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2556.
- สาคร ช่วยดำรง. “การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยอำเภอ.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- สำนักกำกับและพัฒนากการตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง. **การควบคุมภายใน**. เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก www.fisheries.go.th/adminis/%5Cimages%5Cinternal%20 control8.ppt
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559**. ฉ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารความเสี่ยง risk management**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. **แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557**. เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก [http://psdg.mof.go.th/index.php/2013-10-29-02-40-18/2013-06-04-04-18-49/doc_ download/47--57](http://psdg.mof.go.th/index.php/2013-10-29-02-40-18/2013-06-04-04-18-49/doc_download/47--57).
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. ม.ป.ท., 2556.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานผลการศึกษสถานภาพการผลิตและ พัฒนาครูในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟิก จำกัด, 2558.
- _____. **สถานะการศึกษาไทยปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์จำกัด, 2559.
- สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. **แนวปฏิบัติระบบการควบคุม ภายในในภาคราชการ**. ม.ป.ท., ม.ป.ป..
- สุนา เสือเอก. “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ธนบุรี, 2553.
- สุรินทร์ อนุชิวาชีวะ. “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏธนบุรี, 2554.
- อดิศักดิ์ ผลิตผลการพิมพ์. **"โลกที่เหมาะสมสำหรับเด็ก" ในด้านความปลอดภัย** 2551. เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaihealth.or.th/Content/22161-> "โลกที่เหมาะสม สำหรับเด็ก" ในด้านความปลอดภัย.html

- อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล. การบริหารงานคุณภาพในองค์กร. กรุงเทพฯ; :ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2558.
- อรัญ โสทธิพันธ์. การบูรณาการองค์ความรู้ว่าด้วยการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่. เข้าถึงเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2559. เข้าถึงได้จาก <http://bps.ops.moph.go.th/2.ppt>
- อังสนา ศรีประเสริฐ. “การบริหารความเสี่ยงกับงานตรวจสอบภายใน.”วารสารวิชาการ 30, 1 (มกราคม-มีนาคม 2553): 154.
- อิสรพล ปิ่นขจร. “การศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.”วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 3, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2556): 108.
- อุดม สง่าศรี. “การพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษาโรงเรียนบ้านป่าบากเหล่าเรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1.” ค้นคว้าอิสระศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549.
- แอฟการ์ เดวิด. **รู้ทันความเสี่ยง**. แปลจาก Risk Intelligence, แปลโดยวีรยุทธ มาชะติรานนท์ และณัฐยา สันตระการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

ภาษาอังกฤษ

- Best, John W. **Research in Education**. New York: Prentice, 1970.
- Lunenburg Fred C., and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. CA : Wadsworth Cengage Learning, 2012.
- Gray, Clifford F., and Erik W. Larson, **Project management : the managerial process**, 5th ed. New York: McGraw-Hill companies, Inc., 2011.
- Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. Tokyo: McGraw-Hill book, 1961.
- Pricewaterhouse Coopers. **Risk Management**. accessed 5 February 2016. available from <http://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/governance/enterprise-risk-management.html>



ภาคผนวก





ที่ ศธ 0520.203.2 / 137

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 37 ฉบับ

ด้วย นายปราโมทย์ เอมมา รหัสนักศึกษา 57252317 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการทำค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำค้นคว้าอิสระ ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และกรรมการสถานศึกษา ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วยตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



ภาคผนวก ข
เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ดังนั้นขอเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลและเกิดประโยชน์ ในการนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาในอนาคตต่อไป

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2556 จำนวน 25 ข้อ

3. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามฉบับนี้ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นายปราโมทย์ เอมมา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรรพสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

.....

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 ขึ้นไป	[] 2
3	ระดับการศึกษา [] ต่ำกว่าปริญญาตรี [] ปริญญาตรี [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก [] อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)	[] 3
4	ตำแหน่งหน้าที่ [] ฝ่ายบริหารสถานศึกษา [] ผู้อำนวยการ [] รองผู้อำนวยการ [] หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ [] ภาษาไทย [] สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม [] ภาษาต่างประเทศ [] คณิตศาสตร์ [] วิทยาศาสตร์ [] สุขศึกษาและพลศึกษา [] ศิลปะ [] การงานอาชีพและเทคโนโลยี [] ครู [] คณะกรรมการสถานศึกษา	[] 4
5	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน [] ไม่เกิน 10 ปี [] 11-20 ปี [] 21-30 ปี [] 31 ปีขึ้นไป	[] 5

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณา ดังนี้

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

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting)							
1	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์หรือภารกิจของสถานศึกษากับกลยุทธ์และแผนงานที่รองรับ						[] 6
2	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง						[] 7
3	วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษามีความเฉพาะเจาะจง						[] 8
4	ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่ตรงกัน						[] 9
5	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้						[] 10
6	สถานศึกษามีการกำหนดเวลาในดำเนินการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน						[] 11
การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง (Identify Risk)							
7	สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น						[] 12
8	มีการค้นหาปัญหาและสาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงของงาน โครงการ กิจกรรม และกระบวนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา						[] 13
9	สถานศึกษามีการพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคและทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้						[] 14

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	สถานศึกษามีการศึกษา สํารวจข้อมูลสถิติของความ เสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคต						[] 15
11	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้						[] 16
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							
12	สถานศึกษามีการคาดคะเนโอกาส ความน่าจะเป็น และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง						[] 17
13	สถานศึกษามีการประเมินระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง						[] 18
14	สถานศึกษามีการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น						[] 19
15	สถานศึกษามีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง						[] 20
16	สถานศึกษาจัดการความเสี่ยงทันทีเมื่อพบว่าความ เสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง มีความรุนแรงมากและ ก่อให้เกิดความเสียหาย						[] 21
17	หากความเสี่ยงยังสูงกว่าระดับที่สถานศึกษายอมรับ ได้สถานศึกษาได้มีแนวทางการบริหารจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้						[] 22
การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Response)							
18	สถานศึกษากำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง ด้วยวิธีที่เหมาะสม						[] 23
19	มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ของสถานศึกษา สามารถจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงได้อย่าง เพียงพอ						[] 24
20	แผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษากระทำ ได้อย่างรวดเร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพ						[] 25
การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring)							
21	มีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงหลัง ดำเนินการต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ						[] 26
22	มีการติดตามผลภายหลังการดำเนินการตามแผนการ บริหารความเสี่ยง						[] 27

ข้อที่	การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
23	มีการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง						[] 28
24	มีการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมความเสี่ยงของสถานศึกษา						[] 29
25	มีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของแผนการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						[] 30



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายปราโมทย์ เอมมา
ที่อยู่	39 หมู่ 5 ตำบลไร่รถ อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี
ที่ทำงาน	โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2557	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2554 - 2556	ครูผู้ช่วย โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2556 - ปัจจุบัน	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี

