

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นหน้าที่ของทุกคนในสถานศึกษา ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมด ขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบโดยรวม แล้วกำหนด แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ แผนบริหารความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงาน และการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย แก่องค์กร ภายใต้การดำเนินงานทุกองค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยง ไตบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่าง เหมาะสม

นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อ วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือ ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลัง กำหนด ประกอบกับกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละ โอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

แผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรมของผู้บริหารจนถึงครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับที่จะให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการ ต่ออย่างจริงจัง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงานรวมทั้งเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนางานของโรงเรียนมัธยมวิภาวดีต่อไป

โรงเรียนมัธยมวิภาวดี

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	๗
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑
หลักการและเหตุ	๑
วัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง	๒
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๒
ระดับความเสี่ยง	๕
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๕
ส่วนที่ ๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี	๖
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๖
การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๘
การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๘
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๘
การบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๒
การจัดการความเสี่ยง	๑๒
รายงานความเสี่ยง และติดตามผล	๑๓
การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๑๓
การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	๑๓
ส่วนที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี	๑๔
การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๑๔
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี	๑๔
- กลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ	๑๔
- กลุ่มงานบริหารงานบุคคล	๑๕
- กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป	๑๗
- กลุ่มงานบริหารงานวิชาการ	๑๘

ส่วนที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติ ตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดประกอบกับกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงถือเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ และเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ รวมถึงการเพิ่ม ศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่ง ของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่ม โอกาสและช่วยให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถเป้าประสงค์และพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน ได้กำหนดไว้ อันส่งผลต่อการพัฒนา ความก้าวหน้าในการปฏิบัติของหน่วยงานเป็นกระบวนการระบุ ประเมิน จัดการ และ ควบคุม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานของรัฐ สามารถบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หรือช่วยบรรเทาภาวะวิกฤติที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ และยังเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรใน การกำหนดแนวทางการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในขณะเดียวกันการบริหารความเสี่ยงจะเป็นการกำหนด วิธีการที่ จะรับมือกับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายที่สำคัญของงาน ตรวจสอบ ภายในอย่างหนึ่ง คือ การให้ความเห็นต่อผู้บริหารว่าระบบการควบคุมภายในการกำกับดูแล รวมถึงระบบการ บริหารความ เสี่ยงว่ามีความเพียงพอและเหมาะสมที่จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อย่างสมเหตุสมผล ขอบเขตของงานตรวจสอบภายในต้องกำหนดวัตถุประสงค์การวางแผน การปฏิบัติตามแผน รวมถึงการ ควบคุม และติดตาม เพื่อการประเมินผลงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องแสดงให้เห็นว่าได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากลที่ ยอมรับทั่วไปเพื่อสร้างความ มั่นใจแก่องค์กร วางานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะสนับสนุนให้องค์กร สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ตรวจสอบภายในได้กำหนดแผนงานตรวจสอบ (Audit Plan) แล้ว เพื่อให้เกิดความ มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ตรวจสอบภายในต้องกำหนดแผนภายใต้วิธีการบริหาร ความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งการประเมิน ความเสี่ยงต้องทำให้ครอบคลุมทุกกระบวนการของงานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่ เริ่มต้นกำหนดเป้าหมาย จนถึงการติดตามผล การตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในต้องเข้าใจว่างานตรวจสอบภายใน ไม่เพียง มุ่งเน้นที่การตรวจสอบเอกสารว่ามี การอนุมัติ ถูกต้อง มีการจัดเก็บเอกสารที่สมบูรณ์ แต่งานตรวจสอบภายในต้องมุ่งเน้นที่ การตรวจสอบไปที่การประเมินระบบงานว่ามีความเหมาะสมต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้ง การค้นหาว่า อะไรเป็นอุปสรรคหรือปัญหาสำคัญ ต่อการบริหารงานขององค์กร ซึ่งหมายถึง การเข้าถึงความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นภายในองค์กร และการเตรียมความพร้อมเพื่อ รับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อการบรรลุตามเป้าหมาย ของ องค์กรและเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีและประสิทธิภาพ ต่อไปเพื่อตอบสนองสิ่งดังกล่าวจึงต้องทำการประเมินความเสี่ยง อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยหรือเหตุการณ์ใดบ้างที่จะ ส่งผลกระทบต่อให้งานตรวจสอบภายในไม่สามารถบรรลุตาม วัตถุประสงค์

จากลักษณะของการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายในที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าเป็น ความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องที่ไม่อาจแยกจากกันได้ นอกจากการตรวจสอบภายใน ภายใต้หลักการบริหารความเสี่ยง แล้วผู้ ตรวจสอบภายในจะมีส่วนช่วยในการ วิเคราะห์หาความเสี่ยง เพื่อให้ข้อมูล กับฝ่ายบริหารในการกำหนดแนวทาง แก้ไขหรือ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise risk Management policy) โรงเรียนมัธยมวิภาวดี ฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสามารถนำไปปรับใช้ในการตอบสนอง และ ปฏิบัติงานในภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง ต่อเนื่องให้ สามารถมาปฏิบัติงานใน"งานบริการหลักที่มีความสำคัญ"ได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบอย่างมี ประสิทธิภาพบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

๒. วัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑.เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนมัธยมวิภาวดี ได้มีความรู้ความเข้าใจเทคนิค และวิธีการบริหาร จัดการสมัยใหม่ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และโครงการ ตาม แผนการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณที่เป็นโครงการตามยุทธศาสตร์

๒.เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยงของกิจกรรม/ โครงการที่ หน่วยงานรับผิดชอบ และสามารถแก้ไขปัญหาหรือผลกระทบจากปัจจัยความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้การ ดำเนินงานของกิจกรรม / โครงการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา

๓.เพื่อให้หน่วยงานมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมิน กิจกรรม/ โครงการ และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปพัฒนาระบบการ ทำงานของหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ

๔.เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการของโรงเรียน

๕. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

๖. เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของโรงเรียนแม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ ร้ายแรง และ ส่งผลกระทบบจนทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนต้องหยุดชะงัก

๗. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบและดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการปฏิบัติตาม กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้โรงเรียน สามารถ จัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้โรงเรียนเกิด ความเสียหาย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. ช่วยสร้างโอกาสและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน

๒. ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้

๓. ช่วยป้องกันการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน และการวางแผน

๔. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในโรงเรียน

๕. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ทั้งหมด

๖. สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้โรงเรียน

๗. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานและช่วยในการพัฒนาโรงเรียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๘. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๙. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและมองเป้าหมายในภาพรวม

๑๐.ช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในการ ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรของโรงเรียน และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ความหมายและคำจำกัดความ

นโยบาย (Policy) หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานการเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบ ทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ประเภทของความเสี่ยงจำแนกได้เป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ ๑ Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การ แก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ลักษณะที่ ๒ Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ/ดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงาน ภายในขององค์กร / กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/ บุคลากร/ความเพียงพอของ ข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ดำเนินโครงการ

ลักษณะที่ ๓ Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กรเช่นการประมาณการ งบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้นเนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร งบประมาณและการเงินดังกล่าว

ลักษณะที่ ๔ Compliance Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือ ความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการ ดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดย ต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็น สาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับ ความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงผลกระทบ (Impact)หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ซึ่งการจัดการ ความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- **การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)** เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการ ทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- **การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)** เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น ช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรม นั้นไป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดย คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือหมายถึง ผลเหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาส เกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมาย หรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัยต่าง ๆ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการจำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะ มิเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัย หนึ่งก็คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบหรือถ้าเป็น เชิงลบ ก็อาจมีความเสียหายมาก - น้อย แตกต่างกัน

การควบคุม Control หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การ ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

- **การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อ ป้องกัน ไม่ให้เกิด ความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ(Detective Control)**เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- **การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- **การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม หมายถึง ลักษณะขอบเขตและความถี่ในการติดตาม ประเมินผล การควบคุม ภายในใน ระดับกิจกรรมซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) และการ ประเมินผลการ ควบคุมเป็นรายครั้งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรมไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจาก แต่ละกิจกรรมจะ แตกต่างกันในลักษณะการทำงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการ ปฏิบัติงานและ ความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม

๔. ระดับความเสี่ยง ให้ระบุระดับความเสี่ยงของแต่ละโครงการควบคุมกับกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณา จาก" โอกาสที่จะเกิดขึ้น" และ"ผลกระทบ" ของแต่ละความเสี่ยง แล้วกำหนดระดับความเสี่ยงตามตาราง ต่อไปนี้

ตาราง Risk Assessment Matrix

Risk Assessment Matrix			โอกาสที่จะเกิดขึ้น				
			ยากจะเกิด	ไม่น่าเกิด	เป็นไปได้ที่จะเกิด	น่าจะเกิด	ค่อนข้างแน่นอน
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ	วิกฤต	๕	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
	มีนัยสำคัญ	๔	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
	ปานกลาง	๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง
	น้อย	๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
	น้อยมาก	๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

๕. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๕.๑ ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี จัดเป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการระบุ และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบรวมทั้งกำหนดมาตรการที่ เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง

๕.๒ ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างมีระบบและต่อเนื่อง

๕.๓ ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๕.๔ ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๕.๕ ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี

๕.๖ ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

ส่วนที่ ๒

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี

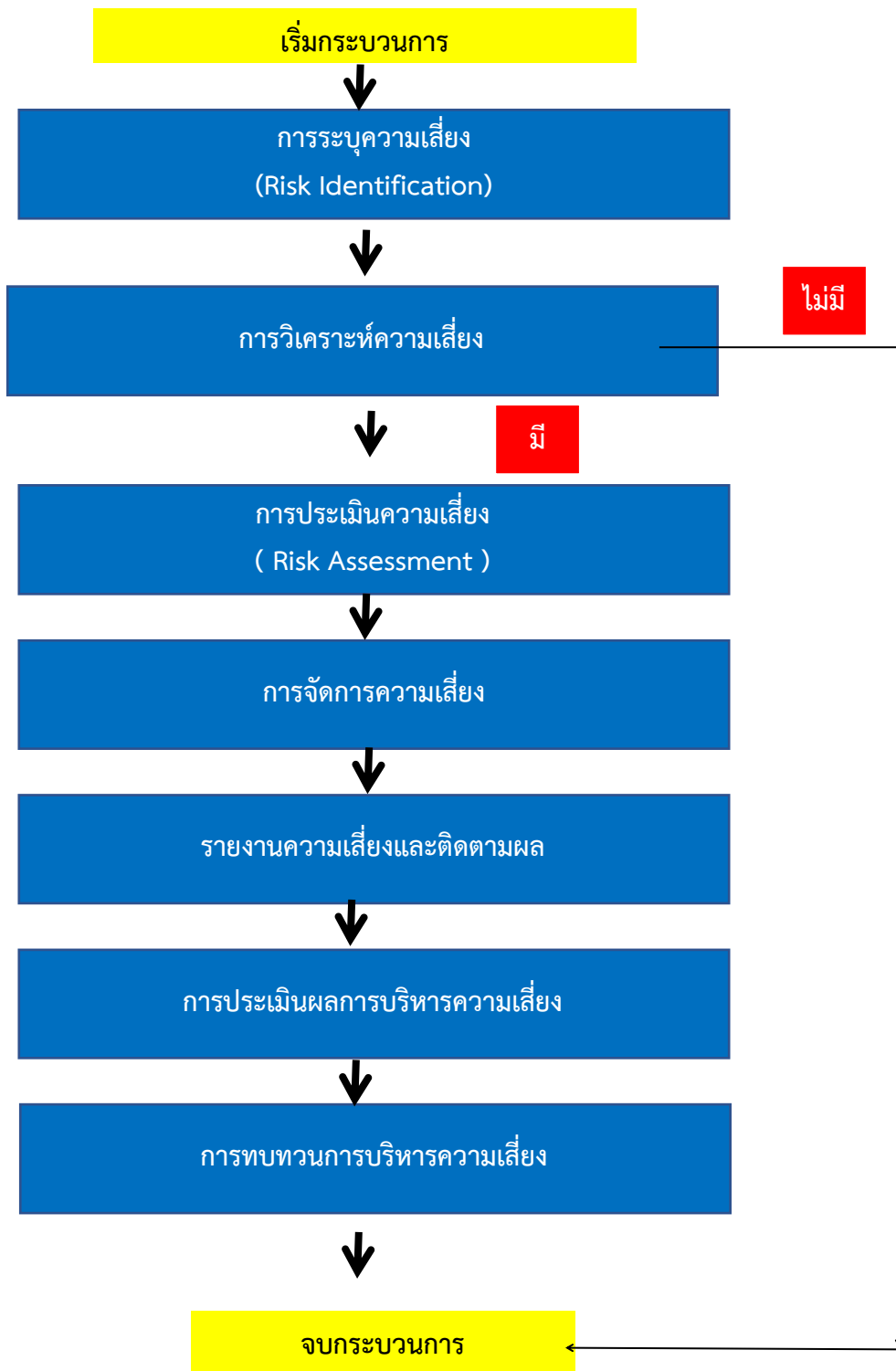
๑. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะ

สำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมี การจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอนโดยสรุป ดังแผนภาพ Flowchart ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. การจัดการความเสี่ยง
๕. รายงานความเสี่ยง และติดตามผล
๖. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
๗. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

แผนผังภาพรวมของแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยง
ในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ
โรงเรียนมัธยมวิภาวดี



๒. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

- ๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ๒.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- ๒.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) กระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ตามหลักมาตรฐานของ COSO (The Committee Of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission) มี ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก เป้าหมาย ของแผนงานโครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี โดยให้ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางของแต่ละกลุ่มงานในโรงเรียนและให้ครอบคลุม สอดคล้องตั้งแต่ระดับองค์การ จนถึงระดับ บุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมและ สอดคล้องกับขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ โดยใช้ หลักการ SMART

๑.๑) Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคน สามารถ เข้าใจได้อย่างชัดเจน

๑.๒) Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

๑.๓) Achievable : มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ใน ปัจจุบัน

๑.๔) Reasonable : สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้

๑.๕) Time Constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๒. การค้นหาและระบุความเสี่ยง

๒.๑) การค้นหาและระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากกิจกรรมงานโครงการที่จะดำเนินการแล้วมาจัดลำดับ

๒.๒) พิจารณาปัจจัย โดยพิจารณาปัจจัย ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ความเสี่ยงที่โรงเรียน พยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านความรู้ ความสามารถและ ทักษะบุคลากร

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นสิ่งที่อยู่เหนือ ความ รับผิดชอบของโรงเรียน เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านสถานะเศรษฐกิจ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ระบุไว้ ข้างต้น มี โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและ ความเสี่ยงมีองค์ประกอบ หลัก ในการพิจารณา ๒ ประการ คือ โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ใน ช่วงเวลา หนึ่ง และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น หมายถึง ความ เสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งด้าน การเงินและ ด้านที่ไม่ใช่การเงิน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยจะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับ ของผลกระทบที่ จะเกิดขึ้นเพื่อให้สามารถ กำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูง มาก สูง ปานกลาง ต่ำและต่ำมาก (๕,๔,๓,๒,๑)

๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

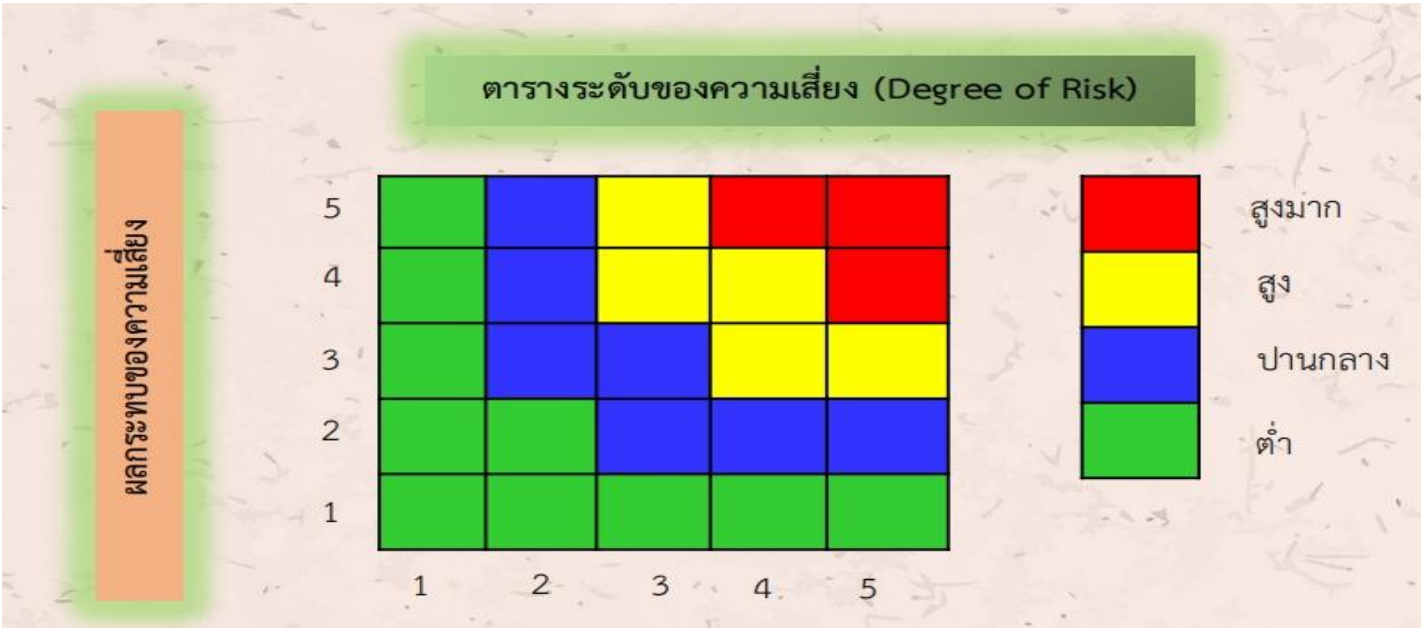
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิด แต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๓ ปีต่อครั้ง

๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง
๔	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง
๒	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐%
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐%
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐%
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า ๑๐%



ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น จะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆโดยนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ทั้งนี้ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงานโครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

หลักประสิทธิผล (Effetiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงความสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงาน ที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนอง ความ ต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาค ประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระ ตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้น การสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการ ดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและ ข้อมูล สนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายและสุขภาพ สถานะ ของบุคคล ฐานะทาง เศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

๕. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งแนวทางการจัดการความเสี่ยงมี ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ใน ระดับสูงและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจ หยุด ยกเลิก โครงการหรือ กิจกรรมนั้นไป

๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ หรือควบคุม ป้องกันให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ ไม่คุ้มค่าในการจัดการ ควบคุมหรือป้องกัน แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๔) การกระจายความเสี่ยงหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

๖. การจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน /แผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดย พิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจาก ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีกำหนดแผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาจัด ระดับ ความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นและขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
๑-๘	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง
๙-๑๕	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการ)
๑๖-๒๔	สูง	ควบคุมความเสี่ยง
๒๕	สูงมาก	ถ่ายโอนความเสี่ยง

๑) สูงมาก เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการแก้ไขทันที

๒) สูง เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

๓) ปานกลาง เป็นระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไป ยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

๔) ต่ำ เป็นระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

๗. รายงานความเสี่ยง และติดตามผล

เป็นการติดตามว่าแผนภูมิของความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้ผล
จริงหากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันที

๘. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการประเมินความเสี่ยงได้ดังนี้

- รายไตรมาส ดำเนินการต่อเนื่องจากการรายงานและการติดตามผล

- รายปี นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ (ประจำปีไตรมาส) มารวบรวม

ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความ
เสี่ยง ประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี เพื่อนำเสนอให้แก่คณะกรรมการ
สถานศึกษาทราบ

๙. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

นำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามนโยบายการบริหาร
ความเสี่ยง ปัจจัยภายนอก ภายใน ข้อพิจารณาที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่
เพื่อ จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ส่วนที่ ๓

แผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี

๑. การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้มีการพิจารณาโครงการและแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

๑. เป็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.)
๒. เป็นโครงการที่ได้รับงบประมาณจากอุดหนุนรายหัว เงินรายได้สถานศึกษา หรือเงินอุดหนุนจากหน่วยงานภายนอก
๓. เป็นงานประจำตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายใน/ฝ่าย เช่น กลุ่มงานบริหารงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานบริหารงานบุคคล

๒. แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี

แผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมวิภาวดี ประกอบด้วย โครงการ/กิจกรรมที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรม ระดับความเสี่ยง กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง และวิธีจัดการความเสี่ยง โดยแบ่งเป็นฝ่าย ดังนี้

ชื่อโครงการ	โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ (การบริหารการเงิน , การบริหารพัสดุ,บัญชี,ปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน)		
กลยุทธ์ที่ ๕	พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล		
กลุ่มงาน	☐ บริหารทั่วไป	☐ บริหารวิชาการ	☐ บริหารบุคคล ☒ บริหารงบประมาณ
ลักษณะ	☒ โครงการต่อเนื่อง	☐ โครงการใหม่	
ผู้รับผิดชอบโครงการ	นางสาวกันยารัตน์ บัวทอง		
ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๖		

๑. หลักการและเหตุผล

เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๔๕) กำหนดแนวการจัดการศึกษาโดยยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพโดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจึงเห็นสมควรจัดให้มีโครงการ ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามโครงสร้างหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑

สถานศึกษาที่จะสามารถจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพงานบริหารงบประมาณมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา ซึ่งการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นความเป็นอิสระ มีความคล่องตัว ตรวจสอบได้ การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดสรรผลประโยชน์จากทรัพยากรของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากทรัพยากรมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
- ๒.๒ เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นไปตามข้อตกลงการบริหาร
- ๒.๓ เพื่อให้สถานศึกษา สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

๓. เป้าหมาย

๓.๑ เป้าหมายเชิงปริมาณ :

- ๓.๑.๑ สถานศึกษาบริหารงานงบประมาณได้คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ร้อยละ ๑๐๐
- ๓.๑.๒ งาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน สามารถดำเนินการเบิกจ่ายได้ตาม

แผนปฏิบัติการประจำปีร้อยละ ๑๐๐

๓.๒ เป้าหมายเชิงคุณภาพ :

- ๓.๒.๑ สถานศึกษา บริหารงบประมาณได้อย่างคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
- ๓.๒.๒ สถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทางการบริหารงบประมาณ
- ๓.๒.๓ ครูและบุคลากรมีศักยภาพ มีความรัก ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน



โครงการ/กิจกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ชื่อโครงการ	โครงการพัฒนางานบริหารบุคคล
กลยุทธ์ที่ ๖	บุคลากรมีทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพ
กลุ่มงาน	☐ บริหารทั่วไป ☐ บริหารวิชาการ ☒ บริหารบุคคล ☐ บริหารงบประมาณ
ลักษณะโครงการ	☒ โครงการต่อเนื่อง ☐ โครงการใหม่
ผู้รับผิดชอบโครงการ	นายวิระศักดิ์ จันทรรณู
ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

๑. หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาวิชาชีพครูโดยการ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่า พระราชบัญญัติฉบับนี้ ให้ความสำคัญ ในการพัฒนาวิชาชีพครู ครูต้องมีความรู้ ความสามารถ มี คุณธรรม จริยธรรม และมีความ ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จัดการ เรียนการสอนโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมความถนัดเฉพาะด้านของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ พัฒนาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการ การคิด วิเคราะห์รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงาม จัดประสบการณ์จริงให้กับผู้เรียนได้ค้นพบด้วยตนเอง จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้น ให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในชีวิตจริงได้ ดังนั้นการพัฒนางานบริหารบุคคลจึงเป็น ปัจจัยหลักของความสำเร็จในการพัฒนาทุกด้านของการศึกษา เพราะบุคลากรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเรียน การสอนและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และตัวบุคลากรเองก็ได้รับการพัฒนาตัวเองให้มีความรู้จึงทำให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพและบุคลากรได้รับการยกย่องเชิดชู

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
- ๒.๒ เพื่อจัดระบบด้านการบริการ และจัดเก็บเอกสารสำคัญ
- ๒.๓ เพื่อให้ครูได้ปรับกระบวนการเรียน เปลี่ยนกระบวนการสอนให้ได้มาตรฐาน
- ๒.๔ ให้บุคลากรมีความรู้ในการนำ ICT ไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและสร้างนวัตกรรมแก้ปัญหา
- ๒.๕ บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่นๆนอกเหนือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันภายในประเทศ
- ๒.๖ ให้บุคลากรภายในสถานศึกษามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ๒.๗ ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น

๓. เป้าหมาย

๓.๑ เป้าหมายเชิงปริมาณ :

- ๓.๑.๑ ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคลากร อย่างน้อยภาคเรียนละ ๑ ครั้ง
- ๓.๑.๒ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีได้อบรมพัฒนาตนเอง
- ๓.๑.๓ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีมีความรู้ในการใช้ ICT
- ๓.๑.๔ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีทัศนศึกษาดูงาน
- ๓.๑.๕ จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดี
- ๓.๑.๖ จัดหาของที่ระลึกมอบให้บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดี
- ๓.๑.๗ คัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดี
- ๓.๑.๘ ประชุมครูและบุคลากรเตรียมความพร้อมภาคเรียนละ ๑ ครั้ง
- ๓.๑.๙ ประชุมสนทนา แลกเปลี่ยน ความรู้ด้านวิชาการ เดือนละ ๑ ครั้ง

๓.๒ เป้าหมายเชิงคุณภาพ :

- ๓.๒.๑ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีได้พัฒนาตนเองโดยการเข้าประชุมสัมมนาไม่น้อยกว่าคนละ ๒๐ ชั่วโมง
- ๓.๒.๒ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีได้อบรมพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในการนำ ICT ไปใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกคน
- ๓.๒.๓ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีได้ทัศนศึกษาดูงานโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนได้มาตรฐานไม่น้อยกว่าปีละ ๑ ครั้ง
- ๓.๒.๔ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีได้ร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษาไม่น้อยกว่าปีละ ๒ ครั้ง
- ๓.๒.๕ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีได้รับของที่ระลึกมอบในโอกาสที่สำคัญต่างๆ
- ๓.๒.๖ บุคลากรครูโรงเรียนมัธยมวิภาวดีที่จัดการเรียนการสอนดีได้รับ คัดเลือกเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติของโรงเรียน และระดับสูงขึ้น

ชื่อโครงการ	โครงการพัฒนาคุณภาพงานบริหารทั่วไป
กลยุทธ์ที่ ๕	พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
กลุ่มงาน	☒ บริหารทั่วไป ☐ บริหารวิชาการ ☐ บริหารบุคคล ☐ บริหารงบประมาณ
ลักษณะ	☒ โครงการต่อเนื่อง ☐ โครงการใหม่
ผู้รับผิดชอบโครงการ	นายวันดีศิริ ปิตตาระโพ
ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

๑. หลักการและเหตุผล

ด้วยระบบบริหารจัดการกลุ่มบริหารทั่วไป เป็นงานอีกงานหนึ่งที่ต้องให้บริการ สื่อสาร ประสานสัมพันธ์ในรูปแบบบริการสาธารณะ อันจะเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนและชุมชน เป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตรโรงเรียนมัธยมวิภาวดี เป็นโรงเรียนดีใกล้บ้าน เปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่เยาวชนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้งานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การกระจายการบริหารงานภายในองค์กรเป็นการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง การอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อให้บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครองได้รับการบริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว เป็นธรรม มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๒ เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลุ่มบริหารทั่วไปให้มีระเบียบเรียบร้อยเป็นสัดส่วนได้อย่างเป็นขั้นตอนและมีระบบแบบแผน

๒.๓ เพื่ออำนวยความสะดวก สนับสนุน ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. เป้าหมาย

๓.๑ เป้าหมายเชิงปริมาณ :

๓.๑.๑ นักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรภายในโรงเรียน ปฏิบัติงานและใช้บริการได้อย่างน้อยร้อยละ ๘๐

๓.๒ เป้าหมายเชิงคุณภาพ :

๓.๒.๑ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพส่งผลถึงนักเรียนทุกคน

ชื่อโครงการ	พัฒนาคุณภาพงานวิชาการ
กลยุทธ์ที่ ๑	พัฒนาผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
กลุ่มงาน	☐ บริหารทั่วไป ☒ บริหารวิชาการ ☐ บริหารบุคคล ☐ บริหารงบประมาณ
ลักษณะ	☒ โครงการต่อเนื่อง ☐ โครงการใหม่
ผู้รับผิดชอบโครงการ	นางสาวศิริธัญญา ชูจินดา
ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

๑. หลักการและเหตุผล

ห้องวิชาการเป็นที่บริการและอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ เพื่อให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสะดวกในเรื่องของอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและทางราชการ เพราะถ้ามีอุปกรณ์ครบครัน ทำให้การทำงานสะดวกและบริหารได้อย่างรวดเร็ว แต่สภาพปัจจุบันวัสดุ อุปกรณ์ ต่าง ๆ ยังขาดอยู่เป็นจำนวนมาก มีผลต่อการทำงานด้านวิชาการ ฉะนั้นเพื่อให้การทำงานได้สะดวก จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทางโรงเรียนได้ดำเนินการตามโครงการนี้

๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑. เพื่อจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพวิชาการ
- ๒.๒. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของกลุ่มงานวิชาการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล