



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์  
ตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ  
บริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

จัดทำโดย : คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง  
โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

## คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง กำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้น รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลัง กำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับ หน่วยงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความ เสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมกรอบแนวคิดด้านการบริหาร จัดการ ความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ( COSO) และ international Organization for Standardization ( ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่าง ๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถ นำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหาร จัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

## สารบัญ

### บทที่ ๑ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒

### บทที่ ๒ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การวิเคราะห์องค์กร	๖
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
การระบุความเสี่ยง	๗
การประเมินความเสี่ยง	๗
การตอบสนองความเสี่ยง	๘
การติดตามและทบทวน	๙
การสื่อสารและการรายงาน	๙

### บทที่ ๓ การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๒
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร	๑๔
การกำหนดประเภทความเสี่ยง	๑๕
แบบระบุความเสี่ยง	๑๖
แบบให้คะแนนความเสี่ยง	๑๖
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๗

## บทที่ ๑ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวัง ของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ องค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบ ที่อาจจะเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหาร จัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถ เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและ ประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหาร จัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถ ในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วน เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัย หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

### หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การ บริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูล สารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความ เสี่ยงของหน่วยงาน

### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควร พิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหาร จัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจาก ความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของ ความล่าช้าใน ระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบ สินค้า ค่าปรับ ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้ กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมี หน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมี หน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้า หน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความ เสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการ บริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการ ดำเนินงาน ของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับ หรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

## การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

## การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจน และเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณ ความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับ ติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

### การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหาร ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

### การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของ องค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ ความรับผิดชอบของ หน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงรวมถึงแผนปฏิบัติการระยะยาว แผนปฏิบัติ ราชการระยะปานกลาง หรือ แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ระดับ องค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งาน ใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

### การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการ ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูล สารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงาน ควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและ การวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความ เสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้อง มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจ พิจารณาการรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบ อัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

### การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง หน่วยงานอาจ พิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร อย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบ การบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยง แบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ บูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหาร จัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของ ดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล ด้านความเสี่ยง

## บทที่ ๒ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

### การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความ รับผิดชอบของ หน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของ รัฐบาลที่ เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการ วิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก องค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ นโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการ ความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับ องค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมของ องค์กรที่หน่วยงาน ยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของ ผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนด ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึง ศักยภาพของ องค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการ จัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วน

ได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความ เสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และ ยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหาร ระดับรองลงมา สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หน่วยงาน นำไปสู่ การระบุระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

### การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวก และด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- ก เหตุการณ์ความเสี่ยง
- ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความ

เสียง

ค. ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

## การประเมินความเสี่ยง

### การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการ จัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง กำหนดเป็น ๕ ช่วงคะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียว อาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมี น้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบ ต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับ ความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนน ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ หรือลักษณะของ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

## การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยง ที่อาจจะ เกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง

๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและ หน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการ วางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหายอด เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยง ทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็น ว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและ ผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับ ที่หน่วยงานยอมรับได้



หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจาก ปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคล และวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผล กระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

### การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและ ทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

### การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหาร จัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมี ช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยัง ผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom up) และระหว่างหน่วยงานย่อย ภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการ รายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมของ องค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารหน่วยงานอาจพิจารณากำหนด ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

## บทที่ ๓ การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

### แนวทางการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ กระบวนการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

๑. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. วิเคราะห์องค์กร โดยมีการระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง ๖ ด้าน คือ
  - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks)
  - ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks)
  - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)
  - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks)
  - ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)
  - ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)
๓. กำหนดเกณฑ์การประเมิน (โอกาส / ผลกระทบ)
๔. พิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงตามแบบการให้คะแนนความเสี่ยง
๕. พิจารณาจัดลำดับความเสี่ยง โดยนำความเสี่ยงสูงและสูงมาก มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๖. นำเสนอผู้อำนวยการโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ทราบ

### นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ มีนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบาย เพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการ บริหาร จัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตาม วัตถุประสงค์ ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารของโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ ได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และ ยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

#### ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบ การควบคุมป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาบาลและความซื่อตรงขององค์กร

#### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บ สถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการ ประชาชน

## ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ ยอมรับของ ประชาชนที่เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อย เกี่ยวกับความเชื่อถือและ ภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อน ประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริง โดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจาก การ ปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วน ได้เสียโดยเนื้อแท้

## การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์กำหนดประเภทความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน (Risk Inventory) และพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่ม เป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ได้แก่

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่ เหมาะสม หรือความ เสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยง เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ ปฏิบัติตามกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ**

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยี สารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความ เชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือขององค์กร

## การระบุความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks)

รหัส	กิจกรรม	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ผลกระทบ
	การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ยุทธศาสตร์การพัฒนา การศึกษา	ความเสี่ยงการ กำหนดยุทธศาสตร์ และโครงการ / กิจกรรม	ขาดความรู้ ความ เข้าใจในการกำหนด ยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ให้ไปในทิศทาง เดียวกัน การกำหนด เป้าหมายการ ให้บริการให้ สามารถบูรณาการ การทำงานกับทุก ภาคส่วน ต้องมี ความเข้าใจ ครอบคลุมตาม แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	ความล้มเหลวของ การดำเนินงานทำ ให้เกิดความเสี่ยงใน ด้านการขับเคลื่อน การพัฒนาการจัด การศึกษา

## เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	ไม่บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดรายกลยุทธ์
๔	สูง	การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดรายกลยุทธ์ ร้อยละ ๒๐ - ๓๙
๓	ปานกลาง	การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดรายกลยุทธ์ ร้อยละ ๔๐ - ๕๙
๒	ต่ำ	การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดรายกลยุทธ์ ร้อยละ ๖๐ - ๗๙
๑	ต่ำมาก	การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดรายกลยุทธ์ ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป

## ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ ๘๐ หรือ ความถี่เกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิดร้อยละ ๖๐ - ๗๙ หรือ ความถี่เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดร้อยละ ๔๐ - ๕๙ หรือ ความถี่เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิดร้อยละ ๒๐ - ๓๙ หรือ ความถี่เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่าร้อยละ ๒๐ หรือ ความถี่เกิดขึ้นมากกว่า ๓ ปีขึ้นไป

โอกาส	๕					
	๔					
	๓			✓		
	๒					
	๑					
	๑	๒	๓	๔	๕	

ผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง

ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		✓	

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กิจกรรม : การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปียุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการกำหนดยุทธศาสตร์และโครงการ /กิจกรรม

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มบริหารงานงบประมาณ โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. สร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจด้านการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี
๒. มาตรการการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่หน่วยงานกำหนด
๓. มาตรการกำกับ ดูแล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง
๔. มาตรการพัฒนาทักษะและศักยภาพที่สำคัญจำเป็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

## ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดรายกลยุทธ์

วิธีการติดตามและการรายงาน

การรายงานผลการดำเนินงานโครงการ

### ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks)

รหัส	กิจกรรม	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ผลกระทบ
	การบันทึกรายการรับเงินในระบบบัญชีของโรงเรียนแม่สาย ประสิทธิ์ศาสตร์	ข้อมูลการรับเงินคลาดเคลื่อน	ข้อมูลที่ได้จากระบบไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง	ทำให้ข้อมูลทางการเงินไม่ถูกต้อง และทันเวลา

### เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อรายงานทางบัญชีสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อรายงานทางบัญชีสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อรายงานทางบัญชีปานกลาง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อรายงานทางบัญชีน้อย
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อรายงานทางบัญชีน้อยมาก

### ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ร้อยละ ๘๐ หรือ ความถี่เกิดขึ้นทุกเดือน
๔	สูง	โอกาสเกิดร้อยละ ๖๐ - ๗๙ หรือ ความถี่เกิดขึ้นทุก ๓ เดือน
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดร้อยละ ๔๐ - ๕๙ หรือ ความถี่เกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๒	น้อย	โอกาสเกิดร้อยละ ๒๐ - ๓๙ หรือ ความถี่เกิดขึ้นทุก ๙ เดือน
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่าร้อยละ ๒๐ หรือ ความถี่เกิดขึ้นมากกว่า ๑ ปีขึ้นไป

๕					
๔					
๓		✓			
๒					
๑					
	๑	๒	๓	๔	๕

ผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง

ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
	✓		

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กิจกรรม : การบันทึกรายการรับเงินในระบบบัญชีของโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

ชื่อความเสี่ยง : ข้อมูลการรับเงินคลาดเคลื่อน

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มบริหารแผนงานและงบประมาณ โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. จัดหาข้อมูล การรับเงินอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

๒. ติดตามข้อมูลการรับเงินและตรวจสอบรายการการรับเงินอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ข้อมูลการรับเงินมีความคลาดเคลื่อน

วิธีการติดตามและการรายงาน

๑. ตรวจสอบข้อมูลการรับเงินจากผู้จ่ายเงิน

๒. จัดทำรายงานการรับเงินและตรวจสอบความถูกต้องอยู่เสมอ

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks)

รหัส	กิจกรรม	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ผลกระทบ
	การใช้วัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ สำนักงานของทางราชการ	ใช้วัสดุอุปกรณ์ สำนักงานโดยขาด ความตระหนัก และ ความคุ้มค่า	บุคลากรไม่ได้ตระหนัก ถึงการใช้วัสดุอุปกรณ์ สำนักงานให้เป็นไปตาม ระเบียบของราชการ ขาดจิตสำนึกในการใช้ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน ใช้โดยประหยัดและเกิด ความคุ้มค่า	สิ้นเปลืองงบประมาณ โดยไม่จำเป็น

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุในระดับปานกลาง
๒	ต่ำ	มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุในระดับต่ำ
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุในระดับต่ำมาก

ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ร้อยละ ๘๐
๔	สูง	โอกาสเกิดร้อยละ ๖๐ - ๗๙
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดร้อยละ ๔๐ - ๕๙
๒	น้อย	โอกาสเกิดร้อยละ ๒๐ - ๓๙
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่าร้อยละ ๒๐



โอกาส	๕	Yellow	Orange	Red	Red	Red
	๔	Yellow	Orange	Orange	Red	Red
	๓	Yellow	Yellow	✓	Orange	Red
	๒	Green	Yellow	Yellow	Orange	Orange
	๑	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
	๑	๒	๓	๔	๕	

ผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง

ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
Green	Yellow	Orange ✓	Red

**แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

กิจกรรม : การใช้วัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์สำนักงานของทางราชการ

ชื่อความเสี่ยง : การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้นเตอร์ และกระดาษของทางราชการในเรื่องส่วนตัว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มบริหารแผนงานและประมาณ โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

**วิธีจัดการความเสี่ยง**

1. ให้ใช้วัสดุสำนักงานโดยประหยัดและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด
2. ให้เจ้าหน้าที่ควบคุมการใช้วัสดุสำนักงานให้เป็นไปตามระเบียบของราชการและลงรายการเบิกจ่าย

ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถตรวจสอบได้

3. ควบคุมดูแลไม่ให้มีการนำวัสดุสำนักงานไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว

**ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ**

ร้อยละของการที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานถูกดำเนินการร้องเรียน

**วิธีการติดตามและการรายงาน**

สังเกตการณ์

## ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks)

รหัส	กิจกรรม	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ผลกระทบ
	การลงโทษทางวินัยและการ ดำเนินการทางวินัย	การดำเนินการทาง วินัยไม่เป็นไปตาม ขั้นตอนของระ เบียบ กฎหมาย และ มาตรฐานโทษ	บุคลากรปฏิบัติ หน้าที่บกพร่องไม่ เป็นไปตามกฎหมาย และมาตรฐาน การลงโทษทางวินัยของ ทางราชการ	การลงโทษทางวินัยไม่ เป็นไปตามมาตรฐาน ทำให้เกิดความไม่เป็น ธรรมต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และอาจทำให้เกิด ความเสียหายต่อ ทางราชการ

### เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

#### ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	บุคลากรและโรงเรียนถูกร้องเรียนจนถึงขั้นถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
๔	สูง	บุคลากรและโรงเรียนถูกร้องเรียนต่อสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๓	ปานกลาง	บุคลากรและโรงเรียนถูกร้องเรียนต่อสำนักงานยุติธรรม/ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัด
๒	ต่ำ	บุคลากรและโรงเรียนถูกร้องเรียนผ่านผู้อำนวยการโรงเรียน
๑	ต่ำมาก	บุคลากรและโรงเรียนถูกร้องเรียนผ่านบัตรสนเท่ห์

#### ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ร้อยละ ๘๐
๔	สูง	โอกาสเกิดร้อยละ ๖๐ - ๗๙
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดร้อยละ ๔๐ - ๕๙
๒	น้อย	โอกาสเกิดร้อยละ ๒๐ - ๓๙
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่าร้อยละ ๒๐

โอกาส	๕	เหลือง	ส้ม	แดง	แดง	แดง
	๔	เหลือง	ส้ม	ส้ม	แดง	แดง
	๓	เหลือง	เหลือง	ส้ม	ส้ม	แดง
	๒	เขียว	เหลือง	เหลือง	ส้ม	ส้ม
	๑	✓	เขียว	เหลือง	เหลือง	เหลือง
	๑	๒	๓	๔	๕	

ผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง

ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
✓	เหลือง	ส้ม	แดง

**แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

กิจกรรม : การลงโทษทางวินัยและการดำเนินการทางวินัย

ชื่อความเสี่ยง : การดำเนินการทางวินัยไม่เป็นไปตามขั้นตอนของระเบียบ กฎหมาย และมาตรฐานโทษ

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มบริหารงานบุคคล โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

**วิธีจัดการความเสี่ยง**

ให้บุคลากรผู้รับผิดชอบดำเนินการศึกษากฎหมายระเบียบและวิธีการดำเนินการทางวินัยอย่างเคร่งครัด  
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ร้อยละของบุคลากรที่ถูกร้องเรียน

**วิธีการติดตามและการรายงาน**

๑. การสังเกตการณ์
๒. แบบติดตาม

## ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)

รหัส	กิจกรรม	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ผลกระทบ
	ความมั่นคงปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศที่ให้บริการ	- ระบบหยุดชะงัก ให้บริการไม่ได้ - การถูกโจมตีไปยัง เครื่องคอมพิวเตอร์ สำนักงานของบุคลากร	-การวางแผน สร้าง ความมั่นคง ปลอดภัย ของระบบ สารสนเทศ - บุคลากรขาดการ ตระหนักถึงความมั่นคง ปลอดภัย เช่น การเข้า บางเว็บไซต์ซึ่งมี โปรแกรมไม่พึงประสงค์ แฝงอยู่ / บุคลากรลง โปรแกรม บนเครื่องคอมพิวเตอร์ สำนักงานซึ่งมีสิ่งไม่พึง ประสงค์แฝงตัว)	มีผลกระทบต่อความ ปลอดภัยของบุคลากร และองค์กร / ต่อความ น่าเชื่อถือขององค์กร/ ต่อการทำงานของ บุคลากร/ต่อเครื่อง คอมพิวเตอร์และ ระบบงาน และมี ผลกระทบต่อการ ทำงานของผู้ดูแล ระบบ

## เกณฑ์การให้คะแนน

ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากรและโรงเรียน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของโรงเรียน
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบงาน
๑	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ดูแลระบบ

## ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ ๘๐
๔	สูง	โอกาสเกิด ร้อยละ ๖๐ - ๘๐
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ร้อยละ ๔๐ - ๖๐
๒	น้อย	โอกาสเกิด ร้อยละ ๒๐ - ๔๐
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิด น้อยกว่าร้อยละ ๒๐

โอกาส	๕					
	๔					
	๓					
	๒			✓		
	๑					

## ระดับความเสี่ยง

ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		✓	

## แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กิจกรรม : ความมั่นคงปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศที่ให้บริการ

ชื่อความเสี่ยง :

- ระบบหยุดชะงักให้บริการไม่ได้ (เนื่องจากระบบเครือข่าย / Hardware / Software)
- การถูกโจมตีไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์สำนักงานของบุคลากร (เช่น ไวรัส Malware)

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มบริหารการทั่วไป โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

วิธีจัดการความเสี่ยง

- ให้บุคลากรผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างเคร่งครัด
- ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการใช้งานโปรแกรม การติดตั้งโปรแกรม หรือการเข้าใช้งานเว็บไซต์

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ร้อยละ ของการหยุดชะงักของระบบงานของโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

วิธีการติดตามและการรายงาน

- การสังเกตการณ์

## ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)

รหัส	กิจกรรม	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดัน ความเสี่ยง	ผลกระทบ
	ส่งเสริมมาตรการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน งดรับของขวัญ (No Gift Policy)	-ไม่เรียกหรือร้องขอประโยชน์อื่นใด แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นใด ที่ปฏิบัติหน้าที่ -ไม่รับของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดจากบุคคลหรือนิติบุคคลใด ๆ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ -พึงระวังในการให้ของขวัญหรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ	กระทำของผู้บริหารหรือ ผู้ปฏิบัติงาน โรงเรียน แม่สาย ประสิทธิ์ศาสตร์ เช่น การดำเนินนโยบายที่ขาดธรรมาภิบาล การละเมิดกฎหมาย และการประพฤติผิดจรรยาบรรณ	ผลกระทบในเชิงลบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

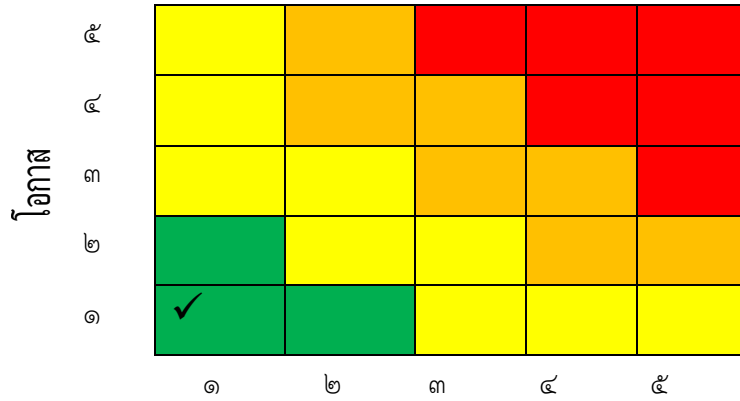
## เกณฑ์การให้คะแนน

ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในสื่อหลัก และสื่อโซเชียลมีเดียระดับประเทศ
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อโซเชียลมีเดียระดับจังหวัด
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในสื่อโซเชียลมีเดียสาธารณะทั่วไป
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในสื่อโซเชียลมีเดียเฉพาะกลุ่มในโรงเรียน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	๑ ปีต่อครั้ง
๔	สูง	๒ ปีต่อครั้ง
๓	ปานกลาง	๓ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๔ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง



ผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง

ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
Green ✓	Yellow	Orange	Red





## แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กิจกรรม : ส่งเสริมมาตรการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน งดรับของขวัญ (No Gift Policy)

### ชื่อความเสี่ยง :

- ๑) ไม่เรียกหรือร้องขอประโยชน์อื่นใด แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นใด ที่ปฏิบัติหน้าที่
- ๒) ไม่รับของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดจากบุคคลหรือนิติบุคคลใด ๆ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่
- ๓) พึงระวังในการให้ของขวัญหรือประโยชน์อื่นใด แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มบริหารทั่วไป โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

### วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. จัดทำมาตรการป้องกันการรับสินบนโดยงดรับของขวัญ (No Gift Policy)
๒. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร “สุจริต โปร่งใส สะอาด”

### ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ไม่มีการเผยแพร่ข่าวสารในเชิงลบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีของสพม.จบตร

### วิธีการติดตามและการรายงาน

มีการติดตามการรายงานสถานการณ์ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Risk Reporting) จากสื่อต่าง ๆ หรือของหน่วยงานในสังกัด เป็นประจำเป็นรายเดือน รายไตรมาส

ประกาศ ณ วันที่

๓ เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

ลงชื่อ.....

(นายบุญเทพ พิศวง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์