

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

RISK MANAGEMENT MODEL OF SCHOOLS UNDER THE FOUNDATION
OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND



ORAWAN KANLACHANPHISET

A Dissertation Submitted to University of Phayao
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration
May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

วิทยานิพนธ์
เรื่อง
รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ของ อรวรรณ กัลชาญพิเศษ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประวิต เอราวรรณ์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภภ อำนวยรัตน์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรััก)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. รัักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ผู้วิจัย:	อรรวรรณ กัลชาญพิเศษ, วิทยานิพนธ์: กศ.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2564
อาจารย์ที่ ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภกา อำนวยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ
คำสำคัญ:	รูปแบบการบริหารความเสี่ยง, การบริหารความเสี่ยง, โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 93 คน 2) ศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน 3) สร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน และ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง (3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 3) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน 4) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

- Title:** RISK MANAGEMENT MODEL OF SCHOOLS UNDER THE FOUNDATION OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND
- Author:** Orawan Kanlathanphiset, Dissertation: Ph.D (Educational Administration), University of Phayao, 2021
- Advisor:** Assistant Professor Dr. Sopa Umnuayrat Co–advisor Assistant Professor Dr.Namfon Gunma Assistant Professor Dr.Santi Buranachart
- Keywords:** Risk Management Model, Risk Management, Schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand

ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to study the components of the risk management of schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand by sample groups of the study who was 93 school administrators affiliated with the Foundation of the Church of Christ in Thailand. 2) to study the guidelines of the risk management of schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand by interviewing five experts 3) to create a model of risk management for schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand by using a focus group discussion with nine experts and 4) to evaluate the model of risk management of schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand by using population of the study administrators in 27 schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand.

The results of the research were as follows: compositions of overall risk management of schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand were at high levels. In terms of the risk management guidelines of schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand, there were four steps: 1) the risk management culture 2) the risk management policy (3) the risk management structure and 4) the risk management process. According to the risk management model of schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand, it was composed of two aspects; the first aspect was related to principles and objectives and the second aspect was the operating processes. Finally, after evaluating the model of risk management of schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand, there were appropriateness and possibility, including the highest level of benefits.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบ
ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภณ อำนวยรัตน์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา กรรมการ
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ ตลอดจนติดตาม
ความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญการตรวจคุณภาพ
เครื่องมือวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย รวมทั้งผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์
ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาทุกท่าน
ที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้ศึกษาการทำวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณโรงเรียนรังษีวิทยา สำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และโรงเรียนเชียงรายวิทยาคม ที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษา
ให้กับผู้วิจัยในการศึกษาจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครอบครัวกัลยาณพิเศษที่เป็นแรงใจที่สำคัญทำให้
ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี รวมถึงเพื่อนร่วมงาน
ทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือและให้กำลังใจเสมอมา และเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้มีมีการศึกษาระดับที่สูง
ให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและการศึกษาขั้นสูงสุดระดับดุษฎีบัณฑิตในครั้งนี้

อรวรรณ กัลยาณพิเศษ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
การบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	14
การบริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	17
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	20
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	89
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	95
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	102
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	104

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย	107
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย	111
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย	113
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย	117
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	120
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย	121
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย	133
ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย	140
ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย	192
บทที่ 5 บทสรุป	212
สรุปผลการวิจัย	213
อภิปรายผลการวิจัย	216
ข้อเสนอแนะ.....	224
บรรณานุกรม	225
ภาคผนวก	234
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	235
ภาคผนวก ข ผลการตรวจแบบสอบถาม ค่า IOC องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยผู้เชี่ยวชาญ	236

ภาคผนวก ค แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	245
ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 27 โรงเรียน	255
ภาคผนวก จ รายนามผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	256
ภาคผนวก ฉ แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความเสี่ยงโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย.....	257
ภาคผนวก ช รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ.....	261
ภาคผนวก ซ แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	263
ภาคผนวก ฅ แบบประเมินความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	278
ประวัติผู้วิจัย.....	301



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์การตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017.....	32
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง.....	44
ตาราง 3 แสดงกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง.....	78
ตาราง 4 แสดงการกำหนดระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	79
ตาราง 5 แสดงการกำหนดระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน.....	79
ตาราง 6 แสดงการกำหนดระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ ระเบียบ/ข้อบังคับ.....	80
ตาราง 7 แสดงการกำหนดระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยงด้านการเงิน.....	80
ตาราง 8 แสดงการกำหนดช่วงคะแนนการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk).....	82
ตาราง 9 แสดงโอกาสและผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง.....	83
ตาราง 10 แสดงค่าความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	121
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม.....	123
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง.....	124
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น องค์ประกอบที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	125
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง.....	126
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์.....	127

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นและระดับ
 ความคิดเห็นองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง..... 128

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นและระดับ
 ความคิดเห็นองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง 129

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
 องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง..... 130

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
 องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล 132

ตาราง 20 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา
 คริสตจักรในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน..... 133

ตาราง 21 แสดงผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ
 แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย..... 142

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบ
 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยภาพรวม
 164

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบ
 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 1
 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1)..... 166

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบ
 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 2
 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2)..... 167

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบ
 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 3
 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)..... 168

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบ
 การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 4
 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)..... 173

ตาราง 27 แสดงแบบระบุความเสี่ยง.....	187
ตาราง 28 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบ จำแนกตามตำแหน่ง.....	192
ตาราง 29 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยภาพรวม.....	193
ตาราง 30 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1).....	194
ตาราง 31 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 2 กำหนด นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2).....	196
ตาราง 32 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3).....	197
ตาราง 33 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4).....	203



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยง	36
ภาพ 2 กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	38
ภาพ 3 รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	39
ภาพ 4 แผนผังขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	43
ภาพ 5 กิจกรรมสนับสนุนพฤติกรรมค่านิยมหลักขององค์กร.....	50
ภาพ 6 แนวทางวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง.....	54
ภาพ 7 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009	66
ภาพ 8 ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง	71
ภาพ 9 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk)	81
ภาพ 10 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	103
ภาพ 11 ขั้นตอนการวิจัย	105
ภาพ 12 ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	141
ภาพ 13 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	180
ภาพ 14 ระดับและลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk).....	190
ภาพ 15 การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ.....	191

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่าง ๆ ของโลกในปัจจุบัน โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงความรู้และเทคโนโลยี รวมถึงการเกิดปรากฏการณ์สำคัญของโลก ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิทยาการด้านต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิถีชีวิต และพฤติกรรมของคนในสังคมโลกในแง่มุมต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะต้องเผชิญสภาวะการพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) และ อยู่ในโลกของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งเป็นสถานการณ์ในยุค “VUCA World” เป็นสถานการณ์ของโลกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับโลกในอนาคต รวมทั้ง สภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่อย่างมากมาย ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของ ภาครัฐ เอกชน ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ ต้องมีการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาประเทศไทย ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560–2564 (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2560) ซึ่งอยู่ในช่วงของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลาย ๆ ด้าน ที่สั่งสมมานาน ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น ด้านเศรษฐกิจ จะมีการแข่งขันเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม และการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล แบบก้าวกระโดดที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทักษะของประชากร ในศตวรรษที่ 21 ที่ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับความท้าทายและมุ่งพัฒนาประเทศไปสู่การพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมยุค 4.0 รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร ซึ่งประเทศไทย ได้รับผลกระทบด้านโครงสร้างประชากรช่วงปี 2553–2574 และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในทุกช่วงวัย

จากปัญหาโครงสร้างประชากรนี้จึงส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคม ข้อมูลแผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560–2579 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 11–14)

ได้กล่าวถึงจำนวนประชากรวัยแรงงานลดลง อัตราการเกิดที่ลดลง อัตราผู้เรียนในวัยเรียนลดลง ทำให้เกิดผลกระทบต่อสถาบันทางการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต เพราะโรงเรียนต้องอาศัยนักเรียนในจำนวนที่มากพอในการดำเนินกิจการ โดยเฉพาะสถานศึกษาเอกชนที่ต้องบริหารจัดการงบประมาณการเงินของโรงเรียนด้วยตนเอง การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนนั้นได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตามพระราชบัญญัติสถานศึกษาเอกชน โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานภายใต้การควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานสถานศึกษาเอกชนซึ่งมีรากฐานเป็นนิติบุคคลให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกันกับของรัฐแต่ทั้งนี้สภาพปัญหาปัจจุบันของสถานศึกษาเอกชนนั้นได้รับผลกระทบจากนโยบายของรัฐที่หันมาสนับสนุนงบประมาณเพื่อนำสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาของรัฐบาลมากขึ้น สถานศึกษาของรัฐบาลจึงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเงินอุดหนุนรายหัว หรือเงินอุดหนุนอาหารกลางวันของนักเรียน ซึ่งสถานศึกษาเอกชนซึ่งจะได้ไม่เท่ากับสถานศึกษาของรัฐ ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษามีปัญหาทำให้สถานศึกษาเอกชนได้รับความนิยมและความน่าเชื่อถือลดลง จำนวนนักเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง “วิกฤติโรงเรียนเอกชนปิดตัวเพิ่ม 4 เท่า” (มติชนออนไลน์, 22 กรกฎาคม 2562)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2562, หน้า 1-2) ได้นำเสนอข้อมูลจำนวนสถานศึกษาเอกชนในสังกัดระหว่างปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 พบว่าการศึกษาในระบบประเภทโรงเรียนสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2561 มีโรงเรียน 4,003 แห่ง และปีการศึกษา 2562 ปิดตัว 66 แห่ง เหลือ 3,937 แห่งนอกจากนั้นยังมีสถานศึกษาเอกชนกว่า 90% ที่มีผู้ปกครองค้างจ่ายค่าเล่าเรียน และค่าธรรมเนียมการเรียนของนักเรียน โดยบางคนค้างจ่ายค่าธรรมเนียมการเรียนต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2561 ถึงปีการศึกษา 2562 และมีแนวโน้มค้างจ่ายเพิ่มขึ้นทุกโรงเรียน เมื่อผู้ปกครองไม่จ่ายค่าเทอม แต่รายจ่ายยังมีมาต่อเนื่องไม่สิ้นสุด ทำให้สถานศึกษาเอกชนต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว รวมถึงโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้ง 27 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชน ต่างก็ได้รับผลกระทบและเผชิญกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านอัตราการเกิดที่ลดลง ส่งผลและทำให้อัตราผู้เรียนในวัยเรียนลดลง การแข่งขันที่รุนแรงด้านการจัดการศึกษาและการรับนักเรียนทั้งจากโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนเอกชนด้วยกันที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้จำนวนนักเรียนที่สมัครเข้ามาเรียนในแต่ละปีการศึกษามีสถิติลดลง

จากข้อมูลแผนพัฒนาโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (สำนักงานพันธกิจการศึกษา, 2561, หน้า 13) ได้สรุปสถิติจำนวนนักเรียนตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 มีจำนวนนักเรียนรวม 53,197 คน และปีการศึกษา 2561 มีจำนวนนักเรียน 52,245 คน ในปีการศึกษา 2562 มีจำนวนนักเรียน 51,739 คน ทำให้เห็นถึงสถิติของจำนวนนักเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสภาวะทางด้านเศรษฐกิจที่ตกต่ำในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 โดยอ้างอิงจากรายงานผลการทบทวนเชิงเศรษฐกิจและสังคมจากการระบาดของโรคโควิด-19 ในระดับโลกและในประเทศไทย สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ (IHPP) (2564, หน้า 6-10, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวถึงความรุนแรงของผลกระทบทางเศรษฐกิจส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับสองปัจจัย ได้แก่ 1) ระยะเวลาของการจำกัดการเคลื่อนย้ายของผู้คน และกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศ และ 2) ประสิทธิภาพของการตอบสนองทางการเงินในช่วงวิกฤตการณ์โดยได้อ้างถึงธนาคารโลกที่ได้รายงานว่าการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เศรษฐกิจโลกเสียหายเป็นวงกว้างที่สุดในรอบ 150 ปี นับตั้งแต่ ปีค.ศ. 1870 ซึ่งประเมินว่าเศรษฐกิจโลกปี 2563 จะติดลบประมาณร้อยละ 5.2 ในส่วนผลกระทบต่อประเทศไทย ด้านเศรษฐกิจนั้น รวมทั้งอ้างถึงสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ประเมินว่า การระบาดของโรคโควิด-19 มีผลกระทบต่อการทำงานแรงงานใน 9 สาขาการผลิตครอบคลุมแรงงานมากกว่า 8 ล้านคน ซึ่งยังไม่รวมผลกระทบแรงงานในภาคเกษตรอีกหลายล้านคน โดยแรงงานในภาคการท่องเที่ยวและภาคบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การค้าภัตตาคารและโรงแรม ค่อนข้างได้รับผลกระทบที่รุนแรงส่งผลต่อการจ้างงานและรายได้ที่แตกต่างกัน

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ (2563, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงนั้นเป็นเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือเคยเกิดขึ้นแล้วและส่งผลกระทบต่อการบริหารอุป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความรุนแรงของวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้จึงส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ผู้ปกครองนักเรียนค้างจ่ายค่าธรรมเนียมการเรียนนักเรียนลดลง นักเรียนลาออกกลางคันเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากผู้ปกครองนักเรียนถูกยกเลิกการจ้างงาน ผู้ปกครองนักเรียนประสบปัญหาการทำธุรกิจ การค้าขาย การลงทุนทำให้โรงเรียนต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการบริหารจัดการโรงเรียนให้อยู่รอดโรงเรียนต้องเผชิญกับความเสียหายทุกด้าน ดังนั้น ความรุนแรงของวิกฤตเศรษฐกิจจึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนจัดอัตราค่าจ้างครูและบุคลากรการบริหารจัดการห้องเรียน การจัดโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณการเงินของโรงเรียนที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

จากสภาพปัญหาและสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีแนวโน้มมาก่อน ทำให้ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าอนาคตการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน รวมถึงโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะเปลี่ยนไปในทิศทางใด การตระหนักและการมองถึงความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีแนวทางปฏิบัติและนำมาปรับใช้เพื่อช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ ดังที่ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2562, หน้า 1) ที่ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรมีการวางแผนป้องกันรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ลดความเสียหายที่เกิดขึ้น และสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีภูมิคุ้มกันต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับ จุฑามน สิทธิพลวนิชกุล (2561, หน้า 111, สื่อออนไลน์) ที่ได้กล่าวว่า หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเป็นแม่แบบแนวคิดในการพัฒนาการตัดสินใจในด้านการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ และการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและการนำองค์กรให้อยู่รอดได้

ดังนั้น เพื่อให้โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างทันสมัยสถานการณ์ และจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างครอบคลุม ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวคิดวิธีการหรือแนวทางรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยขึ้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้โรงเรียนอยู่รอด อยู่ได้ และพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. องค์กรประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง
3. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมีลักษณะอย่างไร

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยควรมีผลการประเมินอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย
3. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการดำเนินการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 120 คน 27 โรงเรียน (สำนักงานพันธกิจการศึกษา, 2562)

1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 93 คน โดยใช้เกณฑ์ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Krejcie and Morgan, 1970)

1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2. การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ด้านนโยบายและแผน หรือด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือด้านการบริหารองค์กรทางการศึกษาในระดับสูงมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี

2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางการบริหารความเสี่ยงใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ 4) ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

3. การสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบร่างรูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กร หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา หรือด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และด้านการวิจัย ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กร หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา หรือด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และด้านการวิจัย ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) มีประสบการณ์ในการกำกับดูแลนโยบายและแผน มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา และเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

3.2.1 การยกย่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3.2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4. การประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด คือ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 27 คน 27 โรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

4.2.1 ความเป็นไปได้ (Feasibility) ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4.2.2 ความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง ส่วนประกอบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 **วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง ขั้นตอนการกำหนดแนวทางพฤติกรรมร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กรในการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง

1.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ขั้นตอนการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร และให้ครอบคลุมขอบข่ายงานทั้งองค์กร

1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ขั้นตอนการกำหนดกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

1.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ขั้นตอนการออกแบบวิธีการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง ขั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล

2. แนวทางการบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแนวทางพฤติกรรมร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กรในการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง

2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร และให้ครอบคลุมขอบข่ายงานทั้งองค์กร

2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์จากการบริหารความเสี่ยง และให้เชื่อมโยงกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน เพื่อเป็นการช่วยบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน

ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ผลกระทบและจัดลำดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมิน โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแผนการจัดการโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุดก่อนเพื่อลดระดับโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีวิธีจัดการ ดังนี้ 1) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง คือ การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยง คือ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการจัดการความเสี่ยง

ขั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล หมายถึง การดำเนินการในการติดตามและป้องกันความเสี่ยงต่างๆที่เกิดขึ้นนั้นให้เป็นไปตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การรายงานผลของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง ลักษณะวิธีการหรือแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ และส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน

3.1 หลักการ หมายถึง สาระสำคัญที่กำหนดไว้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง

3.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งชี้แนะทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ต้องการจะให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.3 กลไกการดำเนินงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก 1R4A ได้แก่ 1) การทบทวนเพื่อทำความเข้าใจบริบทของโรงเรียน (1R) และ 2) การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย (4A) ได้แก่

1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1) 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2) 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3) 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)

3.3.1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแนวทางพฤติกรรมร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กรในการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงให้เป็น “ วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ”

3.3.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร และให้ครอบคลุมขอบข่ายงานทั้งองค์กร

3.3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

3.3.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009 5 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ ขั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน

ขั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ หมายถึง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินการรวมทั้งเพื่อให้ทราบถึงความจำเป็น ขอบเขตการดำเนินงาน โดยมีการสื่อสารและเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกันเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม หมายถึง การระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อนำไปสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม หมายถึง การระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมิน

โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแผนการจัดการโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีวิธีการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ (1) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การหยุด ยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (2) การโอนความเสี่ยง คือ การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง (3) การควบคุมความเสี่ยง คือ การลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยง โดยหาทางจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งในกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงจนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (4) การยอมรับความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายนอกซึ่งอยู่นอกเหนือจากการควบคุมและไม่อาจเลือกใช้วิธีการอื่นได้

ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนในการติดตาม และป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้นให้เป็นไปตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การรายงานผลของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อทบทวนและปรับปรุงต่อไป

4. ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านองค์ประกอบของรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นขั้นตอน สอดคล้องและถูกต้องตามหลักการบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

5. ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

6. ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร

ในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถเพิ่มโอกาสในการสร้างคุณค่าและพัฒนาโรงเรียนให้เติบโตอย่างยั่งยืน

7. โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) และสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีหน่วยงานพันธกิจการศึกษา ทำหน้าที่กำกับดูแล ทั้ง 27 โรงเรียน

8. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทำหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วยบุคคลในตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียน และตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ประโยชน์ในด้านวิชาการ ได้องค์ความรู้ถึงวิธีการหรือแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. ประโยชน์ในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สามารถนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงใช้เป็นคู่มือแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดและนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาเอกชน
 - 1.1 ความเป็นมาและข้อมูลทั่วไป
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน
2. การบริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
 - 2.1 ความเป็นมาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย
 - 2.2 นโยบายการจัดการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
 - 3.1 ความหมายของความเสี่ยง
 - 3.2 ประเภทความเสี่ยง
 - 3.3 การบริหารความเสี่ยง
 - 3.4 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง
4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 4.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 4.2 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 4.3 การพัฒนารูปแบบ
 - 4.4 การตรวจสอบรูปแบบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาเอกชน

ความเป็นมาและข้อมูลทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนในประเทศไทยเชื่อว่าการศึกษาประเภทนี้ได้ดำเนินการมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาแล้ว โดยเริ่มในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2199–2231) จดหมายเหตุของมองซิเออซานิเยร์ กล่าวว่า เจ้าพระยาวิชาเยนทร์ได้ทรงสร้างโรงเรียนราษฎร์ไว้หลายโรงเรียนและจากจดหมายเหตุของบาทหลวงเดอซัวลี ซึ่งเข้ามาอยู่ในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2228 ได้กล่าวถึงโรงเรียนราษฎร์ 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนศรีอยุธยา โรงเรียนนวมัสแพรนด์ และโรงเรียนสามเณร ต่อมาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ผู้ที่บุกเบิกการก่อตั้งโรงเรียนราษฎร์ไม่ใช่คนไทย แต่เป็นมิชชันนารีซึ่งเดินทางเข้ามาเผยแพร่ศาสนาในประเทศไทย โรงเรียนราษฎร์ซึ่งได้รับการจัดตั้งและสนับสนุนโดยมิชชันนารี ได้แก่ โรงเรียนของนามัททูน (Mrs. Mattoon) มิชชันนารีชาวอเมริกัน จึงเปิดสอนในปี พ.ศ. 2395 ซึ่งถือเป็นโรงเรียนราษฎร์แห่งแรกในสมัยนั้น โรงเรียนคริสเตียนไฮสกูล (The Christian High School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2431 เปิดสอนเฉพาะเด็กผู้ชาย สำหรับโรงเรียนกุลสตรีวังหลัง (Kunsatree Wang Lang School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย เปิดสอนเฉพาะเด็กผู้หญิง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2417 และโรงเรียนไทย-ฝรั่ง (Thai Farang School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนอัสสัมชัญ (Assumption School) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2420 โรงเรียนราษฎร์ทั้ง 3 แห่งดังกล่าว ในระยะเริ่มแรกดำเนินงานเป็นเอกเทศ มิได้ถูกควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐแต่อย่างใด จนกระทั่งปี พ.ศ. 2448 กระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงธรรมการ) จึงเข้ามามีบทบาทในการดูแลโรงเรียนราษฎร์ทั้ง 3 แห่ง และในช่วงระยะเวลานี้โรงเรียนราษฎร์ซึ่งมีคนไทยเป็นเจ้าของได้รับการจัดตั้งขึ้นชื่อโรงเรียนบำรุงวิทยา (Bamrung Wittaya School) และลงทะเบียขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดียวกัน การศึกษาเอกชนของประเทศขยายตัวมากขึ้นในปี พ.ศ. 2461 รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนครั้งแรก โดยมีจุดประสงค์เพื่อจะตรวจนิเทศโรงเรียนเอกชนทั่วราชอาณาจักร และเพื่อปรับปรุงแก้ไข กฎ และระเบียบโรงเรียนเอกชนในปี พ.ศ. 2476 รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติกระทรวงศึกษาธิการขึ้น โดยจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อควบคุมดูแลโรงเรียนราษฎร์ทั้งหมด

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา การจัดการศึกษาของเอกชนที่ดำเนินควบคู่มากับการจัดการศึกษาของรัฐบาล และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและช่วยเหลือส่งเสริมจาก

โรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการนั้น ซึ่งมีการขยายตัวอย่างกว้างขวาง ทำให้กองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชน สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย จึงเสนอความเห็นว่าการโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับการยกวิทยฐานะเป็นกรมโรงเรียนราษฎร์ หรือกรมการศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มอำนาจในการส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนเอกชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษามากขึ้น และเป็นการส่งเสริมกำลังใจให้เอกชนจัดการศึกษาได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นความต้องการของสมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทยนอกจากจะสอดคล้องกับความต้องการของ นายเกรียง เอี่ยมสกุล (อดีตหัวหน้ากองโรงเรียนราษฎร์คนแรก) ที่จะแยกโรงเรียนเอกชนออกจากกรมวิสามัญให้มีหน่วยบริหารของตัวเองแล้ว ยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในเวลานั้นที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการ ดังนั้น สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ขึ้น เพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเอกชน เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการและด้านบริการ คณะกรรมการประกอบด้วย ดร.ธำรง บัวศรี เป็นประธานกรรมการ นายพนอม แก้วกำเนิด ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองโรงเรียนราษฎร์ในขณะนั้น ได้มอบแผนงานกรมโรงเรียนราษฎร์เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการ และผลปรากฏว่ากองโรงเรียนราษฎร์ได้รับการปรับปรุงเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยใช้ชื่อย่อว่า สช. มีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2515 ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 โดยโอนอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองโรงเรียนราษฎร์ และโอนงานวิทยาลัยเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานยกร่างรัฐธรรมนูญ ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนคนแรก คือ ดร.ธำรง บัวศรี

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนนิติบุคคล โรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 การจัดตั้งโรงเรียน ผู้ขอรับอนุญาตจะต้องแนบรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนมาพร้อมกับคำขอ เช่น 1) ตราสารจัดตั้งนิติบุคคลที่มีรายละเอียด

เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ชื่อ ประเภท ระดับ ของโรงเรียน รายละเอียดเกี่ยวกับที่ดิน ที่ตั้งและ
 แผนผังแสดงบริเวณและอาคารของโรงเรียนเงินทุน และทรัพย์สินที่ใช้ในการจัดตั้งโรงเรียน

2) รายละเอียดกิจการของโรงเรียนเกี่ยวกับโครงการและแผนการดำเนินการ หลักสูตร
 วิธีการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการศึกษา อัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา และ
 ค่าธรรมเนียมการเรียน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าสอน ค่าชดเชย ค่าตอบแทน หลักเกณฑ์
 การจ้าง และการเลิกจ้าง และสวัสดิการของครูและบุคลากรทางการศึกษา เมื่อได้รับอนุญาต
 ให้จัดตั้งโรงเรียนแล้ว ผู้รับใบอนุญาตจะต้องดำเนินการโอนกรรมสิทธิ์ครอบครองในที่ดิน
 สิทธิการเช่าหรือสิทธิการใช้ที่ดินให้แก่โรงเรียนปฏิบัติตามรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของ
 โรงเรียนที่เสนอมานในช่วงประกอบการของการจัดตั้งให้โรงเรียนมีคณะกรรมการบริหาร
 ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และ
 ผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคนแต่ไม่เกินสามคนเป็นกรรมการ ให้คณะกรรมการบริหาร
 โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ 1) ออกระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน 2) ให้ความเห็นชอบ
 นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน 3) ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการ
 โรงเรียนด้านบุคลากร แผนงาน งบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่และ
 ความสัมพันธ์กับชุมชน และ 4) กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน 5) ติดตาม
 ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 6) ให้ความเห็นชอบกำหนด
 ค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่น ๆ ของโรงเรียน 7) ให้ความเห็นชอบรายงาน
 ประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี 8) พิจารณาคำร้องทุกข์ของครู
 ผู้ปกครองและนักเรียน โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อย
 หนึ่งครั้งในแต่ละภาคการศึกษาปกติ รวมทั้งผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้จัดการหนึ่งคน มีหน้าที่
 1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณของโรงเรียน 2) ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทั่วไป
 3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นอันเกี่ยวกับการบริหารงานตามตราสารจัดตั้งนิติบุคคล นโยบาย ระเบียบ
 และข้อบังคับของโรงเรียน ผู้รับใบอนุญาต จะทำหน้าที่ผู้จัดการโดยไม่แต่งตั้งผู้จัดการก็ได้
 ผู้รับใบอนุญาตแต่งตั้งผู้อำนวยการคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการ โรงเรียน
 โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบ 1) ดูแลรับผิดชอบงานด้านวิชาการของ
 โรงเรียน แต่งตั้ง ถอดถอนครู ควบคุมปกครองครู จัดทำทะเบียนครู จัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับ
 การวัดและประเมินผล ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับวิชาการ ตามระเบียบและข้อบังคับของทาง
 ราชการ รวมทั้งตราสารจัดตั้งนิติบุคคล นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน
 ทวีศักดิ์ อาลา (2551, หน้า 71-73) โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่มีตราสารจัดตั้ง
 ให้เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560–2564 ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปฏิรูประบบทรัพยากรเพื่อการศึกษาเอกชน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการศึกษา
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการศึกษานอกระบบเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการศึกษาเอกชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการส่งเสริมการศึกษา

การบริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ความเป็นมาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย (The Church of Christ in Thailand)

ประวัติของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้มีการเผยแพร่ศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ในประเทศไทยมาก่อนการก่อตั้งสภาคริสตจักรอยู่แล้ว โดยคณะมิชชันนารีเริ่มเข้ามาเผยแพร่ครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ 3 ต่อมาในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19 โดยมีศาสตราจารย์จากคณะอเมริกันเพรสไบทีเรียนได้เริ่มเข้ามาเผยแพร่ศาสนาอย่างเป็นทางการเป็นกิจลักษณะ ขยายไปยังจังหวัดอื่น ๆ เช่น เชียงใหม่ รวมถึงขยายไปยังประเทศลาวด้วย ในปี ค.ศ. 1928 ซึ่งในการครบรอบวาระ 100 ปีโปรเตสแตนต์ในประเทศไทยจึงได้มีการเสนอให้จัดตั้งสภาคริสตจักรแห่งชาติขึ้น และในปี ค.ศ. 1930 ได้มีการจัดตั้ง "สยามคริสตสภา" ขึ้นเป็นครั้งแรก แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมดูแลของมิชชันนารีชาวต่างประเทศ ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนชื่อประเทศจึงเปลี่ยนเป็น "สภาคริสตจักรในประเทศไทย" และในปี ค.ศ. 1957 มิชชันนารีคณะเพรสไบทีเรียนสลายตัว มอบความรับผิดชอบในการเผยแพร่ศาสนาให้แก่สภาคริสตจักรไทยโดยตรง สภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นองค์กรคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ มีรากฐานความเป็นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1828 โดยมีมิชชันนารีสองท่าน คือศาสตราจารย์จาคอบ ทอมลิน และศาสตราจารย์นายแพทย์คาร์ลกุตสลาฟ ได้เข้ามาเผยแพร่พระเกียรติคุณ หลังจากนั้นมิชชันนารีคณะต่าง ๆ ได้เข้ามาเพื่อดำเนินพันธกิจต่าง ๆ ในประเทศไทยอย่างมั่นคง ทั้งพันธกิจด้านการประกาศพระกิตติคุณ พันธกิจด้านการศึกษา และพันธกิจด้านการรักษาพยาบาล โดยการนำของคณะอเมริกันเพรสไบทีเรียน จนกระทั่งปี ค.ศ. 1937 ผู้นำคริสตจักรชาวไทย ได้ก่อตั้งเป็น "สภาคริสตจักรในประเทศไทย" โดยมีวัตถุประสงค์ซึ่งปรากฏในธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักร

ในประเทศไทย ค.ศ. 1998 ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อรวบรวมคริสเตียนทั้งหลายในประเทศไทยให้เป็นหนึ่งเดียวกัน 2) เพื่อให้มีความสัมพันธ์ช่วยเหลือและเกื้อกูลซึ่งกันและกันในการรับใช้พระเจ้า และสังคมาตามน้ำพระทัยของพระองค์ และสร้างเสริมพันธกิจให้เจริญเติบโตมั่นคงยิ่งขึ้น 3) เพื่อให้คริสตจักร มีสง่าราศี และเทิดทูนพระสิริของพระเจ้า 4) เพื่อรวบรวมทรัพย์สินทั้งปวงของสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้อยู่ภายใต้การดูแลและของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หรือมูลนิธิที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีมติให้จัดตั้งขึ้น

นโยบายด้านการจัดการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีนโยบายหลัก 3 ประการคือ 1) การปกครองตนเอง (Self-Governance) 2) การเลี้ยงตนเอง (Self-Support) และ 3) การประกาศข่าวประเสริฐด้วยตนเอง (Self-Propagation) เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางขับเคลื่อนการทำพันธกิจของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เข้มแข็งและยั่งยืน พันธกิจดังกล่าวของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 พันธกิจ ได้แก่ 1) พันธกิจเผยแผ่และพัฒนาคริสตจักร 2) พันธกิจอภิบาลชีวิตคริสเตียน 3) พันธกิจการคลังและทรัพย์สิน 4) พันธกิจการศึกษา และ 5) พันธกิจการแพทย์ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสนองนโยบายด้านการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยนั้นหน่วยงานที่ดูแล คือ หน่วยงานพันธกิจการศึกษา ดำเนินการส่งเสริมการศึกษาเพื่ออภิบาลเยาวชนให้เติบโตขึ้นเป็นทรัพยากรที่มีทั้งคุณภาพและคุณธรรม เป็นกำลังสำคัญของคริสตจักร หน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักร และของประเทศโดยมีแนวดำเนินการดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการจัดระบบการศึกษาสอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติและการเปลี่ยนแปลงสังคม
2. ส่งเสริมการประกาศเผยแผ่พระกิตติคุณ การติดตามผล และการอภิบาลผู้รับเชื่อในสถาบันการศึกษา สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย
3. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและอนุศาสนิกในสถาบันการศึกษา สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ปัจจุบันหน่วยงานพันธกิจการศึกษามีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน 27 แห่ง ประกอบด้วย

- | | | |
|-------------------------------------|---------------|----------|
| 1. โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย | จำนวนนักเรียน | 5,614 คน |
| 2. โรงเรียนดาราวิทยาลัย | จำนวนนักเรียน | 5,807 คน |
| 3. โรงเรียนปรีณส์รอแยลส์วิทยาลัย | จำนวนนักเรียน | 6,652 คน |

4. โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา	จำนวนนักเรียน	5,274 คน
5. โรงเรียนอรุณประดิษฐ์	จำนวนนักเรียน	3,301 คน
6. โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย	จำนวนนักเรียน	2,477 คน
7. โรงเรียนรังสีวิทยา	จำนวนนักเรียน	3,591 คน
8. โรงเรียนเซียงรายวิทยาคม	จำนวนนักเรียน	2,208 คน
9. โรงเรียนผดุงราษฎร์	จำนวนนักเรียน	2,128 คน
10. โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา	จำนวนนักเรียน	2,234 คน
11. โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา	จำนวนนักเรียน	1,556 คน
12. โรงเรียนเซิงใหม่คริสเตียน	จำนวนนักเรียน	1,563 คน
13. โรงเรียนอุตรคริสเตียนวิทยา	จำนวนนักเรียน	1,360 คน
14. โรงเรียนกุญแจคริสเตียนวิทยา	จำนวนนักเรียน	1,718 คน
15. โรงเรียนวิชชานารี	จำนวนนักเรียน	562 คน
16. โรงเรียนสุริยวงศ์	จำนวนนักเรียน	512 คน
17. โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี	จำนวนนักเรียน	39 คน
18. โรงเรียนเจริญราษฎร์	จำนวนนักเรียน	793 คน
19. โรงเรียนบำรุงวิทยา	จำนวนนักเรียน	450 คน
20. โรงเรียนสหบำรุงวิทยา	จำนวนนักเรียน	861 คน
21. โรงเรียนสีบนที่ธรรม	จำนวนนักเรียน	691 คน
22. โรงเรียนสว่างวิทยา	จำนวนนักเรียน	217 คน
23. โรงเรียนสัจจพิทยา	จำนวนนักเรียน	221 คน
24. โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา	จำนวนนักเรียน	775 คน
25. โรงเรียนอุตรคริสเตียนศึกษา	จำนวนนักเรียน	332 คน
26. โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา สุราษฎร์ธานี	จำนวนนักเรียน	370 คน
27. โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า	จำนวนนักเรียน	391 คน

รวมจำนวนทั้งสิ้น จำนวนนักเรียน 51,739 คน (ข้อมูลจำนวนนักเรียน ณ วันที่

10 มิถุนายน ค.ศ. 2019)

โรงเรียนขนาดเล็ก	จำนวนนักเรียน 100–1,000 คน
โรงเรียนขนาดกลาง	จำนวนนักเรียน 1,001–2,500 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่	จำนวนนักเรียน 2,501–5,000 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวนนักเรียน 5,001 คนขึ้นไป

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน มีสถานภาพเป็นโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารของทุกโรงเรียนจะได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมีวาระการทำงานตามมติที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องเป็นสมาชิกของคริสตจักรท้องถิ่นที่สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย ต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน และในส่วนของ การบริหารจัดการโรงเรียนนั้น โรงเรียนใช้แนวทางการบริหารงานโรงเรียน 4 ฝ่าย ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการบริหารงบประมาณ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป นอกจากนี้ จักรพรรดิ วัฒนา (2549, หน้า 69) ได้กล่าวว่า การจัดโครงสร้างของสถานศึกษาเอกชน มีความยืดหยุ่นตามสภาพของแต่ละแห่ง เนื่องจากเขตงาน และภารกิจที่แตกต่างกันทั้งในเชิงปริมาณงานและขอบเขตงานที่รับผิดชอบ ซึ่งในแต่ละสถานศึกษาอาจจัดโครงสร้างและระบบงานได้ตามความเหมาะสม ดังนั้น โครงสร้างและขอบข่ายงานในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จึงประกอบด้วย 1) งานศาสนกิจ 2) งานบริหารงานทั่วไป 3) งานงบประมาณการเงิน 4) งานวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา 5) งานกิจการนักเรียนและสัมพันธ์ชุมชน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง (Risk)

จากการศึกษาความหมายของความเสี่ยงจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในส่วนขององค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้หลากหลายดังนี้

ศิริรัชฎ์ ธิตะ (2561, หน้า 10) ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (2563, สื่อออนไลน์) ความเสี่ยง (Risk) เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรือภัยอันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลกระทบทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานด้านการเงินและการบริหารจัดการ

พุดิสวรรค์ ศรีรัตนประชากุล (2559, หน้า 8) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตทำให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย รั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

พันธ์เทพ พัฒนาจूरพันธ์ (2557, หน้า 14) ความเสี่ยง หมายถึง ภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานปัจจุบันของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ทำให้โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษามีโอกาสประสบความสำเร็จ ความเสียหาย จนทำให้วัตถุประสงค์ เป้าหมาย โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาเบี่ยงเบนประกอบด้วยความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 13) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ

รักชิต สุทธิพงษ์ (2556 หน้า 36) ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ภายใต้ภาวะการคุกคาม มีความน่าจะเป็นในการเกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่มีความเป็นไปได้ ที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อสุขภาพรวมทั้งชีวิต และทรัพย์สิน หรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของข้อจำกัดซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 6) ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนของความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ภายใต้การตัดสินใจงบประมาณ เวลา และข้อจำกัดที่เผชิญ

จุฑามาน ลิทธิผลวนิชกุล (2561, หน้า 114, สื่อบนออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

กองทุนเพื่อการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน (2557, หน้า 6) คู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การประจำปีงบประมาณ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2554, หน้า 13) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและอาจส่งผลกระทบต่อในเชิงลบต่อการนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2552, หน้า 3) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มี ความแน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

บริษัท ดิงส์ เทเลคอม จำกัด (มหาชน) (2560, หน้า 4, สื่อบนออนไลน์) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือเกิดความเสียหายต่อองค์กร ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2556, หน้า 1) ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Trieschmann, Hoyt and Sommer (2005, pp. 76–84) ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ ในทางธุรกิจและทางส่วนตัวสำหรับอาชีพทุกอาชีพทุกสาขา ไม่ว่าจะ

เป็นอาชีพผู้บริหาร พนักงาน นักลงทุน นักศึกษา เจ้าของบ้าน นักเดินทาง และชาวไร่ชาวนา ต่างก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้วยกันทั้งนั้น และจะต้องจัดการด้วยวิธีการต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้และผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีต่อองค์กรอาจมีได้ ทั้งเชิงลบและเชิงบวกและเชิงลบอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนเชิงบวกนั้นอาจเป็นโอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ประเภทความเสี่ยง

เพื่อความเข้าใจในประเภทความเสี่ยงแต่ละด้าน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาประเภทความเสี่ยง เพื่อนำเป็นสู่การระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งองค์กร จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในส่วนขององค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งต่างประเทศ ดังนี้

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (2563, หน้า 23, สื่อบนออนไลน์) ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนด แผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่โครงสร้างองค์กร กระบวนการ ปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

ศิริรัชฎ์ ธิตะ (2561, หน้า 35) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าประเภทความเสี่ยงทางวิชาการ มีดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการเงินงบประมาณ 3) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ 4) ความเสี่ยงด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 5) ความเสี่ยงด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 8) ความเสี่ยงด้านการวัดและประเมินผล 9) ความเสี่ยงด้านการนิเทศการศึกษา

พุดิสวรรค์ ศรีรัตนประชากุล (2559, หน้า 8-9) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 26 ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติเหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย เนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัดงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) ได้ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ประเภทของความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน มี 4 ประเภท 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ซึ่งเกิดจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอก

เช่น การเมือง เศรษฐกิจ หรือเกิดจากภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม การขาดระบบควบคุม 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการบริหารงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเงิน และงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การประมาณการงบประมาณไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน การตรวจสอบทางการเงิน 4) ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย ความไม่ครอบคลุมระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์

ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 35) ได้สรุปประเภทความเสี่ยงและให้ความหมาย ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน ซึ่งนำไปปฏิบัติเหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร โดยมีแหล่งที่มาของความเสี่ยง คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยเสี่ยงภายใน

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบงานภายในองค์กร การดำเนินงาน เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเป็นธรรมมาภิบาล ความเพียงพอของข้อมูล ชื่อเสียง หรือเหตุการณ์ภายนอกอันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการในองค์กร

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน

4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย ความไม่เหมาะสม และไม่ครอบคลุมกฎหมาย

กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความเสี่ยงจากเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน ดังนี้

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน) (2561, หน้า ก-5) ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์และให้มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงและถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายบริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) รวมทั้งได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2554, หน้า 14) แบ่งประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในองค์กร กระบวนการ บุคลากร เทคโนโลยี ข้อมูลไม่เพียงพอส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่นบริหารเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ขาดประสิทธิภาพ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่นวางแผนงบประมาณผิดพลาดไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ อาจมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารความเสี่ยงจากต่างประเทศ ดังนี้ John, 2009; Michalko, Malpas, and Arcolio, 2010 จำแนกความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหาร เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีมาตรฐานที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน บุคลากร ทรัพยากรสารสนเทศ เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ กระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากงบประมาณ เช่น การจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐาน

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย

5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (Event Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น เช่น อุทกภัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายจนต้องปิดบริการ

Wikipedia (2009, Online) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย (Compliance Risk)

เมืองซันเดอร์แลนด์ (City of Sunderland, 2007, Online) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย สิ่งแวดล้อม การแข่งขัน ลูกค้าและประชาชน

2. ความเสี่ยงทางการดำเนินงานหรือการดำเนินงานประกอบด้วยความเสี่ยงทางการเงิน ผู้เชี่ยวชาญ กฎหมาย ร่างกาย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทความเสี่ยงที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุม ประกอบด้วยความเสี่ยง 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทางหรือภารกิจหลักของโรงเรียนอันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และผู้ใช้บริการ (ผู้ปกครองนักเรียน, นักเรียน)

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร เทคโนโลยี การจัดหาและการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน รวมถึงระบบสารสนเทศและการจัดการข้อมูล

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน จนมีผลกระทบต่อการทำงาน อันเนื่องมาจากการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้บริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้งการบริหารงบประมาณผิดพลาด ทำให้มีงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือไม่ครอบคลุมของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การตกเป็นข่าวเสียชื่อเสียง (Reputation Risk) การเกิดคดี การถูกตรวจสอบ ฯลฯ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนขององค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งต่างประเทศ ดังนี้

ศิริรัชฎ์ ธิตะ (2561, หน้า 10) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเพื่อป้องกัน ควบคุม ลดปัญหาและลดผลเสียจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอและก่อให้เกิดผลในทางพัฒนาที่ดีขึ้น

พุดิสรรค์ ศรีรัตนประชากุล (2559, หน้า 8) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินกิจกรรมและการควบคุมความเสี่ยงในองค์กรโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พันธ์เทพ พัฒนาศรีพันธ์ (2557, หน้า 14) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุ

แต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินกิจกรรมและการควบคุมความเสี่ยงในองค์กรโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง

รักชิต สุทธิพงษ์ (2556, หน้า 14) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ดำเนินงานในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และตอบสนองความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามนโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และลดโอกาสของความสูญเสีย ตลอดจนควบคุมความผิดพลาดในการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 6) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการดำเนินการบริหารเพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ควบคุมให้ระดับความเสียหายและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ สามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบเพื่อให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก

เชษฐ อุปันนท์ (2561, หน้า 1, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรมากที่สุด รวมทั้งได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง ยังหมายความถึงการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารและผลได้ผลเสียขององค์กร

คิลปะพร ศรีจันเพชร (2554, หน้า 2) การบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือ Enterprise Risk Management: ERM เป็นการกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกๆระดับ โดยได้รับ

การออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2561, หน้า ก-11) การบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร บริษัท คิงส์ เทเลคอม จำกัด (มหาชน) (2560, หน้า 4, สไลด์ออนไลน์) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงหายจากรisk management ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

คู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์การของ กองทุนเพื่อการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน กรมการอนุรักษ์พลังงาน (2557, หน้า 6) การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรนำไปปฏิบัติในการ กำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์การจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนด วิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2556, หน้า 2) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของ ความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

Songling, Ishtiaq and Anwar (2018, Online) การบริหารความเสี่ยงส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันมีการใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ดังนั้น ถ้าแต่ละองค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ก่อนที่ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดนั้นหมดไป ก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

Kashif Shad and Fong-Woon Lai (2015) การนำเอากรอบการบริหารความเสี่ยง มาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการจัดการขององค์กรนั้น ไม่ใช่เพียงแค่ลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต แต่ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินงานที่มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการกำหนดวัฒนธรรม นโยบาย โครงสร้าง และ

กระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เพื่อไม่ให้มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ผลกระทบ และความเสียหายต่าง ๆ หรือลดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้รวมทั้งป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Components)

กรอบการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง จากเอกสาร แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในส่วนขององค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งต่างประเทศ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังนี้

สุรเดช จงวรรณศิริ (2561, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ COSO-ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของกระบวนการใหม่ให้มีความละเอียดชัดเจนขึ้น ดังนี้

1. Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

2. Strategy and Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงและการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

3. Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองของความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

4. Review and Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5. Information, Communication and Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จ การดำเนินการรวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

จุฑามาน ลิทธิผลวนิชกุล (2561, หน้า 118, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน องค์การควรนำหลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร โดยมีรายละเอียดตามตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017

การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสาร และการรายงาน
1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง	6. วิเคราะห์ธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	18. ยกระดับระบบสารสนเทศ
2. จัดตั้งโครงการดำเนินงาน	7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้	11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง	16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน	19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง
3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ	8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก	12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	20. รายงานผลความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน
4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก	9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง	การปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร	
5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ		14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม		

ที่มา: จุฑามาน ลิทธิผลวนิชกุล, 2561, สื่อออนไลน์

หลักการที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) เป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

การบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่น ๆ จึงเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นผู้มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง และมีความเป็นอิสระหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น (2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (3) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง (4) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม (5) ชูใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes

Business Context) องค์การควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) เพื่อสร้างรักษาและส่งเสริมความตระหนักถึง ค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน (3) ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) องค์การควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์ คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุน พันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและเสี่ยงที่ยอมรับได้ (4) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์การควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กร อาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์การควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (2) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) โดยองค์กรประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด (3) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์การควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) นำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับ ผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน (4) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง

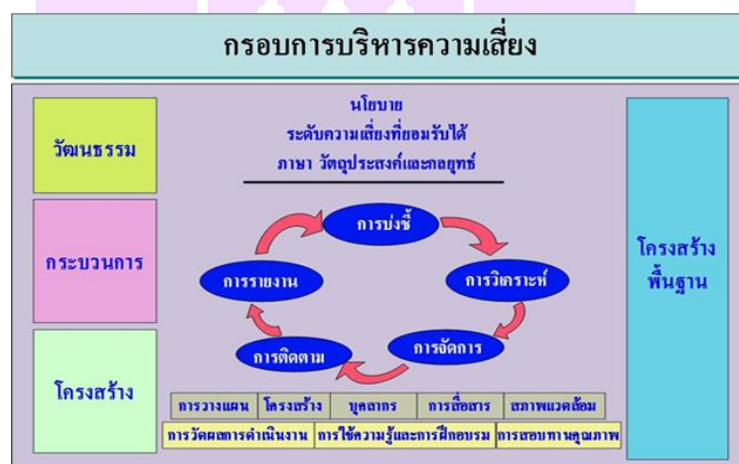
(Implements Risk Responses) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสียหาย โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด (5) พัฒนารอบความเสียหายในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสียหายในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสียหายมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) องค์กรควรทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยง 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ (2) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร (3) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

หลักการที่ 5 สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting) การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายใน และภายนอกองค์กร จากนั้นรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนผลการดำเนินการ โดยมี 3 องค์ประกอบดังนี้ (1) ยกย่องระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา รวมถึงอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยง (2) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) (3) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports

on Risk, Culture and Performance) องค์การควรรายงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (4) การรายงานและติดตามผล (Reporting and Monitoring) หมายถึง การศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขและป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าประสบความสำเร็จในการป้องกันความเสี่ยงเพียงใด และการป้องกันความเสี่ยงนั้นเป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้หรือไม่

เพชฌัญญา อุปนันท์ (2561, หน้า 1, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวถึง กรอบการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันซึ่งจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังภาพ 1 ดังนี้



ภาพ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: เพชฌัญญา อุปนันท์, 2561, สื่อบนออนไลน์

1. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ระดับขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้เพื่อจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure) กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และระบุหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน

โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและพนักงานทุกคน

3. กระบวนการ (Process) ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2563, หน้า 22) ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

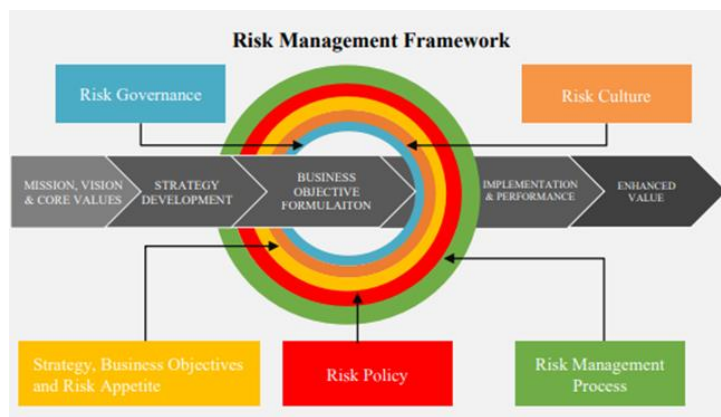
1. ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure) ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่ดี เช่น บุคลากรมีความสามารถ มีวิธีการให้ความรู้ ฝึกอบรม มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งมีการสอบถามการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure) ที่เหมาะสม พร้อมกับระบุหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และประกาศนโยบายให้ทุกคนในองค์กรทราบ “การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร”

3. กระบวนการ (Process) สร้างและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA

4. วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Culture) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงผ่านกลไกการประชุมและช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ

บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (2562, หน้า 1, สื่อออนไลน์) ได้กำหนดกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่เป็นไปตามหลักสากลตามแนวทาง COSO ERM Framework และ ISO 31000 โดยนำหลักการและวิธีการมาประยุกต์ใช้ในกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้สำหรับการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัทมีองค์ประกอบ ดังภาพ 2 ดังนี้



ภาพ 2 กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน), 2562, สื่อออนไลน์

จากภาพ 2 แสดงกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

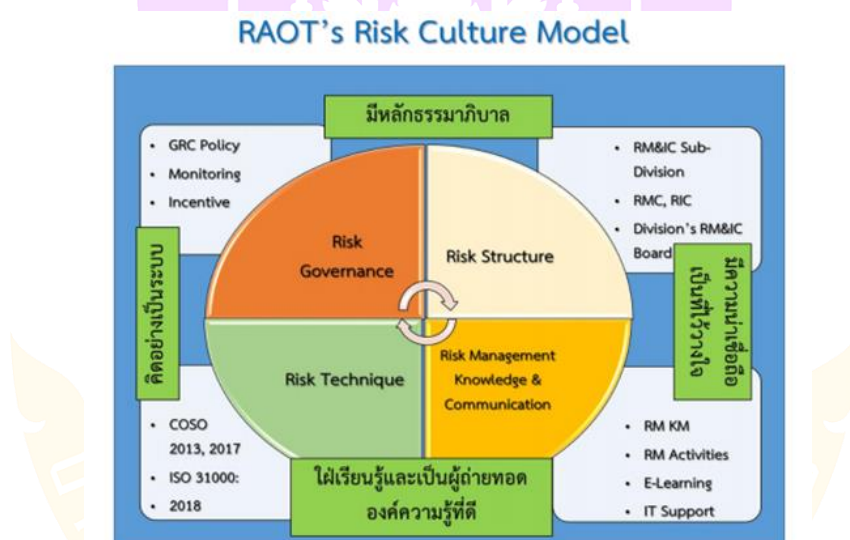
1. การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) บริษัทอินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) กำหนดให้การกำกับดูแลความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าโครงสร้างการกำกับดูแลและหน้าที่ความรับผิดชอบมีความเหมาะสมและสามารถส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุดในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้เป็นไปตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง นโยบายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามหลักสากล เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นอย่างยั่งยืน รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบความเสี่ยง ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้ทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในด้านการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม

2. กำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บริษัทจึงมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรมและมีความต่อเนื่อง

3. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Policy) เป็นการกำหนดทิศทางและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของบริษัท เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทราบถึงแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

ความเสี่ยง ซึ่งจะถูกเชื่อมโยงเข้ากับการจัดทำแผนธุรกิจประจำปีโดยแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงานของบริษัทที่ถูกกำหนดขึ้นจะต้องผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทบทวนกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง นโยบายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นประจำทุกปี และเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบและความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง

การรายงานแห่งประเทศไทย (2560, หน้า 1-9, [สื่อออนไลน์](#)) รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของการรายงานแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังภาพ 3 ดังนี้



ภาพ 3 รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: การรายงานแห่งประเทศไทย, 2560, [สื่อออนไลน์](#)

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) คือ กระบวนการที่ใช้ในการควบคุม ดูแลให้การบริหารความเสี่ยง ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure) การวางแห่งประเทศไทย กำหนดให้มีหน่วยงาน เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจนโดยสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description: JD มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 3 เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Technique) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการวางแห่งประเทศไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดิจิทัล จึงได้นำหลักการในการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก COSO 2013–Internal Control, COSO 2017 Enterprise Risk Management Integration with Strategy and Performance และการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 โดยมีเทคนิคการบริหารความเสี่ยง คือ (1)การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (2) การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities (3) การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (4) การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (5) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้(Implements Risk Responses) โดยกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง(Mitigation Plan) (6) การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map) และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) เป็นการกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

4. องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการสื่อสาร (Risk Management Knowledge and Communication)

เสรี แสงอุทัย (2560, หน้า 206) ได้สรุปองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทางกีฬา และการออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและการออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ 2) ด้านคณะกรรมการความเสี่ยงทางการกีฬาและการออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ 3) ด้านขอข่ายทางการกีฬาและการออกกำลังกายของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและการออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ

ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 196) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีระบบในการบริหารความเสี่ยง หรือการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และครอบคลุมหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนการกำหนดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ และการกำหนดบทบาทหน้าที่ ได้แก่ (1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับบริหาร ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และ (2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนการออกแบบกระบวนการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ขั้นที่ (2) การระบุความเสี่ยง ขั้นที่ (3) การประเมินความเสี่ยง ขั้นที่ (4) การจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ขั้นที่ (5) การสื่อสารความเสี่ยง ขั้นที่ (6) การติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง

ปสุตา ไชยสุจันท์ศรี (2556, หน้า 245-246) ได้กล่าวถึง ความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ รวมทั้งรูปแบบดำเนินการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเอกชนต้องมีหน่วยงานหรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน

รักชิต สุทธิพงษ์ (2556, หน้า 320-321) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ 2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ 3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การระบุความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ขั้นที่ 2 การประเมินความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ขั้นที่ 3 การตอบสนองต่อความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ขั้นที่ 4 กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ขั้นที่ 5 สารสนเทศและการสื่อสารการบริหาร

ความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ชั้นที่ 6 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 167) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานและการจัดทำวิธีหรือแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง

2. โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยองค์คณะบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 2 คณะ ดังนี้ (1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก และศูนย์

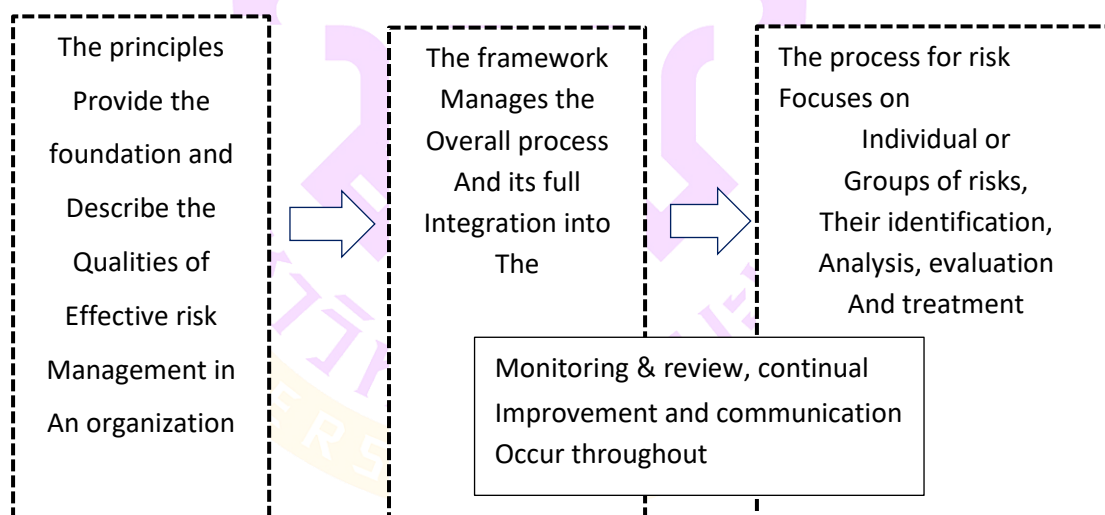
3. ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดหรือภารกิจในการดำเนินงานเกี่ยวกับความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 5 ด้าน (1) ด้านวิชาการ (2) ด้านงบประมาณ (3) ด้านทรัพยากรบุคคล (4) ด้านการบริหารงานทั่วไป และ (5) ด้านการรักษาชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดวิธีการหรือแนวทางการดำเนินความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบเพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่สถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ชั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ชั้นที่ 2 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 5 ประการ คือ (1) การระบุความเสี่ยง (2) การประเมินความเสี่ยง (3) การจัดการความเสี่ยง (4) การจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (5) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง ชั้นที่ 3 การรายงานและการเผยแพร่ผลงานการบริหารความเสี่ยงของผลการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงองค์การตามแนวคิด ISO 31000:2009 ซึ่งเป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสากลระดับนานาชาติ (International Organization of Standard: ISO) โดยมีชื่อเต็มว่า Risk Management-Guidelines on Principles and Implementation of Risk Management เป็นระบบบริหารความเสี่ยงองค์การที่มีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีหลักการและกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ผนวกการบริหารความเสี่ยงเข้ากับองค์การอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียว ซึ่งประกอบไปด้วยการทำความเข้าใจและการกำหนดบริบททั้งภายในและภายนอก การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ การติดตามและการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ ISO 31000 แบ่งออกเป็น

5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การติดตามและการทบทวน

Knight (2009, Online) ประธานคณะทำงานเกี่ยวกับ ISO ได้กล่าวว่า ISO 31000 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ และไม่ว่าจะเป็นจากภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคเอกชน จุดเด่นของมาตรฐาน ISO 31000 คือเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติ (Guideline) ทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติ สามารถนำมาประยุกต์ดัดแปลงปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งส่วนประกอบต่าง ๆ ของกรอบแนวคิดการบริหารตามความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009 นั้น ประกอบด้วย การทำความเข้าใจทั้งบริษัททั้งภายในและภายนอกขององค์กร และการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร การรายงานและการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ การติดตามและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการพัฒนากรอบแนวคิด โดยที่สามารถแสดงถึงแผนผังขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงตามภาพ 4 ดังนี้



ภาพ 4 แผนผังขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: สำนักงานพัฒนาการวิจัย (มหาชน), 2561; ISO 31000:2009, 2009, Online

จากภาพ 4 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงานของการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด กล่าวคือ หลักการของการบริหารความเสี่ยง (principles) ทำให้ทราบพื้นฐานของการบริหาร ความเสี่ยงและกรอบแนวคิด (Framework) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยที่ กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้เป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด ให้ถูกบูรณาการเข้ากับการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร และขั้นตอนสุดท้ายคือกระบวนการ การบริหารความเสี่ยงจะเป็นตัวที่ให้ความสำคัญกับที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนของ องค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่า องค์กรประกอบ การบริหารความเสี่ยงในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามสภาพบริบทขององค์กร ผู้วิจัย จึงได้ทำการสังเคราะห์ความถี่เพื่อให้ได้องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับ สภาพโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังตาราง 2 การสังเคราะห์ องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ การบริหารความเสี่ยง	องค์กรภาครัฐและเอกชน							องค์กรทางการศึกษา					รวมความถี่	
	1. สุรเดช จอววรรณศิริ (2561)	2. จุฑามน ลิทธิสมบัติชกุล (2561)	3. เจริญ อู่ปิ่นนัท (2561)	4. สำนักงานพัฒนากิจการวิทยาศาสตร์ฯ สวทช. (2563)	5. บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ (2562)	6. การยางแห่งประเทศไทย (2560)	7. เสรี แสงอุทัย (2560)	8. ประวัติ ยงบุตร (2556)	9. ปสุตา โฆษน์จันทร์ศรี 2556	10. รักษิต สุทธิพงษ์ (2556)	11. ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2555)	12. ISO 31000:2009		13. Knight (2009)
1. วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง	/	/	/	/	/	/								6
2. นโยบายการบริหาร ความเสี่ยง			/		/		/	/	/	/		/		8
3. โครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง	/	/	/	/	/	/	/	/			/			9

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ การบริหารความเสี่ยง	องค์ประกอบ													
	1. สุรเดช จงวรรณศิริ (2561)	2. จุฑามน ลิทธิสมบัติชกุล (2561)	3. เจริญ อุปันนท์ (2561)	4. สำนักงานพัฒนาศึกษาและศึกษาศาสตร์ฯ สวทช. (2563)	5. บริษัท อินทช โฮลดิ้งส์ (2562)	6. การขยายแห่งประเทศไทย (2560)	7. เสรี แสงอุทัย (2560)	8. ประวัติ ยงบุตร (2556)	9. ปสุตา โอบนัฐจันทร์ 2556	10. รัชิต สุทธิพงษ์ (2556)	11. ประภาพรณ รักเลี้ยง (2555)	12. ISO 31000:2009	13. Knight (2009)	รวมความถี่
	องค์การภาครัฐและเอกชน						องค์การทางการศึกษา						13	
4. ขอบข่ายงานการบริหาร ความเสี่ยง						/				/				2
5. กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง			/	/		/	/		/	/	/	/	/	8
5.1 การกำหนด วัตถุประสงค์	/	/				/	/	/	/	/				7
5.2 การระบุความเสี่ยง	/	/			/	/	/		/	/				7
5.3 การประเมิน ความเสี่ยง	/	/			/	/	/		/	/	/			8
5.4 การจัดการ ความเสี่ยง	/	/				/	/		/	/	/			7
5.5 การติดตามและ รายงานผล	/	/					/		/	/	/	/	/	7

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงจากเอกสาร แนวคิดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนขององค์การทางการศึกษา องค์การภาครัฐและเอกชน รวมทั้งต่างประเทศ ซึ่งแสดงออกมาในรูปความถี่ (Theoretical Framework) จากจำนวนแหล่งข้อมูลทั้งหมด จำนวน 13 แหล่งข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกใช้เกณฑ์ค่าความถี่ ร้อยละ 40 ของจำนวนความถี่รวมมาเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5) ชั้น

ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การจัดการความเสี่ยง (5) การติดตามและรายงานผล ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Culture)

วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร โดยวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงควรระบุ วัฒนธรรมองค์กร (Defines Desired Culture) ที่ต้องการภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง และแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร ร่วมกัน (Demonstrates Commitment to Core Values)

อัมพร จันทรวินุลย์ (2556, หน้า 167) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบ แบบแผน หรือโปรแกรม ต้นเป็นผลลัพธ์มาจากพัฒนาการทางความคิด ความเข้าใจของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันที่มีต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่มองเห็นได้ในรูปแบบของพฤติกรรม สัญลักษณ์ต่าง ๆ และมองเห็นไม่ได้ในรูปแบบความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ ความรู้สึก เป็นต้น โดยสมาชิกจะได้รับการสื่อสาร ถ่ายทอด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล กลุ่ม องค์กร ในวิถีชีวิตประจำวันตลอดจนหาทางออกในการแก้ปัญหา

สมภาพ ภูวิจิตร (2558, หน้า 73-74) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่ปฏิบัติตามความเคยชิน ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม ภาษา ฯลฯ ทำให้คนอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีระเบียบ องค์กรมีบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านความรู้ ความคิดและความรู้สึกซึ่งก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรโดยบุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาให้องค์กร ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ควรกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรร่วมกัน และมีค่านิยมการปรับเปลี่ยนองค์กรร่วมกัน

Robbins (1994, p. 438) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมสำคัญที่องค์กรยอมรับเป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อและความคาดหวังร่วมกันที่จะกำหนดแนวทางให้สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐานซึ่งจะแสดงให้เห็นได้จากคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ระดับของความรับผิดชอบ อิสรภาพทางความคิดของแต่ละคนและมีโอกาสในการแสดงความคิดสร้างสรรค์

2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานสามารถอดทนต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้กล้ายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึงการแสวงหาโอกาสและทดลองสิ่งใหม่ ๆ พนักงานรู้สึกว่าการกระทำในสิ่งที่ท้าทายเหมาะสม
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การร่วมมือ (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานงานและร่วมมือกันในองค์การ
5. การสนับสนุนการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้เตรียมหรือทำการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน มีการสนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนกฎระเบียบ ปริมาณการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่ใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเป็นเอกลักษณ์ขององค์การในแบบส่วนรวมมากกว่าแบบของกลุ่ม หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ ระดับการกำหนดแนวทางการให้รางวัล เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งโดยจะอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานหรือความอาวุโส เป็นต้น
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากสิ่งที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง โดยผู้ปฏิบัติสามารถทนต่อความขัดแย้ง หรือความแตกต่างกันได้
10. แบบของการสื่อสาร (Communication Patterns) ได้แก่ ระดับของการสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัด โดยระดับคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร

Robbins and Judge (2013, p. 291) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญมาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทเชิงกำหนดขอบเขตซึ่งจะสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กร

Denison (1990) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมากเมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์กร และการปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ ตลอดจน

การมีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน

สุรยุทธ บุญมาทัต (2562, หน้า 162) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับ ยุคไทยแลนด์ 4.0: ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร ได้กล่าวว่า ความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ ที่สำคัญคือ การปรับวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับบริบทของยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นแกนกลางให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับทั้งผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีแนวทางในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้เกิดประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพ สูงสุด ทำให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน

เชษฐ อุปันันท์ (2561, หน้า 1, ลีออนไลน์) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การ (Culture) ในการบริหารความเสี่ยงทุก ๆ ระดับขององค์กร ควรกำหนดให้ทุกคนในองค์กร ได้รับรู้การบริหารความเสี่ยง เพื่อจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล (2561, หน้า 114-118, ลีออนไลน์) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การพัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ เนื่องจากสมาชิก ในองค์กรและพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงควรมีวิธีการระบุ ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การมีวัฒนธรรมองค์การ ที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์ไปในทางเดียวกัน รวมทั้งได้ กล่าวถึง กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017 ในหลักการที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์การ (Governance and Culture) ซึ่งเป็น สิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับความนิยม ทางจริยธรรม พฤติกรรม ที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจ ต่าง ๆ โดยการระบุวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและ ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์การทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้ววัฒนธรรมองค์การให้ความสำคัญกับความเสี่ยง รวมถึงการแสดงความมุ่งมั่นใน ค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็น ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้าง ความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม ตลอดจนการจูงใจ พัฒนา

และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงานในองค์กร สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับขององค์กร

บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (2562, หน้า 1, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวว่า บริษัทจึงมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่องจึงกำหนดแนวทางให้กับพนักงานในบริษัท ดังนี้

1. ให้พนักงานทุกคนมีความตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงในการดำเนินงานประจำวันของตนเอง
2. ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
3. ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงระหว่างหน่วยงาน เพื่อประสานความร่วมมือและต่อยอดมุมมองในการบริหารความเสี่ยงระหว่างกัน
4. กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงแต่ละหน่วยงานประพฤติตนเป็นต้นแบบในการบริหารความเสี่ยงรวมถึงแสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2563, หน้า 55) ได้กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) สวทช. ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย/บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในการบริหารจัดการความเสี่ยง และได้บูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน 31000:2018 เข้ากับกระบวนการทำงานปกติ โดยกำหนดบทบาท/หน้าที่ให้ผู้บริหารและพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามตรวจสอบและการทบทวนความเสี่ยง และเพื่อให้การดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กรตระหนักและนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจของ สวทช. จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

การยางแห่งประเทศไทย (2560, หน้า 1, ลี้อออนไลน์) ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงเป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร โดยการปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติตามองค์ประกอบในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่

R: Responsibility (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ: มีหลักธรรมาภิบาล, ใฝ่เรียนรู้ และเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ดี)

A: Advance to Excellence (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ: คิดอย่างเป็นระบบ)

T: Trust (พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ: มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ)

ค่านิยมหลัก	พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ
Responsibility รับผิดชอบตนเอง องค์กรและสังคม	๑. มีจิตสำนึกรับผิดชอบ ๒. ใฝ่เรียนรู้และเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ดี ๓. มีหลักธรรมาภิบาล
Advance to Excellence ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ	๑. มีความเป็นเลิศทางธุรกิจ ๒. คิดอย่างเป็นระบบริเริ่ม สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม ๓. เจริญก้าวหน้า และมีไหวพริบที่เป็นเลิศ
Ownership ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน	๑. ผูกพันเป็นหนึ่งเดียว ๒. ทุ่มเทแรงกายแรงใจเสมือนเป็นธุรกิจของตนเอง ๓. รักองค์กร ทำเพื่อองค์กร
Trust มีความน่าเชื่อถือ	มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจและเกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพ 5 กิจกรรมสนับสนุนพฤติกรรมค่านิยมหลักขององค์กร

ที่มา: การยางแห่งประเทศไทย, 2560, ลี้อออนไลน์

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (2556) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ มุ่งสู่แนวทางการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และการกำกับการปฏิบัติตากฎระเบียบที่เข้มแข็ง จึงมุ่งเน้นการเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังให้ผู้บริหารและฝ่ายงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยงเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงานของตนเอง (Risk Owner as Risk Manager) วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเจ้าของความเสี่ยงคือผู้ที่อยู่

ใกล้ขีดงานในฐานะผู้ปฏิบัติย่อมสามารถเข้าใจปัจจัยเสี่ยง สาเหตุต่าง ๆ ที่จะทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จึงยอมเป็นผู้ที่สามารถป้องกัน และบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีที่สุด

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2563, หน้า 5-9, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติ ทักษะคติ และพฤติกรรมที่มีร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรในการตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk Awareness) การเปิดรับความเสี่ยง (Risk-taking) ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งได้นั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นว่ามียปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านที่ 1 การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร (Tone from The Top) คณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์นโยบายการดำเนินงานที่สำคัญ รวมถึงค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

1.1 กำหนดความคาดหวัง (Set Expectations) ในเรื่องวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

1.2 ส่งเสริมและดูแล (Promote and Oversee) ให้ผู้บริหารในระดับที่รองลงมา นำวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่คาดหวังไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งรวมถึงเป็นผู้นำในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในรูปแบบพฤติกรรม การกระทำและคำพูด เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

1.3 ติดตามและประเมิน (Monitor and Assess) อย่างสม่ำเสมอว่าวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรมีการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่คาดหวัง รวมทั้งทบทวนสิ่งที่เป็นข้อจำกัด อุปสรรค หรือข้อบกพร่องในการดำเนินการ เพื่อนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงเพิ่มเติม

1.4 ดูแลให้มีกระบวนการแก้ไขข้อจำกัด อุปสรรค และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและทันกาล (Address Gaps or Identify Deficiencies) โดยเฉพาะข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งดูแลให้สถาบันการเงินนำประสบการณ์และบทเรียนทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีตมาพิจารณาเป็นแนวทางเพื่อยกระดับวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร และควรพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบของวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ด้านที่ 2 ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง (Accountability) สถาบันการเงินที่มีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งนั้นจะต้องมีกลไกสำหรับสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากงานของตนเอง โดยควรเปิดรับความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กร และเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงสามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Ownership of Risk) ในงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม โดยควรสื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) ที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนและความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานโดยเฉพาะการบริหารจัดการความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.2 มีแนวทางเพื่อสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริหารและพนักงานที่จะใช้ช่องทางที่สถาบันการเงินเพื่อรายงานความเสี่ยงและการกระทำที่ไม่เหมาะสม โดยสถาบันการเงินควรกำหนดมาตรการรักษาความลับและคุ้มครองผู้รายงานความเสี่ยงและการกระทำที่ไม่เหมาะสมไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการรายงานความเสี่ยง

3. ด้านที่ 3 การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication and Challenges) สถาบันการเงินควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและเปิดกว้าง (Transparency and Open Communication) สามารถอภิปราย ถกเถียง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลายเชิงสร้างสรรค์อย่างตรงไปตรงมาในทุกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งควรสื่อสารในทุกขั้นตอนของการทำงานเพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ การคำนึงถึงความเสี่ยงอย่างรอบด้าน และการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.1 จัดให้มีกลไกที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้าง และการนำเสนอมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงเรื่องความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของการทำงานจากทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรโดยเฉพาะขั้นตอนการตัดสินใจ

3.2 ให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และจำเป็นต่อการตัดสินใจโดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการสถาบัน

การเงิน คณะกรรมการชุดย่อย และผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยคำนึงถึงความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุม

3.3 ให้ความร่วมมือกับผู้กำกับดูแลทาง การทั้งในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินสอดคล้องตามกฎหมายเกณฑ์ของทางการ

4. ด้านที่ 4 การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Incentives and HR Practices)

4.1 สถาบันการเงินควรกำหนดกลไกการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามสอดคล้องกับค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การบริหาร ความเสี่ยงที่ดี ตลอดจนการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการของสถาบันการเงิน และการ ให้ความร่วมมือแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก โดยกลไกการสร้างแรงจูงใจอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทน หรือที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าชมเชย การดักเตือน และการลงโทษ เพื่อเป็นเครื่องมือสร้าง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งหวัง หรือลดทอนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

4.2 สถาบันการเงินควรนำการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลมาช่วย ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานใหม่ การจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังให้ กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งพนักงานทุกระดับในองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

บริษัท พีพีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด มหาชน (2560, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลความเสี่ยง มุ่งส่งเสริมวัฒนธรรม การจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืน โดยบริษัทได้สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงจากนโยบายและแนวทางการบริหาร ความเสี่ยง โครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมถึง การติดตามความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บริษัทได้ จัดทำแนวทางวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางดังกล่าว มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) การกำกับดูแลความเสี่ยง 2) ภาวะผู้นำ 3) โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง 4) เทคนิคการบริหารความเสี่ยง 5) การสื่อสารด้านความเสี่ยง และ 6) การเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงดังภาพ 6 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

Risk Culture

 <p>Risk Governance การกำกับดูแลความเสี่ยง</p>	 <p>Leadership ภาวะผู้นำ</p>	 <p>Risk Structure โครงสร้างความเสี่ยง</p>	 <p>Risk Techniques เทคนิคการจัดการความเสี่ยง</p>	 <p>Risk Communication การสื่อสารความเสี่ยง</p>	 <p>Risk Management Knowledge ความรู้ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง</p>
<p>GC continues and expands the risk management principle, including risk governance structure, risk policy deployment and risk implementation and monitoring, to the subsidiaries in the GC Group through "GC way of conduct". We have implemented risk management by monitoring risk management report and raise up significant issue to Enterprise Risk Management Committee (ERMC). For subsidiaries that GC holds share more than 50%, GC monitors risk of these subsidiaries through report of their BoD meeting.</p>	<p>The Board of Directors and Executives place great important on the subject of risk management by continuously and closely monitor the process of risk management.</p>	<p>GC's risk management structure has been covered entire company levels. BoD has assigned RMC to supervise risk management through the risk management policy, risk appetite, and risk management framework.</p> <p>MC, ERMC, corporate risk management function, and internal control system have roles in operate risk management policy under risk appetite level and risk management framework.</p> <p>GC has appointed GRC Division Manager (DM-GRC) to act as GRC Partner for giving recommendation and suggestions to GRC executives regarding the lack in GRC aspect, as well as, promoting the issues to strengthen GRC in each important business units and/or functions.</p>	<p>GC has applied the international standards: ISO 31000 and COSO Enterprise risk management. Our risk management tools include Risk Profile, Mitigation, Key Risk Indicators (KRI), Monte Carlo Simulation, etc. Moreover, GC has conducted Control Self-Assessment (CSA) to integrate with other functions.</p>	<p>Internal communications are provided to raise awareness on risk management via various channels, i.e. newsletter, knowledge sharing by employees and subsidiaries, ERMC meeting, BSC meeting and Corporate Risk Management & Internal Control System Department website, Synergi System & One View Portal for management, Incident Management System (IMS) on mobile etc. While external communications risk management and risk factors provided to disclose in Annual Report & Integrated Sustainable Report and company's website.</p> <p>GC encourages and motivates employees to recognize the importance of risk management by cultivating the risk culture within the organization. All employees are required to participate in risk management, e.g. nomination of the Risk Ambassador, organize Risk Talk prior meeting, etc.</p>	<p>GC has conducted training courses for employees to integrate knowledge with risk management related to their works. GC has continuously developed channels to communicate knowledge on risk management through sessions and learning platforms as follows: BoD's risk awareness training, Business Continuity Management (BCM) Training, Internal Control training and M(Mobile) learning system/E-learning on Risk Management.</p>
<p>บริษัทฯ มีการขยายผลของการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม ไปยังหน่วยงานที่กำกับโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ครอบคลุมความเสี่ยง การดำเนินงานและการติดตามความเสี่ยง ครอบคลุมไปยังบริษัทในกลุ่ม ผ่าน "GC way of conduct" โดย จะจัดการติดตามความเสี่ยงและรายงานประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญไปยังคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ (ERMC) นอกจากนี้ บริษัท ยังได้ติดตามความเสี่ยงของบริษัทที่ถือหุ้นต่ำกว่า 50% ผ่านการประชุมคณะกรรมการ</p>	<p>กรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงติดตามความก้าวหน้าด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด</p>	<p>โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมทั้งระดับองค์กร (BoD) นอกเหนือจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงผ่านนโยบายการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตลอดจนกรอบการบริหารความเสี่ยง</p> <p>คณะกรรมการ (MC) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERMC) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กรและระบบการควบคุมภายในมีบทบาทในการดำเนินนโยบายการบริหารความเสี่ยง ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้รอบรู้เกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยง</p> <p>บริษัทฯ ได้แต่งตั้งผู้อำนวยการระดับสูงที่มีส่วนร่วมกำกับดูแล GRC Partner เพื่อทำหน้าที่เป็นพันธมิตรด้าน GRC ชี้แนะและอำนวยความสะดวกสนับสนุนและผลักดันให้เกิดความสำเร็จด้าน GRC ในแต่ละหน่วยงาน และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>นำมาตรฐานสากล ISO 31000 และ COSO มาใช้ในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเรื่องดังต่อไปนี้ เช่น Risk Profile มาตรการจัดการความเสี่ยง ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) และเทคนิค Monte Carlo Simulation เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัท ได้มีการประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) บนเว็บไซต์ในพอร์ทัลหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย</p>	<p>มีการสื่อสารความเสี่ยงเพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรผ่านทาง newsletter ms แอปพลิเคชันขององค์กร ERMC และ BSC เว็บไซต์ของหน่วยงาน Corporate Risk Management & Internal Control System และ Synergi System & One View Portal for Management และ Incident Management System (IMS) on Mobile นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารประเด็นและกรณีการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านรายงานประจำปีและกรณีศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ</p> <p>ปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงผ่านโครงสร้างของเว็บไซต์ของงาน เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถสื่อสารความเสี่ยงของตนเองได้แก่ใน Risk Ambassador) การกำหนดให้มีการพูดคุยเกี่ยวกับความเสี่ยง (Risk Talk) ก่อนการประชุม</p>	<p>จัดอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างใกล้ชิดผ่านทาง การอบรม BoD's Risk Awareness ฝึกอบรมด้าน Business Continuity Management (BCM) การอบรมระบบควบคุมภายใน (Internal Control) การอบรมเชิงปฏิบัติการด้าน GRC และการอบรมด้าน ความเสี่ยงผ่านแอปพลิเคชัน (M (Mobile)-Learning System/E-Learning)</p>

ภาพ 6 แนวทางวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: บริษัท พีพีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด มหาชน, 2560, สื่อออนไลน์

Kaleb (2019, Online) ได้กล่าวถึง การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับองค์ประกอบของ ERM การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นหลักการที่สำคัญและสร้างการกำกับดูแล

Lundqvist (2015) ได้กล่าวถึง การกำกับดูแลกิจกรรมเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจว่า จะดำเนินการหรือไม่ ระบบการการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและวัฒนธรรมจำเป็นต้องจัดวาง

อย่างเหมาะสมด้วยระบบ ERM เนื่องจากเป็นพื้นฐานสำหรับส่วนกรอบงาน COSO อย่างแท้จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแนวทางพฤติกรรมร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กร ในการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความเสี่ยง

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

จากการศึกษานโยบายการบริหารความเสี่ยง พบว่า องค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน ได้มีการกำหนดนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และครอบคลุมหลักและวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันไว้ ดังนี้

ประภาพรพรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 167) ได้กล่าวถึง การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานและการจัดทำวิธีหรือแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหมาย มีหลักสำคัญ 5 ข้อ คือ 1) กำหนดนโยบายจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและพิจารณาข้อมูลความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน 2) กำหนดนโยบายที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานในสถาบัน 3) กำหนดนโยบายโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 4) กำหนดนโยบายในการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) หลักการบริหารความเสี่ยงโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 194) ได้กล่าวถึง นโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีระบบในการบริหารความเสี่ยง หรือการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายและครอบคลุมหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย 1) ให้กำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) ให้มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3) ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดกระบวนการความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร 4) ให้จัดทำคู่มือแสดงแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และให้นำไปถือปฏิบัติจนเกิดการบูรณาการทุกระดับ 5) ให้นำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 6) ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 7) ให้มีการสื่อสาร

เรื่องความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง 8) ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

รักชิต สุทธิพงษ์ (2557, หน้า 139) ได้กล่าวว่า นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย 5 รายการ ดังนี้ 1) กำหนดปรัชญาการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ 2) กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ 3) กำหนดพันธกิจการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ 4) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ และ 5) กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2552, หน้า 12) ได้กล่าวว่า เพื่อให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรองค์การแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
3. ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2553, หน้า 1-2, สไลด์ออนไลน์) ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และให้ระดับความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการทั้งมหาวิทยาลัย และทุกระดับ โดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยงและทุกพันธกิจขององค์กร
2. พัฒนาให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์สำคัญ เพื่อช่วยให้การบริหารงานตอบสนองนโยบายของรัฐบาล กระทรวงการคลัง และสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมุ่งเน้นตามหลักการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล

3. สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำผลของการบริหารความเสี่ยงมาช่วยในการตัดสินใจการดำเนินงาน และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย โดยเน้นให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน/คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับมีความรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติและให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา

6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร บริษัท คิงส์ เทเลคอม จำกัด (มหาชน) (2560, หน้า 2, สื่อบนไลน์) ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้ดูแลความเสี่ยง โดยจะต้องมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

2. จัดให้มีกระบวนการการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีเพื่อการจัดการที่ดี

3. ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

4. ให้มีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินไปอย่างเหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นโยบายการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร และให้ครอบคลุมขอบข่ายงานทั้งองค์กร

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Structure)

จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง พบว่า มีองค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐ และเอกชน ได้จัดองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

จุฑามน ลิทธิผลวนิชกุล (2561, หน้า 119, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวว่า องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) ที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนิน และสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และ ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และจัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการควรมีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 167) ได้กำหนดโครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก และศูนย์
2. การกำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกจากบุคคลภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง มีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง และเป็นผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย หรือเป็นผู้แทนของแต่ละคณะของมหาวิทยาลัย
3. จำนวนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ในแต่ละระดับของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้มาจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัยจำนวน 5 คน และภายนอกมหาวิทยาลัยจำนวน 2 คน
4. วาระการเป็นกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับอยู่ในวาระคราวละ 4 ปี
5. การกำหนดบทบาทหน้าที่ (1) คณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย ติดตามการดำเนินงาน ประเมินผล และแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เป็นจุดอ่อน

(2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก และศูนย์ มีบทบาทในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง สรุปรายงานผลการดำเนินงานทุก ๆ สิ้นปี

ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 196) ได้กำหนดโครงสร้าง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย องค์ประกอบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง และบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

รักชิต สุทธิพงษ์ (2557, หน้า 65) ได้กล่าวถึง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงว่ามีความสำคัญในการช่วยให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนในการพัฒนางาน หรือดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและควบคุมการบริหารความเสี่ยงภายใต้นโยบายของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และมีคณะทำงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย 1) กำหนดโครงสร้างและผังการบริหารความเสี่ยงและสายการบังคับบัญชาหรือสั่งการ 2) กำหนดและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง 3) กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกีฬาและนันทนาการ

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551, หน้า 12-13) ได้กล่าวว่า โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เป็นที่นิยมจะประกอบไปด้วยคณะกรรมการอย่างน้อย 2 ชุด คือ

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงในทุกๆระดับ ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงก็จะมีแบ่งย่อยลงไปตามลำดับชั้นตามโครงสร้างองค์กร

2.1 ระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กร ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารองค์กร และคณะกรรมการองค์กร

2.2 ระดับสายงาน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสายงาน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสายงาน ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารของสายงาน

2.3 ระดับฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของฝ่าย และ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของฝ่ายภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารของฝ่าย

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 14) กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการและตามคำขอของงบประมาณประจำปี อำนวยความสะดวก ให้ความเห็นและคำปรึกษา รวมทั้งติดตาม กำกับประเมินผลและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ระบุงบจ่ายเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประชาสัมพันธ์แผนบริหารความเสี่ยงรวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและการรายงาน สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการที่ปรึกษาและปลัดกระทรวง

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2552, หน้า 7) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยได้กำหนดระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ 2 ระดับ คือ

1. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ผู้แทนคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ เป็นกรรมการดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/สาขา/โครงการ รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/สำนัก สถาบัน ศูนย์ ประกอบด้วย คณบดี ผู้อำนวยการเป็นประธานผู้แทน ผู้แทนภาควิชาหรือฝ่ายเป็นกรรมการ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ

คณบดี/ผู้อำนวยการ โดยมีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงแสดงให้เห็นถึงการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารระหว่างคณะกรรมการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 13) ได้กล่าวว่า โครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management Organization) ควรมีการกำหนดการบริหารความเสี่ยง ทั้งทั้งองค์กร และของมหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดไว้ 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยรองอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารความเสี่ยง และผู้แทนคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/ สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน เป็นกรรมการดำเนินงานภายใต้นโยบายและกำกับดูแลของ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และอธิการบดี โดยมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นเลขานุการ

2. ระดับคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน รับผิดชอบโดยคณะทำงาน บริหารความเสี่ยงของคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน แต่งตั้งเพื่อรับผิดชอบและ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กร บริษัท คิงส์ เทเลคอม จำกัด (มหาชน) (2560, หน้า 5, สื่อออนไลน์) ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานทำงานบริหารความเสี่ยง เลขานุการกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1.1 กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ
1.2 พิจารณาผลการวิเคราะห์ ประเมิน ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญ ของปัจจัยเสี่ยง

1.3 พิจารณามาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยง

1.4 กำหนดแนวทาง/วิธีการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงให้บริษัทฯ ได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

1.5 ติดตามประเมินผลการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินการ บริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

2. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

2.1 วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

2.2 เสนอมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

3. เลขานุการกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.1 ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

3.2 ประสานงานกับคณะทำงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

3.3 นำเสนอความคืบหน้าและสรุปผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

3.4 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการออกแบบกระบวนการ หรือขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมก่อนการนำไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนขององค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งต่างประเทศ ดังนี้

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ (2563) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ตามกรอบแนวทาง COSO ERM เป็นกระบวนการบริหารจัดการเชิงรุกและเชิงป้องกัน โดยมุ่งเน้นให้องค์กรเกิดการเตรียมความพร้อมในการรับมือเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจ และการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ซึ่งหากเราสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเป็นกลไกเชิงระบบในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี เกิดการเฝ้าระวัง กำกับดูแล ควบคุมกระบวนการภายใน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานตามภารกิจ และตามยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สามารถเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ลดโอกาสความสูญเสียที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้มากยิ่งขึ้น โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีการดำเนินการตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2004 (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal

Environment) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) 4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) 6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 7) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) และ 8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

Industrial E-Magazine No.279 (2563, หน้า 9-11, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงใน 8 องค์ประกอบ COSO ERM 2004 เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environmental) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสภาพแวดล้อมในครอบครัวรวมถึงนโยบายขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในองค์กรรวมไปถึงปรัชญาการบริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์

2.2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4 ด้านการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตาม

กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง จะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ หรือการระบุความเสี่ยงนั้นควรพิจารณาจากปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม และ

แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) 2) ผลกระทบ (Impact)

5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการและจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยมีทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ (1) การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (2) การร่วมจัดการ (Share) การร่วมมือหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง (3) การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (4) การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication) ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

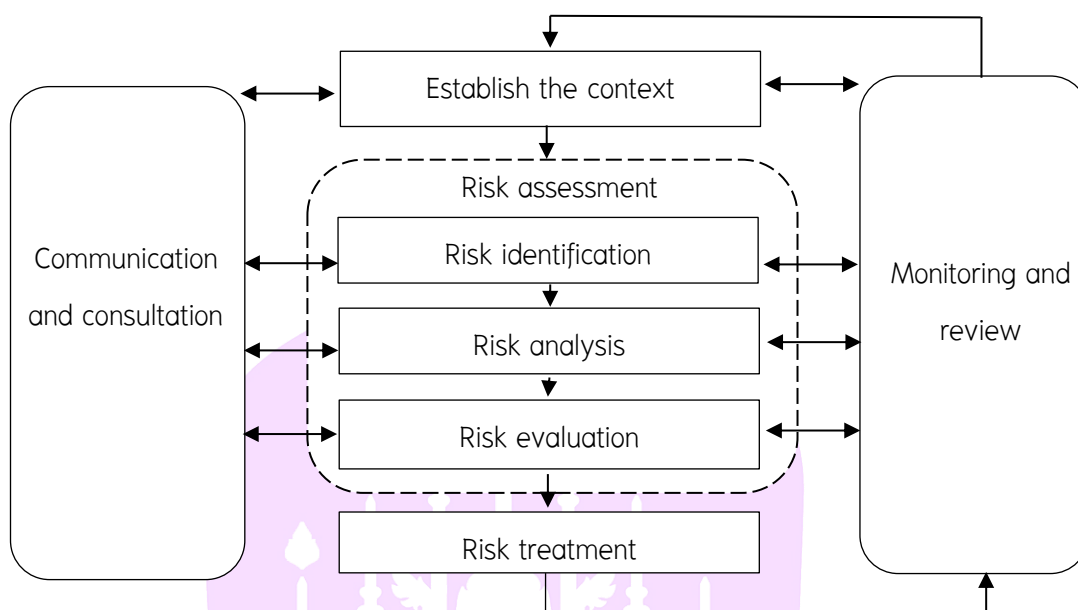
8. การติดตาม (Monitoring) เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสม การติดตามการบริหารความเสี่ยง ทำได้ 2 แบบคือ (1) การติดตามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน (2) การติดตามเป็นรายครั้ง ดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ เพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลา

รวมทั้งกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ ISO 31000:2009 ซึ่งเป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสากลระดับนานาชาติ (International Organization of Standard: ISO) โดยมีชื่อเต็มว่า Risk Management–Guidelines on Principles and Implementation of Risk Management เป็นระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีหลักการและกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ผนวกการบริหารความเสี่ยงเข้ากับองค์กรอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียว ซึ่งประกอบไปด้วยการทำความเข้าใจและการกำหนดบริบททั้งภายในและภายนอก การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ การติดตามและการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ ISO 31000 โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การติดตามและการทบทวน

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2558, หน้า 297) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ ISO 31000 ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อม 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การติดตามและการทบทวน

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2554, หน้า 419) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 กับระบบการศึกษาของไทย ได้กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับระบบการศึกษาของไทย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การเฝ้าติดตามและการทบทวน

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2560, หน้า 13) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009 มีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังภาพ 7 ดังนี้



ภาพ 7 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009

ที่มา: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2560

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาดชน) (2561, หน้า 1-8) ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2004 ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ แนวนโยบายทั่วไปขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
3. การระบุความเสี่ยง คือ การบ่งชี้เหตุการณ์ ซึ่งอาจมีผลต่อวัตถุประสงค์ที่ในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน
4. การประเมินความเสี่ยง คือการพิจารณาควบคุมที่มี/การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จัดลำดับความเสี่ยงเพื่อระบุลำดับความสำคัญในการจัดการ

5. การจัดการความเสี่ยง คือการกำหนดแผนการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (หลีกเลี่ยง ถ้ายอมรับ และยอมรับ)

6. กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและขั้นตอนปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง

7. สารสนเทศและการสื่อสาร คือ การสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

8. การรายงานและติดตามผล คือ การติดตามและสอบทานผลการบริหารความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบ

กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2561) คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้โรงพยาบาลและสถาบันในสังกัดใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organization Context) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระบบบัญชี ภาชีอาคาร ซึ่งอาจมีอุบัติการณ์รุนแรง (Sentinel Event) และอุบัติการณ์อันตราย (Harmful Event) ในกรณีที่เป็นโรงพยาบาล/สถาบัน ทั้งเพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) สามารถประเมินความเสี่ยงจากความเสี่ยงภายนอกและภายในองค์กร การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินงานหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้

ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรม และการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคคลภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

6. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด โดยโรงพยาบาล/สถาบัน ให้ใช้กรอบการสื่อสารที่กำหนดร่วมกันตาม Enterprise Risk Management Standard เป็นกรอบในการดำเนินการและสามารถปรับและกำหนดเพิ่มเติมได้ตามบริบทของหน่วยงาน

7. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2553, หน้า 11-25, สื่อออนไลน์) ได้สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

- (1) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร
- (2) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไป สำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับ

ขั้นตอนที่ 2 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับของโอกาสที่ความเสี่ยงโดยรวม

ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองของความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุและประเมินทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง 4 ทางเลือก (4T's) ดังนี้

1. การยอมรับ (Take) คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย วิเคราะห์แล้วพบว่า ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย ในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หรือการกีฬาแห่งประเทศไทย มีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้นแล้ว หรือผลกระทบของความเสี่ยง อยู่ในระดับต่ำที่การกีฬาแห่งประเทศไทยยอมรับ หรือเห็นว่าไม่มีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม จึงตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

2. การควบคุม (Treat) คือ การที่องค์กรดำเนินการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนบางส่วนของแผนหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง โดยทางเลือกนี้ เกี่ยวข้องกับการลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การโอนย้าย (Transfer) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น เพื่อเป็นการประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชย ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นด้วย เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาจ้างบริษัทเอกชน สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ในการดำเนินการ เป็นต้น

4. การยกเลิก (Terminate) คือ การปฏิเสธโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความเสี่ยง ทั้งนี้หากใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาว่าจะส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานจนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรหรือไม่

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการควบคุม (Control Activity) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือการกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล (Monitoring) หมายถึงการติดตามการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการ การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) มีการวิเคราะห์ ประเมิน ติดตามการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อหน่วยงานบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 26) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของ หน่วยงานหรือขององค์กร มี 7 ขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง 5) การประเมินการควบคุม 6) การรายงาน 7) การตรวจติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยง

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 4) ได้กำหนดขั้นตอนในการ บริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ตอบสนอง หรือเป็น ผลลัพธ์ของการดำเนินการ

2. การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิด ความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์ หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความผิดพลาดความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยใช้วิธีการการประชุม ร่วมกันของหน่วยงานในองค์กร เพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน

3. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินเพื่อวัดความเป็นไปได้ ของโอกาสเกิด และผลกระทบความเสียหายของปัจจัยต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้ ทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และการประเมินมาตรการควบคุม การประเมิน ความเสี่ยงสามารถทำใน 2 มิติ คือ การวัดความเป็นไปได้และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ การวัดความเสียหายและผลกระทบ เป็นการพิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดความเสียหาย หรือผลกระทบขององค์กร

4. การจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง มีขั้นตอน ดังนี้

4.1 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงหลังจากกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง โดยดูจากระดับความเสี่ยง

4.2 ระบุทางเลือกเพื่อลดความเสี่ยงที่พิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่มียุทธศาสตร์ ควบคุมความเสี่ยง

4.3 ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการ ตัดสินใจ เลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย

5. การรายงานความเสี่ยง การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามมาตรการ จัดการความเสี่ยง

6. การสอบทานและติดตามผล เป็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ความเสี่ยงได้มีการควบคุม และมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการดังนี้

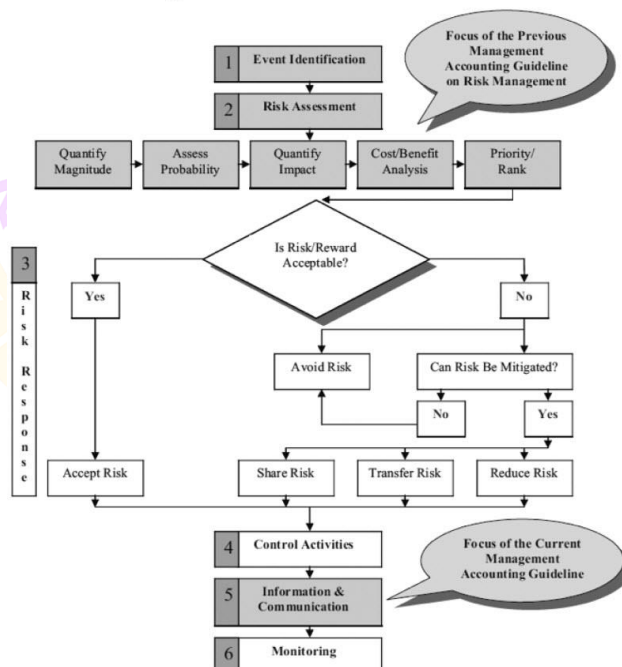
6.1 ติดตาม วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุม ภายในมีเพียงพอและเหมาะสม มีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

6.2 มีการตรวจสอบ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

6.3 มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหาร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558, หน้า 2-3, สื่อบนออนไลน์) กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การพิจารณาวัตถุประสงค์ การค้นหาหรือการระบุ ความเสี่ยง การจัดประเภทความเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อ พิจารณาระดับความเสี่ยง การเลือกความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงเพื่อมาพิจารณาแนวทางการ จัดการ ความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้ง การทำรายงานความเสี่ยง การติดตามผลและทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพราะหากยังไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้ องค์กรก็จะต้องนำมาประเมินและพิจารณาแผนการจัดการ ความเสี่ยงอีกครั้ง ดังภาพ 8 ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

Exhibit 1: Risk Management Process



ภาพ 8 ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558, สื่อบนออนไลน์

ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการบ่งชี้เหตุการณ์ซึ่งอาจเป็นความเสี่ยงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยพิจารณาการจัดการความเสี่ยง/การควบคุมที่มี และการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแผนการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยผู้บริหารอาจเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจใช้หลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์เพื่อให้อยู่ในช่วงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงโดยทั่วไป คือ

4.1 Terminate /Avoid (การหลีกเลี่ยง) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ โดยอาจจะหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยงนั้น ๆ

4.2 Take (เผื่อระวัง) ยอมรับความเสี่ยงนั้น หากเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะภารกิจขององค์กร

4.3 Treat (ควบคุม) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง/ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง โดยการหากิจกรรมควบคุมมาลดความเสี่ยง การออกแบบระบบการควบคุมภายใน หรือการแก้ไขปรับปรุงงาน เป็นต้น

4.4 Share/Transfer (กระจาย/ถ่ายโอน) เป็นการโอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือหน่วยงานอื่นจัดการแทน

รวมทั้งผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงจากบทความและงานวิจัยของต่างประเทศ ดังนี้

Cray and Erik (2011, pp. 213–233) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอน 1) การระบุความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานแต่ละช่วงของแผนหรือโครงการ 2) การประเมิน

ความเสี่ยงเป็นการประเมินในรูปของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น 3) การรับมือกับความเสี่ยงเป็นการตัดสินใจว่าจะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรถึงจะเหมาะสม 4) การควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง คือการควบคุมความเสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

วิลสัน (Wilson, 1999) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึงการค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ให้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรงและความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

4. การประเมินผล (Risk Evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติเหตุหรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

จากการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การติดตามและรายงานผล

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2560) มีรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) ตามมาตรฐาน ISO 31000:2009 ด้านการกำหนดบริบทของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม (Establish the Context) ขององค์กร ซึ่งเป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงนำไปสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน) (2561, หน้า 1-8) ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2004 ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ แผนนโยบายทั่วไปขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2561) ได้กล่าวถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) โดยองค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2553, หน้า 11-25, สื่อบนไลน์) ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญเริ่มแรกสำหรับการบริหารความเสี่ยงของการกีฬาแห่งประเทศไทย เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของการกีฬาแห่งประเทศไทย และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) แบ่งเป็น 2 ระดับคือ (1) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร (2) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับ

พันธ์เทพ พัฒนารัฐ (2557, หน้า 15) ได้กล่าวถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน งาน โครงการ กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติการโรงเรียน

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การสื่อสารและการทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร ได้แก่ การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจถึงนโยบาย ทิศทางและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียน สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

จรัญ พะโยม (2556, หน้า 20) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชรเขต 1 และเขต 2 พบว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ ได้แก่ กระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่มี ความเฉพาะเจาะจงที่ทุกคนเข้าใจตรงกันและยอมรับได้ สามารถวัดได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับนโยบายระดับสูงและกำหนดเวลาในการดำเนินงาน

ประภาพร รักษ์เลี้ยง (2555, หน้า 51) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การกำหนดสิ่งที่คาดหวังคือ การลด ความเสี่ยง ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือการกำหนดสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่เป็นผลลัพธ์จากการบริหาร ความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายในการบริหารความเสี่ยง และเป็นที่ยอมรับ สามารถควบคุมและตรวจสอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์จากการบริหารความเสี่ยง และให้เชื่อมโยงกับนโยบาย การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน เพื่อเป็นการช่วยบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน) (2561, หน้า 1-8) ได้กล่าวว่า การระบุ ความเสี่ยง คือ การบ่งชี้เหตุการณ์ ซึ่งอาจมีผลต่อวัตถุประสงค์ที่ในระดับองค์กร และระดับ หน่วยงาน

คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร กรมการแพทย์ กระทรวง สาธารณสุข (2561) ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้โรงพยาบาลและสถาบัน ในสังกัดใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานในการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการ รวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและ ภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระบบบัญชี ภาษีอากร ซึ่งอาจมีอุบัติการณ์รุนแรง (Sentinel Event) และอุบัติการณ์อันตราย (Harmful Event) ในกรณีที่เป็นโรงพยาบาล/สถาบัน ทั้งเพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และ สถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2560) ได้กล่าวถึง การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ขององค์กรต้องทำการระบุที่มาของความเสียหาย และระบุปัจจัยเสี่ยง โดยอาศัยผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารทุกระดับพิจารณาทบทวนปัจจัยภายในและภายนอกให้ครอบคลุมในทุกประเภทความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการระบุความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ คือความเสี่ยงเนื่องจากการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล (3) ความเสี่ยงทางการเงิน คือ ความเสี่ยงเนื่องจากสถานะทางการเงิน หรืองบประมาณเกิดความขัดข้องส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ (4) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติตามกฎระเบียบ คือ ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางการ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง และการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง โดยการพิจารณาถึงผลกระทบ (Impact) และโอกาสในการเกิด (Likelihood) ความเสี่ยง ในการวิเคราะห์อาจจะเป็นได้ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

3. เป้าหมายของการประเมินความเสี่ยงจะบ่งบอกถึงระดับของความเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสของและปัจจัยเสี่ยง

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2553, หน้า 11-25, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวว่า การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กรโดยพิจารณาที่มาของความเสียหาย ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอก

คู่มือการบริหารความเสี่ยง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังฉบับปรับปรุง (2563 หน้า 13, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสียหาย ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร และการระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

- 3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)
 4) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

พันธ์เทพ พัฒนาจूरี่พันธ์ (2557, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหา รวบรวม พิจารณาและระบุปัจจัยเสี่ยงประเด็น เหตุการณ์ความเสี่ยงที่ อาจจะเป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานสำเร็จไม่บรรลุวัตถุประสงค์

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง ได้แก่ การดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่สำรวจความเสี่ยง ตรวจสอบ ความเสี่ยง และระบุความเสี่ยงในขอบข่ายพื้นที่ที่อาจมีความเสี่ยง โดยพิจารณาจากภาระงานหลัก ของสถานศึกษา

จรัญ พะโยม (2556, หน้า 20) ได้กล่าวถึง การบ่งชี้เหตุการณ์ ได้แก่ กระบวนการ เกี่ยวกับระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และภารกิจหลัก ขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ประภาพรพรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 168) ได้ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษา ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ที่มีโอกาส จะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้วิธีการรวมกลุ่ม ระดมสมองและการวิเคราะห์สถานการณ์ข้อมูลจริง

รักชิต สุทธิพงษ์ (2556, หน้า 322) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหาร ความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ทางการกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย 5 รายการ ได้แก่ (1) วิเคราะห์เหตุการณ์เสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และประเภทความเสี่ยง (2) วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งโอกาสและ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน (3) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ เหตุการณ์เสี่ยงและระบุความเสี่ยงที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงเรียน (4) มีเทคนิค การระบุความเสี่ยง (5) เชื่อมโยงเหตุการณ์เสี่ยงและทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาที่มาหรือสาเหตุ ของการเกิดผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ทางการกีฬาและนันทนาการ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ (2553, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยง เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์ หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย และ การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยใช้วิธีการการประชุมร่วมกันของหน่วยงานในองค์กร เพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน

Cray and Erik (2011, pp. 213–233) ได้กล่าวว่า การระบุความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานแต่ละช่วงของแผนหรือโครงการ

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การระบุความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสียหายด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คู่มือการบริหารความเสี่ยงสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังฉบับปรับปรุง (2563, หน้า 13, สไลด์ออนไลน์) ได้สรุปขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้ 1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) และ 2) ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบ การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร โดยกำหนดเกณฑ์ประเมินในมิติที่ 1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ตามตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 แสดงกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสียหาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย	2-4 ปี ต่อครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อครั้ง
4	มาก	2-6 เดือน ต่อครั้งแต่ไม่เกิน 6 ครั้ง
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อครั้ง

ระดับผลกระทบ (Impact) ความรุนแรงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละประเภทความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic

Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) แล้วพิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงการกำหนดระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91-100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81-90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71-80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61-70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1-60 %

ตาราง 5 แสดงการกำหนดระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91-100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81-90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71-80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61-70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1-60 %

ตาราง 6 แสดงการกำหนดระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยงด้านนโยบาย/
กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีหรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดกฎหมายที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

ตาราง 7 แสดงการกำหนดระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยงด้านการเงิน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท
2	ต่ำ	10,001–50,000 บาท
3	ปานกลาง	50,001–250,000 บาท
4	สูง	250,001–10,000,000 บาท
5	สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท

การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ (ความรุนแรง) (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยง ตามตาราง 7 และจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ดังภาพ 9 ดังนี้

ผลกระทบ/ความรุนแรง



โอกาสที่จะเกิด

ภาพ 9 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ที่มา: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2563, สื่อดิจิทัล

การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตาราง 8 แสดงการกำหนดช่วงคะแนนการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ลำดับ คะแนน	ระดับ ความเสี่ยง	แทน ด้วยสี	ความหมาย
22-25	สูงมาก	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
16-21	สูง	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
5-15	ปานกลาง	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1-4	ต่ำ	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับปานกลาง และต่ำ เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง จึงไม่ต้องรายงานแต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมาก หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

การประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่าเกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใด เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงตามตารางการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูงปานกลาง ต่ำ โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงก่อน

คู่มือบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2553, หน้า 28-29) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) ตามตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 แสดงโอกาสและผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง

ผลกระทบ						
สูงมาก	5	H	H	H	VH	VH
สูง	4	H	H	H	VH	VH
ปานกลาง	3	M	M	M	H	H
ต่ำ	2	VL	VL	L	M	M
ต่ำมาก	1	VL	VL	L	L	L
		1	2	3	4	5
โอกาส		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ระดับความเสี่ยง		VH	มีความเสี่ยงสูงมาก(Extreme หรือ Very High)			
Degree of Risk		H	มีความเสี่ยงสูง (High)			
		M	มีความเสี่ยงสูง (Medium)			
		L	มีความเสี่ยงต่ำ (Low)			
		VL	มีความเสี่ยงต่ำมาก (Very Low)			

ที่มา: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553

รักษิต สุทธิพงษ์ (2556, หน้า 322) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย 5 รายการ ได้แก่ (1) ใช้แหล่งข้อมูลความเสี่ยงในรูปแบบของเอกสาร หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถสืบค้นได้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (2) รับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ นักเรียนและผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมต่าง ๆ เพื่อพิจารณาถึงเหตุการณ์เสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (3) วิเคราะห์ความเสี่ยง (4) จัดลำดับความเสี่ยง (5) ใช้เทคนิคการประเมินความเสี่ยงทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตามสูตรการคำนวณหาระดับความเสี่ยง เพื่อประเมินความน่าจะเป็นและใช้เครื่องมือในการประเมินเป็นการประเมินค่าความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการที่ถูกต้อง เหมาะสม

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 168) ได้ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ได้กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยง เป็นการศึกษาข้อมูลย้อนหลัง จัดลำดับความเสี่ยงตามโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ผลกระทบและจัดลำดับความเสี่ยง ตามเกณฑ์การประเมิน โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

ศิลาปะพร ศรีจันเพชร (2554, หน้า 3) ได้กล่าวถึงการตอบสนองของความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองของความเสี่ยงมี 4 วิธี ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยวิธีการอื่น ๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2. การลด คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายหรืออาจลดทั้งสองอย่าง

3. การร่วมกันรับความเสี่ยง คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสียหายโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงโดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น

4. การยอมรับ คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสียหาย เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2553, หน้า 11-25, ลี้ออนไลน์) ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงของการกีฬาแห่งประเทศไทย โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ซึ่งเป็นการระบุ และประเมินทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง 4 ทางเลือก (4T's) ดังนี้

1. การยอมรับ (Take) คือ การที่การกีฬาแห่งประเทศไทย วิเคราะห์แล้วพบว่าต้นทุน ค่าใช้จ่าย ในการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ หรือการกีฬาแห่งประเทศไทย มีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้นแล้ว หรือผลกระทบของความเสียหายอยู่ในระดับต่ำที่การกีฬาแห่งประเทศไทยยอมรับ หรือเห็นว่าไม่มีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจึงตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

2. การควบคุม (Treat) คือ การที่องค์กรดำเนินการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของแผนหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง โดยทางเลือกรณีเกี่ยวข้องกับการลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การโอนย้าย (Transfer) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น เพื่อเป็นการประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชย ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นด้วย เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาจ้างบริษัทเอกชน สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นในการดำเนินการ เป็นต้น

4. การยกเลิก (Terminate) คือ การปฏิเสธโอกาสที่จะเกิดความเสียหายโดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความเสี่ยง ทั้งนี้หากใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาว่าจะส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานจนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรหรือไม่

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2560) มีแนวทางจัดการความเสี่ยงในองค์กรดังนี้ (1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (2) การลดความเสี่ยง (3) การแบ่งปันความเสี่ยง (4) การยอมรับความเสี่ยง

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน) (2561, หน้า 1-8) ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ มีแนวทางจัดการความเสี่ยง โดยการกำหนด

แผนการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (หลีกเลี่ยง ถ่ายโอน ลด และ ยอมรับ)

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ (2553, หน้า 4) ได้กำหนดขั้นตอนในการจัดการความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงหลังจากกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง โดยดูจากระดับความเสี่ยง
2. ระบุทางเลือกเพื่อลดความเสี่ยงที่พิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง
3. ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย
4. การรายงานความเสี่ยง การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง

วิลสัน (Wilson, 1999) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) คือ การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้น จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแผนการจัดการโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุดก่อนเพื่อลดระดับโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีวิธีการจัดการ ดังนี้ 1) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง คือ การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยง คือ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการจัดการความเสี่ยง

ขั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting)

ศิลาปะพร ศรีจันเพชร (2554, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การติดตามผล หมายถึง การมีระบบการติดตามผล เพื่อประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอ การติดตามผลถือเป็นมาตรการในการควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่หรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

พันธ์เทพ พัฒนาศรีพันธ์ (2557, หน้า 15) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ได้กล่าวว่าการติดตามตรวจสอบความเสี่ยง หมายถึง การติดตามตรวจสอบหลังการดำเนินการจัดการความเสี่ยง โดยประเมินประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และทำการทบทวน เพื่อพิจารณาว่าแผนการจัดการความเสี่ยงใดต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป

เจริญ ศรีแสนปาง (2556, หน้า 14) ได้กล่าวว่าการติดตามตรวจสอบความเสี่ยง หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเพียงพอ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

จรัญ พะโยม (2556, หน้า 20) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชรเขต 1 และเขต 2 พบว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยง การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการ การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

รักษิต สุทธิพงษ์ (2556, หน้า 325) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่า ขั้นตอนการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย 5 รายการ ได้แก่ 1) จัดทำปฏิทินการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับฝ่ายงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน 2) กำหนดประเภทกิจกรรมในการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และมีกำหนดขั้นตอนการติดตามและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 3) กำหนดให้มีการประเมินระบบการบริหารความเสี่ยงจัดทำรายงานหาข้อบกพร่อง และมาตรฐานแก้ไข 4) จัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและโรงเรียนทราบทุกภาคเรียนปีการศึกษา หรือทุก 2 ระยะเวลา ระยะเวลาที่ 1 รอบ 6 เดือน และระยะเวลาที่ 2 รอบ 12 เดือน 5) ประเมินและปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการตามนโยบายของโรงเรียน

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การติดตามและรายงานผล หมายถึง การติดตามและรายงานผล หมายถึง การดำเนินการในการติดตาม และป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ให้เป็นไปตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การรายงานผลของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การติดตามและรายงานผล

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์จากการบริหารความเสี่ยง และให้เชื่อมโยงกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน เพื่อเป็นการช่วยบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง

ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ผลกระทบและจัดลำดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมิน โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแผนการจัดการโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุดก่อนเพื่อลดระดับโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีวิธีจัดการ ดังนี้ 1) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง คือ การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยง คือ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการจัดการความเสี่ยง

ขั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล หมายถึง การดำเนินการในการติดตาม และป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นให้เป็นไปตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การรายงานผลของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ “Model”

พจนานุกรมการศึกษา Good (1973) รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำเป็นแนวทางในการสร้างหรือเป็นตัวอย่าง เพื่อการเลียนแบบอาจจะเป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการแนวคิด เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และเมื่อรวมกันจะเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง
2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่เรียกกันในชื่อ “Mathematical Model”
3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมาย บางที่เรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน

บุญชม ศรีสะอาด (2545) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบคือโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในเหตุการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2547, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรือเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติ

ทิศนา แคมมณี (2545, หน้า 218) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

วิชณีย์ เซาร์ดำรง (2542, หน้า 74) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผนหุ่นจำลอง หรือโครงสร้างที่สร้างขึ้น เพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น

พูนสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 50) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

Daft (2010, p. 20) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่นำมาใช้อธิบาย มิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

Keeves (1988, p. 599) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Bardo and Hartman (1982) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

Forcese and Richer (1973 p. 8 as cited in Brown and Moberg, 1980, p. 17) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อ หรือการเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริง ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิด ในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจในลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบจึงมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น การจำแนกประเภท (Typology) และกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) หรือการแยกเป็นชนิด (Taxonomy)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างขึ้นหรือพัฒนาขึ้น เพื่อถ่ายทอด ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ และอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน การดำเนินกิจกรรม

องค์ประกอบของรูปแบบ

รัชนีต สุทธิพงษ์ (2557, หน้า 23) องค์ประกอบของรูปแบบ หมายถึง ส่วนประกอบ ของชุดข้อมูล หรือระบบการดำเนินงานที่มีปัจจัยและตัวแปรที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันแต่ตอนต้น จนจบกระบวนการ แสดงถึงการดำเนินงานของรูปแบบ มีหน้าที่และความสำคัญแตกต่างกันไป หากขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไป รูปแบบอาจทำงานได้อย่างไม่สมบูรณ์และไม่มีประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 20) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ ด้วยกันคือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบหลวม ๆ (Associative Relationship)

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา นอกจากนี้รูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ คือ ส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วน ที่มีความสัมพันธ์ และมีกระบวนการของการเชื่อมโยงอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจได้ง่ายและ กระชับถูกต้อง ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของรูปแบบของ ชีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 20) มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ

การพัฒนาารูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 104-106) ได้กล่าวถึง การวิจัยที่เกี่ยวกับพัฒนารูปแบบนั้นอาจทำได้ ดังนี้ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษารวมทั้งวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยทำให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ซึ่งการพัฒนาารูปแบบนี้ ต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษาค้นคว้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบ โดยผู้วิจัยอาจคิดหรือออกแบบโครงสร้างขึ้นก่อนแล้ว ปรับปรุงโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิดรูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกแต่ละองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ การเพ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปรหรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการรูปแบบอย่างชัดเจน เช่นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัว แต่สามารถอธิบายผลได้มากในการวิจัยบางเรื่อง จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2537) ได้กล่าวว่า รูปแบบมีหลายลักษณะ การสร้างหรือพัฒนา รูปแบบจึงขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ ความเหมาะสมของรูปแบบ หรือโมเดลที่เลือกใช้ อาจพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญาหรือแนวคิดของรูปแบบกับ ประเด็นปัญหา กับสิ่งที่ต้องการ

รักชิต สุทธิพงษ์ (2557, หน้า 29) สรุปไว้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การสร้าง หรือการปรับปรุงสภาพของสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ตรงตาม ความต้องการของผู้ใช้ หรือผู้มีส่วนได้เสียกับผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการพัฒนาโดยผ่าน กระบวนการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสำรวจสภาพ ปัญหา และความต้องการ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) การสร้างและการตรวจสอบความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ 3) การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ 4) การประเมินผลการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์

รัตนะ บัวสนธ์ (2554, หน้า 13-15) ได้ให้ความหมาย การวิจัยและพัฒนา หมายถึง คือการพัฒนานวัตกรรมหรือบางที่อาจเรียกว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยใช้กระบวนการวิจัย เป็นเครื่องมือดำเนินการในแต่ละขั้นตอนทางการพัฒนา โดยมีเป้าหมายสำคัญของการวิจัยและ พัฒนาคือ การได้นวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นต้นแบบสามารถนำไปใช้หรือแก้ปัญหาได้จริง การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีขั้นตอนต่อเนื่องตามลำดับ โดยแต่ละขั้นตอน จะต้องมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง รูปแบบสร้างหรือพัฒนาขึ้นจากทฤษฎี หลักการ แนวคิด และผลการวิจัยที่ได้ศึกษา เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ สำคัญอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง วัดและ ตรวจสอบได้

การตรวจสอบรูปแบบ

Eisner (1976, pp. 192-193) ได้กล่าวว่า การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการ ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ มากเกินไป ในบางเรื่องที่ต้องการ ความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลข การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ วัดถูประสงค์หรือผู้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการ พิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และ ได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตาม รูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองของปัญหาและ

ความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นแบบที่ใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

รักชิต สุทธิพงษ์ (2557, หน้า 25) ได้สรุปไว้ว่า การตรวจสอบรูปแบบ หมายถึง การพิจารณาถึงความสัมพันธ์มากน้อยระหว่างตัวแปรโดยใช้มูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมถึงการแสดงความคิดเห็น

กาญจนา วัฒนสุนทร (2550, หน้า 3-9) ได้เสนอวิธีการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบอาจทำได้จากวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธี ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseur Appraisal) เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจถึงความเหมาะสมของรูปแบบที่สร้างขึ้น เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ คือ ตัวรูปแบบ ผลการตรวจสอบวรรณกรรม นิยามศัพท์ กรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษาและแบบสอบถามในความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประโยชน์ หรือแง่มุมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ข้อมูลตามที่กำหนดในกรอบการศึกษาหรือปัญหาวิจัยที่ระบุ

จากผู้ใช้รูปแบบ อาจใช้เทคนิคกลุ่ม เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) หรือเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. ทดลองนำรูปแบบไปใช้เป็นการออกแบบการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อให้ได้ความเหมาะสมในเชิงการปฏิบัติในภาคสนาม

3. การทดลองด้วยข้อมูลที่จำลองขึ้น (Simulation) เป็นการจำลองข้อมูลของตัวแปรที่ประกอบอยู่ในรูปแบบ ใช้ในกรณีที่ไม่สามารถนำไปใช้ในการทดลองภาคสนามหรือไม่สามารถใช้การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ หรือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือต้องการควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ในการทดลองสนาม

4. การทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติจากแบบแผนการวิจัย เป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบตามทฤษฎี โดยการวัดตัวแปรที่อยู่ในรูปแบบแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ เช่น รูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุ ฟังก์ชันการพยากรณ์ตัวแปรหนึ่งหรือหลายตัวแปร เป็นต้น

สุกิมล ว่องวานิช (2549, หน้า 54-56) ได้กล่าวว่า การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด เป็นการประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของStufflebeam และคณะได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบ หมายถึง การพิจารณาประเด็นความเหมาะสมของรูปแบบที่นำมาใช้ โดยผู้วิจัยนำแนวคิดของ Eisner (1976, pp. 192-193) ที่เน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณาตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ และได้เลือกใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของ

สิ่งที่จะทำการประเมิน โดยเลือกประเมินรูปแบบใน 2 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ซึ่งเป็นการประเมินด้านความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง และมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ซึ่งเป็นการประเมินผู้ใช้รูปแบบด้วยการใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ โดยตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณ และใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะทำให้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษา ความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ และการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สร้างจากทฤษฎีหลักการ แนวคิด และผลการวิจัยที่ได้ศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีขั้นตอน โดยองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการและวัตถุประสงค์ 2) กลไกการดำเนินงาน และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน การประเมินรูปแบบ ได้แก่ มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ซึ่งเป็นการประเมินด้านความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง และมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ซึ่งเป็นการประเมินของผู้ใช้รูปแบบด้วยการใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมือง นอกเมือง และในภูมิภาค มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนแนวทางการบริหารความเสี่ยง พบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง 2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกัน

ความเสี่ยง 3) ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและ
 มาตรการในการป้องกันความเสี่ยง 4) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหาร
 ความเสี่ยงโดยการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการถ่ายโอน
 ความเสี่ยง 5) ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและ
 มาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากร
 ในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัย ดังนี้ สภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา
 โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง
 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดนโยบาย
 การบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงาน
 การบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง และผลการตรวจสอบคุณภาพของ
 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ใน
 ระดับมาก ส่วนผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 พบว่า มีความเป็นไปได้มาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

ปสุตา ไชยรัฐจันทร์ศรี (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยง
 ด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบ
 การบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
 หาความสอดคล้องของปัจจัยความเสี่ยง ด้านนโยบายและปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบว่า
 ความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ เป้าหมายและ
 วัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไป
 ปฏิบัติ สภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติ ความเสี่ยง
 ด้านกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา การปฏิบัติตามกลยุทธ์
 สถานศึกษา การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ซึ่งความเสี่ยงทั้งสองด้าน
 มีความสัมพันธ์กัน รูปแบบดำเนินการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย
 โรงเรียนต้องมีหน่วยงานหรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

อย่างชัดเจน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีปัจจัยความเสี่ยงหลายด้าน โรงเรียนต้องสร้างความได้เปรียบการแข่งขันทางการศึกษา โดยการสร้างความโดดเด่น มีอัตลักษณ์ มีการบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า และมีการเทียบเคียงคุณภาพการศึกษากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยไม่ต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทั้งระบบที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารค่าตอบแทนของครูโรงเรียนเอกชนอย่างชัดเจน มีการจัดตั้งกองทุนวิทยฐานะเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร

รัชชิต สุทธิพงษ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่าผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และรับรู้ถึงความเสี่ยง และมีความต้องการการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาอย่างมาก แต่ไม่มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบและครอบคลุมการดำเนินงานตามหลักการการบริหารความเสี่ยง ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ 6 ขั้นตอน ส่วนผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา มีความเป็นประโยชน์ และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ประวัติ ยงบุตร (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง 5) การสื่อสารความเสี่ยง 6) การเฝ้าระวังและติดตามความเสี่ยง ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

อดิศร สินประสงค์ (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยง ในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ มี 9 ด้าน คือ ด้านการติดตามและประเมิน ด้านความเชื่อมั่นในสถานศึกษา ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเรียนการสอน ด้านสังคม และด้านการบริการวิชาการหรือวิชาชีพ ส่วนรูปแบบการบริหารความเสี่ยงในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พบว่า จากจำนวนปัจจัยความเสี่ยง 9 ด้าน มีจำนวน 6 ด้าน ควรใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการลดความเสี่ยง ได้แก่ ด้านการติดตามและการประเมิน ด้านความเชื่อมั่นในสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านสังคม และด้านการบริการวิชาการหรือวิชาชีพ ส่วนปัจจัยความเสี่ยงด้านคุณภาพของสถานศึกษา และด้านการจัดสรรทรัพยากร ผลการวิจัยพบว่า ควรใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการลดความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยงและสำหรับด้านกลยุทธ์ ควรใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการลดความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง

ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) การเตรียมการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ (1.1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง (1.2) วัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง (1.3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพร้อมระบุบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ (1.4) คู่มือการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง และ (1.5) ผู้สอนและ/หรือผู้ปฏิบัติ 2) การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ (2.1) การดำเนินการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การจัดการความเสี่ยง 6) การทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง 7) การติดตามผล 8) การทบทวนโดยมีการสื่อสารและการให้คำแนะนำร่วมอยู่ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก จนถึงการจัดการความเสี่ยง ส่วนการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านความเหมาะสม โดยสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา 2) ด้านความเป็นไปได้ โดยมีแนวทางปฏิบัติเป็นที่ยอมรับสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ขั้นตอน

ดำเนินงานเข้าใจได้ง่าย 3) ด้านความเป็นประโยชน์ ภาควิชาเตรียมความพร้อมและรองรับ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 4) ด้านความถูกต้อง ข้อมูลมีคุณภาพเชื่อถือได้ ทำให้มีรายการสรุปผลการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้

พุดิสสรรค์ ศรีรัตนประชากุล (2559) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 พบว่า มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ และ ความเสี่ยงด้านบุคลากร สภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความสำคัญ ของความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ด้านกลยุทธ์ โรงเรียนต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานชัดเจน มีการระดมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ ด้านการดำเนินงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงานประจำปี กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ ด้านการเงินจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณมีการจัดทำรายละเอียดทางการเงิน มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อประสิทธิภาพการบริหารงานการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด ด้านบุคลากร มีการวิเคราะห์ และการวางแผนอัตรากำลังไว้อย่างชัดเจน

วิวัฒน์ ตูจันงค์ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษานครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีระดับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลัก การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ องค์ประกอบย่อย การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร 2) องค์ประกอบหลัก การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน องค์ประกอบย่อย การติดตามโครงการอย่างใกล้ชิดเพื่อตรวจวัดการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3) องค์ประกอบหลัก การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน องค์ประกอบย่อย ความรัดกุมในการวางแผน การจัดทำ การควบคุม และการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ และ 4) องค์ประกอบหลัก

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ส่วนผลการประเมินรูปแบบ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

เสรี แสงอุทัย (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางกีฬาและการออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและการออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ มีความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงทางการกีฬา และการออกกำลังกายในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ และเห็นว่ามีข้อช่วยความเสี่ยงทางการกีฬาและการออกกำลังกาย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวัสดุ อุปกรณ์และสถานที่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านบริหารจัดการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือยังไม่มีการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและการออกกำลังกายที่เป็นรูปแบบชัดเจน มีระบบ และมีความต้องการรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางกีฬาและการออกกำลังกายเป็นอย่างมาก ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางกีฬาและการออกกำลังกาย พบว่า มี 4 องค์ประกอบ 6 ขั้นตอน ส่วนผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางกีฬาและการออกกำลังกายของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

สุมนา เสือเอก (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 1) การประเมินความเสี่ยงภายใต้มุมมองด้านนักเรียน ผู้ปกครอง 2) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกภายใต้มุมมองด้านนักเรียน ผู้ปกครอง 3) การจัดการความเสี่ยงภายใต้มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร 4) การติดตามและทบทวนความเสี่ยงภายใต้มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน

ศิริรัชฎ์ ธิตะ (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย การบริหารวิชาการมี 6 ด้าน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางวิชาการมี 7 ขั้นตอน และ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 2) สภาพแวดล้อมภายในทางวิชาการ 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยงทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และ 4) คุณภาพผู้เรียนและผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยจากต่างประเทศ

Muehlbach (2008) ได้ศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง: ความเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยการวางแผนเกี่ยวกับการศึกษาต่อเนื่อง พบว่า นักศึกษาต่อเนื่องต้องการกระบวนการเพื่อพัฒนาวิธีการจัดการความเสี่ยงระหว่างการวางแผน ข้อค้นพบพิเศษเกี่ยวกับการเรียนรู้ของมนุษย์ชี้ให้เห็นว่า 1) แนวทางที่ดีที่สุดในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสำหรับนักศึกษาต่อเนื่องคือวางแผนให้ดี 2) ผลหรือผลลัพธ์ที่ตามของความเสี่ยงในการวางแผนเกี่ยวกับการศึกษาต่อเนื่องสามารถควบคุมได้ 3) การปรับเปลี่ยนสามารถใช้ลดความเสี่ยงของการศึกษาต่อเนื่อง 4) นักศึกษาต่อเนื่องจะต้องยอมรับความจริงว่า ความเสี่ยงมักจะเกิดขึ้นเสมอในบางระดับระหว่างกิจกรรมการวางแผนทางวิชาการ ดังนั้นจึงมีข้อสังเกตจากการวิจัยอยู่ 2 ประเด็น ประเด็นแรกและเด่นที่สุด คือ นักศึกษาต่อเนื่องจำเป็นต้องเข้าใจและยอมรับความเสี่ยง ประเด็นรองลงมา คือการสร้างหรือพิสูจน์เทคนิคการจัดการความเสี่ยง ควรสังเคราะห์ขึ้นเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุดจากกระบวนการวางแผนเกี่ยวกับการศึกษาต่อเนื่อง

Westerman (2006, p. 336) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี มี 6 ด้านได้แก่ 1) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน 2) ประโยชน์การใช้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ประกอบด้วยความสอดคล้องของข้อมูล ระดับของข้อกำหนด ความซับซ้อนของโครงสร้าง 3) บุคคลและทักษะ ประกอบด้วย การวางแผนทางด้านทักษะ การอบรม การรับคนใหม่ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 4) ผู้จำหน่ายและหุ้นส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย วิธีการใช้/มาตรฐาน การยอมรับความเสี่ยงของลูกค้า 5) นโยบายและกระบวนการ ประกอบด้วย การควบคุมโครงสร้าง ระดับมาตรฐานระดับความรับผิดชอบ และ 6) องค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การตัดค่าใช้จ่าย ต้นทุน กระบวนการกองทุน

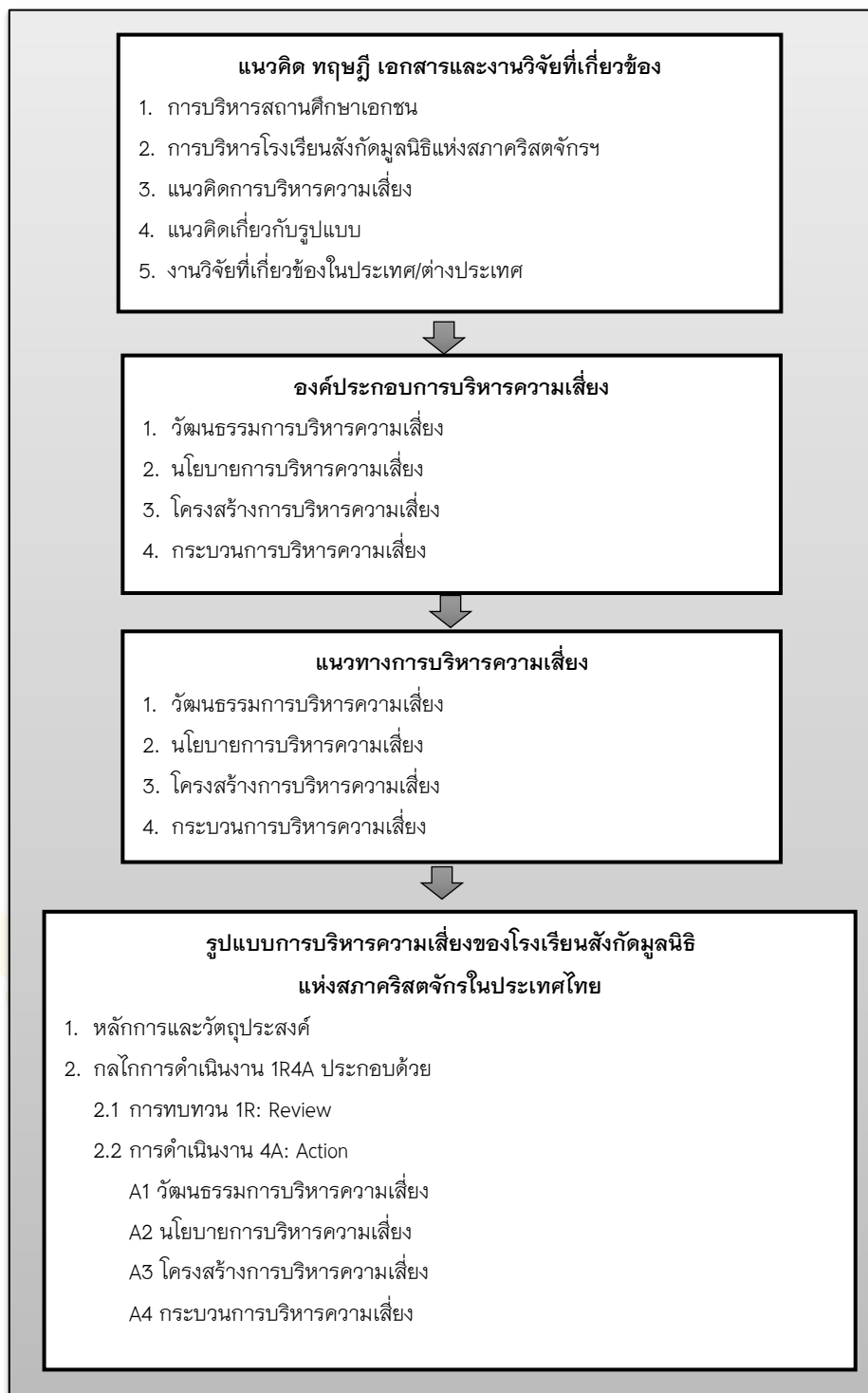
Calantone, Cavusgil and Zhao (2002, p. 515) ได้ศึกษาการปรับตัวขององค์กรศักยภาพของบริษัทและผลประกอบการของบริษัท พบว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงสุดและการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบันการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้ มีส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้อการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การเปิดใจยอมรับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

กรอบแนวคิดที่ใช้ทดสอบข้อมูลจากคณะผู้บริหารของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา การปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างเป็นอันดับที่สองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัท และจะมีผลย้อนกลับมาต่อผลประกอบการของบริษัท จากการทดสอบผลสรุปโดยทั่วไป การพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ปรากฏสิ่งที่น่าสนใจได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรทางการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน (มหาชน) และ ต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพ 10 ดังนี้





ภาพ 10 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

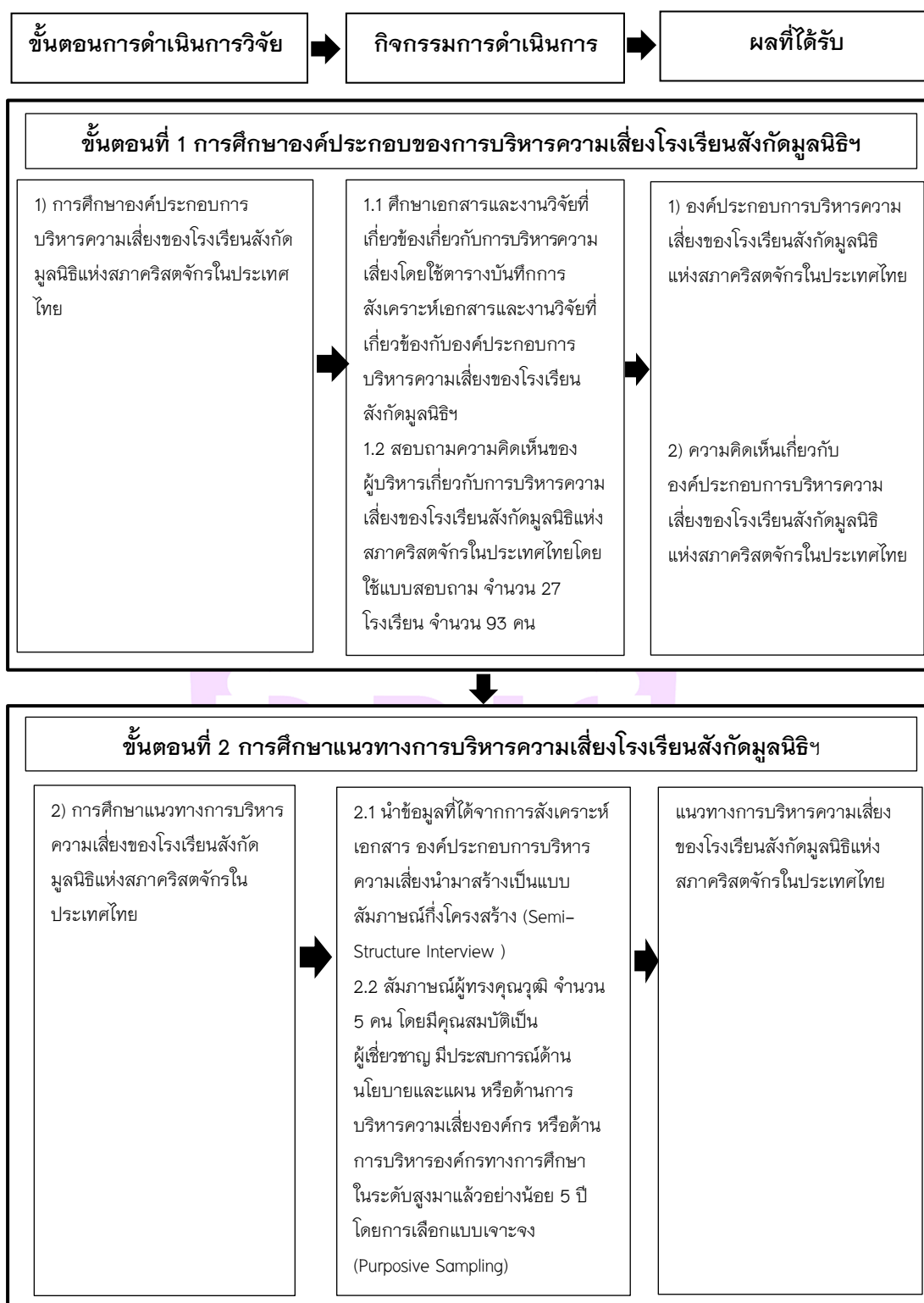
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

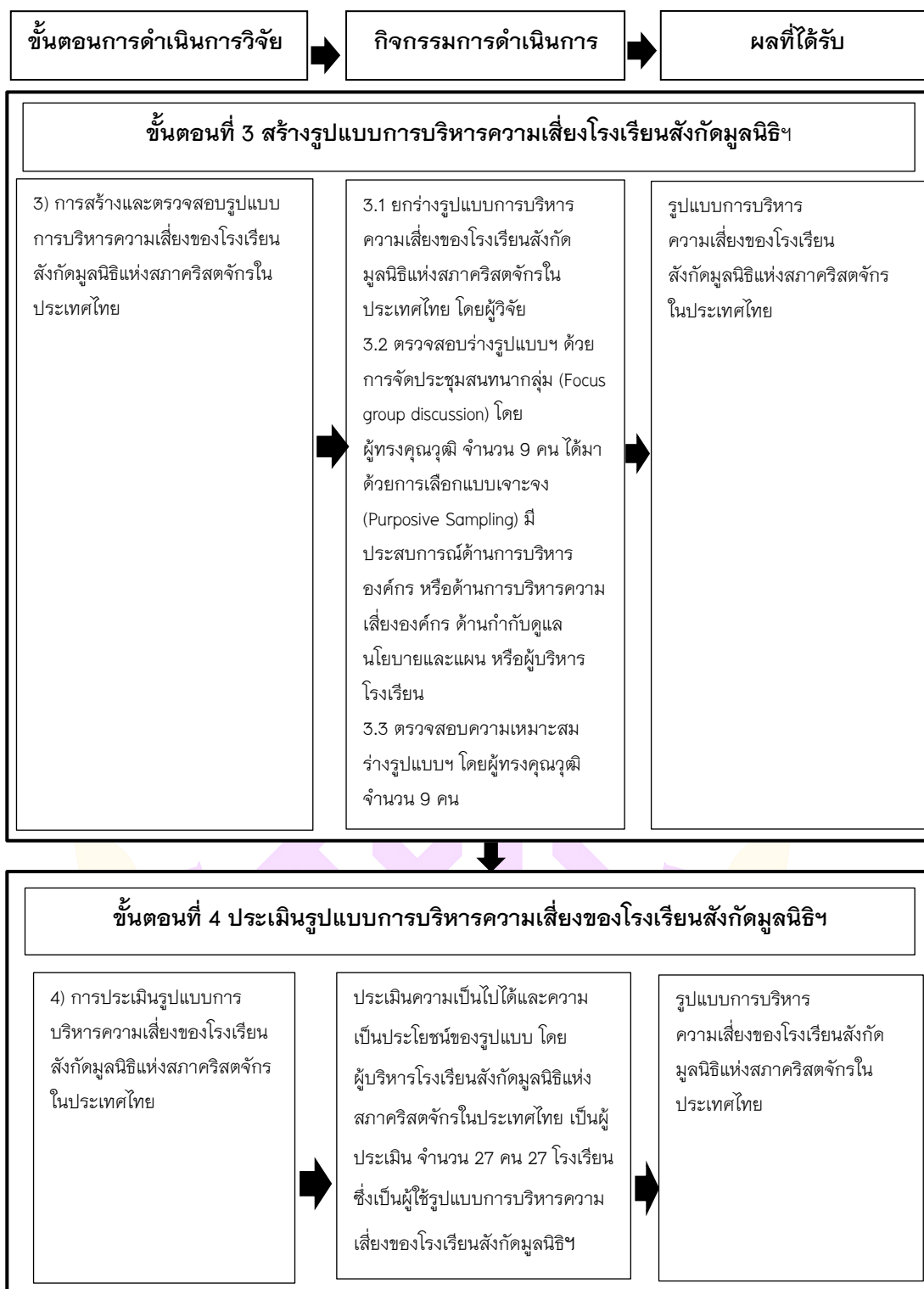
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังแสดงในภาพ 11 ดังนี้



ภาพ 11 ขั้นตอนการวิจัย



ภาพ 11 ขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งเป็น 2 ชั้นย่อย ดังนี้

ชั้นที่ 1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบตารางการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ที่เผยแพร่เป็นเอกสาร ตำรา หรือเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ และสร้างข้อสรุปประเด็น และนำเสนอแบบพรรณนาความเรียง

ชั้นที่ 1.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถาม

การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากร

1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 120 คน 27 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 93 คน โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นว่าควรดำเนินการมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นว่าควรดำเนินการมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นว่าควรดำเนินการปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นว่าควรดำเนินการน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นว่าควรดำเนินการน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.2 วิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขั้นที่ 1 มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 จัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง

2.2.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อรับข้อเสนอแนะ

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.5 นำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) (รัตนะ บัณฑิต, 2552, หน้า 81-82) ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ อาจารย์คณะบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ภัทรธรรมมาศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยคริสเตียน

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร ปัญญาพฤษ อาจารย์คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

4) ดร.วัชระ จตุพร ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษาวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

5) ดร.อังสนา ศิริภูวตล ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร และเป็นคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกาและไนจีเรีย ผู้ประเมินอภิธานภายนอก

2.2.6 ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาคุณภาพของเครื่องมือ วิเคราะห์หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้เกณฑ์ที่มี IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและนำไปสร้างข้อคำถาม โดยข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งในการกำหนดระดับความคิดเห็น มีรายละเอียดดังนี้

+1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นมีความสอดคล้องและมีความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นมีความสอดคล้อง และมีความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นไม่มีความสอดคล้อง และไม่มีความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

$$\text{โดยใช้สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.2.7 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน เพื่อขอเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือและแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด คือ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 93 คน ในการตอบแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามจัดส่งทางไปรษณีย์

3.3 ผู้วิจัยติดตามรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนมาทั้งหมดด้วยตนเอง โดยรวบรวมจากแบบสอบถามส่งกลับมาทางไปรษณีย์ และการตอบแบบสอบถามผ่านทาง Google Form

3.4 นำตอบแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูล การตอบแบบสอบถามและนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจากแบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic) ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean)

4.2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจากแบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากนั้น

นำค่าเฉลี่ยมาวิเคราะห์หาประเด็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากขึ้นไป โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 99-100) ซึ่งกำหนดช่วงคะแนนไว้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ควรมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ควรมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ควรมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ควรมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ควรมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอแบบพรรณนาความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูล ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ด้านนโยบายและแผน หรือด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือด้านการบริหารองค์กรทางการศึกษา ในระดับสูงมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1.1 ดร.อรรถพล ตรีกตรอง เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (เลขา กช.)

1.2 ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.3 ดร.อรรถพล จันทร์ชีวะ ผู้ทรงคุณวุฒิ เคมบริดจ์ เอ็ดดูเคชั่น (UK) (ร่าง) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประเทศญี่ปุ่น ไนจีเรีย, ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบ

การจัดการองค์กร และคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประเทศอังกฤษ อเมริกา และ ไนจีเรีย

1.4 ดร.พัชราภรณ์ ดวงชื่น ผู้จัดการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย

1.5 ดร.ศราวุธ สุตะวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัด เชียงราย

โดยสัมภาษณ์ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง (3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ (4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ชั้น ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การจัดการความเสี่ยง (5) การติดตามและการรายงานผล

ตอนที่ 3 สอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3 ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบแนวคำถาม

3.4 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้นัดหมาย และช่วงการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้บันทึกการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้ครบทุกประเด็น เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางจากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ และสร้างข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 3.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. ผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 มายกร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. นำเสนอร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้ข้อเสนอแนะ
3. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 3.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำหรับการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กร หรือด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร ด้านการกำกับดูแลนโยบายและแผน และผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 9 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กร หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา หรือด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และด้านการวิจัย ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยและประเมินผลการศึกษา อดีตอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สีปสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มที่ 2 เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กร หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา หรือด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และด้านการวิจัย ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ อาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, เชี่ยวชาญด้านการสอน วิจัยและบริหารวิชาการโดยเฉพาะด้านการบริหารคุณภาพการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร, อนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
2. อาจารย์จิราพร สุเมธีประสิทธิ์ อาจารย์พิเศษคณะพัฒนาการเศรษฐกิจสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรรมการวิชาการ (กว.) สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมกำหนดมาตรฐาน ISO ด้าน Risk Management ที่ปรึกษาวางระบบบริหารความเสี่ยงการทำเรือแห่งประเทศไทย

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน(สช.) มีประสบการณ์ในการกำกับดูแลนโยบายและแผน มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน

1. ดร.ทวิศักดิ์ อ่ำลา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.อภิวัฒน์ กันศรีเวียง รองศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย
3. ดร.สมจิต สมอ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1
4. ดร.สิรินันท์ ศรีวีระสกุล รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา ผู้จัดการ-ผู้อำนวยการโรงเรียนปรินส์รอยแยลวิทยาลัย
5. นายประชวน เขื่อนเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เอกสาร(ร่าง)รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษาสงเคราะห์ในประเทศไทย

2.2 ประเด็นประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 การพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นที่ 4 การพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยกำหนด วัน เวลา สถานที่ และบุคคลในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จัดบันทึกการสนทนา และผู้ให้บริการความสะดวกอื่น ๆ

3.2 จัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.3 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยแนบ 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ 2) ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษาสงเคราะห์ในประเทศไทย 3) ประเด็นสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.4 ผู้วิจัยจัดเตรียมความพร้อมในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งและยืนยันการเข้าร่วมสนทนากลุ่มอีกครั้ง จัดเตรียมสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากรในการจัดประชุมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จัดบันทึกการสนทนา และผู้ให้บริการความสะดวกด้านอื่น ๆ

3.5 ดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ วิชา กษ วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในประเด็นต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยดำเนินการในวันเสาร์ ที่ 16 ตุลาคม 2564 เวลา 09.00 น.–12.00 น. ผ่านทางระบบ Zoom Meeting

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาฉันทามติ (Consensus) และปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ขั้นที่ 3.3 ตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เข้าร่วมประชุมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ

ตอนที่ 2 สอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Opened Form)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ทาง Google Form และประสานงานทางโทรศัพท์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 99-100) ดังนี้

- 4.51-5.00 ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอแบบพรรณนาความเรียง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการ จำนวน 27 คน 27 โรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ใช้รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

2.1.1 เอกสารรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.1.2 แบบประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ในการนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยไปใช้ ซึ่งลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมิน ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาเป็นกรอบในการทำแบบประเมิน

2.2.2 จัดทำร่างแบบประเมินความเป็นไปได้(Feasibility)และความเป็นประโยชน์ (Utility) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.2.3 นำเสนอแบบประเมินเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ

2.2.4 ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งลักษณะแบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 ประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน เพื่อเก็บข้อมูลด้วยการสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ส่งถึงผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการตอบแบบประเมิน ทางไปรษณีย์ลงทะเบียนและส่งซองเอกสารลงทะเบียนกลับคืนแนบไปพร้อมด้วย และประสานงานทางโทรศัพท์

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการประสาน ติดตาม รวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนมาทางไปรษณีย์และทาง Google Form ด้วยตนเอง ช่วงระหว่างวันที่ 15 พฤศจิกายน-15 ธันวาคม 2564 และนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ของข้อมูลในการตอบแบบประเมิน เพื่อเตรียมไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยไปใช้ โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของประชากรทั้งหมด (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร (σ) ซึ่งเกณฑ์ในการแปลความหมาย มีการกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 99-100)

4.51-5.00 ระดับ 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 ระดับ 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 ระดับ 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 ระดับ 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 ระดับ 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ผลการยกกร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ตารางบันทึกการสังเคราะห์องค์ประกอบและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ สรุปประเด็น ซึ่งผลการศึกษาได้องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ชั้น ประกอบด้วย (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การจัดการความเสี่ยง (5) การติดตามและรายงานผล

2. ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 93 คน ได้ข้อมูลตอบกลับเป็นจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 แสดงค่าความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	22	23.70
หญิง	71	76.30
รวม	93	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 40 ปี	10	10.80
ระหว่าง 41-50 ปี	39	41.90
ระหว่าง 51-60 ปี	35	37.60
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	9	9.70
รวม	93	100.00

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	28	30.10
ปริญญาโท	55	59.10
ปริญญาเอก	10	10.80
รวม	93	100.00
4. ตำแหน่ง		
ผู้จัดการ	24	25.80
ผู้อำนวยการ	15	16.13
รองผู้อำนวยการ	6	6.45
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	35	37.64
ผู้ช่วยผู้จัดการ	13	13.98
รวม	93	100.00
5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง		
น้อยกว่า 5 ปี	36	38.70
ระหว่าง 6-10 ปี	24	25.80
ระหว่าง 11-15 ปี	6	6.45
ระหว่าง 16-20 ปี	14	15.05
มากกว่า 20 ปี	13	14.00
รวม	93	100.00

จากตาราง 10 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้ตอบแบบสอบถามภาพรวมเป็นเพศหญิง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 76.30 และมีอายุ 41-50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 รวมทั้งมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 59.10 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็น

ร้อยละ 38.70 และภาพรวม อยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 35 คน คิดเป็น ร้อยละ 37.64

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	4.53	0.60	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	4.44	0.67	มาก
องค์ประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4.39	0.69	มาก
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	4.39	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย	4.43	0.62	มาก

จากตาราง 11 ผลการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้ง 4 องค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) รองลงมา คือ องค์ประกอบที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) และองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ข้อ	องค์ประกอบ วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1.	โรงเรียนมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่เป็น แนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนและมีกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน	4.52	0.70	มากที่สุด
2.	โรงเรียนมีนโยบายให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของ ทุกคนในการปฏิบัติงาน	4.57	0.68	มากที่สุด
3.	โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ บริหารความเสี่ยงร่วมกันทั้งองค์กร	4.59	0.67	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการบริหาร ความเสี่ยงร่วมกันทั้งองค์กร	4.67	0.61	มากที่สุด
5.	ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน บริหารความเสี่ยง	4.45	0.68	มาก
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดประชุมชี้แจงให้ครูและ บุคลากร ถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนทุกปีการศึกษา	4.39	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย		4.52	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมการบริหาร
ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงร่วมกันทั้งองค์กร
($\bar{X} = 4.67$) รองลงมา โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาท
หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงร่วมกันทั้งองค์กร ($\bar{X} = 4.59$) และผู้บริหาร

โรงเรียนมีการจัดประชุมชี้แจงให้ครูและบุคลากร ถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนทุกปีการศึกษา ($\bar{X} = 4.39$) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของคณาจารย์ที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ข้อ	องค์ประกอบ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1.	โรงเรียนมีการกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.29	0.84	มาก
2.	โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.30	0.87	มาก
3.	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอนของกระบวนการ	4.42	0.73	มาก
4.	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน	4.72	0.52	มากที่สุด
5.	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน	4.49	0.80	มาก
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารและเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงให้แก่ครูและบุคลากรทราบในทิศทางเดียวกันทุกปีการศึกษา	4.43	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย		4.43	0.67	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

และทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.72$) รองลงมา โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.49$) และโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.42$) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ข้อ	องค์ประกอบ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1.	โรงเรียนมีการจัดทำกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงชัดเจน ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.47	0.76	มาก
2.	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.39	0.85	มาก
3.	โรงเรียนมีคณะกรรมการจากมูลนิธิเป็นที่ปรึกษาควบคุม สนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีมาตรฐานและเป็นไปตามกฎระเบียบและกฎหมาย	4.27	0.80	มาก
4.	โรงเรียนมีการกำหนดองค์ประกอบและวิธีการได้มาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.38	0.75	มาก
5.	โรงเรียนมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.42	0.80	มาก
6.	โรงเรียนมีคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวิธีการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	4.40	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย		4.38	0.69	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยรวม

อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดทำกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงชัดเจน ครอบคลุม การปฏิบัติงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมา โรงเรียนมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และโรงเรียนมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 4.42$) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 1 การกำหนด วัตถุประสงค์

ข้อ	องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1.	โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์จาก การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	4.43	0.76	มาก
2.	โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์จาก การบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการช่วยการบริหาร โอกาสและควบคุมความเสี่ยง	4.39	0.72	มาก
3.	โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนา โรงเรียน	4.59	0.68	มากที่สุด
4.	โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุม ทุกปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.55	0.68	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.48	0.64	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในชั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.59$) รองลงมา โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมทุกปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.55$) และโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์จากการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.43$) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น และระดับความคิดเห็นองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง

ข้อ	องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยง และระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านกลยุทธ์	4.46	0.77	มาก
2.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยง และระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านการดำเนินงาน	4.41	0.81	มาก
3.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยง และระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านการเงิน	4.51	0.72	มากที่สุด
4.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยง และระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	4.44	0.77	มาก
5.	โรงเรียนมีการระบุความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดใน แต่ละเหตุการณ์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้โรงเรียนมีความเสี่ยง	4.44	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย		4.44	0.73	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในชั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ องค์ประกอบที่มีเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสียหายและระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านการเงิน ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมา โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสียหายและระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.46$) และโรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสียหายและระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ($\bar{X} = 4.44$) โรงเรียนมีการระบุความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดในแต่ละเหตุการณ์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้โรงเรียนมีความเสี่ยง ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น และระดับความคิดเห็นขององค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

ข้อ	องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ผลกระทบและจัดลำดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน	4.39	0.78	มาก
2.	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียน	4.41	0.74	มาก
3.	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในแต่ละด้านให้ครอบคลุมทุกฝ่ายงานของโรงเรียน	4.44	0.74	มาก
4.	โรงเรียนมีการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	4.48	0.69	มาก
5.	โรงเรียนมีการจัดลำดับระดับความเสี่ยงตามโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	4.42	0.77	มาก
6.	โรงเรียนกำหนดให้มีการประเมินการบริหารความเสี่ยงทั้งในช่วงระหว่างการทำเนิการและสิ้นสุดโครงการ	4.32	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย		4.40	0.70	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในชั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในแต่ละด้านให้ครอบคลุมทุกฝ่ายงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.44$) และโรงเรียนมีการจัดลำดับระดับความเสี่ยงตามโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.42$) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง

ข้อ	องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1.	โรงเรียนมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.46	0.74	มาก
2.	โรงเรียนมีการจัดการความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการ PDCA อย่างเป็นระบบ เช่น การวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม การรายงาน และการปรับปรุงแก้ไข	4.52	0.71	มาก
3.	โรงเรียนมีการจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาผลการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุด	4.48	0.71	มาก
4.	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมตามแผนการจัดการ ความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร	4.46	0.74	มาก
5.	โรงเรียนมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ โดยให้มีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอ	4.37	0.77	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
6.	โรงเรียนเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานกิจกรรม โครงการ	4.26	0.75	มาก
7.	โรงเรียนเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการประกันภัย หรือจ้างบุคคล หน่วยงานอื่น เป็นผู้ดำเนินการแทน	3.16	1.25	ปานกลาง
8.	โรงเรียนเลือกใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง โดยการ ติดตามประเมินผลแผนการจัดการความเสี่ยง	4.34	0.80	มาก
รวมเฉลี่ย		4.25	0.62	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดการความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการ PDCA อย่างเป็นระบบ เช่น การวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม การรายงาน และการปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาผลการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.48$) ตามลำดับ และ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ โรงเรียนเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการประกันภัย หรือจ้างบุคคล หน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการแทน ($\bar{X} = 3.16$)

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 5 การติดตามและ
รายงานผล

ข้อ	องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ชั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
1.	โรงเรียนกำหนดให้มีแผนการติดตามและเฝ้าระวัง ความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	4.42	0.74	มาก
2.	โรงเรียนกำหนดให้มีกิจกรรมการติดตามและเฝ้าระวัง ความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	4.41	0.78	มาก
3.	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการติดตามระวังความเสี่ยง โดยจัดทำปฏิทินติดตามไว้อย่างชัดเจนทั้งในระดับ กลุ่มสาระและระดับฝ่ายตามโครงสร้างการบริหารงาน	4.35	0.82	มาก
4.	โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการติดตามและเฝ้าระวัง ความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน	4.38	0.82	มาก
5.	โรงเรียนมีการกำหนดให้จัดทำรายงานการบริหาร ความเสี่ยงข้อบกพร่องและแนวทางหรือมาตรการ แก้ไข	4.40	0.84	มาก
6.	ผู้บริหารโรงเรียนนำผลจากการรายงานการบริหาร ความเสี่ยงมาจัดทำเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ ประกอบการตัดสินใจ	4.43	0.83	มาก
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการทบทวนประสิทธิภาพของ แนวทางการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน	4.48	0.75	มาก
8.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงตามข้อเท็จจริงและเป็นข้อมูลปัจจุบัน เพื่อให้ ครูและบุคลากรรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบผล การดำเนินงาน	4.46	0.73	มาก
9.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงให้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดทราบผลการดำเนินงาน	4.35	0.86	มาก
รวมเฉลี่ย		4.40	0.75	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในชั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามข้อเท็จจริงและเป็นข้อมูลปัจจุบัน เพื่อให้ครูและบุคลากรรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.46$) ตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการติดตามระวังความเสี่ยงโดยจัดทำปฏิทินติดตามไว้อย่างชัดเจนทั้งในระดับกลุ่มสาระและระดับฝ่ายตามโครงสร้างการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.35$) และผู้บริหารโรงเรียนมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดทราบผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.35$)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลนำมาสังเคราะห์และสรุปประเด็นเนื้อหาตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ทำให้ได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 4 ขั้นตอน ดังตารางดังนี้

ตาราง 20 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

องค์ประกอบ	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ขั้นตอน	กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง
การบริหาร	สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีแนวทาง 4 ขั้นตอน ได้แก่
ความเสี่ยง	ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง
	ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง
	ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
	ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
1. วัฒนธรรม การบริหาร ความเสี่ยง	วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้องในการมองปัญหาและความเสี่ยงที่เป็นโอกาสในการสร้างความสำเร็จ 3. มีการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรทราบ 4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทั้งการรับรู้ เรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูล 5. สร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
2. นโยบาย การบริหาร ความเสี่ยง	นโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน 2. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยการศึกษาบริบทและสภาพแวดล้อมและขอข่างานโรงเรียน 3. กำหนดนโยบายครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 4. ให้มีการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนทราบ
3. โครงสร้าง การบริหาร ความเสี่ยง	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 กรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย ส่วนที่ 2 กรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 คณะ คือ 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2) คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	
3. โครงสร้าง	ส่วนที่ 1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย	
การบริหาร	ประกอบด้วย	
ความเสี่ยง (ต่อ)	1. องค์ประกอบ ได้แก่	
	1.1 ประธานกรรมการพันธกิจการศึกษา	ประธาน
	1.2 คณะกรรมการพันธกิจการศึกษา	กรรมการ
	1.3 ผู้อำนวยการหน่วยงานพันธกิจการศึกษา	กรรมการและเลขานุการ
	2. บทบาทหน้าที่ ได้แก่	
	2.1 กำหนดกรอบนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	
	2.2 ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	
	2.3 อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	
	2.4 กำกับดูแลโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	
	2.5 ติดตามและประเมินผลการนำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ	
	2.6 สรุปผลและรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงต่อมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทุกปีการศึกษา	

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
3. โครงสร้าง การบริหาร ความเสี่ยง (ต่อ)	<p data-bbox="608 421 1370 461">ส่วนที่ 2 กรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 คณะ</p> <p data-bbox="608 483 1193 517">1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย</p> <p data-bbox="644 539 919 573">1.1 องค์ประกอบ ได้แก่</p> <p data-bbox="687 595 1283 629">1.1.1 ประธานกรรมการบริหารโรงเรียน ประธาน</p> <p data-bbox="687 651 1299 685">1.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการ</p> <p data-bbox="687 707 1299 741">1.1.3 ผู้แทนชุมชน กรรมการ</p> <p data-bbox="687 763 1299 797">1.1.4 ผู้แทนผู้ปกครอง กรรมการ</p> <p data-bbox="687 819 1299 853">1.1.5 ผู้จัดการโรงเรียน กรรมการ</p> <p data-bbox="687 875 1355 909">1.1.6 ผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการและเลขานุการ</p> <p data-bbox="644 931 852 965">1.2 บทบาทหน้าที่</p> <p data-bbox="687 987 1347 1088">1.2.1 กำหนดนโยบายและแนวทางบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนโดยให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม</p> <p data-bbox="687 1111 1378 1211">1.2.2 สนับสนุนให้โรงเรียนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p data-bbox="687 1234 1315 1335">1.2.3 ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน</p> <p data-bbox="687 1357 1370 1547">1.2.4 ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานพันธกิจการศึกษาที่กำกับดูแลโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p> <p data-bbox="687 1570 1362 1671">1.2.5 ให้โรงเรียนนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติควบคู่ไปกับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน</p> <p data-bbox="687 1693 1339 1771">1.2.6 กำกับดูแลติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง</p> <p data-bbox="687 1794 1355 2004">1.2.7 สรุปและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อหน่วยงานพันธกิจการศึกษาซึ่งกำกับดูแลโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกปีการศึกษา</p>

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	
3. โครงสร้าง การบริหาร ความเสี่ยง (ต่อ)	2. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย	
	2.1 องค์ประกอบ	
	2.1.1 ผู้จัดการ	ประธาน
	2.1.2 ผู้อำนวยการ	รองประธาน
	2.1.3 รองผู้อำนวยการ	กรรมการ
	2.1.4 ผู้ช่วยผู้จัดการ	กรรมการ
	2.1.5 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	กรรมการ
	2.1.6 อนุศาสก	กรรมการ
	2.1.7 หัวหน้าฝ่ายงาน	กรรมการ
	2.1.8 หัวหน้าแผนก	กรรมการ
	2.1.9 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	กรรมการ
	2.2 บทบาทหน้าที่	
	2.2.1 กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	
	2.2.2 ทำการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อ เป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน	
	2.2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็น ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	
	2.2.4 จัดให้มีแนวทางหรือแผนบริหารความเสี่ยง และ ปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และทันสมัยอยู่เสมอ	
	2.2.5 นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา ตรวจสอบ และ ให้ความเห็นชอบในการนำแผนการบริหาร ความเสี่ยงไปปฏิบัติ	
	2.2.6 ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของการบริหาร ความเสี่ยง	

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)	2.2.7 ปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป 2.2.8 รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษา
4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ 1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง กำหนดประเด็นความเสี่ยงให้ครอบคลุมการบริหารงานของโรงเรียนในมิติด้านต่าง ๆ เช่น ด้านกลยุทธ์, ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน, ด้านกฎระเบียบ ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง 1. เลือกความเสี่ยงที่ระบุในขั้นตอนและจำแนกความเสี่ยงมาอภิปรายเพื่อหาสาเหตุของผลกระทบ 2. ประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ทั้งโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดความเสี่ยง 3. จัดลำดับความเสี่ยง โดยนำผลการวิเคราะห์ในข้อที่ 2 มาวิเคราะห์ร่วมกับความสามารถ โอกาสในการปรับปรุงความเสี่ยงและกรอบเวลาการดำเนินการเพื่อนำข้อมูลที่ได้นำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และกำหนดประเมินความเสี่ยงปีละ 1 ครั้ง โดยเทียบกับเกณฑ์การประเมินจากโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) จำแนกออกเป็น 5 ระดับของความเสี่ยง

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ระดับ 1 ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อยมาก โดยมีความถี่ 5 ปี ต่อครั้ง	
ระดับ 2 ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อย โดยมีความถี่ 2-4 ปี ต่อครั้ง	
ระดับ 3 ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง โดยมีความถี่ 1 ปี ต่อครั้ง	
ระดับ 4 ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง โดยมีความถี่ 2-6 เดือน ต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 6 ครั้ง	
ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง	
แนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยใช้ทางเลือกที่จะรับมือกับความเสี่ยง 4 วิธีการ ดังนี้	
1. การหลีกเลี่ยง(Terminate) คือ การหยุด ยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	
2. การโอนความเสี่ยง(Transfer) คือ การทำประกันภัย หรือการจ้างบุคคลภายนอก ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่คาดเดาได้ยาก ป้องกันได้ยาก อาจมีความรุนแรงสูงขึ้น หรือใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง	
3. การควบคุมความเสี่ยง(Treat) เป็นการลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยง โดยหาทางจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงจนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ก็ใช้วิธีการควบคุม แต่ถ้าเกิดจากปัจจัยภายนอก อาจเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ นอกเหนือจากการควบคุมของฝ่ายบริหาร หรือผู้บริหารและไม่อาจเลือกใช้วิธีการอื่นได้	
4. การยอมรับความเสี่ยง(Take) คือ เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือมีต้นทุนในการกำจัดความเสี่ยงสูงมาก ไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับ	

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
	ขั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล
	1. จัดทำปฏิทินการติดตาม
	2. กำหนดให้มีฝ่ายหรือมีผู้รับผิดชอบการติดตาม
	3. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงทุกปีการศึกษา
	4. สรุปและทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน
	5. จัดสัมมนาการบริหารความเสี่ยงทุกปีการศึกษา
	5.1 เพื่อรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกคนในโรงเรียนทราบ
	5.2 เพื่อทบทวนความรู้ ความเข้าใจ
	5.3 เพื่อทบทวนและการดำเนินงานนำไปสู่การแก้ไขและปรับปรุง

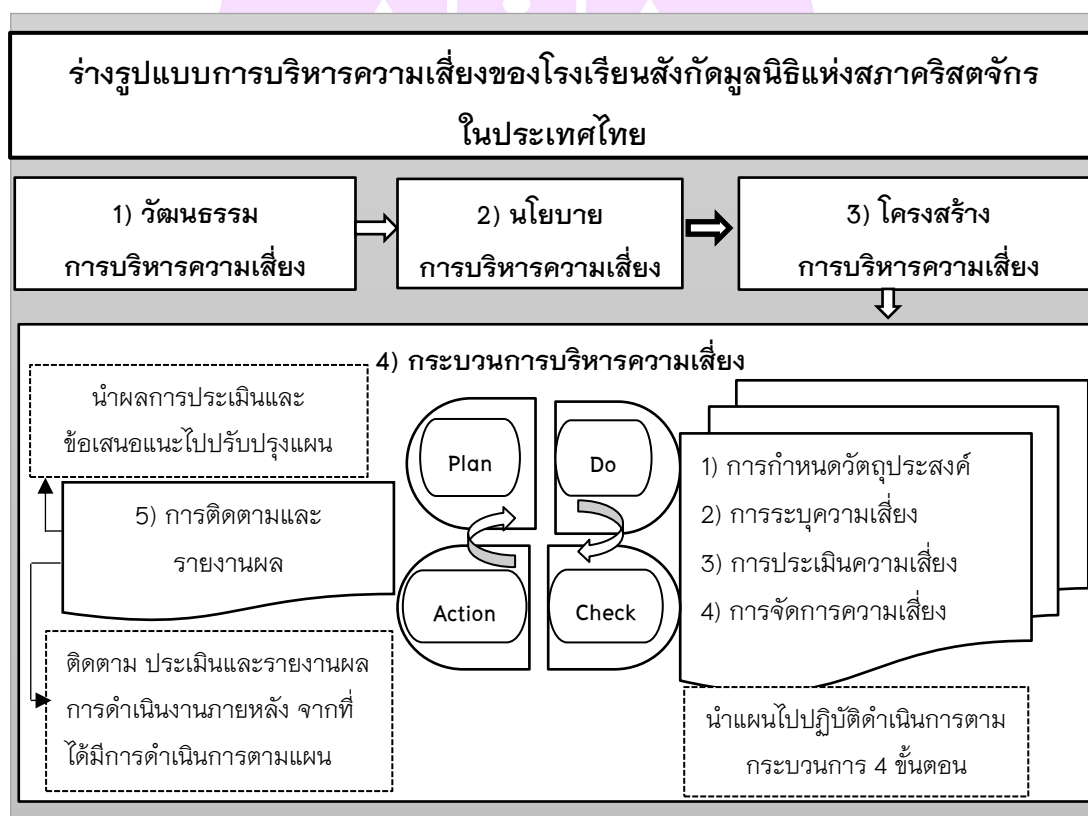
จากตาราง 20 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง มีจำนวนประเด็น 5 รายการ 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง มีจำนวนประเด็น 4 รายการ 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีจำนวนประเด็น 3 รายการ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีจำนวนประเด็น 15 รายการ

ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลจากการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำผลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นร่างรูปแบบ โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังภาพ 12 ดังนี้



ภาพ 12 ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ผู้วิจัยนำเสนอร่างรูปแบบต่อผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ วิพากษ์ วิวิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะร่างรูปแบบ จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอดังตาราง 21 ดังนี้

ตาราง 21 แสดงผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1. วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง 2. นโยบายการบริหาร ความเสี่ยง 3. โครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง 4. กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงขับเคลื่อนผ่าน วงจร PDCA	จัดเรียงองค์ประกอบ ของรูปแบบใหม่ และ เพิ่มเติม 1. หลักการและ วัตถุประสงค์ของ รูปแบบ 2. วัตถุประสงค์ของ รูปแบบและให้เขียน เป็นรายชื่อ 3. ตัดวงจร PDCA ออก	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ประกอบด้วย องค์ประกอบส่วนที่ 1 หลักการและ วัตถุประสงค์ 1. หลักการ การบริหารความเสี่ยงเป็น ยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้ กระบวนการดำเนินงานของ โรงเรียนมีการวางแผนป้องกันและ รองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต และนำมาใช้ในการปรับ องค์กรให้ทันกับสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ โรงเรียนอยู่รอด อยู่ได้ และเติบโต อย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่น ให้กับผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ควรเพิ่มเติม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มการทบทวน บริบทและขอบข่าย งานโรงเรียน 2. ควรนำแนวทาง การบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอนมาอยู่ใน กรอบกลไก การดำเนินงานของ รูปแบบ 3. นำแนวคิดกระบวนการ จาก COSO ERM 		<p>2. วัตถุประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 เพื่อเป็นเครื่องมือในการ สื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจน การเชื่อมโยงการบริหาร ความเสี่ยงกับกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียน 2.2 เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากรโรงเรียน สังกัดมูลนิธิฯ เข้าใจหลักการแนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน <p>องค์ประกอบส่วนที่ 2 กลไกการ ดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก 1R4A ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การทบทวน (Review: 1R) ทบทวนทำความเข้าใจกับบริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกและ ขอบข่ายงานโรงเรียน 2. การดำเนินงาน (Action: 4A) ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง (A1) ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหาร ความเสี่ยง (A2) ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง (A3)

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยง พัฒนาบุคลากรให้มี ความเข้าใจและทัศนคติ ที่ถูกต้องในการมองปัญหา และความเสี่ยงให้เป็น โอกาส มีการสื่อสารเรื่อง การบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทราบ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของ บุคลากร ทั้งการรับรู้ เรียนรู้ และการแลกเปลี่ยน ข้อมูล สร้างความตระหนักใน บทบาทหน้าที่และ รับผิดชอบในการจัดการ ความเสี่ยงได้อย่าง เหมาะสม 	<p>ปรับ</p> <ol style="list-style-type: none"> ควรกำหนดค่านิยม หลักขององค์กรเพื่อ นำไปใช้ในการปฏิบัติ ให้เป็นไปในแนวทาง เดียวกันจนทำให้เกิด เป็นวัฒนธรรม การบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร รายละเอียดในแต่ละ ข้อให้สอดคล้องกับ ค่านิยมหลักของ องค์กร 	<p>ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009 (A4)</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง (A1)</p> <p>กำหนดค่านิยมหลักขององค์กร คือ “วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม ทั่วทั้งองค์กร”</p> <ol style="list-style-type: none"> ร่วมรับฐานโยบายการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนและนำไป ปฏิบัติอย่างจริงจังทั้งองค์กร ร่วมเรียนรู้ ร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการมองปัญหาและความเสี่ยง ให้เป็นโอกาส วมแรง ร่วมใจ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียน ร่วมรับผิดชอบ โดยให้ถือว่า การบริหารความเสี่ยงเป็น ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ร่วมใช้วางใจในองค์กรและยอมรับ การเปลี่ยนแปลง

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ขั้นตอนที่ 2 นโยบาย การบริหารความเสี่ยง</p> <p>1. นโยบายการบริหาร ความเสี่ยงจากการมี ส่วนร่วมของบุคลากร ในโรงเรียน</p> <p>2. กำหนดนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงจากการศึกษา บริบทสภาพแวดล้อมและ ครอบคลุมขอบข่ายงาน ของโรงเรียน</p> <p>3. กำหนดนโยบายให้ครอบคลุม ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมายระเบียบ</p> <p>4. ให้มีการสื่อสารเรื่อง การบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทุกคนใน โรงเรียนทราบ</p>	<p>ควรปรับคำ</p> <p>ควรปรับคำ</p> <p>ควรปรับคำ</p> <p>คงเดิมแต่ควรเพิ่มคำ</p> <p>ควรเพิ่มข้อ</p>	<p>ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหาร ความเสี่ยง (A2)</p> <p>1. กำหนดนโยบายโดยยึดค่านิยมหลัก ขององค์กร คือ วัฒนธรรมแห่งการมี ส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร</p> <p>2. กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน</p> <p>3. กำหนดพันธกิจการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมขอบข่ายงานโรงเรียน</p> <p>4. กำหนดให้มีการสื่อสารนโยบาย การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น วารสาร, การประชุม, การเผยแพร่ ทาง Line Group , Page, Facebook, E-Mail</p> <p>5. กำหนดให้มีการติดตามและทบทวน เหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกและนำมาปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง</p> <p>1. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงระดับ นโยบาย ส่วนที่ 2 คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงระดับ องค์กร</p>	<p>คงเดิม แต่ควรเพิ่มรายละเอียดให้ ชัดเจนขึ้น</p>	<p>ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง (A3)</p> <p>1. โครงสร้างกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 คณะ ได้แก่</p> <p>1.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนโยบาย</p> <p>1.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่</p> <p>1.2.1 กลุ่มคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง โรงเรียน</p> <p>1.2.2 กลุ่มคณะทำงาน การบริหารความเสี่ยง โรงเรียน</p>
<p>ส่วนที่ 1 คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับนโยบาย องค์ประกอบ</p> <p>1. ประธานกรรมการพันธกิจ การศึกษา ประธาน</p> <p>2. คณะกรรมการพันธกิจ การศึกษา (จำนวน 8 คน) กรรมการ</p> <p>3. ผู้อำนวยการพันธกิจการศึกษา กรรมการและเลขานุการ</p>	<p>คงเดิม แต่ควรปรับจำนวน กรรมการให้เหมาะสม</p>	<p>2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนโยบาย องค์ประกอบ</p> <p>2.1 ประธานกรรมการพันธกิจ การศึกษา ประธาน</p> <p>2.2 กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ</p> <p>2.3 กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ</p> <p>2.4 กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ</p> <p>2.5 ผู้อำนวยการพันธกิจการศึกษา กรรมการและเลขานุการ</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
-	เพิ่มคุณสมบัติ	คุณสมบัติ 1. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านกร บริหารองค์กรทางการศึกษา 2. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบาย และแผนงาน 3. เป็นผู้ที่มีความรู้เข้าใจในการวางแผน งบประมาณ 4. เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องความเสี่ยงหรือ ผ่านการอบรมการบริหารความเสี งองค์กร
บทบาหน้าที่	คงเดิม	บทบาหน้าที่ความร่วมมือดีชอบ
1. กำหนดกรอบนโยบายและ แนวทางการบริหารความเสี งของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ	แต่ควรตัดคำและ เรียบเรียงคำให้กระชับ	1. กำหนดกรอบแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ
2. เสนอแนะแนวทางการจัดทำ แผนบริหารความเสี งของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ	คงเดิม	2. เสนอแนะแนวทางการจัดทำแผน บริหารความเสี งของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิฯ
3. อนุมัติแผนบริหารความเสี งของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ	คงเดิม	3. อนุมัติแผนบริหารความเสี งของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ
4. กำกับดูแลโรงเรียนสังกัด มูลนิธิฯ ให้มีการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี ง	เปลี่ยนคำจาก กำกับดูแล เป็น ติดตามและประเมินผล	4. ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ
5. ติดตามและประเมินผล การนำแผนบริหาร ความเสี งเพื่อให้เป็นไป ตามนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิฯ	นำไปไว้ในข้อ 4 และควรเพิ่มให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะ	5. ให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะ ในการบริหารความเสี งของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
ส่วนที่ 2 คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 คณะ ประกอบด้วย 1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	คงเดิม	3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย 3.1 กลุ่มคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงโรงเรียน 3.2 กลุ่มคณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงโรงเรียน
คณะที่ 1 คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ประธานกรรมการบริหาร โรงเรียน ประธาน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการ 3) ผู้แทนชุมชน กรรมการ 4) ผู้แทนผู้ปกครอง กรรมการ 5) ผู้แทนครู กรรมการ 6) ผู้จัดการโรงเรียน กรรมการ 7) ผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการและเลขานุการ	คงเดิม	3.1 กลุ่มคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน องค์ประกอบ 1) ประธานกรรมการบริหาร โรงเรียน ประธาน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการ 3) ผู้แทนชุมชน กรรมการ 4) ผู้แทนผู้ปกครอง กรรมการ 5) ผู้แทนครู กรรมการ 6) ผู้จัดการโรงเรียน กรรมการ 7) ผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการและเลขานุการ
-	ควรเพิ่มคุณสมบัติ	คุณสมบัติ 1. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจทางด้าน การศึกษา 2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร องค์กรทางการศึกษา

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
บทบาทหน้าที่	คงเดิม	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
1. กำหนดนโยบายและ แนวทางบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียน โดยให้ทุกคน ในโรงเรียนมีส่วนร่วม	แต่ควรตัดคำและ ปรับคำ	1. กำหนดนโยบายและแนวทาง ในการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน
2. สนับสนุนให้โรงเรียนจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเพื่อ นำไปปฏิบัติ	คงเดิม แต่ควรปรับคำ	2. เสนอแนะแนวทางในการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
3. ให้ข้อเสนอแนะแนวทาง ในการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน ทุกขั้นตอน	คงเดิม แต่นำเป็นข้อ 2 และ ควรตัดคำให้กระชับขึ้น	3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนและนำเสนอ ต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับนโยบายเพื่อ พิจารณาและอนุมัติ
4. ให้ความเห็นชอบแผน บริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนเพื่อนำ เสนอต่อ หน่วยงานพันธกิจ ศึกษาที่กำกับดูแลโรงเรียน สังกัดมูลนิธิฯ	คงเดิม แต่นำเป็นข้อ 3	4. กำกับ ดูแลติดตาม และประเมินผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผล แผนการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียน
5. ให้โรงเรียนนำแผนบริหาร ความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ ควบคู่ไปกับแผนปฏิบัติ การประจำปีของโรงเรียน	ตัดออก	-
6. กำกับดูแลติดตาม การดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงของ โรงเรียน	คงเดิม แต่นำเป็นข้อ 4 และ ควรปรับคำให้ครอบคลุม กระบวนการ	-

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
7. สรุปและรายงานผล การบริหารความเสี่ยงต่อ หน่วยงานพันธกิจการ ศึกษาซึ่งกำกับดูแล โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ คณะที่ 2 คณะทำงาน การบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบ	ปรับข้อความ	5. พิจารณาผลการประเมินแผน การบริหารความเสี่ยงภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย
1) ผู้จัดการ ประธาน	คงเดิม	3.2 กลุ่มคณะทำงานการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน องค์ประกอบ
2) ผู้อำนวยการ รองประธาน		1) ผู้จัดการ ประธาน
3) รองผู้อำนวยการ กรรมการ		2) ผู้อำนวยการ รองประธาน
4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กรรมการ		3) รองผู้อำนวยการ กรรมการ
5) อนุศาสก กรรมการ		4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กรรมการ
6) หัวหน้าฝ่ายงาน กรรมการ		5) อนุศาสก กรรมการ
7) หัวหน้าแผนก กรรมการ		6) หัวหน้าฝ่ายงาน กรรมการ
8) หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ กรรมการ		7) หัวหน้าแผนก กรรมการ
9) ผู้ช่วยผู้จัดการ กรรมการและเลขานุการ		8) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กรรมการ
-	ควรเพิ่มคุณสมบัติ	9) ผู้ช่วยผู้จัดการ กรรมการและเลขานุการ
		คุณสมบัติ
		1. เป็นผู้มีตำแหน่งตามโครงสร้าง การบริหารงานโรงเรียน
		2. ผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหาร ความเสี่ยง
บทบาทหน้าที่	ควรปรับข้อความ	บทบาทหน้าที่
1. กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแผนการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียน		1. นำนโยบายและแนวทาง การดำเนินงานการบริหาร ความเสี่ยงสู่การปฏิบัติโดยให้ ครอบคลุมขอบข่ายงานโรงเรียน

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ทำการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นและมีแนวโน้ม ที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมาย การดำเนินงานของโรงเรียน	ควรปรับข้อความ	2. ประเมินความเสี่ยงในภาพรวม โดยระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับของความเสี่ยง
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ การบริหารความเสี่ยงเป็น ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยง	ตัดออก	-
4. จัดให้มีแนวทางหรือแผน บริหารความเสี่ยงและ ปรับปรุงอยู่เสมอ	คงเดิม แต่ นำข้อที่ 4 และ 5 มาปรับข้อความให้ กระชับเป็นหัวข้อ เดียวกัน	3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อ ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
5. นำเสนอแผนบริหาร ความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงเพื่อ พิจารณา ตรวจสอบ และ ให้ความเห็นชอบการนำ แผนการบริหารความเสี่ยง ไปปฏิบัติ	เพิ่มข้อ	4. กำหนดแนวปฏิบัติและสื่อสารให้ ทุกคนทราบทั้งโรงเรียน
6. ติดตามตรวจสอบ ความคืบหน้าของการบริหาร ความเสี่ยง	คงเดิม แต่ปรับข้อความและนำ เป็นข้อที่ 5 นำข้อ 8 ปรับมาเป็น ข้อที่ 6 และควรปรับคำ ให้กระชับขึ้น	5. ติดตามประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลเป็นไปตามแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน 6. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โรงเรียน

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
7. ปรับปรุงการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไป	ปรับข้อความ	7. ทบทวนปรับปรุงแก้ไขแผนการ บริหารความเสี่ยงเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โรงเรียน
8. รายงานความก้าวหน้า การดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง อย่างต่อเนื่องทุกปี	คงเดิม แต่ย้ายไปเป็นข้อ 6 และ ปรับค่าให้กระชับขึ้น	-
ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการ บริหารความเสี่ยง 5 ชั้น	ปรับโดยการนำ มาตรฐาน ISO 31000: 2009 มาประยุกต์ใช้ เพิ่ม ชั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้ คำแนะนำ โดยการนำ มาตรฐาน ISO 31000: 2009 ประยุกต์ใช้ เพิ่มเติม	ขั้นตอนที่ 4: A4 กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง 5 ชั้น ชั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้ คำแนะนำ 1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อ สื่อสารให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบ 2. ประชุมร่วมกันของคณะทำงาน บริหารความเสี่ยงด้านขอบเขต การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกันในทุกขั้นตอน
ชั้นที่ 1 การกำหนด วัตถุประสงค์	ปรับเป็นชั้นที่ 2 และ ปรับข้อความเป็นการ กำหนดสภาพแวดล้อม เพื่อนำข้อมูลไปประเมิน ความเสี่ยงในขั้นตอน ต่อไป	ชั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม 1. ศึกษาภาพรวมของโรงเรียนเพื่อ ระบุสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอก และภายในโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับโรงเรียน
1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ		

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ สอดคล้องและไปในทิศทาง เดียวกันกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจของ โรงเรียน</p>		<p>2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ประกอบด้วยสภาพเศรษฐกิจ, สังคม, วัฒนธรรม การเมือง, กฎหมายและข้อบังคับ, การเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการ แข่งขันการรับนักเรียนทั้งใน ของภาครัฐ และภาคเอกชน</p> <p>3. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่มี ผลกระทบต่อโรงเรียน ประกอบด้วย นโยบาย, โครงสร้าง, วิสัยทัศน์, พันธกิจ และกลยุทธ์ที่นำไปสู่ ความสำเร็จขีดความสามารถของ โรงเรียนในรูปทรัพยากรความรู้ ความสามารถของบุคลากร การรับรู้ การให้ความสำคัญ วัฒนธรรมองค์กร และระบบ สารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหาร จัดการโรงเรียน</p>
<p>ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง กำหนดประเด็นความเสี่ยง ให้ครอบคลุมการบริหารงานของ โรงเรียนในมิติด้านต่าง ๆ เช่น ด้านกลยุทธ์, ด้านการดำเนินงาน, ด้านการเงิน, ด้านกฎระเบียบ</p>	<p>ปรับ โดยนำการระบุ ความเสี่ยงมาเป็น ขั้นตอนการประเมิน ความเสี่ยงในภาพรวม และเรียงลำดับวิธีการให้ เป็นระบบมากขึ้น</p>	<p>ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงใน ภาพรวม ได้แก่</p> <p>1. การระบุความเสี่ยง</p> <p>1.1 ค้นหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการจัดประชุมระดมสมอง</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
		<p>1.2 ระบุความเสี่ยง 4 ประเภท ดังนี้</p> <p>1.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทางหรือภารกิจหลักของโรงเรียน อันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจ, สังคม การเมือง, เทคโนโลยี, การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และผู้ใช้บริการ (ผู้ปกครอง นักเรียน, นักเรียน)</p> <p>1.2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร เทคโนโลยี การจัดหาและการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน รวมถึงระบบสารสนเทศและการจัดการข้อมูล</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
		<p>1.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดสภาพคล่องทางการเงินจนมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานอันเนื่อง มาจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้บริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้งการบริหารงบประมาณผิดพลาด ทำให้มีงบประมาณ ไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน</p> <p>1.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ได้แก่ ความเสี่ยงเนื่องจากการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือไม่ครอบคลุมของ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึง</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>เพิ่มการวิเคราะห์ ความเสี่ยงมาอยู่ใน ขั้นตอนการประเมิน ความเสี่ยงในภาพรวม โดยนำแนวมาตรฐาน ISO 31000:2009 มาประยุกต์ใช้</p>	<p>การนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ ครอบคลุมการดำเนินงาน การตกเป็นข่าวเสียชื่อเสียง (Reputation Risk) การเกิด คดี การถูกตรวจสอบ ฯลฯ</p> <p>2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <p>2.1 กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อวิเคราะห์ สาเหตุและผลกระทบความเสี่ยง 4 ประเภท</p> <p>2.2 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงใช้แบบ ระบุความเสี่ยงพิจารณาถึง สาเหตุปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านบวก และด้านลบ</p> <p>2.3 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง พิจารณาถึงโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของ การเกิดความเสี่ยง</p>
<p>ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง</p> <p>1. เลือกความเสี่ยงที่ระบุใน ขั้นตอนการระบุและจำแนก ความเสี่ยงมาอภิปรายเพื่อหา สาเหตุและผลกระทบ</p> <p>2. ดำเนินการประเมินความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ทั้งผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood)</p>	<p>คงเดิม</p> <p>แต่เพิ่มรายละเอียด เกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงให้ครอบคลุม ความเสี่ยง 4 ประเภท</p>	<p>3. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงทั้งในด้านโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)</p> <p>3.2 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ในเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงปริมาณ</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. จัดลำดับความเสี่ยง โดยนำ ผลการวิเคราะห์ข้อที่ 2 มาวิเคราะห์ร่วมกับ ความสามารถ/โอกาสในการ ปรับปรุงความเสี่ยง และ กรอบเวลาการดำเนินการเพื่อ นำข้อมูลที่ได้นำไปจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง และ กำหนดประเมินความเสี่ยง ปีละ 1 ครั้ง โดยเทียบกับ เกณฑ์การประเมินจากโอกาส และความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) จำแนกออกเป็น 5 ระดับความเสี่ยง ระดับ 1 ความเสี่ยงนั้นมี โอกาสเกิดน้อยมาก มีความถี่ 5 ปี ต่อครั้ง ระดับ 2 ความเสี่ยงนั้นมี โอกาสเกิดน้อย มีความถี่ 2-4 ปี ต่อครั้ง ระดับ 3 ความเสี่ยงนั้นมี โอกาสเกิดปานกลางมีความถี่ 1 ปี ต่อครั้ง ระดับ 4 ความเสี่ยงนั้นมี โอกาสเกิดสูงโดยมีความถี่ 2-6 เดือน ต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 6 ครั้ง		ระดับ 5 ความเสี่ยงสูงมาก มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 1 เดือน ระดับ 4 ความเสี่ยงสูง มีโอกาส เกิด 1 ครั้งในรอบ 6 เดือน ระดับ 3 ความเสี่ยงปานกลาง มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 1 ปี ระดับ 2 ความเสี่ยงต่ำ มีโอกาส เกิด 1 ครั้งในรอบ 3 ปี ระดับ 1 ความเสี่ยงต่ำมาก มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 5 ปี 3.3 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ในเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงคุณภาพ ที่สะท้อนถึง ความเสี่ยงระดับสูง กลาง ต่ำ ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยง สูงมาก มีโอกาสในการเกิด แทบทุกครั้ง ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยง สูง มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือ บ่อย ๆ ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยง ปานกลาง มีโอกาสเกิดบางครั้ง ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยง ต่ำ มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยง ต่ำมาก มีโอกาสเกิดในกรณี ยกเว้น

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
		<p>3.4 เกณฑ์การให้คะแนนระดับผลกระทบ (Impact) ครอบคลุมความเสี่ยง 4 ประเภท</p> <p>3.4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</p> <p>ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60%</p> <p>ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง สำเร็จตามแผน 61-70 %</p> <p>ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง สำเร็จตามแผน 71-80 %</p> <p>ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตามแผน 81-90 %</p> <p>ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100 %</p> <p>3.4.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</p> <p>ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60%</p> <p>ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง สำเร็จตามแผน 61-70%</p> <p>ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง สำเร็จตามแผน 71-80%</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
		ระดับ 2 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตามแผน 81-90%
		ระดับ 1 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100%
		3.4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน
		ระดับ 5 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูงมาก มีการสูญเสียทรัพย์สิน มากกว่า 10,000,000 บาท
		ระดับ 4 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 250,001-10,000,000 บาท
		ระดับ 3 โอกาสเกิด ความเสี่ยงปานกลาง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 50,001-250,000 บาท
		ระดับ 2 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำ มีการสูญเสียทรัพย์สิน 10,001-50,000 บาท
		ระดับ 1 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำมาก มีการสูญเสียทรัพย์สิน ไม่เกิน 10,000 บาท

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
		<p>3.4.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบระดับ 5 โอกาสเกิดความเสียหายสูงมาก หมายถึง การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหาย ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหายระดับ 4 โอกาสเกิดความเสียหายสูง หมายถึง การละเมิดกฎหมายที่สำคัญ เช่น การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานระดับ 3 โอกาสเกิดความเสียหายปานกลาง หมายถึง การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี และ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง</p> <p>แนวทางในการจัดการความ เสี่ยงโดยใช้ทางเลือกที่จะรับมือ กับความเสี่ยง 4 วิธีการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การหยุด ยกเลิก หรือ หลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ ก่อให้เกิดความเสี่ยง 2. การโอนความเสี่ยง คือ การร่วมหรือแบ่ง ความรับผิดชอบกับผู้อื่น ในการจัดการความเสี่ยง 3. การควบคุมความเสี่ยง คือ การลดโอกาสหรือ ผลกระทบของความเสี่ยง โดยหาทางจัดการความเสี่ยง อย่างไร 	<p>คงเดิม</p>	<p>ระดับ 2 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำ หมายถึง การละเมิดข้อกำหนด ที่ไม่มีความสำคัญ</p> <p>4. การจัดลำดับความเสี่ยง</p> <p>นำผลการประเมินมาจัดลำดับ ความเสี่ยงด้วยวิธีจัดทำข้อมูลสถานะ ความเสี่ยง (Risk Profile) โดยกำหนด ระดับคะแนนและลำดับของ ความเสี่ยงและจำแนกแยกสีตาม ระดับความเสี่ยง</p> <p>ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 วิธี <ol style="list-style-type: none"> 1.1 หลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การหยุด ยกเลิก หรือหลีกเลี่ยง เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 1.2 การโอนความเสี่ยง คือ การร่วม หรือแบ่งความรับผิดชอบกับ ผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง 1.3 การควบคุมความเสี่ยง คือ การลดโอกาสหรือผลกระทบ ของความเสี่ยง โดยหาทาง จัดการความเสี่ยงอย่างไร 1.4 การยอมรับความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นความเสี่ยงที่มาจากปัจจัย ภายนอกซึ่งอยู่นอกเหนือจาก การควบคุมและไม่อาจเลือกใช้ วิธีการอื่นได้

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>4. การยอมรับความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นความเสี่ยงที่มาจาก ปัจจัยภายนอกซึ่งอยู่ นอกเหนือจากการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีการ อื่นได้</p>	<p style="text-align: center;">ควรเพิ่ม ระดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การจัดการ ความเสี่ยงในแต่ละระดับ</p>	<p>2. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 ระดับ</p> <p>2.1 ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very High) ต้องมีแผนลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน ลดความเสี่ยงทันทีและภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจจะต้องถ่ายโอนความเสี่ยง</p> <p>2.2 ความเสี่ยงระดับสูง (High) ต้องมีแผนลดความเสี่ยงโดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่โรงเรียนยอมรับได้</p> <p>2.3 ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate) จะต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มีการควบคุมเพียงพอและเหมาะสม</p> <p>2.4 ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) ยอมรับความเสี่ยงภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

ร่างรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรฯ	ผลการพิจารณาของ ผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ ที่ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>ขั้นที่ 5 การติดตามและ รายงานผล</p> <p>1. จัดทำปฏิทินการติดตาม</p> <p>2. กำหนดให้มีฝ่ายหรือมี ผู้รับผิดชอบ</p> <p>3. จัดทำรายงานการบริหาร ความเสี่ยงทุกปีการศึกษา</p> <p>4. สรุปและทบทวน ประสิทธิภาพของ กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงทุกขั้นตอน</p> <p>5. จัดสัมมนาการบริหาร ความเสี่ยงทุกปีการศึกษา</p> <p>5.1 เพื่อรายงานผลให้ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกคนในโรงเรียนทราบ</p> <p>5.2 เพื่อทบทวนความรู้ ความเข้าใจ</p> <p>5.3 เพื่อทบทวนและ การดำเนินงานนำไปสู่ การแก้ไข</p>	<p>คงเดิม</p> <p>แต่ปรับข้อความและ การจัดเรียงลำดับ โดยนำ แนวมาตรฐาน ISO 31000: 2009 มาประยุกต์ใช้</p>	<p>ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน</p> <p>1. โรงเรียนกำหนดวัดผลการบริหาร ความเสี่ยงเดือนละ 1 ครั้ง</p> <p>2. โรงเรียนจัดทำรายงานความเสี่ยง สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน</p> <p>3. โรงเรียนจัดทำรายงานการบริหาร ความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนโยบายปีการศึกษาละ 2 ครั้ง</p>

จากตาราง 21 สรุปได้ว่า ร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิให้จัดเรียงลำดับองค์ประกอบของรูปแบบใหม่ โดยเพิ่มหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบและนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอนมาอยู่ในกรอบกลไกการดำเนินงานของรูปแบบรวมทั้งนำแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน ISO 31000:2009 มาประยุกต์ใช้เพิ่มเติม นอกเหนือจาก COSO ERM 2004 และ COSO ERM 20017 พร้อมทั้งปรับและเพิ่มรายละเอียดให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้ปรับปรุง

ส่วนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบ ดังตารางดังนี้

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยภาพรวม

รายการตรวจสอบ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับความเหมาะสม
1. องค์ประกอบของรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน	4.89	0.33	มากที่สุด
ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์			
1. หลักการ การบริหารความเสี่ยงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาใช้ในการปรับองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้โรงเรียนอยู่รอด อยู่ได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน	4.89	0.33	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.89	0.33	มากที่สุด
2.1 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน			

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
2.2 เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร โรงเรียนสังกัดมูลนิธิ เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการและกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน			
ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน			
1. การทบทวน (Review: 1R) ทบทวนทำความเข้าใจ บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก และขอข่างานโรงเรียน	4.78	0.44	มากที่สุด
2. การดำเนินงาน (Action: 4A) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน	4.78	0.44	มากที่สุด
2.1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1)			
2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2)			
2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)			
2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)			
รวมเฉลี่ย	4.84	0.24	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบแบ่งเป็น 2 ส่วน มีความเหมาะสมโดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.89$) และในส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.89$) และวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.89$) ทางด้านส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน ในขั้นตอนการทบทวน (Review: 1R) ทำความเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกและขอข่างานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.78$) และในขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1) 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2) 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4) มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.78$)

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1)

รายการตรวจสอบ	\bar{X}	(S.D.)	ระดับความเหมาะสม
ชั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1)			
1. กำหนดค่านิยมหลักขององค์กร คือ “วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร”	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ร่วมรับรู้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังทั้งองค์กร	4.89	0.33	มากที่สุด
3. ร่วมเรียนรู้ ร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลในการมองปัญหาและความเสี่ยงให้เป็นโอกาส	4.89	0.33	มากที่สุด
4. ร่วมแรง ร่วมใจ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	4.89	0.33	มากที่สุด
5. ร่วมรับผิดชอบ โดยให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ	4.78	0.44	มากที่สุด
6. ร่วมไว้วางใจในองค์กรและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.78	0.44	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.87	0.16	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1) มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2)

รายการตรวจสอบ ชั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
1. กำหนดนโยบายโดยยึดค่านิยมหลักขององค์กร “วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร”	4.78	0.44	มากที่สุด
2. กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยงให้ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. กำหนดพันธกิจการบริหารความเสี่ยงครอบคลุม ขอบข่ายงานโรงเรียน	4.89	0.33	มากที่สุด
4. กำหนดมีการสื่อสารนโยบายบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น วารสาร, การประชุม, การเผยแพร่ทาง Line Group, Page, Facebook, E-mail	4.89	0.33	มากที่สุด
5. กำหนดให้มีการติดตามและทบทวนเหตุการณ์ ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในภายนอกและนำมาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	4.89	0.33	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.89	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 2 กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2) มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)

รายการตรวจสอบ ชั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)	\bar{X}	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
1. โครงสร้างกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 คณะ ได้แก่	4.89	0.33	มากที่สุด
1.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย			
1.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่			
1.2.1 กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โรงเรียน			
1.2.2 กลุ่มคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง โรงเรียน			
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย			
2.1 องค์ประกอบ	4.67	0.50	มากที่สุด
1) ประธานกรรมการพันธกิจการศึกษา ประธาน			
2) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ			
3) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ			
4) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ			
5) ผู้อำนวยการพันธกิจการศึกษา กรรมการและเลขานุการ			
2.2 คุณสมบัติ			
2.2.1 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร องค์กรทางการศึกษา	4.89	0.33	มากที่สุด
2.2.2 เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบาย และแผนงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
2.2.3 เป็นผู้ที่มีความรู้เข้าใจในการวางแผน งบประมาณ	4.89	0.33	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	\bar{X}	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)			
2.2.4 เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องความเสี่ยงหรือผ่าน การอบรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3 บทบาทหน้าที่ความร่วมมือ			
2.3.1 กำหนดกรอบแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ ฯ	4.89	0.33	มากที่สุด
2.3.2 เสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ ฯ	4.89	0.33	มากที่สุด
2.3.3 อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ ฯ	5.00	0.00	มากที่สุด
2.3.4 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ ฯ	4.89	0.33	มากที่สุด
2.3.5 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ ฯ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด
แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย			
3.1 กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน			
3.2 กลุ่มคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโรงเรียน			
4. กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน			
4.1 องค์ประกอบ	5.00	0.00	มากที่สุด
1) ประธานกรรมการบริหารโรงเรียน ประธาน			
2) ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการ			
3) ผู้แทนชุมชน กรรมการ			
4) ผู้แทนผู้ปกครอง กรรมการ			
5) ผู้แทนครู กรรมการ			

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	\bar{X}	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)			
6) ผู้จัดการโรงเรียน			กรรมการ
7) ผู้อำนวยการโรงเรียน			กรรมการและเลขานุการ
4.2 คุณสมบัติ			
4.2.1 เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจทางด้านการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา	4.89	0.33	มากที่สุด
4.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ			
4.3.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง	5.00	0.00	มากที่สุด
4.3.2 เสนอแนวทางการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	4.89	0.33	มากที่สุด
4.3.3 ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบายเพื่อพิจารณาและอนุมัติ	5.00	0.00	มากที่สุด
4.3.4 กำกับ ดูแลติดตาม ประเมินผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้แผนการบริหารความเสี่ยง	4.78	0.44	มากที่สุด
4.3.5 พิจารณาผลการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบายภาคเรียนละ 1 ครั้ง	4.89	0.33	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	\bar{X}	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)			
5. กลุ่มคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน			
5.1 องค์ประกอบ	5.00	0.00	มากที่สุด
1) ผู้จัดการ			ประธาน
2) ผู้อำนวยการ			รองประธาน
3) รองผู้อำนวยการ			กรรมการ
4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ			กรรมการ
5) อนุศาสก			กรรมการ
6) หัวหน้าฝ่ายงาน			กรรมการ
7) หัวหน้าแผนก			กรรมการ
8) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้			กรรมการ
9) ผู้ช่วยผู้จัดการ			กรรมการและเลขานุการ
5.2 คุณสมบัติ	4.89	0.33	มากที่สุด
5.2.1 เป็นผู้ที่มีตำแหน่งตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน และผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยง			
5.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ			
5.3.1 นำนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมขอบข่ายงานโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3.2 ประเมินความเสี่ยงในภาพรวมโดยระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับของความเสี่ยง	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3.3 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	\bar{X}	(S.D.)	ระดับ
ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)			ความเหมาะสม
5.3.4 กำหนดแนวปฏิบัติและสื่อสารให้ทุกคนทราบทั้งโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3.5 ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	4.89	0.33	มากที่สุด
5.3.6 รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3.7 ทบทวนปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.93	0.09	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3) มีความเหมาะสมในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ชั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)

รายการตรวจสอบ ชั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
ชั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ			
1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อสื่อสารให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบ	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ประชุมร่วมกันของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงด้านขอบเขตการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทุกชั้นตอน	4.89	0.33	มากที่สุด
ชั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม			
1. ศึกษาภาพรวมของโรงเรียนเพื่อระบุสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการแข่งขันรับนักเรียน ทั้งในส่วนของภาครัฐ และภาคเอกชน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ประกอบด้วย นโยบาย, โครงสร้าง, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, และกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จขีดความสามารถของโรงเรียน ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียน	4.89	0.33	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)			
ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม			
1. การระบุความเสี่ยง ครอบคลุม 4 ประเภท	4.89	0.33	มากที่สุด
1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ			
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง			
2.1 กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง(Risk Owner) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบความเสี่ยง 4 ประเภท 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	5.00	0.00	มากที่สุด
2.2 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงใช้แบบระบุความเสี่ยง พิจารณาถึงสาเหตุปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านบวกและด้านลบ	4.89	0.33	มากที่สุด
2.3 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาถึงโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของการเกิดความเสี่ยง	5.00	0.00	มากที่สุด
3. การประเมินความเสี่ยง			
3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งในด้านโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)	4.78	0.44	มากที่สุด
3.2 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ในเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงปริมาณ ระดับ 5 ความเสี่ยงสูงมาก มีโอกาสเกิด 1 ครั้ง ในรอบ 1 เดือน ระดับ 4 ความเสี่ยงสูง มีโอกาสเกิด 1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)			
ระดับ 3 ความเสี่ยงปานกลาง มีโอกาสดังกล่าว 1 ครั้งในรอบ 1 ปี			
ระดับ 2 ความเสี่ยงต่ำ มีโอกาสดังกล่าว 1 ครั้งในรอบ 3 ปี			
ระดับ 1 ความเสี่ยงต่ำมาก มีโอกาสดังกล่าว 1 ครั้งในรอบ 5 ปี			
3.3 ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความเสี่ยง ในเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่นคุณภาพ	4.78	0.44	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสียหายสูงมาก มีโอกาสดังกล่าวทุกครั้งที่			
ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสียหายสูง มีโอกาสดังกล่าวค่อนข้างสูง/บ่อย ๆ			
ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสียหายปานกลาง มีโอกาสดังกล่าวบางครั้ง			
ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสียหายต่ำ มีโอกาสดังกล่าวแต่นาน ๆ ครั้ง			
ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสียหายต่ำมาก มีโอกาสดังกล่าวเป็นบางกรณี			
3.4 เกณฑ์การให้คะแนนระดับผลกระทบ (Impact)			
3.4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	4.78	0.44	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสียหายสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60%			
ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสียหายสูง สำเร็จตามแผน 61-70%			
ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสียหายปานกลาง สำเร็จตามแผน 71-80%			

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ
ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4) ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตามแผน 81-90% ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100%			ความเหมาะสม
3.4.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	4.78	0.44	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60% ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง สำเร็จตามแผน 61-70% ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง สำเร็จตามแผน 71-80% ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตามแผน 81-90% ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100%			
3.4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน	4.89	0.33	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก มีการสูญเสียทรัพย์สิน มากกว่า 10,000,000 บาท ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 250,001-10,000,000 บาท ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 50,001-250,000 บาท			

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)			
ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ มีการสูญเสียทรัพย์สิน 10,001–50,000 บาท			
ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก มีการสูญเสียทรัพย์สินไม่เกิน 10,000 บาท			
3.4.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	4.89	0.33	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง การฟ้องร้อง ดำเนินคดีและเรียกร้อง ค่าเสียหาย ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญ มาก รวมถึงการฟ้องร้องที่ เกิดจากการรวมตัวกันของ ผู้ที่ได้รับความเสียหาย			
ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง หมายถึง การละเมิดกฎหมาย ที่สำคัญ เช่น การไม่สามารถ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ หรือสัญญา ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน			
ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง การฝ่าฝืน กฎข้อกฎหมายที่สำคัญที่มี การสอบสวนหรือรายงานไปยัง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง			

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับ ความเหมาะสม
<p>ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)</p> <p>การดำเนินคดี และ/หรือ เรียกร้องค่าเสียหาย</p> <p>ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ หมายถึง การละเมิด ข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ</p> <p>ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก หมายถึง การไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มี นัยสำคัญ</p>			
<p>4. การจัดลำดับความเสี่ยง</p> <p>นำผลการประเมินมาจัดลำดับความเสี่ยงด้วยวิธี จัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) โดยกำหนดระดับคะแนนและลำดับของความเสี่ยง และจำแนกแยกสีตามระดับความเสี่ยง</p>	4.89	0.33	มากที่สุด
<p>ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง</p> <p>1. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 วิธี ประกอบด้วย</p> <p>1) การหลีกเลี่ยง 2) การโอนความเสี่ยง</p> <p>3) การควบคุมความเสี่ยง 4) การยอมรับความเสี่ยง</p>	4.78	0.44	มากที่สุด
<p>2. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 ระดับ ประกอบด้วย</p> <p>2.1 ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very High) ต้องมี แผนลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน ลดความเสี่ยง ทันทีและภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจจะ ต้องถ่ายโอนความเสี่ยง</p> <p>2.2 ความเสี่ยงระดับสูง (High) ต้องมีแผนลด ความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและ มาตรการให้เพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่โรงเรียนยอมรับได้</p>	4.89	0.33	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

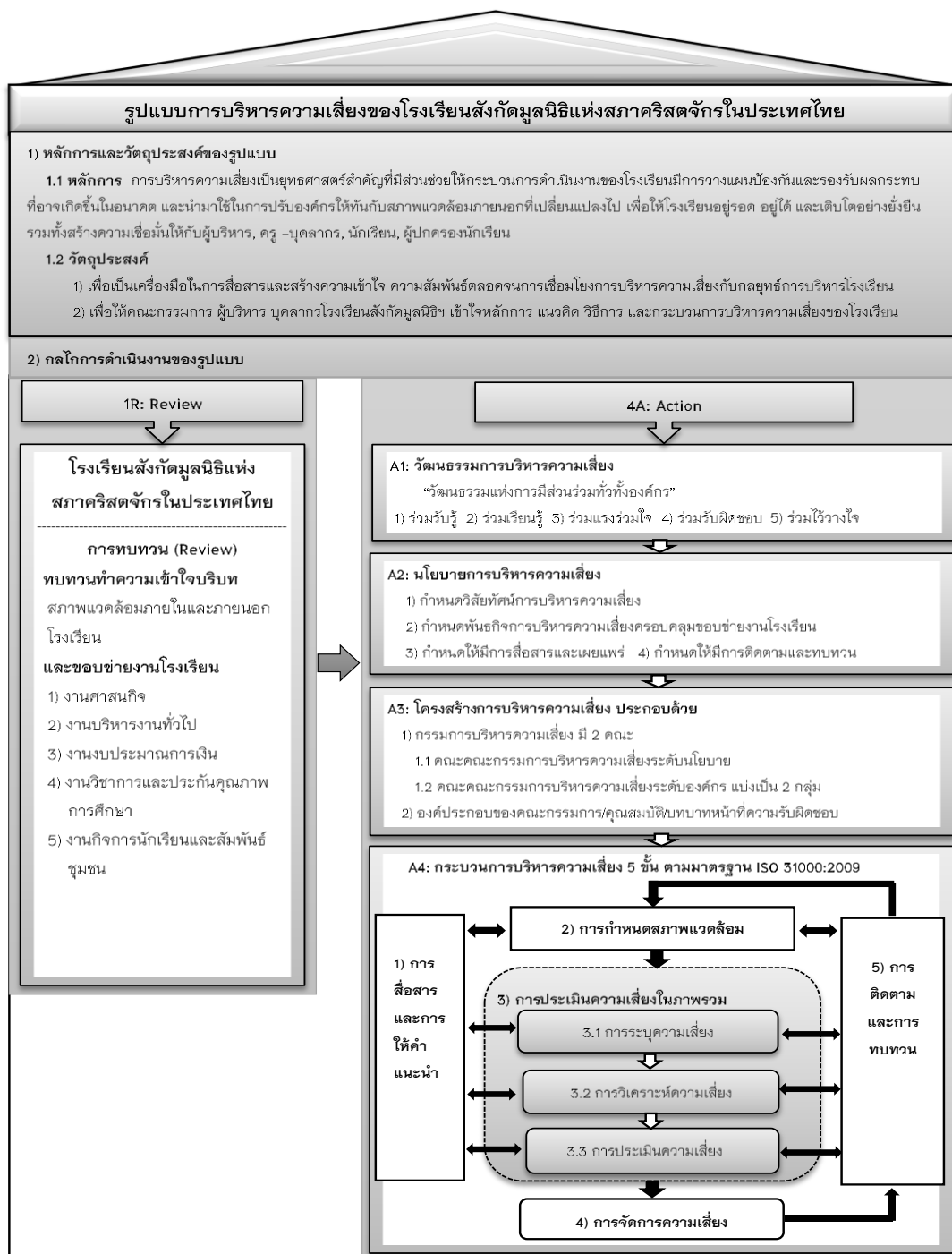
รายการตรวจสอบ	\bar{X}	(S.D.)	ระดับ
ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)			ความเหมาะสม
2.3 ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate) จะต้องมีการควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มีการควบคุมเพียงพอและเหมาะสม			
2.4 ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) ยอมรับความเสี่ยง ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน			
ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน			
1. โรงเรียนกำหนดวัดผลการดำเนินงาน เดือนละ 1 ครั้ง	4.89	0.33	มากที่สุด
2. โรงเรียนจัดทำรายงานความเสี่ยงสอดคล้องกับ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	4.89	0.33	มากที่สุด
3. โรงเรียนจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนโยบาย ปีการศึกษาละ 2 ครั้ง	4.78	0.44	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.89	0.21	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4) ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ ขั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง และขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน มีความเหมาะสมในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

การปรับปรุงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผลของการตรวจสอบ

ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังภาพ 13 แสดงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



ภาพ 13 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากภาพ 13 แสดงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2) กลไกการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์

1.1 หลักการ

การบริหารความเสี่ยงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนมีการวางแผนป้องกัน และรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งนำมาใช้ในการปรับองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้โรงเรียนอยู่รอด อยู่ได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหาร, ครู-บุคลากร, นักเรียน, ผู้ปกครองนักเรียน

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน

1.2.2 เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากรโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

2. ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน

กลไกการดำเนินงานของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก 1R4A ดังนี้

2.1 การทบทวน (Review: 1R)

ทบทวนบริบทของโรงเรียนเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกโรงเรียนโดยผ่านกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3-5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และครอบคลุมขอบข่ายงานของโรงเรียน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) งานศาสนกิจ 2) งานบริหารงานทั่วไป 3) ด้านงบประมาณการเงิน 4) ด้านงานวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา 5) ด้านงานกิจการนักเรียนและสัมพันธ์ชุมชน

2.2 การดำเนินงาน (Action: 4A)

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง(A1) 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง(A2) 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง(A3) 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4) โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

2.2.1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Culture) (A1)

กำหนดค่านิยมหลักขององค์กร “ วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ”

- 1) ร่วมรับรู้นโยบายของโรงเรียน และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังทั้งองค์กร
- 2) ร่วมเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลในการมองปัญหา และความเสี่ยง ให้เป็นโอกาส
- 3) ร่วมแรง ร่วมใจ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของโรงเรียน
- 4) ร่วมรับผิดชอบ โดยให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
- 5) ร่วมไว้วางใจในองค์กร ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) (A2)

- 1) กำหนดนโยบายโดยยึดค่านิยมหลักขององค์กร คือ วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
- 3) กำหนดพันธกิจการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมขอบข่ายงานโรงเรียน
- 4) กำหนดมีการสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น วารสาร, การประชุม, การเผยแพร่ทาง Line Group, Page, Facebook, E-mail
- 5) กำหนดให้มีการติดตาม และทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และนำมาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

2.2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Structure) (A3)

- โครงสร้างกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 คณะ ได้แก่
- 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน (2) กลุ่มคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน

โดยมีรายละเอียดของแต่ละคณะกรรมการ ดังนี้

1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากคณะกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี ซึ่งมีองค์ประกอบ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| 1) ประธานกรรมการพันธกิจการศึกษา | ประธาน |
| 2) กรรมการพันธกิจการศึกษา | กรรมการ |
| 3) กรรมการพันธกิจการศึกษา | กรรมการ |
| 4) กรรมการพันธกิจการศึกษา | กรรมการ |
| 5) ผู้อำนวยการพันธกิจการศึกษา | กรรมการและเลขานุการ |

คุณสมบัติ

- 1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การทางการศึกษา
- 2) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผนงาน
- 3) เป็นผู้ที่มีความรู้เข้าใจในการวางแผนงบประมาณ
- 4) เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องความเสี่ยง หรือผ่านการอบรมการบริหาร

ความเสี่ยงองค์กร

บทบาทหน้าที่

- 1) กำหนดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 2) เสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 3) อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 5) ให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

2.1) กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| 1) ประธานกรรมการบริหารโรงเรียน | ประธาน |
| 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ | กรรมการ |
| 3) ผู้แทนชุมชน | กรรมการ |
| 4) ผู้แทนผู้ปกครอง | กรรมการ |
| 5) ผู้แทนครู | กรรมการ |
| 6) ผู้จัดการโรงเรียน | กรรมการ |
| 7) ผู้อำนวยการโรงเรียน | กรรมการและเลขานุการ |

คุณสมบัติ

- 1) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจทางการศึกษา
- 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์การทางการศึกษา

บทบาทหน้าที่

- 1) กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
- 2) เสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
- 3) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบายเพื่อพิจารณาและอนุมัติ
- 4) กำกับ ดูแลติดตาม ประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้แผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
- 5) พิจารณาผลการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย

2.2) กลุ่มคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับ การแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ทำหน้าที่บริหารงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบตาม โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบ และบทบาทหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| 1) ผู้จัดการ | ประธาน |
| 2) ผู้อำนวยการ | รองประธาน |
| 3) รองผู้อำนวยการ | กรรมการ |
| 4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ | กรรมการ |
| 5) อนุศาสนิก | กรรมการ |
| 6) หัวหน้าฝ่ายงาน | กรรมการ |
| 7) หัวหน้าแผนก | กรรมการ |
| 8) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | กรรมการ |
| 9) ผู้ช่วยผู้จัดการ | กรรมการและเลขานุการ |

คุณสมบัติ

- 1) เป็นผู้ที่มีตำแหน่งตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน
- 2) ผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่

- 1) นำนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ ให้ครอบคลุมขอบข่ายงานโรงเรียน
- 2) ประเมินความเสี่ยงในภาพรวมโดยระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับของความเสียหาย
- 3) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อขอความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
- 4) กำหนดแนวปฏิบัติและสื่อสารให้ทุกคนทราบทั้งโรงเรียน
- 5) ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตาม แผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
- 6) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน
- 7) ทบทวนปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน

2.2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4) ตามมาตรฐาน ISO

31000:2009 ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (Communication and Consultation)

1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อสื่อสารให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบ

2. ประชุมร่วมกันของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงด้านขอบเขตการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในทุกขั้นตอน

ขั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม (Establish the Context)

1. ศึกษาภาพรวมของโรงเรียนเพื่อระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ, สังคม, วัฒนธรรม, การเมือง, กฎหมายและข้อบังคับ, การเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการแข่งขันการรับนักเรียนทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน

3. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ประกอบด้วย นโยบาย, โครงสร้าง, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, และกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ชี้ความสามารถของโรงเรียนด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียน

ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Assessment)

1. การระบุความเสี่ยง (Risk identification)

1.1 ค้นหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยการจัดประชุมระดมสมอง

1.2 ระบุความเสี่ยง 4 ประเภท ดังนี้

1.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทางหรือภารกิจหลักของโรงเรียนอันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และผู้ใช้บริการ (ผู้ปกครองนักเรียน, นักเรียน)

1.2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน กระบวนการทำงาน บุคลากร เทคโนโลยี การจัดหาและการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน รวมถึงระบบสารสนเทศและการจัดการข้อมูล

1.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงเนื่องจากการขาดสภาพคล่องทางการเงินจนมีผลกระทบต่อการทำงานอันเนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้บริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้งการบริหารงบประมาณผิดพลาด ทำให้มีงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน

1.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงเนื่องจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือไม่ครอบคลุมของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การตกเป็นข่าวเสียชื่อเสียง (Reputation Risk) การเกิดคดี การถูกตรวจสอบ ฯลฯ

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis)

2.1 กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบความเสี่ยง 4 ประเภท

2.2 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงใช้ตารางแบบระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาถึงสาเหตุปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านบวกและด้านลบ

ตาราง 27 แสดงแบบระบุความเสี่ยง

ความเสี่ยง 4 ประเภท	ปัจจัยเสี่ยง (ระบุเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้น)	โอกาสเกิด (ค่าคะแนน)	ผลกระทบ (ค่าคะแนน)
1. ด้านกลยุทธ์			
2. ด้านการปฏิบัติการ			
3. ด้านการเงิน			
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ			

2.3 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงให้คะแนนโดยการพิจารณาถึงโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของการเกิดความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดการกำหนดคะแนน ดังนี้

คะแนน 5 อยู่ในระดับสูงมาก

คะแนน 4 อยู่ในระดับสูง

คะแนน 3 อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 อยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 1 อยู่ในระดับต่ำมาก

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk valuation)

3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและผลกระทบ (Impact)

3.2 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) ในเหตุการณ์ต่าง ๆ
เชิงปริมาณ

ระดับ 5 ความเสี่ยงสูงมาก มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 1 เดือน

ระดับ 4 ความเสี่ยงสูง มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 6 เดือน

ระดับ 3 ความเสี่ยงปานกลาง มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 1 ปี

ระดับ 2 ความเสี่ยงต่ำ มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 3 ปี

ระดับ 1 ความเสี่ยงต่ำมาก มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 5 ปี

3.3 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood)ในเหตุการณ์ต่าง ๆ
เชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงความเสี่ยงระดับสูง กลาง ต่ำ

ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก มีโอกาสเกิดแทบทุกครั้ง

ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ

ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง มีโอกาสเกิดบางครั้ง

ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง

ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก มีโอกาสเกิดเป็นบางกรณี

3.4 เกณฑ์การให้คะแนนระดับผลกระทบ(Impact) ครอบคลุม
ความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่

3.4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60%

ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง สำเร็จตามแผน 61-70%

ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง สำเร็จตามแผน 71-80%

ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตามแผน 81-90%

ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100%

3.4.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60%

ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง สำเร็จตามแผน

61-70%

ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง สำเร็จตามแผน

71-80%

ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตามแผน

81-90%

ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน

91-100%

3.4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน

ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก มีการสูญเสีย

ทรัพย์สินมากกว่า 10,000,000 บาท

ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง มีการสูญเสียทรัพย์สิน

250,001-10,000,000 บาท

ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง มีการสูญเสีย

ทรัพย์สิน 50,001-250,000 บาท

ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ มีการสูญเสียทรัพย์สิน

10,001-50,000 บาท

ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก มีการสูญเสีย

ทรัพย์สิน ไม่เกิน 10,000 บาท

3.4.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหาย ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง หมายถึง การละเมิดกฎหมายที่สำคัญ เช่น การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสียหายปานกลาง หมายถึง การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี และ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย

ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสียหายต่ำ หมายถึง การละเมิด ข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ

ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสียหายต่ำมาก หมายถึง การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ

4. การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความไปได้ของโอกาสที่จะเกิด(Likelihood) และผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ของความเสี่ยงในแต่ละด้าน จากนั้นนำผลการประเมินมาจัดลำดับความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) ซึ่งเป็นการแสดงภาพค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยเสี่ยง และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนนและลำดับของความเสี่ยง ซึ่งจะแยกสีตามระดับความเสี่ยง จำนวน 4 สี และคำนวณคะแนนรวมความเสี่ยงจากผลคูณของระดับโอกาส และระดับผลกระทบเพื่อให้ทราบว่าคุณเสี่ยงแต่ละด้านแต่ละรายการจัดอยู่ในประเภทความเสี่ยงระดับใด และเมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วให้นำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงตามลำดับ และหาแนวทางจัดการความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงในแต่ละระดับมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในขั้นตอนต่อไป

ผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact)							
สูงมาก	5	1*5=5	2*5=10	3*5=15	4*5=20	5*5=25	ระดับคะแนน 16-25 ระดับสูงมาก (สีแดง) 9-15 ระดับสูง (สีส้ม) 4-8 ระดับปานกลาง (สีเหลือง) 1-3 ระดับน้อย (สีเทา)
สูง	4	1*4=4	2*4=8	3*4=12	4*4=16	5*4=20	
ปานกลาง	3	1*3=3	2*3=6	3*3=9	4*3=12	5*3=15	
ต่ำ	2	1*2=2	2*2=4	3*2=6	4*2=8	5*2=10	
ต่ำมาก	1	1*1=1	2*1=2	3*1=3	4*1=4	5*1=5	
		1	2	3	4	5	โอกาสเกิด (Likelihood)
		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	

ภาพ 14 ระดับและลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ลำดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
16-25	ระดับสูงมาก (สีแดง)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
9-15	ระดับสูง (สีส้ม)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
4-8	ระดับปานกลาง (สีเหลือง)	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1-3	ระดับต่ำ (สีเทา)	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม

ภาพ 15 การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ

ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

1. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 วิธี ดังนี้

1.1 หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือ การหยุด ยกเลิก หรือ หลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

1.2 การโอนความเสี่ยง (Transfer) คือ การร่วม หรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

1.3 การควบคุมความเสี่ยง (Treat) คือ การลดโอกาส หรือผลกระทบของความเสี่ยง โดยหาทางจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง

1.4 การยอมรับความเสี่ยง (Take) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายนอกซึ่งอยู่นอกเหนือจากการควบคุมและไม่อาจเลือกใช้วิธีการอื่นได้

2. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 ระดับ

2.1 ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very high) ต้องมีแผนลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน ลดความเสี่ยงทันที และภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจจะต้องถ่ายโอนความเสี่ยง

2.2 ความเสี่ยงระดับสูง (High) ต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่โรงเรียนยอมรับได้

2.3 ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate) จะต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มีการควบคุมเพียงพอและเหมาะสม

2.4 ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) ยอมรับความเสี่ยงภายใต้การควบคุม
ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นที่ 5 การติดตาม และการทบทวน (Monitoring and Review)

1. โรงเรียนกำหนดวัดผลการบริหารความเสี่ยง เดือนละ 1 ครั้ง
2. โรงเรียนจัดทำรายงานความเสี่ยงสอดคล้องกับนโยบายการบริหาร
ความเสี่ยงของโรงเรียน
3. โรงเรียนจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการ
บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบายปีการศึกษาละ
2 ครั้ง

ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา
คริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยดำเนินการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ
รูปแบบฯ โดยนำเสนอแยกเป็น 2 ประเด็น ตามตารางดังนี้

ตาราง 28 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบ จำแนกตามตำแหน่ง

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้จัดการโรงเรียน	13	48.15
ผู้อำนวยการโรงเรียน	14	51.85
รวมเฉลี่ย	27	100.00

จากตาราง 28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ
โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.85 รองลงมาอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 48.15
ตามลำดับ

ตาราง 29 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ
การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
โดยภาพรวม

รายการประเมิน	(μ)	(σ)	ระดับ		(μ)	(σ)	ระดับ ความ เป็น ประโยชน์
			ความ เป็นไปได้				
องค์ประกอบของรูปแบบ	4.44	0.58	มาก		4.48	0.58	มาก
แบ่งเป็น 2 ส่วน							
ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์							
ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน							
ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์							
1. หลักการ	4.63	0.49	มากที่สุด		4.70	0.47	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.67	0.48	มากที่สุด		4.70	0.47	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน							
1. การทบทวน (Review: 1R)	4.78	0.42	มากที่สุด		4.78	0.42	มากที่สุด
2. การดำเนินงาน (Action: 4A)	4.63	0.49	มากที่สุด		4.67	0.48	มากที่สุด
ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน							
2.1 วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง (A1)							
2.2 นโยบายการบริหาร ความเสี่ยง (A2)							
2.3 โครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง (A3)							
2.4 กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง (A4)							
รวมเฉลี่ย	4.63	0.35	มากที่สุด		4.67	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 29 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวมมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.63$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ส่วน มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.44$) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ โดยหลักการ มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.63$) ส่วนทางด้านวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.67$) และในส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การทบทวน (Review: 1R) ทำความเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกและขอบข่ายงานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.78$) ส่วนขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.63$)

และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ส่วน มีความเป็นประโยชน์ โดยมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.48$) ในส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย หลักการ มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.70$) และวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.70$) ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การทบทวน (Review: 1R) ทำความเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกและขอบข่ายงานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.78$) ส่วนขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน มีค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.67$)

ตาราง 30 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1)

ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยง (A1)	ระดับ		ระดับ		ระดับ ความเป็น ประโยชน์	
	(μ)	(σ)	ความเป็น ไปได้	(μ)		(σ)
1. กำหนดค่านิยมหลักขององค์กร คือ “วัฒนธรรมแห่งการมี ส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร”	4.63	0.49	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด
2. ร่วมรับรู้นโยบายการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนและ นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งองค์กร	4.67	0.48	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด

ตาราง 30 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยง (A1)	ระดับ		ระดับ		ระดับ	
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)	(σ)	ความเป็น ประโยชน์
3. ร่วมเรียนรู้ ร่วมแลกเปลี่ยน ข้อมูลในการมองปัญหาและ ความเสี่ยงให้เป็นโอกาส	4.70	0.47	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
4. ร่วมแรง ร่วมใจ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียน	4.70	0.47	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
5. ร่วมรับผิดชอบ โดยให้ถือว่า การบริหารความเสี่ยงเป็น ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ประจำ	4.67	0.48	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
6. ร่วมไว้วางใจในองค์กร และ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.67	0.48	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.67	0.32	มากที่สุด	4.73	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 30 พบว่า ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของรูปแบบ
การบริหารความเสี่ยงมีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.67$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

และมีความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.73$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 31 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ
การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ขั้นตอนที่ 2 กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2)

ขั้นตอนที่ 2 นโยบาย การบริหารความเสี่ยง (A2)	ระดับ		ระดับ		ระดับ	
	(μ)	(σ)	ความเป็น เป็นไปได้	(μ)	(σ)	ความเป็น ประโยชน์
1. กำหนดนโยบายโดยยึดค่านิยมหลัก ขององค์กร คือ วัฒนธรรมแห่งการมี ส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร	4.81	0.40	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด
2. กำหนดวิสัยทัศน์การบริหาร ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบท ของโรงเรียน	4.89	0.32	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด
3. กำหนดพันธกิจการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมขอบข่ายงานของโรงเรียน	4.85	0.36	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด
4. กำหนดวิธีการสื่อสารนโยบาย การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น วารสาร, การประชุม, การเผยแพร่ ทางLine Group, Page, Facebook, E-mail	4.56	0.58	มากที่สุด	4.70	0.54	มากที่สุด
5. กำหนดให้มีการติดตามและทบทวน เหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกและนำมาปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ	4.74	0.45	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.77	0.33	มากที่สุด	4.82	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 31 พบว่า ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของรูปแบบ
การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
มีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
ทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

และมีความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

**ตาราง 32 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3)**

ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง (A3)	ระดับ		ระดับ		ระดับ ความเป็น ประโยชน์	
	(μ)	(σ)	ความเป็น ไปได้	(μ)		(σ)
1. โครงสร้างกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 คณะ	4.63	0.49	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
1.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนโยบาย						
1.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม						
1.2.1 กลุ่มคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงโรงเรียน						
1.2.2 กลุ่มคณะทำงานการบริหาร ความเสี่ยงโรงเรียน						
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนโยบาย						
2.1 องค์ประกอบ	4.56	0.51	มากที่สุด	4.59	0.50	มากที่สุด
1) ประธานกรรมการพันธกิจ การศึกษา ประธาน						
2) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ						
3) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ						
4) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ						
5) ผู้อำนวยการพันธกิจการศึกษา กรรมการและเลขานุการ						

ตาราง 32 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง (A3)			ระดับ		ระดับ		
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)	(σ)	ความเป็น ประโยชน์	
2.2 คุณสมบัติ							
2.2.1 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ทางด้านการบริหาร องค์กรทางการศึกษา	4.67	0.48	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด	
2.2.2 เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านนโยบายและแผนงาน	4.74	0.45	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด	
2.2.3 เป็นผู้ที่มีความรู้เข้าใจใน การวางแผนงบประมาณ	4.67	0.48	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด	
2.2.4 เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง ความเสี่ยงหรือผ่านการ อบรมการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร	4.59	0.57	มากที่สุด	4.59	0.57	มากที่สุด	
2.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ							
2.3.1 กำหนดกรอบแนวทาง การบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ	4.67	0.48	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด	
2.3.2 เสนอแนะแนวทาง การจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิฯ	4.67	0.48	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด	
2.3.3 อนุมัติแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิฯ	4.74	0.45	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด	
2.3.4 ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ	4.56	0.51	มากที่สุด	4.56	0.51	มากที่สุด	
2.3.5 ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะ ในการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ	4.70	0.47	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด	

ตาราง 32 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง (A3)			ระดับ			ระดับ
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)	(σ)	ความเป็น ประโยชน์
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่	4.67	0.48	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
3.1 กลุ่มคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงโรงเรียน						
3.2 กลุ่มคณะทำงานบริหาร ความเสี่ยงโรงเรียน						
4. กลุ่มคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน ประกอบด้วย	4.70	0.47	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
4.1 องค์ประกอบ						
1) ประธานกรรมการบริหาร โรงเรียน ประธาน						
2) ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการ						
3) ผู้แทนชุมชน กรรมการ						
4) ผู้แทนผู้ปกครอง กรรมการ						
5) ผู้แทนครู กรรมการ						
6) ผู้จัดการโรงเรียน กรรมการ						
7) ผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการและเลขานุการ						
4.2 คุณสมบัติ						
4.2.1 เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ ทางด้านการศึกษา	4.59	0.50	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด
4.2.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ใน การบริหารองค์กรทาง การศึกษา	4.59	0.50	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด

ตาราง 32 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง (A3)			ระดับ			ระดับ
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)	(σ)	ความเป็น ประโยชน์
4.3 บทบาทหน้าที่						
4.3.1 กำหนดนโยบายและ แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	4.63	0.49	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด
4.3.2 เสนอแนะแนวทาง การจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง	4.56	0.51	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด
4.3.3 ให้ความเห็นชอบแผน บริหารความเสี่ยงและ นำเสนอต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงระดับ นโยบายเพื่อพิจารณาและ อนุมัติ	4.63	0.49	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
4.3.4 กำกับ ดูแลติดตาม ประเมินผลประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้ แผนการบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียน	4.59	0.50	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด
4.3.5 พิจารณาผลการประเมิน แผนการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงระดับ นโยบาย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง	4.63	0.49	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด

ตาราง 32 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้าง การบริหารความเสี่ยง (A3)	ระดับ		ระดับ		ระดับ	
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)	(σ)	ความเป็น ประโยชน์
5.3.2 ประเมินความเสี่ยง ในภาพรวมโดยระบุ ความเสี่ยง วิเคราะห์ ความเสี่ยง ประเมิน ความเสี่ยง และจัดลำดับ ของความเสี่ยง	4.63	0.49	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
5.3.3 จัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงเพื่อ ขอความเห็นชอบจาก คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน	4.56	0.51	มากที่สุด	4.59	0.50	มากที่สุด
5.3.4 กำหนดแนวปฏิบัติและ สื่อสารให้ทุกคนทราบ ทั้งโรงเรียน	4.56	0.51	มากที่สุด	4.59	0.50	มากที่สุด
5.3.5 ติดตาม ประเมิน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลเป็นไปตาม แผนบริหารความเสี่ยง ของโรงเรียน	4.59	0.50	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด
5.3.6 รายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน	4.59	0.50	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด
5.3.7 ทบทวนปรับปรุงแก้ไข แผนการบริหาร ความเสี่ยงเสนอต่อ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงโรงเรียน	4.81	0.40	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.65	0.35	มากที่สุด	4.70	0.29	มากที่สุด

จากตาราง 32 พบว่า ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

และมีความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

**ตาราง 33 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)**

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)	ระดับ		ระดับ		ระดับ ความเป็น ประโยชน์	
	(μ)	(σ)	ความเป็น ไปได้	(μ)		(σ)
ขั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (Communication and Consultation)						
1. สื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบ	4.74	0.45	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
2. จัดประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงาน รวมทั้งให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทุกขั้นตอน	4.78	0.42	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
ขั้นที่ 2 กำหนดสภาพแวดล้อม (Establish the Context)						
1. ศึกษาภาพรวมของโรงเรียนเพื่อระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโรงเรียน	4.81	0.40	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ, สังคม, วัฒนธรรม การเมือง, กฎหมาย, ข้อบังคับ, การเงินรวมทั้งสภาพแวดล้อมในการแข่งขันการรับนักเรียนทั้งในส่วนของภาครัฐ และภาคเอกชน	4.89	0.32	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด

ตาราง 33 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)	ระดับ		ระดับ		ระดับ ความเป็น ประโยชน์	
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ) (σ)		
3. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่มี ผลกระทบต่อโรงเรียน ประกอบด้วย นโยบาย, โครงสร้าง, วิสัยทัศน์, พันธกิจและกลยุทธ์ที่นำไปสู่ ความสำเร็จ ชัดความสามารถ ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม องค์กร และระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อ การบริหารจัดการโรงเรียน	4.78	0.42	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Assessment)						
1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)						
1.1 ค้นหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการจัดประชุมระดมสมอง	4.78	0.42	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
1.2 ระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุม ความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่	4.74	0.45	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
1.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์						
1.2.2 เสี่ยงด้านการดำเนินงาน						
1.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน						
1.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ						
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)						
2.1 กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อวิเคราะห์ สาเหตุและผลกระทบความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ 2) เสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน 3) ความเสี่ยง ด้านการเงิน 4) ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	4.81	0.40	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด

ตาราง 33 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)	ระดับ		ระดับ		ระดับ	
	(μ)	(σ)	ความเป็นไปได้	(μ)	(σ)	ประโยชน์
2.2 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงใช้แบบ ระบุความเสี่ยงพิจารณาถึง สาเหตุปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านบวก และด้านลบ	4.81	0.40	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
2.3 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณา ถึงโอกาส (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) ของการเกิด ความเสี่ยง	4.89	0.32	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Valuation)						
3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงทั้งในด้านโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)	4.85	0.36	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด
3.2 ระดับโอกาสที่เกิด(Likelihood) ความเสี่ยงในเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงปริมาณ ประกอบด้วย ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง มาก มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 1 เดือน ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 6 เดือน ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยง ปานกลาง มีโอกาสเกิด 1 ครั้ง ในรอบ 1 ปี ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 3 ปี ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ มีโอกาสเกิด 1 ครั้งในรอบ 5 ปี	4.89	0.32	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด

ตาราง 33 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)			ระดับ			ระดับ
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)	(σ)	ความเป็น ประโยชน์
3.3 ระดับโอกาสที่เกิด (Likelihood) ความเสี่ยงในเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงคุณภาพ	4.78	0.51	มากที่สุด	4.78	0.51	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยง สูงมาก มีโอกาสเกิดแทบทุกครั้ง						
ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยง สูง มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือ บ่อย ๆ						
ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยง ปานกลาง มีโอกาสเกิดบางครั้ง						
ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยง ต่ำ มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง						
ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยง ต่ำ มีโอกาสเกิดเป็นบางกรณี						
3.4 เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ผลกระทบ (Impact)	4.74	0.45	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
3.4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์						
ระดับ 5 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูงมาก						
สำเร็จตามแผน 1-60%						
ระดับ 4 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูง สำเร็จตาม แผน 61-70%						
ระดับ 3 โอกาสเกิด ความเสี่ยงปานกลาง						
สำเร็จตามแผน 71-80%						
ระดับ 2 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตาม แผน 81-90%						

ตาราง 33 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)			ระดับ ความเป็นไปได้		ระดับ ความเป็น ประโยชน์	
	(μ)	(σ)	(μ)	(σ)		
ระดับ 1 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100%						
3.4.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	4.74	0.45	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60%						
ระดับ 4 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูง สำเร็จตาม แผน 61-70%						
ระดับ 3 โอกาสเกิด ความเสี่ยงปานกลาง สำเร็จตามแผน 71-80%						
ระดับ 2 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตาม แผน 81-90%						
ระดับ 1 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100%						
3.4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน	4.85	0.36	มากที่สุด	4.85	0.36	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูงมาก มีการสูญเสียทรัพย์สิน มากกว่า 10,000,000 บาท						
ระดับ 4 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูง มีการ สูญเสียทรัพย์สิน 250,001-10,000,000 บาท						

ตาราง 33 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)	ระดับ		ระดับ		ระดับ	
	(μ)	(σ)	ความเป็นไปได้	(μ)	(σ)	ประโยชน์
ระดับ 3 โอกาสเกิด ความเสี่ยงปานกลาง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 50,001-250,000 บาท						
ระดับ 2 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำ มีการ สูญเสียทรัพย์สิน 10,001-50,000 บาท						
ระดับ 1 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำมาก มีการสูญเสียทรัพย์สิน ไม่เกิน 10,000 บาท						
3.4.4 ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	4.85	0.36	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด
ระดับ 5 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง การฟ้องร้อง ดำเนินคดีและเรียกร้อง ค่าเสียหาย ซึ่งเป็นคดีที่ สำคัญมาก รวมถึง การฟ้องร้องที่เกิดจาก การรวมตัวกันของผู้ที่ ได้รับความเสียหาย						
ระดับ 4 โอกาสเกิด ความเสี่ยงสูง หมายถึง การละเมิดกฎหมายที่ สำคัญ เช่น การไม่ สามารถปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบ						

ตาราง 33 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)	ระดับ		ระดับ		ระดับ ความเป็น ประโยชน์	
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)		(σ)
หรือสัญญาที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน ระดับ 3 โอกาสเกิด ความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง การฝ่าฝืนกฎ ข้อกฎหมายที่สำคัญที่มี การสอบสวนหรือ รายงานไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การดำเนินคดี และ/หรือ เรียกร้องค่าเสียหาย ระดับ 2 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำ หมายถึง การละเมิดข้อกฎหมาย ที่ไม่มีความสำคัญ ระดับ 1 โอกาสเกิด ความเสี่ยงต่ำมาก หมายถึง การไม่ปฏิบัติตาม ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีความสำคัญ						
4. การจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)						
นำผลการประเมินมาจัดลำดับ ความเสี่ยงด้วยวิธีจัดทำข้อมูลสถานะ ความเสี่ยง (Risk Profile) โดยกำหนด ระดับคะแนนและลำดับของ ความเสี่ยงและจำแนกแยกสีตาม ระดับความเสี่ยง	4.81	0.40	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด

ตาราง 33 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)	ระดับ		ระดับ		ระดับ ความเป็น ประโยชน์	
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)		(σ)
ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)						
1. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 วิธี 1) การหลีกเลี่ยง 2) การโอนความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยง 4) การยอมรับ ความเสี่ยง	4.59	0.57	มากที่สุด	4.70	0.54	มากที่สุด
2. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 ระดับ	4.74	0.45	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
2.1 ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very High) ต้องมีแผนลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน ลดความเสี่ยงทันทีและภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจจะต้องถ่ายโอนความเสี่ยง						
2.2 ความเสี่ยงระดับสูง (High) ต้องมีแผนลดความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่โรงเรียนยอมรับได้						
2.3 ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate) จะต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มีการควบคุมเพียงพอและเหมาะสม						
2.4 ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) ยอมรับความเสี่ยงภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน						

ตาราง 33 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)	ระดับ		ระดับ		ระดับ ความเป็น ประโยชน์	
	(μ)	(σ)	ความ เป็นไปได้	(μ)		(σ)
ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน (Monitoring and Review)						
1. โรงเรียนกำหนดวัดผลการดำเนินงาน เดือนละ 1 ครั้ง	4.74	0.45	มากที่สุด	4.81	0.40	มากที่สุด
2. โรงเรียนจัดทำรายงานความเสี่ยง สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน	4.74	0.45	มากที่สุด	4.81	0.41	มากที่สุด
3. โรงเรียนจัดทำรายงานการบริหาร ความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ นโยบายปีการศึกษาละ 2 ครั้ง	4.67	0.48	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.78	0.30	มากที่สุด	4.81	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 33 พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอนของรูปแบบการบริหาร
ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย ขั้นที่ 1
การสื่อสารและการให้คำแนะนำ ขั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม ขั้นที่ 3 การประเมิน
ความเสี่ยงในภาพรวม ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน
ทั้ง 5 ขั้น มีความเป็นไปได้ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.78$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

และมีความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.81$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
3. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โดยผู้วิจัยสรุปผลการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
 - 1.1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง
สภาคริสตจักรในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบบริหาร
ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการประเมินจาก
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
จำนวน 27 คน 27 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน คือ ผู้จัดการโรงเรียน หรือผู้อำนวยการโรงเรียน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.1.1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบองค์ประกอบการบริหาร
ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากเอกสารและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1
วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง
องค์ประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหาร
ความเสี่ยง

1.1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถาม พบว่า องค์ประกอบ
การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยรวม
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

คือ องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง รองลงมาเป็นองค์ประกอบที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.1 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า มีแนวทางการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุความเสี่ยง (3) การประเมินความเสี่ยง (4) การจัดการความเสี่ยง (5) การติดตามและการรายงานผล

3. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2) กลไกการดำเนินงาน

องค์ประกอบส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์

หลักการ

การบริหารความเสี่ยงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาใช้ในการปรับองค์กรให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้โรงเรียนอยู่รอด อยู่ได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียนผู้ปกครองนักเรียน และบุคคลทั่วไป ตลอดจนองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน

2. เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากรโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในประเทศไทยเข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

องค์ประกอบส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน

การดำเนินงานของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในประเทศไทย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก 1R4A ได้แก่

1. การทบทวน (Review: 1R) ทบทวนบริบทเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม ทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน โดยผ่านกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3-5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และครอบคลุมขอบข่ายงานของโรงเรียน

2. การดำเนินงาน (Action: 4A) มี 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง (A1) 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2) 3) โครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยง (A3) 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000: 2009 (A4) ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ ขั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม (3.1) การระบุความเสี่ยง (3.2) การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3.3) การประเมินความเสี่ยง (3.4) การจัดลำดับความเสี่ยง ขั้นที่ 4 การจัดการ ความเสี่ยง ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในประเทศไทย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในประเทศไทย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ร่วมการ สนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในประเทศไทย พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม โดยภาพรวม รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมมากที่สุด

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในประเทศไทย

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ ครอบคลุม

องค์ประกอบ 2 ด้าน คือ 1) ด้านความเป็นไปได้ และ 2) ด้านความเป็นประโยชน์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบทุกข้อโดยรวม อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยยังไม่มีวิธีการหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน จึงเป็นเหตุให้โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญทั้ง 4 องค์ประกอบ เพื่อนำมาใช้บริหารจัดการความเสี่ยงในโรงเรียนให้โอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นลดลง ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีแนวทางป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มจากการกำหนดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล (2561, หน้า 114, สื่อบนออนไลน์) ที่ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสมาพร ภูวิจิตร (2558, หน้า 73) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ควรกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรร่วมกัน และมีค่านิยมในการปรับเปลี่ยนองค์กรร่วมกัน รวมทั้ง Robbins and Judge (2013, p. 291)

ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญมาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทเชิงกำหนดขอบเขตซึ่งจะสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กร

ดังนั้น วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย รวมทั้งผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทั้งองค์กรทางการศึกษา และองค์กรภาครัฐและเอกชน (มหาชน) พบว่า ส่วนใหญ่องค์กรภาครัฐและเอกชน (มหาชน) มีการนำวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหรือเป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง ส่วนองค์กรทางการศึกษานั้นมีการนำวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหรือองค์ประกอบหลักน้อยมาก ส่วนที่พบในองค์กรทางการศึกษานั้นส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับอุดมศึกษา ส่วนระดับโรงเรียนสามัญในระบบทั้งโรงเรียนรัฐบาลและเอกชนนั้นพบน้อยมากในการนำวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเข้าไปใช้ในโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ไปใช้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในขั้นตอนต่อไป

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า การกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้โรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพราะว่าโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ยังไม่มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนที่ชัดเจนและเป็นระบบที่ครอบคลุมการดำเนินงานและขอบข่ายงานของโรงเรียน ส่วนใหญ่จะเป็นการบริหารจัดการโรงเรียนโดยยึดแผนพัฒนาโรงเรียน 3-5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเป็นหลัก

ดังนั้น แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ขั้นตอนจะเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ รักษิต สุทธิพงษ์ (2556) ที่ได้กล่าวว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนและ

กระบวนการเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแนวทางการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง จึงเป็นการกำหนดพฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร ที่แสดงความมุ่งมั่นในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร คือ วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง Robbins (1994, p. 438) ได้กล่าวว่า ค่านิยมสำคัญที่องค์กรยอมรับเป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อและความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดแนวทางให้สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน

ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดทิศทางทางการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายและครอบคลุมขอบข่ายงานทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ประภาพรพรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 167) ที่ได้กล่าวว่า นโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และเช่นเดียวกันกับ ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 194) ที่ได้กล่าวว่า การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นขั้นตอนการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายและครอบคลุมหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร

ส่วนในขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย องค์ประกอบของคณะกรรมการ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับ ประภาพรพรณ รักเลี้ยง (2555, หน้า 167) ที่ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 คณะ มีการกำหนดคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมถึงบริษัท ดิงส์ เทเลคอม จำกัด (มหาชน) (2560, สื่อออนไลน์) ที่กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานทำงานบริหารความเสี่ยง การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

และในขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนการออกแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีแนวปฏิบัติในการวางแผนป้องกันความเสี่ยงและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้องค์กรเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงได้ในทุกสถานการณ์ ดังที่ ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ (2563) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารจัดการเชิงรุกและเชิงป้องกัน มุ่งเน้นให้องค์กรเกิดการเตรียมพร้อม

ในการรับมือกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามภารกิจ และการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่ได้จากการวิจัยเป็น รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-For) ซึ่งสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่มีทฤษฎี เป็นพื้นฐานนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบรูปแบบที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างมี ชั้นตอน โดยรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ผ่านการตรวจสอบรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นไปในทิศทางเดียวกันถึงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 1) หลักการ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้กระบวนการดำเนินงานของ โรงเรียนมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาใช้ในการ ปรับองค์กรให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้โรงเรียนอยู่รอด อยู่ได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และบุคคลทั่วไป ตลอดจนองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียน 2) วัตถุประสงค์ ได้แก่ (2.1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของโรงเรียน (2.2) เพื่อให้ คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากรโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน

ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงานของรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก 1R4A ดังนี้

1. การทบทวน (Review: 1R) ทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก ผ่านกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 3-5 ปี และแผนปฏิบัติการ ประจำปีของโรงเรียน โดยให้ครอบคลุมขอบข่ายงานโรงเรียน 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านบริหารงานทั่วไป (2) ด้านงบประมาณการเงิน (3) ด้านทรัพยากรบุคคล (4) ด้านงาน วิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา (5) ด้านงานกิจการนักเรียนและสัมพันธ์ชุมชน โดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน และนำผลการทบทวนมาพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของโรงเรียน รวมทั้งนำผลการทบทวนใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2562) ที่ได้กำหนดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009 โดยให้มีการทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี และแผนกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งเริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และนำผลการทบทวนมาประกอบการพิจารณา ปรับปรุงนโยบาย แนวทางการดำเนินงานรวมถึงแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี รวมทั้งสอดคล้องกับ การกีฬาแห่งประเทศไทย (2553, หน้า 11-25, สื่อบนออนไลน์) ที่ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญเริ่มแรกสำหรับการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย และการกำหนดกิจกรรม

2. การดำเนินงาน (Action: 4A) 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1) โดยการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร คือ วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ จุฑามน สิทธิพลนิชกุล (2561, สื่อบนออนไลน์) ที่ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น ค่านิยมหลักขององค์กร คือ วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั้งทั้งองค์กร ประกอบด้วย 5 รายการ ได้แก่ 1) ร่วมรับรู้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2563, หน้า 55) ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเริ่มจากการกำหนดให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับร่วมกำหนดและรับรู้นโยบาย/บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน 2) ร่วมเรียนรู้ ร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลในการมองปัญหาและความเสี่ยงให้เป็นโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับ ธนาคารแห่งประเทศไทย (2563, หน้า 5-9, สื่อบนออนไลน์) ที่ได้กล่าวถึง การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและเปิดกว้าง (Transparency and Open Communication) สามารถอธิบาย ถกเถียง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลายเชิงสร้างสรรค์อย่างตรงไปตรงมาในทุกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งควรสื่อสารทุกขั้นตอนของการทำงานเพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ เช่นเดียวกับกับ บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (2562, หน้า 1, สื่อบนออนไลน์) ที่ได้กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงเป็นการต่อยอดมุมมอง

ในการบริหารความเสี่ยงระหว่างกัน 3) ร่วมแรง ร่วมใจ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรยุทธ บุญมาทัด (2562, หน้า 162) ที่ได้กล่าวว่า ความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ ที่สำคัญคือ การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นแกนกลางให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับทั้งผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีแนวทางในการร่วมแรง ร่วมใจกันทำงานให้เกิดประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพ สูงสุด ทำให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน

4) ร่วมรับผิดชอบโดยให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งสอดคล้องกับ ธนาคารแห่งประเทศไทย (2563, หน้า 5-9, สื่อออนไลน์) ที่ได้มี การสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับขององค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้นจากงานของตนเอง โดยควรเปิดรับความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสามารถบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กร และเพดาน ความเสี่ยง (Risk Limit) ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่นเดียวกันกับ บริษัท อินทัช โฮล ดิงส์ จำกัด (มหาชน) (2562, หน้า 1) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ควรให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการ บริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะสามารถสร้างความคิดของ พนักงานด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีของบริษัทได้ อย่างยั่งยืน

5) ร่วมไว้วางใจในองค์กรและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้ง 5 รายการนั้น สอดคล้องกับ Calantone, Cavusgil and Zhao (2002, p. 515) ที่ได้ศึกษาการปรับตัวของ องค์กรศักยภาพของบริษัทและผลประกอบการของบริษัท พบว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องการ เรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และ การปรับตัวในการเรียนรู้ซึ่งมีส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ การเปิดใจยอมรับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2) ประกอบด้วย 5 รายการ ได้แก่

- 1) กำหนดนโยบายโดยยึดค่านิยมหลักขององค์กร คือ วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั่วทั้ง องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2556, หน้า 28-30) ที่ได้กล่าวว่า ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกันคือ องค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบาย การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บุคลากรรู้วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ทำเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
- 3) กำหนดพันธกิจการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมขอบข่ายงานโรงเรียน
- 4) กำหนดมีการ

สื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ รูปแบบที่เป็นเอกสารเผยแพร่ เช่น แผ่นพับ, หนังสือเวียน, วารสาร รูปแบบการประชุม รูปแบบข้อความที่มีการเผยแพร่และส่งผ่านทาง Line Group, Page, Facebook, E-mail, E-office 5) กำหนดให้มีการติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและนำมาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และครอบคลุมหลักและวิธีการปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ประวัติ ยงบุตร (2556, หน้า 196) ที่พบว่า นโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีระบบในการบริหารความเสี่ยง หรือการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายและครอบคลุมหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับ ปสุตา ไชยรัฐจันทร์ศรี (2556, หน้า 245) ที่พบว่า ความเสี่ยงด้านนโยบายของโรงเรียนเอกชน คือการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญ ผู้มอบและผู้รับนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของนโยบาย รวมถึงผลการศึกษาดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนให้โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างชัดเจน โดยให้มีอำนาจ หน้าที่ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนครอบคลุมทุกฝ่ายตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน (A3) ประกอบด้วย 2 คณะ ได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร 2 กลุ่ม ดังนี้ (2.1) กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน (2.2) กลุ่มคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน โดยรายละเอียดในกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ได้มีการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดคุณสมบัติ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ ปสุตา ไชยรัฐจันทร์ศรี (2556, หน้า 246) ที่พบว่า โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนการกำหนดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้วยการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ และกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับบริหาร มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และ 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งสอดคล้องกับ จุฑามน สิทธิพลวิชกุล (2561, หน้า 118, สื่อบนไลน์) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ และควรมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานบังคับบัญชาที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

และในขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4) ผู้วิจัยได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009 มาประยุกต์ใช้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งประกอบด้วย 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การติดตามและการทบทวน ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2009 นั้นเป็นมาตรฐานที่ใช้ได้กับทุกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Knight (2009, Online) ที่ได้กล่าวว่า ISO 31000:2009 เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกองค์กร จุดเด่นของมาตรฐาน ISO 31000:2009 คือเป็นมาตรฐานในลักษณะของแนวปฏิบัติ (Guideline) จึงง่ายต่อการปฏิบัติและสามารถนำไปดัดแปลงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร และสอดคล้องกับ ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2558, หน้า 419) ที่ได้กล่าวถึงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000:2009 เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับระบบการศึกษาของไทย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การสื่อสารและการให้คำแนะนำ 2) การกำหนดสภาพแวดล้อม 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การเฝ้าติดตามและการทบทวน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000:2009 นั้นเป็นการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรโดยให้บุคลากรขององค์กรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการสืบหาจุดเด่น จุดแข็ง โอกาส และปัญหาอุปสรรคขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนการติดตามประเมินผลการดำเนินการ

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า ในภาพรวมรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญในการออกแบบและพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมบริบทของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังที่ บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 104-106) ได้กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบกระทำได้ 2 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ 2) ทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับ Eisner (1976) ที่ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ซึ่งการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณาตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน ดังนั้น รูปแบบการบริหาร

ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้ จึงมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดต่อโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในการนำไปใช้ ซึ่งรูปแบบมีขั้นตอนแนวทาง ปฏิบัติที่ชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือเป็นกล ยุทธ์สำคัญในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริงต่อองค์กร กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เป็นรูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ที่สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ (ศิริพร อนุสสา, 2562)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานพันธกิจการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการฝึกอบรม หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย ทั้ง 27 โรงเรียน
2. โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย นำผลการวิจัยไปใช้ในการ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนเพื่อเผยแพร่และปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ทั้งโรงเรียน
3. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ได้จากการศึกษาไป ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนาแบบวัดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. ควรวิจัยและพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
3. ควรวิจัยกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย

บรรณานุกรม

- กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. (2561). **คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร**. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560–2579 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ. (2556). **การบริหารความเสี่ยงของ กบข. (Annual Report)**. สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2564, จาก https://www.gpf.or.th/thai2019/assets/pdf/5Risk/5.Risk_Annual%20Report%202556.pdf.
- กองทุนเพื่อการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน. (2557). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557**. กรุงเทพฯ: กองทุนเพื่อการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน.
- กาญจนา วัฒนสุนทร. (2550). “การออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดล” ใน **แนวทางการศึกษาชุดวิชาการเปรียบเทียบวิจัยขั้นสูง**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2553). **กรอบการบริหารความเสี่ยงของการกีฬาแห่งประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2564, จาก <https://www.sat.or.th/riskmanagement/>
- การยางแห่งประเทศไทย. (2560). **รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2563, จาก https://www.raot.co.th/article_attach/risk_culture_organization.pdf.
- ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2554). การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 กับระบบการศึกษาของไทย. *Veidian E-Journal SU*, 4(1), 419–434.
- ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2558). **การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จรัญ พะโยม. (2556). **การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

- จักรพรรดิ วัฒนา. (2549). **สารานุกรมวิชาชีพครูเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี: วิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- จุธามน ลิทธิผลวนิชกุล. (2561). **แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017**. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2563, จาก <http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/Jap42/Full/JAP42Juthamon.pdf>.
- เจริญ ศรีแสนปาง. (2556). **การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). **การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ทวีศักดิ์ อาลา. (2551). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ทิตนา แคมมณี. (2545). **ศาสตร์การสอนของคณาจารย์เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). **วัฒนธรรมความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2565, จาก https://www.bot.or.th/Thai/Segmentation/Public/PublicHearing/Documents/Consultation Paper_RiskCulture.pdf
- ธีระ รุณเจริญ. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป**. กรุงเทพฯ: ช้าวฟ้า.
- นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. (2551). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บริษัท คิงส์ เทเลคอม จำกัด (มหาชน). (2560). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร: นโยบายการบริหารความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2564, จาก <http://www.king-telecom.com/uploads/download/eAixQPiy20170208160224.pdf>.
- บริษัท พีพีที โกลบอล เคมีคอม จำกัด มหาชน. (2560). **การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2564, จาก <https://www.pttgcgroup.com/th/corporate-governance/disclosure/risk-management-and-risk-factors>.
- บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน). (2562). **กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://www.intouchcompany.com/cg/>.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประภาพรรรณ รักเลี้ยง. (2555). **การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ประวีติ ยงบุตร. (2556). **การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ประเสริฐ อัครประดมพงศ์. (2563). **การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย.
- ปลุตา ไชยสิทธิ์ศรี. (2556). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เพชฌัญญา อุปันนท์. (2561). **การบริหารความเสี่ยงองค์กร**. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2561, จาก http://med.mahidol.ac.th/logo_rama งานบริหารความเสี่ยง /Risk_mgt/th.
- พันธ์เทพ พัฒนาจूरพันธ์. (2557). **การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พุดิสวรรค์ ศรีรัตนประชากุล. (2559). **การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พูนสุข หิงคานนท์. (2540). **การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- มติชนออนไลน์. (22 กรกฎาคม 2562). **โรงเรียนเอกชนปิดตัวเพิ่ม 4 เทา**. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2562, จาก https://www.matichon.co.th/education/news_1590544.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2553). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2563, จาก <https://council.cmu.ac.th/th/cmu-rm-manual/>.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2553). **แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ 2553**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2552). **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2556). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2556 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 การสร้างควมมีส่วนร่วมในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รักษิต สุทธิพงษ์. (2556). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- รักษิต สุทธิพงษ์. (2557). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการกีฬาและนันทนาการในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**, 16(4), 139.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2554). **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. นครสวรรค์: รีมปีงการพิมพ์.
- วิชณีย์ เชาว์ดำรง. (2542). **รูปแบบการพัฒนาลักษณะความเป็นครูวิชาชีพของนักศึกษา คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์**. วิทยานิพนธ์. ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิวัฒน์ ตู้อัจฉริยะ. (2560). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร กรุงเทพฯ, กรุงเทพฯ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). **ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). **ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร อนุสสา. (2562). **กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง: รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21**. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 16(30), 240.
- ศิริรัชฎ์ ธิตะ. (2561). **การบริหารความเสี่ยงทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

- คิลปะพร ศรีจันทเพชร. (2554). การบริหารความเสี่ยง: กลไกการกำกับดูแลกิจการ. **วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**, 34(130), 1–4.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2563). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุง 2563**. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2564, จาก http://www.osm.kmitl.ac.th/osm2020/file/ita/2563/manual_risk_2563.pdf.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). **การบริหารความเสี่ยง**. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/425>.
- สมาพร ภูวิจิตร. (2558). รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. **วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา**, 9(1), 73–74.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2562). **ข้อมูลจำนวนนักเรียนเอกชนในสังกัดปีการศึกษา 2561 2562**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรื. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560–2564**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรื.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2554). **แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรปรับปรุงครั้งที่ 3: ตุลาคม 2556**. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2563, จาก <https://www.opsmoac.go.th/nongkhai-manual-files-431091791826>.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2556). **แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2556**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ (IHPP). (2564). **รายงานผลกระทบเชิงเศรษฐกิจและสังคมจากการระบาดของโรคโควิด-19 ในระดับโลกและในประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 มกราคม 2565, จาก <https://ddc.moph.go.th/uploads/publish/1177420210915075055.pdf>.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (มหาชน). (2561). **นโยบายและคู่มือบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ: ส่วนความเสี่ยงและกำกับดูแล.

- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2560). **คู่มือบริหารความเสี่ยง สวทช (Version 5.1)**. ปทุมธานี: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2562). **คู่มือบริหารความเสี่ยง สวทช. ตามกรอบมาตรฐานบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2009 (Version 5.3)**. ปทุมธานี: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2563). **แนวทางการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร กรณีศึกษา สวทช.** ปทุมธานี: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สำนักงานพันธกิจการศึกษา. (2561). **แผนพัฒนาโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**. เชียงใหม่: สำนักงานพันธกิจการศึกษา.
- สำนักงานพันธกิจการศึกษา. (2562). **สถิติจำนวนนักเรียนโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย**. เชียงใหม่: สำนักงานพันธกิจการศึกษา.
- สุมนา เสือเอก. (2560). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ**. วิทยานิพนธ์. ปร.ด., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุรเดช จงวรรณศิริ. (2561). **มีอะไรใหม่ใน COSO-ERM 2017**. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2561, จาก https://www.tris.co.th/wp-content/uploads/2020/10/2563_Article_250863.pdf.
- สุรยุทธ บุญมาทัด. (2562). **วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 : ส่วนประกอบ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ**. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*, 6(2), 162-164.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2549). **การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เสวี แสงอุทัย. (2560). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางกีฬาและการออกกำลังกายของ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- อดิสร ลินประสงค์. (2558). **รูปแบบการบริหารความเสี่ยงในวิทยาลัยเทคโนโลยีและ อาชีวศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อัมพร จันทรวินบูลย์. (2556). **การประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์การในการสร้างความผูกพันของ บุคลากรโรงพยาบาลเอกชน**. *วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 9(12), 161-169.

- Bardo, J. W. and Hartman, J. J. (1982). **Urban Sociology: A Systematic Introduction**. New York: F.E. Peacock.
- Brown, W. B. and Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. **Industrial Marketing Management**, 31(6), 515–524.
- City of Sunderland. (2007). **Risk Management for School**. Retrieved June 10, 2021, from <http://www.fmsis.info/uploads/r29.pdf>.
- Cray, H. and Erik W. L. (2011). **Project Management: The Managerial Process**. New York: McGraw–Hill.
- Daft, R. L. (2010). **Organization Theory and Design** (10th ed.). OH: South–Western Cengage Learning.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organization Effectiveness**. New York: John Wiley & Son.
- Eisner, E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Education Evaluation. **Journal of Aesthetic Education**, 39(2), 192–193.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw–Hill.
- Industrial E–Magazine No.279. (2563). **การบริหารความเสี่ยงในองค์กร**. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2563, จาก <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=553§ion=1&issues=26>.
- ISO 31000:2009. (2009). **ISO 31000: 2009 Risk Management – Principles and Guidelines**. Retrieved June 10, 2021, from <https://www.iso.org/standard/43170.html>.
- John, C. H. (2009). **Risk Management and Financial Institutions**. USA: New Jersey.
- Kaleb, M. W. (2019). **Enterprise Risk Management Strategies for Organizational Sustainability**. Retrieved June 10, 2021, from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.

- Kashif, S. and Lai, F. W. (2015). Conceptual Framework for Enterprise Risk Management Performance Measure Through Economic Value Added. **Global Business & Management Research**, 7(2), 1.
- Keeves, J. P. (1988). **Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- Knight, K. W. (2009). **ISO 31000 Provides Risk Management Framework**. Retrieved June 10, 2021, from <http://engineersjhs.com/news/2009/iso-31000-risk-management-120109.htm>.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Journal of Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Lundqvist, S. A. (2015). Why Firms Implement Risk Governance—stepping Beyond Traditional Risk Management to Enterprise Risk Management. **Journal of Accounting and Public Policy**, 34, 441–467.
- Michalko, J., Malpas, C. and Arcolio, A. (2010). **Research Libraries, Risk and Systemic Change**. Dublin, Ohio, USA: OCLC Research.
- Muehlbach, D. S. (2008). **Risk management Content Analysis: Understanding the Relationship with Contenting Education Planning**. Minnesota: Capella University.
- Robbins, S. P. (1994). **Essentials of Organizational Behavior** (4th ed.). Englewood Cliffs New Jersey: Prentice–Hill.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). **Organization Behavior** (15th ed.). England: Pearson.
- Songling, Y., Ishtiaq, M. and Anwar, M. (2018). **Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy**. Retrieved June 10, 2021, from <file:///C:/Users/ACER/Downloads/jrfm-11-00035.pdf>.
- Trieschmann, J. S., Hoyt, R. E. and Sommer, D. W. (2005). **Risk Management and Insurance**. Mason, Ohio: Thomson/South–Western.

Westerman, G. (2006). **IT Risk Management: from IT Necessity to Strategic Business**

Value. N.P: Center for information systems research, Sloan School of Management.

Wikipedia. (2009). **Risk 2009.** Retrieved June 10, 2021, from <http://th.wikipedia.org/wiki/risk>.

Wilson, J. (1999). **Risk Reviews and Using Risk Management Strategy.** Oxford: Butterwort.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รศ.ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ อาจารย์คณะบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ผศ.ดร.สุลักษณ์ ภัทรธรรมมาศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยคริสเตียน
3. ผศ.ดร.สุดาพร ปัญญาพุกษ์ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
4. ดร.วัชระ จตุพร ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
5. ดร.อังสนา ศิริภูวาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร
และเป็นคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกาและไนจีเรียผู้ประเมิน
อภิมานภายนอก



ภาคผนวก ข ผลการตรวจแบบสอบถาม ค่า IOC ของผู้ประกอบการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปล ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่							
องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมความเสี่ยง									
1.	กรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมีความชัดเจนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับโรงเรียนเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ และให้ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงแก่ครูและบุคลากรให้มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งชี้แจงการเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนทราบทั้งโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปลความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่							
		1	2	3	4	5			
5.	โรงเรียนอบรมครูและบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงและสร้างความรับผิดชอบต่อตนเองและการนำไปปฏิบัติตามภาระที่รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมความเสี่ยง									
6.	โรงเรียนมีการกำกับ ดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง									
1.	โรงเรียนกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2.	โรงเรียนกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการมีประสิทธิภาพประสิทธิผล	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
3.	โรงเรียนกำหนดนโยบายให้ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
4.	โรงเรียนกำหนดนโยบายให้ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนและการจัดทำแผนงาน/โครงการของแต่ละฝ่ายงาน	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5.	โรงเรียนกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปลความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่							
		1	2	3	4	5			
6.	โรงเรียนมีนโยบายกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
7.	โรงเรียนกำหนดนโยบายให้การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกภารกิจของฝ่ายงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
8.	โรงเรียนมีการเผยแพร่นโยบายการบริหารความเสี่ยงให้แก่ครู และบุคลากรในโรงเรียนทราบทุกปีการศึกษา เช่น การประชุมครู พร้อมทั้งมีการสื่อสารให้รับรู้ถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง									
1.	โรงเรียนจัดทำโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สายการบังคับบัญชาให้มีความชัดเจน และครอบคลุมการทำงานที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2.	โรงเรียนมีแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
3.	โรงเรียนกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นที่ปรึกษา และกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารภายในโรงเรียน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปลความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่							
		1	2	3	4	5			
4.	โรงเรียนกำหนดวิธีการได้มาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับโรงเรียนอย่างเหมาะสม	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5.	โรงเรียนกำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับโรงเรียนทำหน้าที่กำหนดนโยบายและข้อจำกัดต่าง ๆ	1	0	1	1	0	3	0.6	ใช้ได้
6.	โรงเรียนกำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับโรงเรียนทำหน้าที่ติดตาม กำกับ ประเมินผล และเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
7.	โรงเรียนกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับโรงเรียนให้ครอบคลุม เช่น ที่ปรึกษา, ประธาน, รองประธาน, กรรมการ, เลขานุการ	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
8.	โรงเรียนมีการแต่งตั้งกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่ายงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
9.	โรงเรียนกำหนดวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง									
ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์									
1.	โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปล ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่							
		1	2	3	4	5			
2.	โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
3.	โรงเรียนกำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
4.	โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่พิจารณาจากข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน	0	-1	1	1	1	2	0.4	ใช้ไม่ได้
5.	โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่พิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6.	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
7.	โรงเรียนวิเคราะห์เหตุการณ์เสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
8.	โรงเรียนระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
9.	โรงเรียนระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของฝ่ายงานและการปฏิบัติงานประจำวัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปล ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่							
		1	2	3	4	5			
ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง									
10.	โรงเรียนระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอกโดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	1	0	1	1	-1	2	0.4	ใช้ไม่ได้
ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง									
11.	โรงเรียนวิเคราะห์เหตุการณ์เสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในแต่ละเหตุการณ์เสี่ยงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์	1	0	1	1	-1	2	0.4	ใช้ไม่ได้
12.	โรงเรียนระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในแต่ละเหตุการณ์เสี่ยงทั้งในปัจจุบันและอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์	1	0	1	0	-1	1	0.2	ใช้ไม่ได้
13.	โรงเรียนระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	1	0	1	0	-1	1	0.2	ใช้ไม่ได้
14.	โรงเรียนกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
15.	โรงเรียนกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายงาน	1	0	1	1	0	3	0.6	ใช้ได้
16.	โรงเรียนประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายและผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปล ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	2	3	4	5			
17.	โรงเรียนกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงที่จะเกิดความเสียหาย	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
18.	โรงเรียนมีแหล่งข้อมูลที่สืบค้นได้ในการประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
19.	โรงเรียนจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง									
20.	โรงเรียนจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
21.	โรงเรียนใช้กระบวนการ PDCA จัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เช่น การวางแผน การจัดการความเสี่ยง การนำแผนการจัดการความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและการรายงาน และการปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยง	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
22.	โรงเรียนจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาผลการประเมินความเสี่ยงโดยจัดการกับความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุดก่อน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
23.	โรงเรียนจัดกิจกรรมตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปล ความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่							
		1	2	3	4	5			
24.	โรงเรียนกำหนดระดับความเสี่ยงที่โรงเรียนยอมรับได้อย่างชัดเจน และให้มีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
25.	โรงเรียนใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลง งาน/กิจกรรม/โครงการ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
26.	โรงเรียนใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการให้ผู้อื่นช่วยจัดการความเสี่ยงโดยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย การจ้างหน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการแทน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
27.	โรงเรียนใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง โดยการติดตามประเมินผล การปฏิบัติตามแผนการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
ขั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล									
28.	โรงเรียนกำหนดให้มีแผนการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงทั้งในระดับกลุ่ม ระดับฝ่าย และระดับโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
29.	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยจัดทำปฏิทินการติดตามไว้ อย่างชัดเจนทั้งในระดับกลุ่ม ระดับฝ่าย และระดับโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น					รวม	ค่า IOC	แปลความหมาย
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่							
		1	2	3	4	5			
30.	โรงเรียนกำหนดกิจกรรมการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
31.	โรงเรียนแต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32.	โรงเรียนกำหนดขั้นตอนการติดตามเฝ้าระวังและประเมินความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
33.	โรงเรียนกำหนดให้มีการประเมินการบริหารความเสี่ยงในระหว่างการดำเนินการและสิ้นสุดโครงการ	1	1	1	1	0	4	0.80	ใช้ได้
34.	โรงเรียนรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยจัดทำรายงานตามข้อเท็จจริงและเป็นข้อมูลปัจจุบัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
35.	โรงเรียนกำหนดให้มีการเผยแพร่รายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจ มีความถูกต้อง สมบูรณ์ สะท้อนผลตามความเป็นจริง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36.	โรงเรียนรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการสื่อสารให้ครูและบุคลากร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	0	1	1	1	1	4	0.80	ใช้ได้

หมายเหตุ: ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ระหว่าง 0.6-1.0 ไว้ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ค แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร
ในประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ มีจำนวนข้อคำถาม 50 ข้อ ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมความเสี่ยง มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ
- 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ
- 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ
- 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ

1. ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะนำไปเป็นแนวทางประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3. ในการตอบคำถามโปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถาม ตามการรับรู้ของท่าน ว่าการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย การดำเนินการบริหารความเสี่ยงควรมีการดำเนินการอยู่ในระดับใด ขอท่านโปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละ 1 ช่อง

4. เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์ตามระยะเวลาในการศึกษาของผู้วิจัย จึงขอความกรุณาท่านได้โปรดส่งแบบสอบถามฉบับนี้ส่งคืนตามที่อยู่ของผู้วิจัยที่ระบุในซอง (ติดแสตมป์) ที่แนบมาพร้อมนี้ส่งกลับทางไปรษณีย์จัดคืนผู้วิจัย หรือตอบแบบสอบถามผ่านทาง Google Form ภายในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามรวมทั้งแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

อรวรรณ กัลชาญพิเศษ (ผู้วิจัย)

นิสิตปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร 081-7657938 (มือถือ) E-mail : orawankallachan@gmail.com



ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 40 ปี ระหว่าง 41 – 50 ปี
 ระหว่าง 51–60 ปี มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

4. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

- ผู้จัดการ
 ผู้อำนวยการ
 ผู้จัดการ-ผู้อำนวยการ
 รองผู้อำนวยการ
 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 ผู้ช่วยผู้จัดการ

5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านระบุในข้อ 1

- น้อยกว่า 5 ปี ระหว่าง 6–10 ปี
 ระหว่าง 11–15 ปี ระหว่าง 16–20 ปี
 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

คำชี้แจง โปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถาม ตามการรับรู้ของท่านว่าการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมีการดำเนินการอยู่ใน
ระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละ 1 ช่อง
โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง	ควรมีการดำเนินการมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	ควรดำเนินการมาก
ระดับ	3	หมายถึง	ควรดำเนินการปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	ควรดำเนินการน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	ควรดำเนินการน้อยที่สุด



ที่	การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง						
1.	โรงเรียนมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนและมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน					
2.	โรงเรียนมีนโยบายให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในการปฏิบัติงาน					
3.	โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงร่วมกันทั้งองค์กร					
4.	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงร่วมกันทั้งองค์กร					
5.	ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง					
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดประชุมชี้แจงให้ครูและบุคลากรถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนทุกปีการศึกษา					
องค์ประกอบที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง						
7.	โรงเรียนมีการกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
8.	โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
9.	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอนของกระบวนการ					
10.	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน					

ที่	การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11.	โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน					
12.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารและเผยแพร่นโยบายการบริหารความเสี่ยงให้แก่ครูและบุคลากรทราบในทิศทางเดียวกันทุกปีการศึกษา					
องค์ประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง						
13.	โรงเรียนมีการจัดทำกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงชัดเจน ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
14.	โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
15.	โรงเรียนมีคณะกรรมการจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นที่ปรึกษา ควบคุม สนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีมาตรฐานและเป็นไปตามกฎระเบียบและกฎหมาย					
16.	โรงเรียนมีการกำหนดองค์ประกอบและวิธีการได้มาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอย่างเหมาะสม					
17.	โรงเรียนมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
18.	โรงเรียนมีคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนให้เป็นไปตามวิธีการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน					

ที่	การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง						
ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์						
19.	โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์จากการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน					
20.	โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์จากการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการช่วยการบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง					
21.	โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาโรงเรียน					
22.	โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมทุกปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
ขั้นที่ 2 การระบุความเสี่ยง						
23.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านกลยุทธ์					
24.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านการปฏิบัติงาน					
25.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านการเงิน					
26.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เหตุการณ์จากความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงครอบคลุมด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ					
27.	โรงเรียนมีการระบุความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดในแต่ละเหตุการณ์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้โรงเรียนมีความเสี่ยง					

ที่	การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยง						
28.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ผลกระทบและจัดลำดับความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน					
29.	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียน					
30.	โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงในแต่ละด้านให้ครอบคลุมทุกฝ่ายงานของโรงเรียน					
31.	โรงเรียนมีการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
32.	โรงเรียนมีการจัดลำดับระดับความเสี่ยงตามโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น					
33.	โรงเรียนกำหนดให้มีการประเมินการบริหารความเสี่ยงทั้งในช่วงระหว่างการดำเนินการและสิ้นสุดโครงการ					
ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง						
34.	โรงเรียนมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ					
35.	โรงเรียนมีการจัดการความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการ PDCA อย่างเป็นระบบ เช่น การวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม การรายงาน และการปรับปรุงแก้ไข					
36.	โรงเรียนมีการจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาผลการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุด					
37.	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร					
38.	โรงเรียนมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับโดยให้มีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ					
39.	โรงเรียนเลือกใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยการหยุดยักเล็ก หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานกิจกรรม โครงการ					

ที่	การบริหารความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
40.	โรงเรียนเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยง โดยการประกันภัย หรือจ้างบุคคล หน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการแทน					
41.	โรงเรียนเลือกใช้วิธีการควบคุมความเสี่ยง โดยการติดตาม ประเมินผลแผนการจัดการความเสี่ยง					
ขั้นที่ 5 การติดตามและรายงานผล						
42.	โรงเรียนกำหนดให้มีแผนการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					
43.	โรงเรียนกำหนดให้มีกิจกรรมการติดตามและเฝ้าระวัง ความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					
44.	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการติดตามระวังความเสี่ยง โดยจัดทำปฏิทินติดตามไว้อย่างชัดเจนทั้งในระดับกลุ่มสาระฯ และ ระดับฝ่ายตามโครงสร้างการบริหารงาน					
45.	โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนการติดตามและเฝ้าระวัง ความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน					
46.	โรงเรียนมีการกำหนดให้จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ข้อบกพร่องและแนวทาง หรือมาตรการแก้ไข					
47.	ผู้บริหารโรงเรียนนำผลจากการรายงานการบริหารความเสี่ยง มาจัดทำเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการ ตัดสินใจ					
48.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทาง การบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน					
49.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตาม ข้อเท็จจริงและเป็นข้อมูลปัจจุบัน เพื่อให้ครูและบุคลากร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบผลการดำเนินงาน					
50.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ให้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยซึ่งเป็นหน่วยงาน ต้นสังกัดทราบผลการดำเนินงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง .

.....

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

.....

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

.....

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์.....

.....

4.2 การระบุความเสี่ยง.....

.....

4.3 การประเมินความเสี่ยง.....

.....

4.4 การจัดการความเสี่ยง.....

.....

4.5 การรายงานและติดตามผล.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 27 โรงเรียน

1. โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
2. โรงเรียนดาราวิทยาลัย
3. โรงเรียนปรีณส์รอยแยลส์วิทยาลัย
4. โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา
5. โรงเรียนอรุณประดิษฐ์
6. โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย
7. โรงเรียนรังษีวิทยา
8. โรงเรียนเซียงรายวิทยาคม
9. โรงเรียนพดุงราษฎร์
10. โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา
11. โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา
12. โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน
13. โรงเรียนอุตรคริสเตียนวิทยา
14. โรงเรียนกุญแจคริสเตียนวิทยา
15. โรงเรียนวิชชานารี
16. โรงเรียนสุริยวงศ์
17. โรงเรียนเคนเน็ตแมคเคนซี
18. โรงเรียนเจริญราษฎร์
19. โรงเรียนบำรุงวิทยา
20. โรงเรียนสหบำรุงวิทยา
21. โรงเรียนสีบนที่ธรรม
22. โรงเรียนสว่างวิทยา
23. โรงเรียนสัจจพิทยา
24. โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา
25. โรงเรียนอุตรคริสเตียนศึกษา
26. โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา สุราษฎร์ธานี
27. โรงเรียนปรีณส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า

ภาคผนวก จ รายชื่อบุคคลผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

รายชื่อบุคคลผู้เชี่ยวชาญ	กำหนดการสัมมนา
1. ดร.อรรถพล ตริภักทรอง เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน(เลขาธิการช.)	สัมมนา วันพุธ ที่ 24 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 เวลา 13.30 น. ณ สำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพฯ
2. ศ.ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร	วันพุธ ที่ 10 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 เวลา 09.00 น. สัมมนาผ่านทาง Line Application
3. ดร.อรรถพล จันทร์ชิวะ ผู้ทรงคุณวุฒิ เคมบริดจ์ เอ็ดดูเคชั่น (UK) ร่างแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาประเทศญี่ปุ่น ไนจีเรีย, ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบ การจัดการองค์กร และคณะทำงาน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประเทศอังกฤษ อเมริกา และ ไนจีเรีย	วันเสาร์ ที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2564 เวลา 10.00 น. ณ โรงแรมวินทรี จังหวัดเชียงใหม่
4. ดร.พัชราภรณ์ ดวงชื่น ผู้จัดการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย	วันศุกร์ ที่ 26 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 เวลา 13.00 น. ณ อาคารสำนักงานสภา คริสตจักรในประเทศไทย กรุงเทพฯ
5. ดร.ศราวุธ สุตะวงค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนองค์การ บริหารส่วนจังหวัดเชียงราย	วันอังคาร ที่ 9 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 เวลา 13.00 น. ณ โรงเรียนองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดเชียงราย

ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความเสี่ยงโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง
สภาคริสตจักรในประเทศไทย



แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล :
2. ตำแหน่ง :
3. หน่วยงาน :
4. หมายเลขโทรศัพท์ :
5. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ :
6. สถานที่สัมภาษณ์ :

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา
คริสตจักรในประเทศไทย**

ประเด็นการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 1) วัฒนธรรมการบริหาร
ความเสี่ยง 2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างหรือการกำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรจะมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไร

.....

.....

องค์ประกอบที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรจะมีวิธีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างไร และแนวทางการสื่อสารความเสี่ยงในโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

องค์ประกอบที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรจะมีวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการ

.....

.....

และในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ครอบคลุมนั้นควรเป็นลักษณะอย่างไร (กลุ่มของคณะกรรมการแต่ละด้าน)

.....

.....

และองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรประกอบด้วยใครบ้าง

.....

.....

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรเป็นอย่างไร

.....

.....

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรจะมีวิธีการหรือแนวทางในแต่ละขั้นตอนอย่างไร

ขั้นที่ 1 วิธีการหรือแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรจะมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

ขั้นที่ 2 วิธีการหรือแนวทางการระบุความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา
คริสตจักรในประเทศไทย ควรมึลักษณะอย่างไรบ้าง

.....
.....

ขั้นที่ 3 วิธีการหรือแนวทางการประเมินความเสี่ยงของการบริหารความเสี่ยงของ
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมึลักษณะอย่างไร

.....
.....

ขั้นที่ 4 วิธีการหรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงในโรงเรียน ควรมึลักษณะอย่างไร

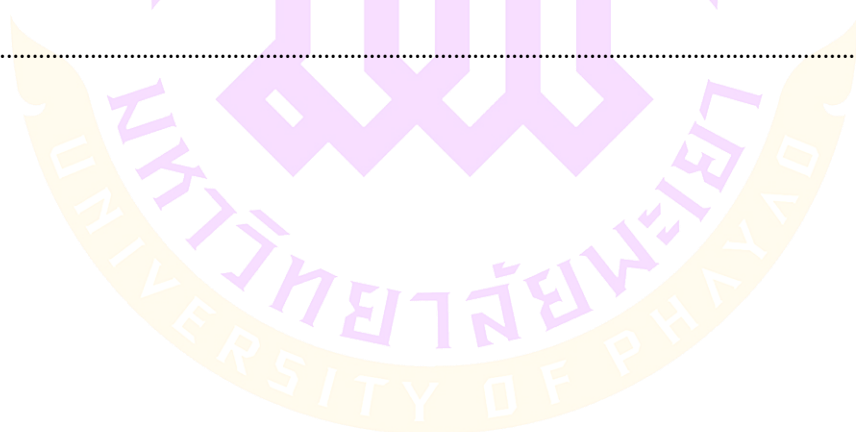
.....
.....

ขั้นที่ 5 วิธีการหรือแนวทางการติดตามและรายงานผลของการบริหารความเสี่ยงของ
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมึลักษณะอย่างไรบ้าง

.....
.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....
.....



ภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยง
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อ
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย | ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยและประเมินผล
การศึกษา อดีตอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 2. ผศ.ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา | อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ผศ.ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ | อาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน วิจัยและบริหารวิชาการ
โดยเฉพาะด้านการบริหารคุณภาพการบริหาร
ความเสี่ยงระดับองค์กร, อนุกรรมการด้านการ
บริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนาธุรกรรมดิจิทัล
(องค์การมหาชน) |
| 4. อาจารย์จิราพร สุเมธีประสิทธิ์ | อาจารย์พิเศษ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรรมการ
วิชาการ (ทว.) สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม
กำหนดมาตรฐาน ISO ด้าน Risk Management |
| 5. ดร.ทวีศักดิ์ อ่ำลา | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 6. ดร.อภิวัฒน์ กันศรีเวียง | รองศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย |
| 7. ดร.สมจิต สมอ | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 |
| 8. ดร.สิรินันท์ ศรีวีระสกุล | รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจ
การศึกษา และผู้จัดการ-ผู้อำนวยการโรงเรียน
ปรีณสรอยแยลวิทยาลัย |
| 9. นายประชวน เชื้อนเพชร | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย |
| ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม | รศ.ดร.รักษิต สุทธิพงษ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร |

ภาพสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
 เพื่อพิจารณาทตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยง
 โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



ภาคผนวก ช แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



แบบสอบถาม

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมรูปแบบการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจง

ขอความกรุณาจากท่านได้พิจารณารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตามความคิดเห็นของท่าน แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม (Suitability) (ร่าง)รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในแต่ละข้อเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม (Suitability) ของรูปแบบการบริหาร
ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

รายการตรวจสอบ	ระดับ ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	5	4	3	2	1	
1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงฯ แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงานของรูปแบบ						
ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ						
1. หลักการ การบริหารความเสี่ยงเป็นยุทธศาสตร์ สำคัญที่มีส่วนช่วยให้กระบวนการดำเนินงานของ โรงเรียนมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาใช้ในการปรับองค์กรให้ ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ โรงเรียนอยู่รอด อยู่ได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้ง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนเป้าหมายตามที่กำหนดไว้						
2. วัตถุประสงค์ 2.1 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความ เข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนการเชื่อมโยงการบริหาร ความเสี่ยงกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน 2.2 เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน						

รายการตรวจสอบ	ระดับ					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
ส่วนที่ 2 กลไกการดำเนินงาน						
1. การทบทวน (Review: 1R) ทบทวน ทำความเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกและขอบข่ายงานโรงเรียน						
2. การดำเนินงาน (Action: 4A) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย 2.1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1) 2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง (A2) 2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (A3) 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (A4)						



รายการตรวจสอบ	ระดับ ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	5	4	3	2	1	
	ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (A1)					
1. กำหนดค่านิยมหลักขององค์กร คือ “วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั้งทั้งองค์กร”						
2. ร่วมรับรู้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังทั้งองค์กร						
3. ร่วมเรียนรู้ ร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลในการมอง ปัญหาและความเสี่ยงให้เป็นโอกาส						
4. ร่วมแรง ร่วมใจ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียน						
5. ร่วมรับผิดชอบ โดยให้ถือว่าการบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ						
6 ร่วมไว้วางใจในองค์กรและยอมรับ การเปลี่ยนแปลง						
ขั้นตอนที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง						
1. กำหนดนโยบายโดยยึดค่านิยมหลักขององค์กร “วัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วมทั้งทั้งองค์กร”						
2. กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารความเสี่ยงให้ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน						
3. กำหนดพันธกิจการบริหารความเสี่ยงครอบคลุม ขอบข่ายงานโรงเรียน						
4. กำหนดมีการสื่อสารนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น วารสาร, การประชุม, การเผยแพร่ทาง Line Group, Page, Facebook, E-mail						

รายการตรวจสอบ	ระดับ ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	5	4	3	2	1	
5. กำหนดให้มีการติดตามและทบทวนเหตุการณ์ ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในภายนอกและนำมาปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ						
ขั้นตอนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง						
1. โครงสร้างกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 คณะ 1.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ นโยบาย 1.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ องค์กร 1.2.1 กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โรงเรียน 1.2.2 กลุ่มคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง โรงเรียน						
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ นโยบาย 2.1 องค์ประกอบ 1) ประธานกรรมการพันธกิจการศึกษา ประธาน 2) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ 3) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ 4) กรรมการพันธกิจการศึกษา กรรมการ 5) ผู้อำนวยการพันธกิจการศึกษา กรรมการ และเลขานุการ						

รายการตรวจสอบ	ระดับ					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
2.2 คุณสมบัติ						
2.2.1 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร องค์กรทางการศึกษา						
2.2.2 เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบาย และแผนงาน						
2.2.3 เป็นผู้ที่มีความรู้เข้าใจในการวางแผน งบประมาณ						
2.2.4 เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องความเสี่ยงหรือ ผ่านการอบรมการบริหารความเสี่ยง องค์กร						
2.3 บทบาทหน้าที่ความร่วมมือชอบ						
2.3.1 กำหนดกรอบแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ ฯ						
2.3.2 เสนอแนะแนวทางการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิฯ						
2.3.3 อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ						
2.3.4 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ						
2.3.5 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯ						
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย						
3.1 กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน						
3.2 กลุ่มคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโรงเรียน						

รายการตรวจสอบ	ระดับ					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
4. กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงเรียน 4.1 องค์ประกอบ 1) ประธานกรรมการบริหารโรงเรียน ประธาน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการ 3) ผู้แทนชุมชน กรรมการ 4) ผู้แทนผู้ปกครอง กรรมการ 5) ผู้แทนครู กรรมการ 6) ผู้จัดการโรงเรียน กรรมการ 7) ผู้อำนวยการโรงเรียน กรรมการ และเลขานุการ						
4.2 คุณสมบัติ 4.2.1 เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจทางด้าน การศึกษา						
4.2.2 เป็นผู้ี่ประสบการณ์ในการบริหาร องค์กรทางการศึกษา						
4.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ 4.3.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหาร ความเสี่ยง						
4.3.2 เสนอแนะแนวทางการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง						
4.3.3 ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับนโยบายเพื่อพิจารณา และอนุมัติ						
4.3.4 กำกับ ดูแลติดตาม ประเมินผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ใช้แผนการบริหารความเสี่ยง						

รายการตรวจสอบ	ระดับ					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
4.3.5 พิจารณาผลการประเมินแผนการ บริหารความเสี่ยงเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนโยบาย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง						
5. กลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โรงเรียน						
5.1 องค์ประกอบ						
1) ผู้จัดการ ประธาน						
2) ผู้อำนวยการ รองประธาน						
3) รองผู้อำนวยการ กรรมการ						
4) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กรรมการ						
5) อนุศาสก กรรมการ						
6) หัวหน้าฝ่ายงาน กรรมการ						
7) หัวหน้าแผนก กรรมการ						
8) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กรรมการ						
9) ผู้ช่วยผู้จัดการ กรรมการและเลขานุการ						
5.2 คุณสมบัติ						
5.2.1 เป็นผู้มีตำแหน่งตามโครงสร้าง การบริหารงานโรงเรียนและผ่านการ อบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยง						
5.3 บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ						
5.3.1 นำนโยบายและแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงสู่การปฏิบัติให้ครอบคลุม ขอบข่ายงานโรงเรียน						
5.3.2 ประเมินความเสี่ยงในภาพรวม โดยระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับของ ความเสี่ยง						

รายการตรวจสอบ	ระดับ ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	5	4	3	2	1	
5.3.3 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อขอ ความเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียน						
5.3.4 กำหนดแนวปฏิบัติและสื่อสารให้ ทุกคนทราบทั้งโรงเรียน						
5.3.5 ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลเป็นไปตามแผนบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน						
5.3.6 รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียน						
5.3.7 ทบทวนปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหาร ความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงโรงเรียน						
ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง						
ขั้นที่ 1 การสื่อสารและการให้คำแนะนำ						
1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อสื่อสารให้ ทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบ						
2. ประชุมร่วมกันของคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ด้านขอบเขตการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกันทุกขั้นตอน						
ขั้นที่ 2 การกำหนดสภาพแวดล้อม						
1. ศึกษาภาพรวมของโรงเรียนเพื่อระบุสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับโรงเรียน						

รายการตรวจสอบ	ระดับ ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	5	4	3	2	1	
2. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ โรงเรียน ประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการแข่งขันรับนักเรียน ทั้งในส่วนของภาครัฐ และภาคเอกชน						
3. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อ โรงเรียน ประกอบด้วย นโยบาย, โครงสร้าง, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, และกลยุทธ์ที่นำไปสู่ ความสำเร็จขีดความสามารถของโรงเรียน ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร การให้ ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และระบบ สารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียน						
ขั้นที่ 3 การประเมินความเสี่ยงในภาพรวม						
1. การระบุความเสี่ยง ให้ครอบคลุม 4 ประเภท 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) เสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ						
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง						
2.1 กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง(Risk Owner) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบความเสี่ยง 4 ประเภท 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) เสี่ยง ด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้าน การเงิน 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ						
2.2 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงใช้แบบระบุความเสี่ยง พิจารณาถึงสาเหตุปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านบวก และด้านลบ						

รายการตรวจสอบ	ระดับ					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
2.3 ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาถึงโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของ การเกิดความเสี่ยง						
3. การประเมินความเสี่ยง						
3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งใน ด้านโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)						
3.2 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ในเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงปริมาณ ระดับ 5 ความเสี่ยงสูงมาก มีโอกาสดังกล่าวเกิด 1 ครั้งในรอบ 1 เดือน ระดับ 4 ความเสี่ยงสูง มีโอกาสดังกล่าวเกิด 1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน ระดับ 3 ความเสี่ยงปานกลาง มีโอกาสดังกล่าวเกิด 1 ครั้งในรอบ 1 ปี ระดับ 2 ความเสี่ยงต่ำ มีโอกาสดังกล่าวเกิด 1 ครั้ง ในรอบ 3 ปี ระดับ 1 ความเสี่ยงต่ำมาก มีโอกาสดังกล่าวเกิด 1 ครั้งในรอบ 5 ปี						
3.3 ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ความเสี่ยง ในเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงคุณภาพ ที่สะท้อนถึง ความเสี่ยงระดับสูง กลาง ต่ำ ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสียหายสูงมาก มีโอกาสดังกล่าวเกิดแทบทุกครั้ง ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสียหายสูง มีโอกาสดังกล่าวเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสียหายปานกลาง มีโอกาสดังกล่าวเกิดบางครั้ง						

รายการตรวจสอบ	ระดับ					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก มีโอกาสเกิดเป็นบางกรณี						
4. เกณฑ์การให้คะแนนระดับผลกระทบ (Impact)						
4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์						
ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60%						
ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง สำเร็จตามแผน 61-70%						
ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง สำเร็จตามแผน 71-80%						
ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตามแผน 81-90%						
ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100%						
4.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน						
ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก สำเร็จตามแผน 1-60%						
ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง สำเร็จตามแผน 61-70%						
ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง สำเร็จตามแผน 71-80%						
ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ สำเร็จตามแผน 81-90%						
ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก สำเร็จตามแผน 91-100%						

รายการตรวจสอบ	ระดับ					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
<p>4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน</p> <p>ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก มีการสูญเสียทรัพย์สินมากกว่า 10,000,000 บาท</p> <p>ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 250,001-10,000,000 บาท</p> <p>ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง มีการสูญเสียทรัพย์สิน 50,001-250,000 บาท</p> <p>ระดับ 2 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำ มีการสูญเสียทรัพย์สิน 10,001-50,000 บาท</p> <p>ระดับ 1 โอกาสเกิดความเสี่ยงต่ำมาก มีการสูญเสียทรัพย์สินไม่เกิน 10,000 บาท</p>						
<p>4.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</p> <p>ระดับ 5 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง การฟ้องร้องดำเนินคดีและ เรียกร้องค่าเสียหาย ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกัน ของผู้ที่ได้รับความเสียหาย</p> <p>ระดับ 4 โอกาสเกิดความเสี่ยงสูง หมายถึง การละเมิดกฎหมายที่สำคัญ เช่น การไม่ สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ หรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</p> <p>ระดับ 3 โอกาสเกิดความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญที่ มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี และ/หรือ เรียกร้องค่าเสียหาย</p>						

รายการตรวจสอบ	ระดับ ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	5	4	3	2	1	
ระดับ 2 โอกาสเกิดความเล็งต่ำ หมายถึง การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ ระดับ 1 โอกาสเกิดความเล็งต่ำมาก หมายถึง การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ						
4. การจัดลำดับความเสี่ยง นำผลการประเมิน มาจัดลำดับความเสี่ยงด้วยวิธีจัดทำข้อมูลสถานะ ความเสี่ยง (Risk Profile) โดยกำหนดระดับคะแนน และลำดับของความเสี่ยงและจำแนกแยกสีตาม ระดับความเสี่ยง						
ขั้นที่ 4 การจัดการความเสี่ยง						
1. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 วิธี ประกอบด้วย 1) การหลีกเลี่ยง 2) การโอนความเสี่ยง 3) การควบคุมความเสี่ยง 4) การยอมรับความเสี่ยง						
2. แนวทางจัดการความเสี่ยง 4 ระดับ ประกอบด้วย 2.1 ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very High) ต้องมี แผนลดความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน ลดความเสี่ยง ทันทีและภายในเวลาที่กำหนด หรืออาจจะ ต้องถ่ายโอนความเสี่ยง 2.2 ความเสี่ยงระดับสูง (High) ต้องมีแผนลด ความเสี่ยง โดยจัดสรรทรัพยากรและ มาตรการให้เพียงพอ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่โรงเรียนยอมรับได้ 2.3 ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate) จะต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มี การควบคุมเพียงพอและเหมาะสม 2.4 ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) ยอมรับความเสี่ยง ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน						

รายการตรวจสอบ	ระดับ					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
	ความเหมาะสม					
	5	4	3	2	1	
ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน						
1. โรงเรียนกำหนดวัดผลการดำเนินงาน เดือนละ 1 ครั้ง						
2. โรงเรียนจัดทำรายงานความเสี่ยงสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน						
3. โรงเรียนจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย ปีการศึกษาละ 2 ครั้ง						

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถาม
รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

อรรรรณ กัลชาญพิเศษ

นิสิตปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

ตุลาคม 2564

ภาคผนวก ฅ แบบประเมินความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย
สภาคริสตจักรในประเทศไทย



แบบสอบถาม

เพื่อประเมินความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย
ในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย
ในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม ดังนี้

- 1.1 องค์ประกอบและกลไกการดำเนินงานของรูปแบบ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
- 1.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย
 - (1) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ
 - (2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ
 - (3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ
 - (4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ สอบถามผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย
ในประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้จัดการ-ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 27 โรงเรียน เกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4. ในการตอบคำถามโปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถาม ตามการรับรู้ของท่านว่าความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรอยู่ในระดับใด ขอท่านโปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงข้อละ 1 ช่อง โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- ระดับความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) มีความหมาย ดังนี้
- | | | |
|---------|---------|---|
| ระดับ 5 | หมายถึง | มีความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง | มีความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) อยู่ในระดับมาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง | มีความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) อยู่ในระดับปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง | มีความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) อยู่ในระดับน้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง | มีความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

5. เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์ตามระยะเวลาในการศึกษาของผู้วิจัย จึงขอความกรุณาท่านผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้โปรดส่งแบบสอบถามฉบับนี้ส่งคืนตามที่อยู่ของผู้วิจัยที่ระบุในซอง (ติดแสตมป์) ที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งทางไปรษณีย์จัดคืนผู้วิจัย หรือตอบแบบสอบถามทาง Google form ภายในวันที่ 15 ธันวาคม 2564

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถาม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

อรวรรณ กัลชาญพิเศษ (ผู้วิจัย)

นิสิตปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร 081-7657938 (มือถือ) E-mail : orawankallachan@gmail.com

ธันวาคม 2564

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งปัจจุบัน

1. ผู้จัดการโรงเรียน.....
2. ผู้อำนวยการโรงเรียน.....



รายการประเมิน	ระดับ					ระดับความเป็น					ข้อเสนอแนะ
	ความเป็นไปได้					ประโยชน์					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ขั้นที่ 5 การติดตามและการทบทวน (Monitoring and Review)											
1. โรงเรียนกำหนดวัดผลการดำเนินงาน เดือนละ 1 ครั้ง											
2. โรงเรียนจัดทำรายงานความเสี่ยง สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียน											
3. โรงเรียนจัดทำรายงานการบริหาร ความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงของโรงเรียนและ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับนโยบายปีการศึกษาละ 2 ครั้ง											

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถาม
รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

อรวรรณ กัลชาญพิเศษ (ผู้วิจัย)

นิสิตปริญญาการศึกษาดุขภูมิตต มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร 081-7657938 (มือถือ) E-mail : orawankallachan@gmail.com

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อรรรรณ กัลชาญพิเศษ
วัน เดือน ปี เกิด	16 ธันวาคม 2512
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2546 ศศ.ม (พัฒนาลังคม), มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขต สารสนเทศ, พะเยา พ.ศ. 2531 ค.บ. (ภูมิศาสตร์), วิทยาลัยครูเชียงราย, เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	203/1 หมู่ 2 ตำบลสันทราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	อรรรรณ กัลชาญพิเศษ. (2565). การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. วารสารรัชต์ภาคย์ Rajapark Journal ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 16(45), 141- 154. อรรรรณ กัลชาญพิเศษ. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). รูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. วารสารรัชต์ภาคย์ Rajapark Journal ฉบับมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์, 16(49).