

## การดำเนินการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ “ เหตุการณ์ หรือ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือ สร้างความเสียหาย ให้เกิดขึ้นได้ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือ ก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย” ตามภารกิจหลักหรือตามกฎหมายของส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ของส่วนราชการ”

การดำเนินการจัดการความเสี่ยง

โรงเรียนต้องดำเนินการและต้องตอบให้ได้ว่า

โรงเรียน มีความเสี่ยง หรือ เหตุการณ์เสี่ยงอะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามนโยบาย และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.๒๕๖๑

ขั้นตอนในการดำเนินงาน มีดังนี้

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมี ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในภารกิจหลักของโรงเรียน และผู้แทนจากทุกกลุ่มงาน ต่างๆ ในโรงเรียน ร่วมเป็นคณะทำงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน สามารถมองเห็นความเสี่ยงที่แท้จริงของโรงเรียน ครอบคลุมในทุกด้าน และสามารถขับเคลื่อนแผนบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายได้

๒. สรุปแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของโรงเรียน ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ โดยระบุ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค รวมถึงผลการประเมินปัจจัยเสี่ยงของทุกประเด็นความเสี่ยงที่จัดทำในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ตามแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๑) โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๐

๓. คณะกรรมการที่แต่งตั้งตามข้อ ๑ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีอำนาจทางการบริหารร่วมกันระดมสมองในการ ระบุความเสี่ยง หรือ ปัจจัยเสี่ยง ที่เป็นความเสี่ยงที่แท้จริงของโรงเรียน และเป็นความเสี่ยงระดับโรงเรียน โดยดูจาก

๓.๑ ความล้มเหลว ความเสียหาย ที่ส่งผลให้โรงเรียน ไม่บรรลุตามเป้าหมาย ตามภารกิจหลัก หรือตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ

๓.๒ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยดูว่าในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ หน่วยงานมีแผนการดำเนินงานหรือโครงการอะไรบ้าง และมีโครงการใด ที่อาจไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

๓.๓ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือ นโยบาย เราเรียกมันว่า เหตุการณ์เสี่ยง

๔. เมื่อโรงเรียนระบุความเสี่ยงได้แล้ว ต้องทำการประเมินความเสี่ยงโดยประเมินจาก

๑) โอกาส(ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์) x ผลกระทบ(ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน)

๒) เพื่อหาความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด (สูงมาก , สูง , ปานกลาง , ต่ำ) และ

ให้นำความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญมาก (สูงมาก , สูง , ปานกลาง ) มาดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามลำดับความเสี่ยง

### ตัวอย่างสมมุติที่ ๑

ชื่อโครงการ โครงการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านละเอาะ

มีวัตถุประสงค์

๑) เพื่อต้องการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ครบทั้ง ๘ กลุ่มสาระวิชา ให้แล้วเสร็จ

ภายในปีการศึกษา ๒๕๖๑

๒) เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนบ้านละเอาะ ได้เรียนรู้ต่อเนื่องและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

ความเสี่ยง คือ ในปีการศึกษา ๒๕๖๑ โรงเรียนไม่สามารถพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนได้

ครบทุกกลุ่มสาระวิชา

ปัจจัยเสี่ยง หรือ สาเหตุของความเสี่ยง เกิดจากการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระวิชาการเรียนรู้ต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่องเนื่องจาก

๑) ขาดแคลนครู ,ครูขาดความรู้หรือประสบการณ์

๒) งบประมาณด้านการจัดการ วัสดุอุปกรณ์ สื่อไม่เพียงพอ

แล้วนำความเสี่ยงที่ได้มาจัดระดับความสำคัญ มาพิจารณาโดย ดูจาก โอกาส และ ผลกระทบ

ตัวอย่างที่ ๑

โครงการมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับ ๓ และมีผลกระทบในระดับ ๓ (โอกาส ระดับ ๓ x ผลกระทบ ระดับ ๓ = ๙ ) ระดับความสำคัญของความเสี่ยง = ๙

ตัวอย่างที่ ๒

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับ ๕ และผลกระทบอยู่ในระดับ ๔ (โอกาส ระดับ ๕ x ผลกระทบ ระดับ ๔ = ๒๐ ) ระดับความสำคัญของความเสี่ยง = ๒๐

ตาม ตารางแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้

ผลกระทบ	๕					
	๔				สูงมาก	
	๓			สูง		
	๒		ปานกลาง			
	๑	ต่ำ				
	๐	๑	๒	๓	๔	๕
โอกาสที่จะเกิด						

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับโอกาส(ความถี่) และผลกระทบ(ความเสียหาย/ความรุนแรง) จากต่ำไปสูง คือ ๑ ถึง ๕

นำพลระดับความสำคัญที่ได้มาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นตามลำดับความสำคัญ

๕. นำปัจจัยเสี่ยง(สาเหตุ) ที่ได้มาวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงด้านใดและส่งผลกระทบต่อด้านใดบ้าง โดยใช้ตารางที่ ๑ ใบรายงานระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ

ตารางที่ ๑ ใบรายงานระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ

การวิเคราะห์ ชั้นตอนที่ ๑

๑. ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง การขาดการกำกับ ควบคุม ดูแลที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร (หลักการจัดการบริหารที่มีจริยธรรม คุณธรรม คุณภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม) หรือเกี่ยวข้องกับคน ระบบงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยเสี่ยงด้านงบประมาณ หมายถึง งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

๓. ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม/ไม่สอดคล้อง อันส่งผลกระทบต่อภารกิจดำรงอยู่ขององค์กร

การวิเคราะห์ ชั้นตอนที่ ๒

แล้ววิเคราะห์ต่อไปว่า ปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๓ ด้านข้างต้น ส่งผลกระทบต่อ

๑. การเงิน

๒. ผู้รับบริการ

๓. บุคลากร

๔. เวลา

๕. ผลสำเร็จของงาน

จากตัวอย่างสมมุติที่ ๑ ความเสี่ยง คือ ในปีการศึกษา ๒๕๖๑ โรงเรียนไม่สามารถพัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอนได้ครบทั้ง ๘ กลุ่มสาระวิชา โดยมีสาเหตุ(ปัจจัยเสี่ยง) เกิดจาก

๑) การจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระวิชาการเรียนรู้ต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากขาดแคลนครู (เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)

ส่งผลกระทบด้าน

๑.๑) การเงิน : -

๑.๒) ผู้รับบริการ : นักเรียนทุกคนไม่ได้ร่วมกิจกรรมครบสมบูรณ์ตามแผนที่กำหนด

๑.๓) บุคลากร : ครูไม่เพียงพอ ทำให้ครู ๑ คน ต้องสอนหลายกลุ่มสาระวิชา

๑.๔) เวลา : -

๑.๕) ความสำเร็จ : นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

๒) งบประมาณด้านการจัดการไม่เพียงพอ (เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านงบประมาณ)

ส่งผลกระทบต่อด้าน

๒.๑ การเงิน : -

๒.๒) ผู้รับบริการ : นักเรียนได้รับการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

๒.๓) บุคลากร : -

๒.๒) เวลา : ต้องขยายเวลาในการพัฒนาบางกิจกรรมในปีการศึกษา

ถัดไป

๒.๓) ความสำเร็จ : นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

๓) แผนพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนไม่ชัดเจน (เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์)

ส่งผลกระทบต่อด้าน

๓.๑) การเงิน : -

๓.๒) ผู้รับบริการ : -

๓.๓) บุคลากร : -

๓.๔) เวลา : -

๓.๕) ความสำเร็จ : นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

๖. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ตามตารางที่ ๒ ใบประเมินความเสี่ยง ตารางที่ ๒ ใบประเมินความเสี่ยง

โดยนำปัจจัยเสี่ยงที่ได้ตาม ข้อ ๕ โดยหารายละเอียดของความสูญเสีย , ความถี่ (โอกาสที่จะเกิด) , ความรุนแรง (ผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) เพื่อหาความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง(สาเหตุของความเสียหาย)แต่ละตัว

๗. จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ตามตารางที่ ๓ ใบสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง)

ตารางที่ ๓ ใบสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

โดยจำแนกระหว่าง

๑) ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และ

๒) ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้  
วิธีจัดการกับความเสี่ยง ดังนี้

๑. หลีกเสี่ยง หมายถึง การหยุด / ยกเลิก

๒. ยอมรับ หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงให้เกิดขึ้น โดย

๑) หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

๒) มีต้นทุนเพียงพอที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๓) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับยอมรับได้

๓. ควบคุม หมายถึง ควบคุม โดย

๔) ปรับกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพ

๕) มีการติดตามจากผู้บริหาร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ

๔. ถ่ายโอน หมายถึง การทำสัญญาร่วมกับผู้อื่น เพื่อร่วมรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย

จากนั้น คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งตามข้อ ๑ ร่วมกันพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม โดยคำนึงถึง ต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๘. นำผลที่ได้จากข้อ ๖-๗ มาใช้ทำ แผนบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการควบคุม และกิจกรรมการควบคุม(โดยบอกวิธีการ) พร้อมการ กำหนดช่วงเวลาดำเนินการ ตามตารางที่ ๔ ใบสรุปการจัดการความเสี่ยง และตารางที่ ๕ ใบรายการกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ ๔ ใบสรุปการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ ๕ ใบรายการกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการโรงเรียน ภายในวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๑

๙. มีการสื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ แผนบริหารความเสี่ยง ตามข้อ ๘ ให้กับคณะทำงานทุกคน ได้รับทราบ เพื่อให้สามารถนำแผนฯไปปฏิบัติได้

๑๐. มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ อย่างสม่ำเสมอ โดย

๑) ติดตามความคืบหน้า ระยะเวลาดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่

๒) มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพร้อมแนวทางการแก้ไข

๓) มีการ สรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ\* อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง คือ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๑ และ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑ ตามตารางที่ ๖ การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ ๖ การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

๑๑. วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๑ ให้โรงเรียนสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยการระบุผลการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผน ตามตารางที่ ๗ การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ ๗ การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

โดยดูโอกาส และผลกระทบ(ระดับความเสียหาย) เพื่อดูระดับความเสี่ยงคงเหลือ

๑๒. สรุปผลการประเมินความเสี่ยง โดยการจำแนก ระหว่าง

๑) ความเสี่ยงที่สามารถควบคุม หรือ บริหารจัดการได้ และ

๒) ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม หรือ ไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้อย่างชัดเจน ตามตารางที่ ๘ สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๘ สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

๓) กำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่เพื่อดำเนินการในปีต่อไป (ในช่องหมายเหตุ) แล้วนำเสนอผู้อำนวยการโรงเรียน