แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย
มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

จัดทำโดย
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ภายใต้สภาวการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ และควบคุมความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ส่งเสริมให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มีระบบตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ดังกล่าว

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับสำนักงานส่วนกลาง สำนัก กลุ่ม/ศูนย์/ฝ่าย ไปจนถึงบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รายงานฉบับนี้จึงเป็นความพยายามที่จะสรุปและนำเสนอแนวทางการปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กร

(รองศาสตราจารย์ประวิต เอราวรรณ์)
เลขาธิการสภาการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	**ก**
สารบัญ	**ก**
สารบัญภาพ	**จ**
สารบัญตาราง	**ฉ**
ส่วนที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมา	**1**
1.2 บริบทของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	**2**
1.3 วัตถุประสงค์	**2**
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	**3**
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	**3**
ส่วนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง	**5**
2.1 หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	**5**
2.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	**6**
2.2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	6
2.2.2 ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง	6
2.2.3 การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	7
2.2.4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง	7
2.2.5 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย	7
2.2.6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ	7
2.2.7 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ	8
2.2.8 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	8
2.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	**8**
2.3.1 การวิเคราะห์องค์กร	8
2.3.2 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	9
2.3.3 การระบุความเสี่ยง	9
2.3.4 การประเมินความเสี่ยง	9
2.3.5 การตอบสนองความเสี่ยง	10

2.3.6 การติดตามและทบทวน 11
2.3.7 การสื่อสารและการรายงาน 11
2.4 นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร 11
2.4.1 ด้านการปฏิบัติงาน 12
2.4.2 ด้านการทุจริต 12
2.4.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 12
2.4.4 ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร 12
2.5 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 12
2.5.1 การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) 12
2.5.2 การระบุความเสี่ยง 13
2.5.3 เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง 13
2.5.4 การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ 16
2.5.5 การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง 17
2.5.6 ตัวอย่างแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง 18
ส่วนที่ 3 การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง 19
3.1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง 19
3.2 การรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง 20
3.2.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง 20
3.2.2 การรวบรวมข้อมูลจากการประชุม การอบรม การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 20
3.2.3 การติดต่อประสานงานผ่านช่องทางต่าง ๆ 20
3.2.4 แหล่งข้อมูล 21
3.3 การวิเคราะห์องค์กร 21
3.3.1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กรในปัจจุบัน 21
3.3.2 การวิเคราะห์สภาพองค์กรโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis 22
3.4 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง 26
3.5 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 26
3.5.1 การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) 26
3.5.2 การระบุความเสี่ยง 27
3.5.3 เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง 27
3.5.4 เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ 30
3.5.5 เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง 30

ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการความเสี่ยง **31**

4.1 **ประเด็นความเสี่ยง** **31**

4.2 **การประเมินความเสี่ยง** **37**

4.3 **สรุปประเด็นที่ต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง** **42**

4.4 **รายละเอียดการบริหารจัดการประเด็นความเสี่ยง** **46**

4.4.1 รหัสความเสี่ยง : Strategic Risk 04 46

4.4.2 รหัสความเสี่ยง : Strategic Risk 05 46

4.4.3 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 01 47

4.4.4 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 02 47

4.4.5 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 03 48

4.4.6 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 05 49

4.4.7 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 08 50

4.4.8 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 09 51

4.4.9 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 10 51

4.4.10 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 11 52

4.4.11 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 01 52

4.4.12 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 02 53

4.4.13 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 03 54

4.4.14 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 04 55

4.4.15 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 05 56

4.4.16 รหัสความเสี่ยง : Compliance Risk 01 56

4.4.17 รหัสความเสี่ยง : Compliance Risk 02 57

4.4.18 รหัสความเสี่ยง : Compliance Risk 03 58

4.4.19 รหัสความเสี่ยง : Compliance Risk 05 59

ส่วนที่ 5 การติดตาม ประเมิน และรายงานผล **60**

5.1 การติดตาม **60**

5.2 การประเมินผล **61**

5.3 การรายงานผล **62**

5.3.1 ส่วนที่ 1 บทนำ 62

5.3.2 ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการความเสี่ยง 63

5.3.3 ส่วนที่ 3 วิธีการติดตามและประเมินผล 66
5.3.4 ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง 67
5.3.5 ส่วนที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ 68
ภาคผนวก 69
ภาคผนวก 1 แบบฟอร์มข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 70
ภาคผนวก 2 แบบฟอร์มการวิเคราะห์ผลกระทบการบริหารความเสี่ยง 71
เอกสารอ้างอิง 72
คณะผู้จัดทำ 74

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ตัวอย่างตารางวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ 16
ภาพที่ 2 ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง 17

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เกณฑ์ประเมินด้านผลกระทบ	13
ตารางที่ 2 เกณฑ์ประเมินด้านโอกาส	14
ตารางที่ 3 เกณฑ์ประเมินด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	15
ตารางที่ 4 เกณฑ์ประเมินด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง	15
ตารางที่ 5 ตัวอย่างการวิเคราะห์การให้คะแนนความเสี่ยง	15
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)	22
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	22
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	24
ตารางที่ 9 เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง	27
ตารางที่ 10 เกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบ	28
ตารางที่ 11 เกณฑ์ประเมินความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	29
ตารางที่ 12 เกณฑ์ประเมินลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง	29
ตารางที่ 13 เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ	30
ตารางที่ 14 เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	30
ตารางที่ 15 ประเด็นความเสี่ยงที่นำมาพิจารณา	31
ตารางที่ 16 การประเมินความเสี่ยง	38
ตารางที่ 17 สรุปประเด็นที่ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	42
ตารางที่ 18 สรุปประเด็นที่ต้องพิจารณาผลกระทบที่สะสม	42
ตารางที่ 19 สรุปประเด็นที่ต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	43
ตารางที่ 20 รายละเอียดของความเสี่ยง Strategic Risk 04	46
ตารางที่ 21 รายละเอียดของความเสี่ยง Strategic Risk 05	46
ตารางที่ 22 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 01	47
ตารางที่ 23 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 02	47
ตารางที่ 24 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 03	48
ตารางที่ 25 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 05	49
ตารางที่ 26 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 08	50
ตารางที่ 27 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 09	51
ตารางที่ 28 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 10	51
ตารางที่ 29 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 11	52
ตารางที่ 30 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 01	52
ตารางที่ 31 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 02	53
ตารางที่ 32 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 03	54
ตารางที่ 33 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 04	55
ตารางที่ 34 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 05	56
ตารางที่ 35 รายละเอียดของความเสี่ยง Compliance Risk 01	56

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 36 รายละเอียดของความเสี่ยง Compliance Risk 02	57
ตารางที่ 37 รายละเอียดของความเสี่ยง Compliance Risk 03	58
ตารางที่ 38 รายละเอียดของความเสี่ยง Compliance Risk 05	59
ตารางที่ 39 ตารางเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง	61

ส่วนที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ตามที่กระทรวงการคลังมีหนังสือ ที่ กค 0409.3/ว36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ซึ่งในข้อ 3 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดตามมาตรา 79 ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) และสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่าง ๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยนำหลักการดังกล่าวข้างต้นมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อมุ่งให้เกิดการดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานที่จะถ่ายทอดจากระดับสำนักงานไปยังหน่วยงานระดับสำนัก (หน่วยงานระดับกอง) หน่วยงานระดับกลุ่ม/ศูนย์/ฝ่าย และระดับบุคคล อีกทั้งเป็นการพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้น

1.2 บริบทของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

อำนาจหน้าที่

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ การเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการประเมินผลการจัดการศึกษา โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬากับการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนในการสนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษาของชาติ

2) ประสานการจัดทำข้อเสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

3) วิจัยและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และภูมิปัญญาของชาติ ตลอดจนรวบรวมและพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนานโยบายและแผนการศึกษาชองชาติ

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นหรือคำแนะนำในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวกับการศึกษา

6) ปฏิบัติงานอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ยุทธศาสตร์

1) พัฒนากรอบนโยบายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) ยกระดับองค์กรให้คล่องตัวและสมรรถนะสูงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) เสริมสร้างการบูรณาการและขับเคลื่อนการทำงานร่วมกับเครือข่ายการศึกษาและสาธารณะอย่างสร้างสรรค์

วิสัยทัศน์

“สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นองค์กรนำในการพัฒนา ยกระดับ ร่วมขับเคลื่อนการศึกษาและการเรียนรู้สำหรับทุกคนสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1) พัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายแผน และมาตรฐานด้านการศึกษาด้วยการใช้งานวิจัยเป็นฐานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสำหรับทุกคนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพ

2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

3) ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

1.3 วัตถุประสงค์

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

2. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจหลักการและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และมีการปฏิบัติตามมาตรการ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. เพื่อพัฒนาระบบ มาตรการหรือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงาน

4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

5. เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่จะทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีความเข้าใจหลักการและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และมีการปฏิบัติตามมาตรการ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. มีระบบ มาตรการหรือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

4. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เชื่อมโยงการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

5. สามารถลดกระทบเชิงลบซึ่งเกิดจากการดำเนินงานต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจากทุกระดับร่วมกันพิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ขนาด ปริมาณ ระดับความเสี่ยง หรือสถานการณ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่องานการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด หรือโครงการใดโครงการหนึ่ง หรือความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือหลังจากการดำเนินการจัดการความเสี่ยง และการวางระบบการควบคุมภายในไประยะหนึ่งหรือมาตรการหนึ่ง แล้วพบว่าความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่มีระดับเกินกว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะหมายถึงการจัดการความเสี่ยงหรือมาตรการนั้น ๆ ยังไม่เพียงพอ จึงต้องหาแนวทางเพิ่มเติมหรือปรับปรุงให้เหมาะสม

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) หมายถึง การระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร โดยการพิจารณาที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้น เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และการประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้น (Likelihood) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) เพื่อให้องค์กรสามารถจัดลำดับความเสี่ยงและพิจารณาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

โอกาส (Likelihood) หมายถึง โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น ซึ่งความเป็นไปได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ และโอกาสของการเกิดความเสียหายแต่ละระดับ ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นและอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจเกิดผลกระทบเพียงประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ อาจแสดงระดับความเสียหายตั้งแต่น้อย - มาก

การควบคุม (Control) หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือการเฝ้าระวังมิให้ความเสี่ยงส่งผลกระทบรุนแรงทำความเสียหายแก่องค์กร

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map) หมายถึง แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงของหลาย ๆ กิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงกัน หรือเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน หรือมีปัจจัยเสี่ยงมาจากเหตุเดียวกัน โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงจากสาเหตุที่แท้จริง

ส่วนที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดโครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วน เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล หลักการบริหารจัดการความเสียงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

2.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
3. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
6. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
7. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบ ซึ่งไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

2) การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

3) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

2.2.2 ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระใน

การกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

2.2.3 การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลการที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
2) การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
3) การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
4) การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
5) การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

2.2.4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.2.5 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อม

2.2.6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และอาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

2.2.7 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลและบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

2.2.8 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

2.3 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์องค์กร
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. การติดตามและทบทวน
7. การสื่อสารและการรายงาน

2.3.1 การวิเคราะห์องค์กร

การวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

1) SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2) PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

2.3.2 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น 5 ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

2.3.3 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก) เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข) สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค) ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

2.3.4 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น 3 ช่วงคะแนน หรือ 5 ช่วงคะแนน

2) การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์

(Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

3) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงมีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง 2 ความเสี่ยง ที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

4) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

2.3.5 การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

1) การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง

2) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

3) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

1) **ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง** ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ

2) **การลดโอกาสของความเสี่ยง** เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินโดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระทบยอด เป็นต้น

3) **การลดผลกระทบของความเสี่ยง** เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

4) **การโอนความเสี่ยง** หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

5) **ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง** เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

6) **ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง** หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

7) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

8) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

2.3.6 การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวน เป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

2.3.7 การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two Way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

2.4 นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ

องค์กรโดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest) ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.4.1 ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรและยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

2.4.2 ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณีและมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

2.4.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

2.4.4 ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

2.5 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

2.5.1 การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกันจัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน

2.5.2 การระบุความเสี่ยง

จากการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแล้ว จากนั้นจึงดำเนินการการระบุความเสี่ยงโดยกำหนดประเด็นต่อไปนี้ 1) รหัสความเสี่ยง 2) ชื่อความเสี่ยง 3) สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง และ 4) ผลกระทบ

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยง

<u>รหัสความเสี่ยง</u> : 1

<u>ชื่อความเสี่ยง</u> : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

<u>สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง</u>

- ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล
- ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
- ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
- บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
- ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ/ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

<u>ผลกระทบ</u>

- ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)
- ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
- ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)

2.5.3 เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

1) ด้านผลกระทบ

ตารางที่ 1 เกณฑ์ประเมินด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	**สูงมาก**	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
4	**สูง**	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง .....ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล..... หรือ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
		ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
3	**ปานกลาง**	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง .....ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
2	**ต่ำ**	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
1	**ต่ำมาก**	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....

2) ด้านโอกาส

ตารางที่ 2 เกณฑ์ประเมินด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 90 % ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือความถี่เกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70 - 40 % ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุกปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40 - 29 % ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	ต่ำ	โอกาสเกิด 20 - 39 % ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	ต่ำมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 20 - 39 % ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการหรือเกิดขึ้นทุก 5 ปี

3) ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

ตารางที่ 3 เกณฑ์ประเมินด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	**สูงมาก**	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	**สูง**	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	**ปานกลาง**	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	**ต่ำ**	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	**ต่ำมาก**	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

4) ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

ตารางที่ 4 เกณฑ์ประเมินด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2 - 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 2 - 3 เดือน
2	ต่ำ	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน 3 - 6 เดือน
1	ต่ำมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า 6 เดือน

5) การให้คะแนนความเสี่ยง

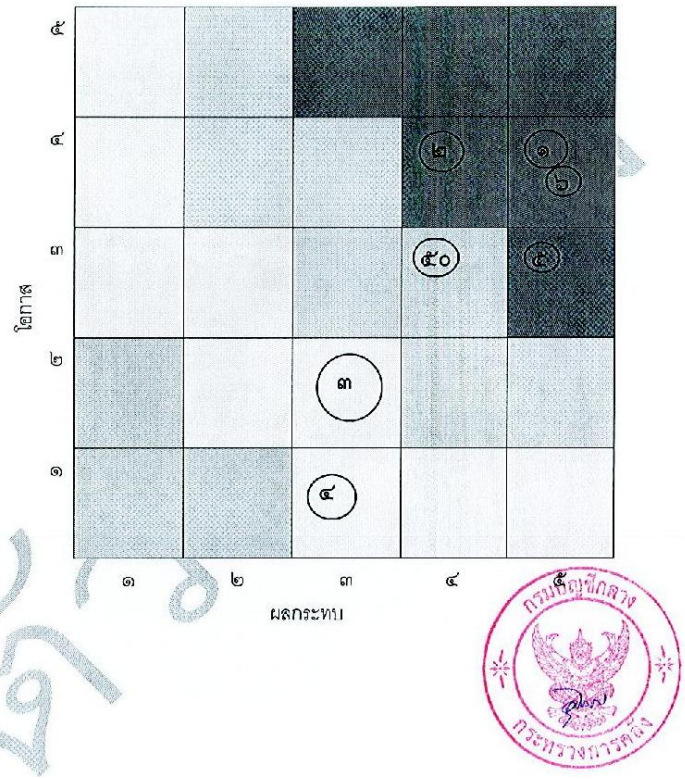
ตารางที่ 5 ตัวอย่างการวิเคราะห์การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	4	5	3	3
2	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูลบุคคล	4	4	3	3
3	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลในระบบผิดพลาด	2	3	1	5

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง
4	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรมโดยไม่ได้การอนุมัติ	1	3	1	4
5	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อยโอกาสไม่สามารถเข้าถึงการบริการรูปแบบใหม่	3	5	2	2
6	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทนกันในระบบการเงิน	4	5	2	2
. . .	. . .	. . .	. . .	. . .	. . .
50	ความเสี่ยงการโจมตีทางไซเบอร์	3	4	3	4

2.5.4 การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

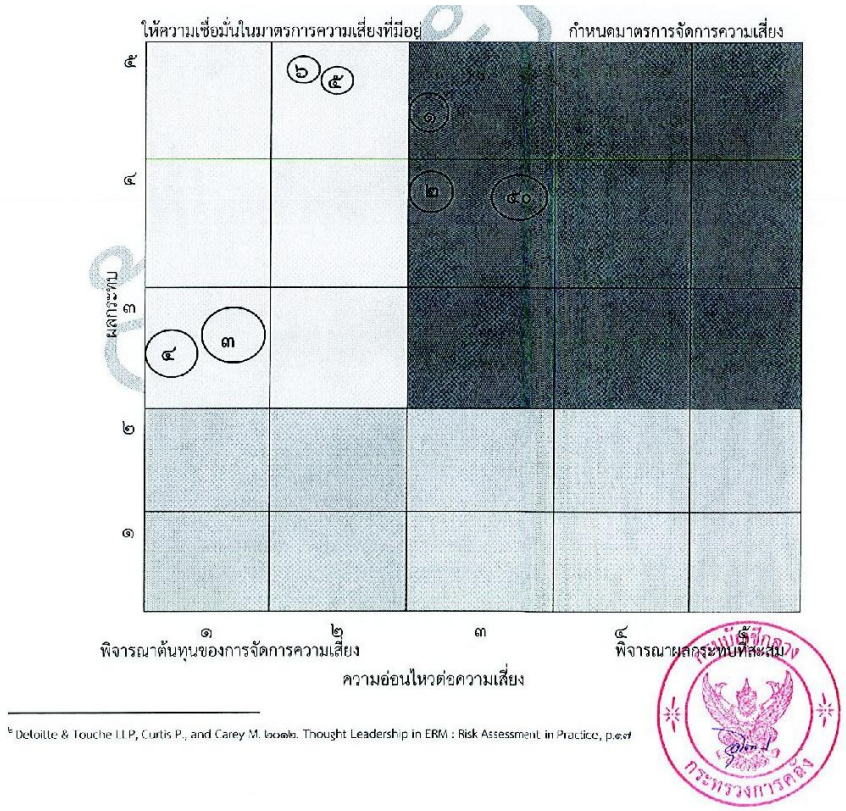
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนการ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง



ภาพที่ 1 ตัวอย่างตารางวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ

2.5.5 การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1 - 2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1 - 2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 1 - 2 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3 - 5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 3 - 5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 1 - 2 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 3 - 5 และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ 3 - 5 โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



[๖] Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. Isaacs. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๔๗

ภาพที่ 2 ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

2.5.6 ตัวอย่างแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

<u>รหัสความเสี่ยง</u> : 1

<u>ชื่อความเสี่ยง</u> : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

<u>ระดับผลกระทบ</u> : ระดับองค์กร

<u>เจ้าของความเสี่ยง</u> : ผู้อำนวยการกอง

<u>วิธีจัดการความเสี่ยง</u>

1. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ
2. มาตรการเข้าถึงข้อมูล
3. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล
4. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล
5. การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
6. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
7. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าใช้งานในระบบ
8. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

<u>ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ</u>

1. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ ครั้ง ต่อ 1 ผู้ใช้งาน
2. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า .....
3. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท.....

<u>วิธีการติดตามและการรายงาน</u>

1. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการเข้าใช้งาน
2. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ 1 ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ.....
3. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า .....ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบและรายงานต่อรองอธิบดี

ส่วนที่ 3
การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสี่ยง ดังนั้น การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีกระบวนการที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นความเสี่ยง ซึ่งการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. การรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง
3. การวิเคราะห์องค์กร
4. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
6. การกำหนดประเด็นความเสี่ยง ได้แก่ รหัสความเสี่ยง ชื่อความเสี่ยง ระดับผลกระทบ เจ้าของความเสี่ยง วิธีจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ และวิธีการติดตามและการรายงาน
7. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและเผยแพร่ให้ส่วนที่เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติ

3.1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริบทและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คู่มือ หนังสือเวียน และที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ดังนี้

1) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 (มาตรา 79)

2) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

3) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

4) แผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

5) แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

6) รายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

7) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 1) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

8) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

9) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค. 5) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

10) รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

11) การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

12) การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

13) ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

14) ข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามคู่มือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0

15) รายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน และที่เกี่ยวข้อง

16) รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

17) รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีบประมาณ พ.ศ. 2567

18) ข้อมูลเอกสารทางวิชาการจากเว็บไซต์ต่าง ๆ

3.2 การรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง

3.2.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1) หนังสือเวียนเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนัก/กลุ่ม

2) หนังสือเวียนติดตามความก้าวหน้าจากสำนัก/กลุ่ม ที่เกี่ยวข้อง

3) หนังสือเวียนรายงานผลของการดำเนินงานจากสำนัก/กลุ่ม ที่เกี่ยวข้อง

4) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงาน คู่มือ แผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 การรวบรวมข้อมูลจากการประชุม การอบรม การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1 ประเด็น “การประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมภายในที่มีอยู่สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน 2567” ระหว่างวันที่ 16 - 17 มกราคม 2568 ณ ห้องประชุมกำแหง พลางกูร ชั้น 3 อาคาร 56 ปี สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

2) การประชุมเชิงปฏิบัติการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 2 ประเด็น “การจัดทำกิจกรรมปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568” ระหว่างวันที่ 21 – 22 มกราคม 2568 ณ ห้องประชุมกำแหง พลางกูร ชั้น 3 อาคาร 56 ปี สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

3.2.3 การติดต่อประสานงานผ่านช่องทางต่าง ๆ

1) หนังสือราชการ เช่น หนังสือเชิญหน่วยงานภายนอก (วิทยากร) บันทึกข้อความเวียนสำนัก/กลุ่ม

2) โทรศัพท์

3) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

4) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ e-office

3.2.4 แหล่งข้อมูล

1) ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ เลขาธิการสภาการศึกษา รองเลขาธิการสภาการศึกษา ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา

2) ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้แก่

- ผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ผู้ช่วยนักวิชาการ
- คณะกรรมการการประเมินผลระบบควบคุมภายในและคณะทำงานควบคุมภายในตามภารกิจ

3) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร และผู้ที่เข้ามาติดต่อราชการ เป็นต้น

3.3 การวิเคราะห์องค์กร

3.3.1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กรในปัจจุบัน

ตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจและอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

1) วิสัยทัศน์

“สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นองค์กรนำในการพัฒนา ยกระดับ ร่วมขับเคลื่อนการศึกษาและการเรียนรู้สำหรับทุกคนสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”

2) พันธกิจ

(1) พัฒนาและขับเคลื่อนนโยบายแผน และมาตรฐานด้านการศึกษาด้วยการใช้งานวิจัยเป็นฐานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสำหรับทุกคน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีคุณภาพ

(2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

(3) ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

3) ภารกิจและอำนาจหน้าที่

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ การเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการประเมินผลการจัดการศึกษา โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬากับการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนในการสนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษาของชาติ

(2) ประสานการจัดทำข้อเสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

(3) วิจัยและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และภูมิปัญญาของชาติ ตลอดจนการรวบรวมและพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนานโยบายและแผนการศึกษาของชาติ

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นหรือคำแนะนำในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวกับการศึกษา

(6) ปฏิบัติงานอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3.3.2 การวิเคราะห์สภาพองค์กรโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

จากการการศึกษาเอกสาร ประชุมเชิงปฏิบัติการ และสำรวจความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสามารถรวบรวมความคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่งมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามต่อแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร	
1. ปัจจัยภายใน (Internal factors) วิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิด (McKinsey 7-S Framework) ประกอบด้วย ☑ โครงสร้าง (Structure) ☑ ทักษะในการทำงาน (Skill) ☑ บุคลากร (Staff) ☑ ค่านิยมร่วม (Share-values) ☑ ระบบ (System) ☑ รูปแบบการทำงาน (Style) ☑ กลยุทธ์ (Strategy)	**S = จุดแข็ง (Strengths)** หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายในของหน่วยงานที่เป็นบวกซึ่งหน่วยงานสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในของหน่วยงานที่ทำได้ดี
	W = จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายในของหน่วยงานที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในของหน่วยงานที่ทำได้ไม่ดี
2. ปัจจัยภายนอก (External factors) วิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิด PESTLE ประกอบด้วย ☑ การเมือง (Politics) ☑ เศรษฐกิจ (Economic) ☑ สังคม (Social) ☑ เทคโนโลยี (Technology) ☑ กฎหมาย (Legal) ☑ สิ่งแวดล้อม (Environment)	**O = โอกาส (Opportunities)** หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของหน่วยงานในการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
	T = อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของหน่วยงานไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ปัจจัยภายใน (Internal Factor)	
จุดแข็ง (Strengths)	**จุดอ่อน (Weaknesses)**
S1 – มีความคล่องตัวในการปรับแผนงานและแผนงบประมาณเพื่อดำเนินการโครงการเร่งด่วน/ประเด็นเร่งด่วน/ประเด็นที่สาธารณชนสนใจ S2 – บุคลากรส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไปส่งผลให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะการขับเคลื่อนงานวิจัยด้านการศึกษา S3 – สภาการศึกษามีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มี	W1 – การแบ่งภารกิจของกลุ่มงานในสกศ. ยังไม่ครอบคลุมภารกิจที่ปฏิบัติ W2 – โครงสร้างการทำงานมีลักษณะเป็นลำดับชั้นการบังคับบัญชา ทำให้การขับเคลื่อนค่อนข้างล่าช้า และขาดความยืดหยุ่น ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองต่อประเด็นด้านการศึกษาที่สำคัญในปัจจุบัน

ปัจจัยภายใน (Internal Factor)	
จุดแข็ง (Strengths)	**จุดอ่อน (Weaknesses)**
ประสบการณ์และความชำนาญที่หลากหลายในการขับเคลื่อนประเด็นทางการศึกษา S4 – มีกฎหมายด้านการศึกษา สำหรับการขับเคลื่อนนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง S5 - จำนวนของงานวิจัยด้านการศึกษาที่หลากหลายและเป็นประโยชน์กับสังคม S6 - มีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายและบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภายนอก S7 – บุคลากรรุ่นใหม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ S8 - บุคลากรทุกระดับให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจเร่งด่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ad hoc)	W3 - การเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่มีประสิทธิภาพ W4 – ขาดการสื่อสารเป้าหมายการดำเนินงานให้แก่บุคลากร ทำให้การทำงานยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน W5 - ขาดการบูรณาการข้อมูลการทำงานร่วมกันของทุกสำนัก/กลุ่ม W6 –ระบบการบริหารการเงินการคลังยังไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควร W7 – ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนนโยบายและการปฏิบัติงานตามแผน/ภารกิจของ สกศ. W8 – อัตรากำลังไม่เพียงพอ และการเกลี่ยอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจ W9 – การสรรหาบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มงาน W10 - ระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น (ระบบบ่มเพาะ) ยังไม่มีประสิทธิภาพ และขาดการสอนงาน (Coaching) W11 -ไม่มีระบบการสัมภาษณ์บุคลากรที่ตัดสินใจลาออก (Exit Interview) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวทางในการรักษาบุคลากรขององค์กรในอนาคต W12 – ขาดแผนพัฒนารายบุคคล และการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ W13 – ขาดการพัฒนาความรู้ และทักษะของบุคลากรให้ตรงตามภารกิจงาน และรองรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคต W14 – บุคลากรมีภารกิจงานประจำที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการขับเคลื่อนภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มที่ W15 – ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับระหว่างบุคลากรของหน่วยงานกับที่ปรึกษาจากภายนอกที่ทางองค์กรจ้างมาให้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ W16 – บุคลากรขาดทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนงานในอนาคต เช่น ทักษะภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ทักษะด้านดิจิทัล เป็นต้น W17 - ขาดหลักเกณฑ์ กระบวนการทำงาน และคู่มือในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ W18 - ฐานข้อมูลด้านการศึกษาภายในหน่วยงานยังไม่ได้เชื่อมโยงข้อมูลร่วมกันทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน W19 – ขาดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงขาดการสื่อสารหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอนาคต

ปัจจัยภายใน (Internal Factor)	
จุดแข็ง (Strengths)	**จุดอ่อน (Weaknesses)**
	W20 - มีการกำหนดค่านิยมของ สกศ. ที่ชัดเจน แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ W21 – ขาดการสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมสื่อสารระหว่างบุคลากรในแต่ละช่วงวัย

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ปัจจัยภายนอก (External factors)	
โอกาส (Opportunities)	**อุปสรรค (Threats)**
O1 – แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทตามยุทธศาสตร์ฯ ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต และ 12 การพัฒนาการเรียนรู้ ให้ความสำคัญประเด็นการศึกษา ส่งผลให้การดำเนินงานของ สกศ มีความชัดเจนมากขึ้น O2 – มีกฎหมาย ข้อบังคับเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการศึกษาของ สกศ. เช่น พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 (ปัจจุบัน) พ.ร.บ.การพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. 2562 เป็นต้น O3 – ภาคการเมืองให้การยอมรับและความไว้วางใจ สกศ. ในบทบาทของการเป็นที่ปรึกษาด้านนโยบายการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง O4 – รัฐบาลให้ความไว้วางใจ สกศ. ในการทำงานประเด็นด้านการศึกษาที่สำคัญ รวมถึงการชี้ทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศ O5 – นโยบายการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสให้ สกศ. พัฒนานโยบายที่พร้อมรับต่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย ในแต่ละช่วงวัย O9 – มีการจ้างแรงงานทั้ง skilled และ unskilled labor ในพื้นที่ชายแดนและเขตเศรษฐกิจพิเศษมากขึ้น อีกทั้งมีการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสาขาการผลิตและเป้าบริการเป้าหมาย ส่งผลให้ สกศ พัฒนานโยบายเพื่อเพิ่มสมรรถนะและทักษะสำหรับแรงงานมากขึ้น O10 – ความร่วมมือจากภาคีเครือขายที่มีศักยภาพและหลากหลาย เป็นโอกาสให้ สกศ. ที่มีฐานะเป็น	T1 – ความไม่แน่นอนทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงฝ่ายบริหารประเทศและการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของ สกศ. ส่งผลให้นโยบายที่สำคัญในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ และนโยบายการพัฒนา สกศ. ขาดความต่อเนื่อง T2 - มีหน่วยงายภาคนอกหลายหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกับ สกศ. และมีศักยภาพในการขับเคลื่อนภารกิจได้มีประสิทธิภาพมากกว่า T3 – การบริหารจัดการงบประมาณด้านการศึกษายังไม่คุ้มค่า ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างผลการดำเนินงานในเชิงบวกได้ T4 – ค่านิยมที่เน้นมาตรฐานและคุณวุฒิการศึกษาในสังคมไทย ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะและทักษะที่สำคัญ เป็นความท้าทายของสกศ. ที่ต้องเร่งให้ความสำคัญในการพัฒนานโยบาย เพื่อให้ประชาชนมุ่งเน้นการศึกษาตามความต้องการของตลาดมากกว่าตามค่านิยม T4 – ค่านิยมการศึกษาของคนไทยเน้นการศึกษาในสายสามัญมากกว่าสายอาชีพ และมีอัตราการจบการศึกษาต่ำ ส่งผลต่อสกศ การผลักดันนโยบายการศึกษาของสายอาชีพ และการดึงดูดให้คนไทยศึกษาสายอาชีพมากขึ้น T5 - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่นำแผนการศึกษาแห่งชาติ/นโยบาย ของ สกศ. ไปขับเคลื่อนและปฏิบัติซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากไม่มีผลทางกฎหมายที่ชัดเจนพอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำไปปฏิบัติ

ปัจจัยภายนอก (External factors)	
โอกาส (Opportunities)	**อุปสรรค (Threats)**
องค์กรกลางสามารถกำหนดนโยบายด้านการศึกษาที่สำคัญของประเทศได้ O13 – การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชาชนที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นโอกาสให้ สกศ. พัฒนานโยบายและจัดทำกรอบมาตรฐานการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้ดีขึ้น O14 – การเติบโตของ Generation Z เป็นโอกาสให้ สกศ. พัฒนานโยบายและจัดทำกรอบมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับทักษะในศตวรรษที่ 21 O15 – เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วทำให้ภาคประชาชน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงบริการวิชาการของ สกศ. ได้ง่ายขึ้น และมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาการทำงานของ สกศ. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น O16 – มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เลือกใช้อย่างหลากหลายมากขึ้น ส่งผลให้ สกศ. สามารถริเริ่มสร้างเครื่องมือและนวัตกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้ O17 – วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 (SDGs) ให้ความสำคัญกับการรับรองการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง (Quality Education) เป็นโอกาสให้ สกศ. ในการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนานโยบายเพื่อให้เกิดการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง O18 – ความคาดหวังของสังคมต่อการทำงานของ สกศ. ส่งผลให้ต้องเร่งการผลิตชุดนโยบาย หรือผลักดันบทบาทของ สกศ. ในการขับเคลื่อนประเด็นทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น O19 – รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ในการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้การยกระดับการทำงานของภาครัฐ เป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของ สกศ. ให้มีประสิทธิภาพและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้	

3.4 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1) ทุกสำนัก/กลุ่ม ต้องดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

2) กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นมาตฐานเดียวกันทั้งองค์กร

3) ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ควบคู่กับการควบคุมภายในโดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรบรรลุตัวชี้วัด/เป้าหมาย กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานประจำปี

4) ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กรณียังมีความเสี่ยงให้ทบทวนและนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป

5) ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี

6) ให้มีการเผยแพร่ แจ้งเวียนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.5 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

3.5.1 การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึง 4 ด้าน ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แผนดำเนินงานไม่เหมาะสมอันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความล้าสมัยของข้อมูลและเทคโนโลยีที่นำมาใช้ การวางแผนที่ไม่ครอบคลุม ขาดความยืดหยุ่น เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน (Operation Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน คือ กิจกรรมหรือการดำเนินงานประจำวันที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในคน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก เช่น ไม่มีคู่มือการดำเนินงานหรือการดำเนินการไม่เป็นไปตามคู่มือที่กำหนดไว้ บุคลากรขาดแคลน บุคลากรขาดความรู้ ระบบเทคโนโลยีมีการทำงานผิดพลาดหรือไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรไม่เพียงพอหรือไม่ทันเวลาหรือไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน มีกิจกรรมควบคุมภายในไม่เพียงพอ มีเหตุการที่อาจทำให้เกิดการทุจริต เกิดสภาวะวิกฤตหรือสภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการรายงานและด้านการเงิน (Reporting and Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการรายงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการรายงานข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนหรือไม่ทันเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจภายในองค์กรหรือการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สถานะการเงิน ผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ข้อมูลสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ความทันเหตุการณ์ ความปลอดภัยและการเข้าถึงข้อมูล

ความเสี่ยงด้านการเงิน คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ คือความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจนำไปสู่ผลกระทบเชิงลบทั้งทางกฎหมาย การเงิน และชื่อเสียง เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบหรือข้อกำหนดที่ให้ส่วนราชการต้องดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและกฎระเบียบซึ่งส่งผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือการรายงานข้อมูล การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและกฎระเบียบ การบังคับใช้กฎหมายและกฎระเบียบที่ไม่เข้มงวดอาจทำให้เกิดการละเมิดกฎหมายโดยไม่ได้ตั้งใจ บุคลากรที่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการทุจริตหรือการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม เป็นต้น

3.5.2 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบด้านลบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในการระบุความเสี่ยงอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง ซึ่งควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- เหตุการณ์ความเสี่ยง
- สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

เมื่อระบุความเสี่ยงแล้วควรจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกันเพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

3.5.3 เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง

1) เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ตารางที่ 9 เกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 90 % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก 6 เดือน
4	สูง	โอกาสเกิด 70 - 40 % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 40 - 29 % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 2 ปี
2	ต่ำ	โอกาสเกิด 20 - 39 % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก 3 ปี
1	ต่ำมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 20 % ในช่วงระยะเวลาของงาน/ระบบ/โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก 5 ปี

2) เกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบ

ตารางที่ 10 เกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	- มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า 2 ล้านบาท หรือ - มีผลกระทบต่อผู้รับบริการภายในหรือภายนอก มากกว่าร้อยละ 50 หรือ - มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับประเทศ/ภูมิภาค หรือ - มีผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรระดับกรม หรือ - มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สาธารณะสุขระดับประเทศ/ภูมิภาค หรือ - ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงินมากกว่า 2 ล้านบาท หรือ - ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน ของประชาชนระดับประเทศ/ภูมิภาค
4	สูง	- มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน 500,000 - 2 ล้านบาท หรือ - มีผลกระทบต่อผู้รับบริการภายในหรือภายนอก ระหว่างร้อยละ 30 - 50 หรือ - มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับจังหวัด/กระทรวง หรือ - มีผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรระดับกอง หรือ - มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สาธารณะสุขระดับ จังหวัด/กระทรวง หรือ - ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน 500,000 - 2 ล้านบาท หรือ - ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน ของประชาชนระดับจังหวัด
3	ปานกลาง	- มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน 100,000 - 499,999 บาท หรือ - มีผลกระทบต่อผู้รับบริการภายในหรือภายนอกระหว่างร้อยละ 10 - 30 หรือ - มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับกอง หรือ - มีผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรระดับกลุ่ม/ศูนย์/ฝ่าย หรือ - มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สาธารณะสุขระดับ อำเภอ/กรม หรือ - ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน 100,000 - 499,999 บาท หรือ - ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน ของประชาชนระดับอำเภอ
2	ต่ำ	- มีผลกระทบด้านจำนวนเงิน 10,000 - 100,000 บาท หรือ - มีผลกระทบต่อผู้รับบริการภายในหรือภายนอก ระหว่างร้อยละ 5 - 10 หรือ - มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับกลุ่มบุคคล หรือ - มีผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรระดับบุคคล หรือ - มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สาธารณะสุขระดับหมู่บ้าน/ตำบล หรือ - ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน 10,000 - 100,000 บาท หรือ - ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน ของประชาชนระดับหมู่บ้าน/ตำบล
1	ต่ำมาก	- มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า 10,000 บาท หรือ - มีผลกระทบต่อผู้รับบริการภายในหรือภายนอก น้อยกว่าร้อยละ 5 หรือ - มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับบุคคล หรือ - มีผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรในการทำงานทั่วไป หรือ - มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สาธารณะสุขระดับบุคคล/กลุ่มบุคคล หรือ - ส่งผลต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงินน้อยกว่า 10,000 บาท หรือ - ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน ของประชาชนระดับบุคคล/กลุ่มบุคคล

3) เกณฑ์ประเมินความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

ตารางที่ 11 เกณฑ์ประเมินความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
4	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
3	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
2	ต่ำ	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
1	ต่ำมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี

4) เกณฑ์ประเมินลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

ตารางที่ 12 เกณฑ์ประเมินลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
5	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
4	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงจะกระทบต่อองค์กร ภายใน 2 - 3 สัปดาห์
3	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงจะกระทบต่อองค์กร ภายใน 2 - 3 เดือน
2	ต่ำ	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงจะกระทบต่อองค์กร ภายใน 3 - 6 เดือน
1	ต่ำมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงจะกระทบต่อองค์กร ในอีก 6 เดือน หรือมากกว่า

3.5.4 เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

ตารางที่ 13 เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

			ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)				
	Risk Assessment Matrix		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก	5	5	10	15	20	25
	สูง	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ	2	2	4	6	8	10
	ต่ำมาก	1	1	2	3	4	5

3.5.5 เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

ตารางที่ 14 เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

			ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
	Risk Assessment Matrix		ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (ความรุนแรง)	สูงมาก/หายนะ	5	Zone 2 ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่			Zone 4 กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	
	สูง/วิกฤต	4					
	ปานกลาง	3					
	ต่ำ/น้อย	2	Zone 1 พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง		Zone 3 พิจารณาผลกระทบที่สะสม		
	ไม่เป็นสาระสำคัญ/น้อยมาก	1					

ส่วนที่ 4
การบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ผนวกกับแนวทางของการควบคุมภายในตามมาตรฐาน COSO2013 โดยนำผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละภารกิจในปีที่ผ่านมานำมาวิเคราะห์เพื่อประเมินและกำหนดประเด็นความเสี่ยง พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร จำนวน 49 ประเด็น สรุปดังนี้

4.1 ประเด็นความเสี่ยง

ตารางที่ 15 ประเด็นความเสี่ยงที่นำมาพิจารณา

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง
1	Strategic Risk	แผนปฏิบัติราชการหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระยะสั้นขององค์กรไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระยะยาว	1) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ยังไม่เป็นระบบ และไม่สอดคล้องเกณฑ์ PMQA / ราชการ 4.0 2) การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย 3) ข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ไม่เพียงพอ/ไม่รอบด้าน (ส่วนใหญ่เน้นมิติการศึกษามากกว่ามิติ เศรษฐกิจ สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม)	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
2	Strategic Risk	การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่รองรับกับการขับเคลื่อนเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	1) การบริหารจัดการความเสี่ยงยังไม่เพียงพอ ทำให้ความเสี่ยงคงเหลือสูง 2) การเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการกับแผนแม่บทยุทธศาสตร์ชาติยังไม่ครบถ้วนทุกประเด็น 3) การติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนแผนแม่บทยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง 4) การกำหนดแนวทางการดำเนินงานของ สกศ. มุ่งเน้นเฉพาะบางประเด็นของแผนแม่บท ทำให้ไม่ครอบคลุมยุทธศาสตร์ชาติทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง 5) การประสานงานกับหน่วยงานเจ้าภาพแผนระดับ 2 และระดับ 3 ยังไม่เข้มแข็ง	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
3	Strategic Risk	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามห่วงโซ่คุณค่าของหน่วยงาน และไม่สอดคล้องกับห่วงโซ่คุณค่าประเทศไทยตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบ	1) ห่วงโซ่คุณค่าไม่ได้นำมาทบทวนให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ขาดการทบทวนกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบแบบ end-to-end process ของหน่วยงาน	ทุกสำนัก/กลุ่ม

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง
4	Strategic Risk	การดำเนินงานไม่สามารถรองรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์องค์กร	1) เป้าหมายและตัวชี้วัดถูกกำหนดแบบตายตัว ไม่ปรับตามสถานการณ์และนโยบายระดับชาติ 2) ใช้ข้อมูลล้าสมัยในการวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน 3) การวิเคราะห์องค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติของการเป็นระบบราชการ 4.0 4) ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของการดำเนินงาน 5) ขาดการวิเคราะห์ความเสี่ยงรายภารกิจอย่างเป็นระบบ	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
5	Strategic Risk	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้การดำเนินนโยบายและการขับเคลื่อนงานขาดความต่อเนื่อง	1) ขาดระบบและกลไกรับประกันความต่อเนื่องของนโยบายเมื่อเปลี่ยนผู้บริหาร 2) การพึ่งพาวิธีการบริหารของผู้บริหารรายบุคคลมากกว่ากลยุทธ์องค์กร 3) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารงานยังสะท้อนจุดอ่อนด้านความต่อเนื่อง (ปรากฏใน SWOT Analysis ขององค์กร)	ทุกสำนัก/กลุ่ม
6	Operation Risk	การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับลักษณะงานส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	- สกศ. ใช้คำบรรยายลักษณะงานกลางของสำนักงาน ก.พ. และไม่ได้จัดทำให้เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาครบทุกตำแหน่ง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
7	Operation Risk	การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการและบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละสำนัก/กลุ่ม ไม่เหมาะสม/มีจำนวนไม่เพียงพอ/ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและภารกิจที่ต้องดำเนินการในปัจจุบัน เนื่องจากไม่มีแผนสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง	- พบความเสี่ยงจากช่องว่างของอำนาจหน้าที่ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ คำบรรยายลักษณะงาน และลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติงานจริงตามคำสั่งโครงสร้างภายใน	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
8	Operation Risk	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการไม่มีแผนอัตรากำลังของส่วนราชการ	1) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 1) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน 2567 2) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2567 3) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากแบบประเมินประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน 2567	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง
			4) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากแบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่า “ปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ คือ การปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์กร มีบุคลากรบางคนทำงานไม่ตรงตามตำแหน่งที่แต่งตั้ง”	
9	Operation Risk	บุคลากรไม่สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ตามกรอบระยะเวลา	1) พบความเสี่ยงจากการขาดแผนอัตรากำลัง 2) ขาดการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน เนื่องจากการไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
10	Operation Risk	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เนื่องจากไม่มีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)	1) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2567 2) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากแบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่า “ปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ คือ การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลยังไม่มีแผนที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ” 3) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่งปรากฏอยู่ในปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weakness) ของแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา “ข้อ W13 ขาดแผนพัฒนารายบุคคล และการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ”	สอ. (กลุ่มพัฒนาบุคลากร)
11	Operation Risk	บุคลากรผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับผู้บริหารไม่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง เนื่องจากไม่มีระบบสร้างและพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารราชการ	- พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2567	สอ. (กลุ่มพัฒนาบุคลากร)
12	Operation Risk	บุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่มีการบริหารจัดการ เตรียมความ	- พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2567	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง
		พร้อมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ		
13	Operation Risk	งานด้านการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาไม่สามารถผลักดันให้เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายหรือแผนได้ตามเป้าหมาย	พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานอยู่ระหว่างการศึกษาวิจัย 2) มีข้อมูลไม่เพียงพอ 3) การประสานงานกับหน่วยงานเจ้าภาพระดับต่างๆ ไม่เพียงพอ 4) ความไม่พร้อมทางกำลังคน/สมรรถนะภายใน	สนผ.
14	Operation Risk	การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1) การจัดการความเสี่ยงยังไม่เพียงพอทำให้ความเสี่ยงยังคงอยู่เนื่องจากการใช้จ่ายงบประมาณยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สาเหตุจากการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานระหว่างปีงบประมาณ 2) การเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ มิติ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การปรับเปลี่ยนนโยบาย มีภัยพิบัติทางธรรมชาติ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน 3) กระบวนการอนุมัติและการเบิกจ่ายมีความล่าช้า	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
15	Operation Risk	ผลการดำเนินงานของส่วนราชการไม่ผ่านการประเมิน	1) พบความเสี่ยงจากการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม 2) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง ผู้รับผิดชอบดำเนินการ กระบวนการทำงาน เป้าหมาย ทรัพยากร งบประมาณระหว่างการดำเนินงาน 3) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากการพัฒนาระบบบัญชีข้อมูล (Data Catalog) การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน (Digitalize Process) 4) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากผลการประเมินระบบราชการ 4.0 ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน Basic Advance Significance 5) พบความเสี่ยงยังคงอยู่จากผลการประเมิน ITA ประจำปี 2567 เนื่องจาก คะแนนหมวด OIT IIT และ EIT มีแนวโน้มลดลงจากปีก่อนหน้า	สนผ. สปศ. สมร. สกม. สวพ. สนป. สกช. สดศ. กพร. กจธ.
16	Operation Risk	ไม่สามารถวัดผลการนำงานวิจัยและองค์ความรู้ไปใช้สนับสนุนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายตามบทบาทภารกิจหลักของสำนักงาน	2) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน 2567 (แบบ ปค. 5)	สวพ., สปศ., สกม., สนต., สนป.
17	Operation Risk	การจัดการข้อร้องเรียนทั่วไปและข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือ	1) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์ เนื่องจากกำหนดให้เฉพาะสำนักพัฒนากฎหมายเป็นผู้ดำเนินการเท่านั้น	สกม. กจธ.

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง
		ประพฤติมิชอบโดยไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส หรือมีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม	2) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากการประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0	
18	Reporting and Financial Risk	การรายงานการตรวจนับพัสดุ ครุภัณฑ์ไม่ครบตามรายการ	1) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากการตรวจนับพัสดุครุภัณฑ์ประจำปี 2) ระบบบันทึกข้อมูลไม่ทันสมัย 3) มีการเคลื่อนย้ายโดยไม่แจ้ง หรือเมื่อนำไปใช้งานแล้วไม่นำกลับมาคืนที่จุดเดิม	ทุกสำนัก/กลุ่ม
19	Reporting and Financial Risk	การรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับ แนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	- พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเองตามคู่มือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และไม่ปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการเผยแพร่รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นไปตามมาตรฐาน แนวทาง กฎ ระเบียบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	สอ./กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
20	Reporting and Financial Risk	การรายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีไม่ครบถ้วนตามหลัก Balance Scorecard 4 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร	1) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากรายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการมีเนื้อหาเฉพาะการใช้จ่ายงบประมาณ (มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) และยังขาดการแสดงเนื้อหามิติอื่น 2) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากรายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	ทุกสำนัก/กลุ่ม
21	Reporting and Financial Risk	การรายงานข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ต่อสาธารณะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน	1) พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากการเผยแพร่ข้อมูลบนหน้าเว็บไซต์ www.onec.go.th 2) การรายงานข้อมูลเกี่ยวกับข้อร้องเรียนไม่เป็นปัจจุบัน	สกม. กจธ. สดศ.
22	Reporting and Financial Risk	การรายงานข้อมูลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินระบบราชการ 4.0 ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง	พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากการประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0	ทุกสำนัก/กลุ่ม
23	Reporting and Financial Risk	การไม่สามารถรายงานผลการดำเนินงานที่ถูกติดตามจากหน่วยงานภายนอก เช่น รายงานการส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างเพศ	พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากการติดตามการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและ	ทุกสำนัก/กลุ่ม

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง
		รายงานการส่งเสริมสิทธิมนุษยชน รายงานการต่อต้านการทุจริต รายงานการพัฒนาองค์การดิจิทัล เป็นต้น	สังคมแห่งชาติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงาน ป.ป.ท. เป็นต้น	
24	Compliance Risk	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับบุคลากร ส่งผลให้สิทธิและความคุ้มครองที่บุคลากรควรได้รับไม่ได้รับการดำเนินการอย่างครบถ้วน	1) ความเสี่ยงจากการไม่ดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 รวมถึง กฎ ระเบียบ คู่มือหรือแนวทางที่เกี่ยวข้อง 2) ความเสี่ยงจากการไม่ดำเนินการตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
25	Compliance Risk	การดำเนินการไม่ครบถ้วนตามภารกิจ อำนาจและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546	พบความเสี่ยงที่ยังคงอยู่จากการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 1) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค. 5) รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)	ทุกสำนัก/กลุ่ม
26	Compliance Risk	การไม่ดำเนินการตามแนวทางการรายงานผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)	1) ระเบียบว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2562 ข้อ 6 ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐทุกแห่งดำเนินการให้มีการรายงานผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศในระบบตามรายการและภายในระยะเวลาที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2) บทบาทของผู้รับผิดชอบการรายงานข้อมูลและการอนุมัติข้อมูลตามลำดับ ดังนี้ (1) ผู้อำนวยการกอง (ผู้กรอกข้อมูล) (2) อธิบดีหรือเทียบเท่า (อนุมัติข้อมูลจากระดับกอง) (3) รองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบหมาย (อนุมัติข้อมูลจากระดับกรม) (4) ปลัดกระทรวง (อนุมัติข้อมูลจากรองปลัดกระทรวง) (5) สศช. รับข้อมูลที่ได้รับการอนุมัติและจัดทำรายงาน	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์) และทุกสำนัก/กลุ่ม
27	Compliance Risk	การดำเนินการไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัย	1) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ได้บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัด	ตสน. กพร.

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง
		การเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่เกี่ยวข้อง	ให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด 2) มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 3) มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 4) มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	และทุกสำนัก/กลุ่ม
28	Compliance Risk	การดำเนินการไม่เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562	มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ	ทุกสำนัก/กลุ่ม

4.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละประเด็นตามข้อ 3.5.3 เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงต่อไป โดยจัดลำดับความเสี่ยงจากการให้คะแนน ดังนี้

การจัดลำดับความเสี่ยงจาก โอกาส กับ ผลกระทบ เพื่อประเมินและนำไปจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ตามตารางที่ 13

ช่วงคะแนนตั้งแต่ 1 – 4 **หมายถึง** ความเสี่ยงต่ำ
ช่วงคะแนนตั้งแต่ 5 – 9 **หมายถึง** ความเสี่ยงปานกลาง
ช่วงคะแนนตั้งแต่ 10 – 16 **หมายถึง** ความเสี่ยงสูง
ช่วงคะแนนตั้งแต่ 20 – 25 **หมายถึง** ความเสี่ยงสูงมาก

การจัดลำดับความเสี่ยงจาก ผลกระทบ กับ อ่อนไหวต่อความเสี่ยง เพื่อพิจารณาการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ตามตารางที่ 14

ผลกระทบ ช่วง 1 – 2 และ อ่อนไหวต่อความเสี่ยง ช่วง 1 - 2 อยู่ใน Zone 1
หมายถึง พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
ผลกระทบ ช่วง 3 – 5 และ อ่อนไหวต่อความเสี่ยง ช่วง 1 - 2 อยู่ใน Zone 2
หมายถึง ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่
ผลกระทบ ช่วง 1 – 2 และ อ่อนไหวต่อความเสี่ยง ช่วง 3 - 5 อยู่ใน Zone 3
หมายถึง พิจารณาผลกระทบที่สะสม
ผลกระทบ ช่วง 3 – 5 และ อ่อนไหวต่อความเสี่ยง ช่วง 3 - 5 อยู่ใน Zone 4
หมายถึง กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 16 การประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง	การจัดลำดับความเสี่ยงจาก	
						โอกาส x ผลกระทบ	ผลกระทบ x อ่อนไหวต่อความเสี่ยง
Strategic Risk 01	แผนปฏิบัติราชการหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระยะสั้นขององค์กรไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระยะยาว	3	4	2	2	**3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 2 = 8 (Zone 2)**
Strategic Risk 02	การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่รองรับกับการขับเคลื่อนเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	3	4	2	2	**3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 2 = 8 (Zone 2)**
Strategic Risk 03	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามห่วงโซ่คุณค่าของหน่วยงาน และไม่สอดคล้องกับห่วงโซ่คุณค่าประเทศไทยตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบ	3	5	2	3	**3 x 5 = 15 (เสี่ยงสูง)**	**5 x 2 = 10 (Zone 2)**
Strategic Risk 04	การดำเนินงานไม่สามารถรองรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์องค์กร	3	4	3	3	**3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Strategic Risk 05	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้การดำเนินนโยบายและการขับเคลื่อนงานขาดความต่อเนื่อง	3	4	3	4	**3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Operation Risk 01	การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับลักษณะงานส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	3	**5 x 4 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Operation Risk 02	การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งข้าราชการและบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละสำนัก/กลุ่มไม่เหมาะสม/มีจำนวนไม่เพียงพอ/ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและภารกิจที่ต้องดำเนินการในปัจจุบัน เนื่องจากไม่มีแผนสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง	4	3	4	3	**4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**3 x 4 = 12 (Zone 4)**
Operation Risk 03	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมี	4	3	4	3	**4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**3 x 4 = 12 (Zone 4)**

ลำดับ	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง	การจัดลำดับความเสี่ยงจาก	
						โอกาส x ผลกระทบ	ผลกระทบ x อ่อนไหวต่อความเสี่ยง
	ประสิทธิภาพ เนื่องจากการไม่มีแผนอัตรากำลังของส่วนราชการ						
Operation Risk 04	บุคลากรไม่สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ตามกรอบระยะเวลา	4	2	4	4	**4 x 2 = 8 (เสี่ยงปานกลาง)**	**2 x 4 = 8 (Zone 2)**
Operation Risk 05	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เนื่องจากไม่มีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)	4	3	4	2	**4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**3 x 4 = 12 (Zone 4)**
Operation Risk 06	บุคลากรผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับผู้บริหารไม่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง เนื่องจากไม่มีระบบสร้างและพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารราชการ	4	4	2	2	**4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 2 = 8 (Zone 2)**
Operation Risk 07	บุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่มีการบริหารจัดการ เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ	4	2	4	1	**4 x 2 = 8 (เสี่ยงปานกลาง)**	**2 x 4 = 8 (Zone 3)**
Operation Risk 08	งานด้านการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ไม่สามารถผลักดันให้เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายหรือแผนได้ตามเป้าหมาย	4	5	3	1	**4 x 5 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)**	**5 x 3 = 15 (Zone 4)**
Operation Risk 09	การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	5	4	3	3	**5 x 4 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Operation Risk 10	ผลการดำเนินงานของส่วนราชการไม่ผ่านการประเมิน	5	4	3	4	**5 x 4 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Operation Risk 11	การไม่สามารถวัดผลการนำงานวิจัยและองค์ความรู้ไปใช้สนับสนุนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายตามบทบาทภารกิจหลักของสำนักงาน	4	3	3	1	**4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**3 x 3 = 9 (Zone 4)**
Operation Risk 12	การจัดการข้อร้องเรียนทั่วไปและข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการ	5	3	2	2	**5 x 3 = 15**	**3 x 2 = 6**

ลำดับ	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง	การจัดลำดับความเสี่ยงจาก	
						โอกาส x ผลกระทบ	ผลกระทบ x อ่อนไหวต่อความเสี่ยง
	ทุจริตหรือประพฤติมิชอบโดยไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส หรือมีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม					**(เสี่ยงสูง)**	**(Zone 2)**
Reporting and Financial Risk 01	การรายงานการตรวจนับพัสดุครุภัณฑ์ไม่ครบตามรายการ	4	3	3	2	**4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**3 x 3 = 9 (Zone 4)**
Reporting and Financial Risk 02	การรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับ แนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	4	4	3	2	**4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Reporting and Financial Risk 03	การรายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีไม่ครบถ้วนตามหลัก Balance Scorecard 4 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร	5	4	3	3	**5 x 4 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Reporting and Financial Risk 04	การรายงานข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ต่อสาธารณะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน	4	4	3	2	**4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Reporting and Financial Risk 05	การรายงานข้อมูลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินระบบราชการ 4.0 ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง	4	4	4	3	**4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 4 = 16 (Zone 4)**
Reporting and Financial Risk 06	การไม่สามารถรายงานผลการดำเนินงานที่ถูกติดตามจากหน่วยงานภายนอก เช่น รายงานการส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างเพศ รายงานการส่งเสริมสิทธิมนุษยชน รายงานการต่อต้านการทุจริต รายงานการพัฒนาองค์การดิจิทัล เป็นต้น	3	4	2	4	**3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 2 = 8 (Zone 2)**
Compliance Risk 01	ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับบุคลากร ส่งผลให้สิทธิและความคุ้มครองที่บุคลากรควรได้รับไม่ได้รับการดำเนินการอย่างครบถ้วน	3	3	4	2	**3 x 3 = 9 (เสี่ยงปานกลาง)**	**3 x 4 = 12 (Zone 4)**
Compliance Risk 02	การดำเนินการไม่ครบถ้วนตามภารกิจ อำนาจและหน้าที่ที่	4	4	3	2	**4 x 4 = 16**	**4 x 3 = 12**

ลำดับ	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง	การจัดลำดับความเสี่ยงจาก	
						โอกาส x ผลกระทบ	ผลกระทบ x อ่อนไหวต่อความเสี่ยง
	กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546					**(เสี่ยงสูง)**	**(Zone 4)**
Compliance Risk 03	การไม่ดำเนินการตามแนวทางการรายงานผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)	4	4	3	4	**4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 3 = 12 (Zone 4)**
Compliance Risk 04	ดำเนินการไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่เกี่ยวข้อง	4	4	2	3	**4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)**	**4 x 2 = 8 (Zone 2)**
Compliance Risk 05	การดำเนินการไม่เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562	3	3	3	2	**3 x 3 = 9 (เสี่ยงปานกลาง)**	**3 x 3 = 12 (Zone 4)**

จากการประเมินพบว่าจากทั้งหมด 28 ประเด็น มีประเด็นที่ต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อนำมากำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป (Zone 4) จำนวน 19 ประเด็น โดยเป็นประเด็นที่มีความเสี่ยงสูงมาก 5 ประเด็น มีความเสี่ยงสูง 12 ประเด็น มีความเสี่ยงปานกลาง 2 ประเด็น และไม่มีความเสี่ยงต่ำ

4.3 สรุปประเด็นที่ต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเด็นที่ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่ จำนวน 7 ประเด็น โดยแบ่งตามประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 17 สรุปประเด็นที่ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ	เจ้าของความเสี่ยง
Strategic Risk 1	แผนปฏิบัติราชการหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระยะสั้นขององค์กรไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระยะยาว	3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
Strategic Risk 2	การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่รองรับกับการขับเคลื่อนเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
Strategic Risk 3	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามห่วงโซ่คุณค่าของหน่วยงานและไม่สอดคล้องกับห่วงโซ่คุณค่าประเทศไทยตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบ	3 x 5 = 15 (เสี่ยงสูง)	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	ทุกสำนัก/กลุ่ม
Operation Risk 06	บุคลากรผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับผู้บริหารไม่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง เนื่องจากไม่มีระบบสร้างและพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารราชการ	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	สอ. (กลุ่มพัฒนาบุคลากร)
Operation Risk 12	การจัดการข้อร้องเรียนทั่วไปและข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือประพฤติมิชอบโดยไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส หรือมีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม	5 x 3 = 15 (เสี่ยงสูง)	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	สกม. กจธ.
Reporting and Financial Risk 6	การไม่สามารถรายงานผลการดำเนินงานที่ถูกติดตามจากหน่วยงานภายนอก เช่น รายงานการส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างเพศ รายงานการส่งเสริมสิทธิมนุษยชน รายงานการต่อต้านการทุจริต รายงานการพัฒนาองค์การดิจิทัล เป็นต้น	3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	ทุกสำนัก/กลุ่ม
Compliance Risk 4	ดำเนินการไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่เกี่ยวข้อง	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	ตสน. กพร. และทุกสำนัก/กลุ่ม

ประเด็นที่ต้องพิจารณาผลกระทบที่สะสม จำนวน 2 ประเด็น โดยแบ่งตามประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 18 สรุปประเด็นที่ต้องพิจารณาผลกระทบที่สะสม

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ	เจ้าของความเสี่ยง
Operation Risk 4	บุคลากรไม่สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ตามกรอบระยะเวลา	4 x 2 = 8 (เสี่ยงปานกลาง)	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	สอ. (กลุ่มบริหาร

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ	เจ้าของความเสี่ยง
				ทรัพยากรบุคคล)
Operation Risk 7	บุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่มีการบริหารจัดการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ	4 x 2 = 8 (เสี่ยงปานกลาง)	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)

ประเด็นที่ต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง จำนวน 19 ประเด็น โดยแบ่งตามประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 19 สรุปประเด็นที่ต้องกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ	เจ้าของความเสี่ยง
Strategic Risk 04	การดำเนินงานไม่สามารถรองรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์องค์กร	3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
Strategic Risk 05	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้การดำเนินนโยบายและการขับเคลื่อนงานขาดความต่อเนื่อง	3 x 4 = 12 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
Operation Risk 01	การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับลักษณะงานส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5 x 4 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
Operation Risk 02	การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งข้าราชการและบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละสำนัก/กลุ่ม ไม่เหมาะสม/มีจำนวนไม่เพียงพอ/ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและภารกิจที่ต้องดำเนินการในปัจจุบัน เนื่องจากไม่มีแผนสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
Operation Risk 03	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการไม่มีแผนอัตรากำลังของส่วนราชการ	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
Operation Risk 05	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เนื่องจากไม่มีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มพัฒนาบุคลากร)
Operation Risk 08	งานด้านการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ไม่สามารถผลักดันให้เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายหรือแผนได้ตามเป้าหมาย	4 x 5 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สนผ.
Operation Risk 09	การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	5 x 4 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ	เจ้าของความเสี่ยง
Operation Risk 10	ผลการดำเนินงานของส่วนราชการไม่ผ่านการประเมิน	5 x 4 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สนผ. สปศ. สมร. สกม. สวพ. สนป. สกช. สดศ. กพร. กจธ.
Operation Risk 11	ไม่สามารถวัดผลการนำงานวิจัยและองค์ความรู้ไปใช้สนับสนุนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายตามบทบาทภารกิจหลักของสำนักงาน	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สวพ., สปศ., สกม., สนต., สนป.
Operation Risk 12	การจัดการข้อร้องเรียนทั่วไปและข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือประพฤติมิชอบโดยไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส หรือมีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม	5 x 3 = 15 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สกม. กจธ.
Reporting and Financial Risk 01	การรายงานการตรวจนับพัสดุ ครุภัณฑ์ไม่ครบตามรายการ	4 x 3 = 12 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
Reporting and Financial Risk 02	การรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับ แนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ./กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
Reporting and Financial Risk 03	การรายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีไม่ครบถ้วนตามหลัก Balance Scorecard 4 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร	5 x 4 = 20 (เสี่ยงสูงมาก)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
Reporting and Financial Risk 04	การรายงานข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ต่อสาธารณะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สกม. กจธ. สดศ.
Reporting and Financial Risk 05	การรายงานข้อมูลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินระบบราชการ 4.0 ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
Compliance Risk 01	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับบุคลากร ส่งผลให้สิทธิและความคุ้มครองที่บุคลากรควรได้รับไม่ได้รับการดำเนินการอย่างครบถ้วน	3 x 3 = 9 (เสี่ยงปานกลาง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
Compliance Risk 02	การดำเนินการไม่ครบถ้วนตามภารกิจ อำนาจและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546	4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม

รหัสความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ	เจ้าของความเสี่ยง
Compliance Risk 03	การไม่ดำเนินการตามแนวทางการรายงานผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)	**4 x 4 = 16 (เสี่ยงสูง)**	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์) และทุกสำนัก/กลุ่ม
Compliance Risk 05	การดำเนินการไม่เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562	**3 x 3 = 9 (เสี่ยงปานกลาง)**	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม

4.4 รายละเอียดการบริหารจัดการประเด็นความเสี่ยง

4.4.1 รหัสความเสี่ยง : Strategic Risk 04

ตารางที่ 20 รายละเอียดของความเสี่ยง Strategic Risk 04

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Strategic Risk 04
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินงานไม่รองรับกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง และไม่สะท้อนการบรรลุเป้าหมาย ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระยะสั้นและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. จัดทำการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น 2. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระยะสั้น 3. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม โดยสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อรองรับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น 4. เตรียมแผนสำรองในการดำเนินงานและการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) และในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่ไม่คาดคิด
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ความสำเร็จของการปรับปรุงยุทธศาสตร์และแผนงาน 2. ความสำเร็จของการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) 3. ความสำเร็จของการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. จัดประชุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 2. ติดตามการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

4.4.2 รหัสความเสี่ยง : Strategic Risk 05

ตารางที่ 21 รายละเอียดของความเสี่ยง Strategic Risk 05

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Strategic Risk 05
ชื่อความเสี่ยง	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้การดำเนินนโยบายและการขับเคลื่อนงานขาดความต่อเนื่อง
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. จัดทำระบบถ่ายทอดนโยบายและแผนปฏิบัติราชการแบบต่อเนื่อง (Policy & Work Handover System) 2. จัดทำคู่มือการบริหารงานประจำตำแหน่งผู้บริหาร และจัดแผนพัฒนาผู้บริหารสำรอง (Succession Planning) เพื่อให้ผู้บริหารใหม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องได้โดยไม่สะดุด

หัวข้อ	รายละเอียด
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	จำนวนกรณีที่โครงการ/นโยบายสำคัญล่าช้าหรือหยุดชะงักหลังการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. ตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการ/นโยบายสำคัญทุกไตรมาสและประเมินผลต่อความต่อเนื่องของงาน 2. รายงานผลต่อคณะผู้บริหารเป็นประจำทุกไตรมาส พร้อมแสดงความพร้อมของผู้บริหารสำรองและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

4.4.3 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 01

ตารางที่ 22 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 01

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Operation Risk 01
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับลักษณะงานส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ระดับผลกระทบ	ระดับ 5 (สูงมาก)
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การทบทวนและปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสมกับบริบทและภาระงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ที่แท้จริงของแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบและทักษะที่ต้องใช้ 2. จัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารและผู้ประเมินผลงาน เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจในการใช้คำบรรยายลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน 3. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงานที่ปรับปรุงใหม่ 4. การสื่อสารและชี้แจงให้ข้าราชการทุกคนเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและเหตุผลของการปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานและเกณฑ์การประเมินผล เพื่อสร้างความเข้าใจและความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. จำนวนตำแหน่งที่มีคำบรรยายลักษณะงานเฉพาะที่ได้รับการปรับปรุง 2. พึงพอใจของข้าราชการต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. จัดประชุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 2. ติดตามการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี

4.4.4 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 02

ตารางที่ 23 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 02

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Operation Risk 02
ชื่อความเสี่ยง	การสรรหา บรรจุและแต่งตั้งข้าราชการและบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละสำนัก/กลุ่มไม่เหมาะสม/มีจำนวนไม่เพียงพอ/ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและภารกิจที่ต้องดำเนินการในปัจจุบัน เนื่องจากไม่มีแผนสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)

หัวข้อ	รายละเอียด
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การจัดทำแผนการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดย 1.1 พัฒนาแผนการสรรหาและบรรจุข้าราชการและบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคต โดยคำนึงถึงปริมาณงาน ภารกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร 1.2 จัดทำแผนกำลังคน (Manpower Plan) ที่ระบุจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งและสำนัก/กลุ่ม โดยวิเคราะห์ความต้องการด้านกำลังคนที่เหมาะสมกับงานและภารกิจที่ต้องดำเนินการ 2. การพัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ 3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เพื่อรองรับภารกิจ 4. การจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรและแผนสำรองบุคลากร (Succession Plan) 5. การปรับปรุงและแก้ไขนโยบายการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งให้มีความยืดหยุ่น
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ดัชนีความครบถ้วนของแผนการสรรหาและบรรจุบุคลากร (Recruitment and Staffing Plan Completion Index) การวัดความครบถ้วนของการจัดทำแผนการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร เช่น จำนวนหรือเปอร์เซ็นต์ของตำแหน่งที่มีแผนการสรรหาครบถ้วนในแต่ละปี 2. ความสำเร็จของการสรรหาบุคลากร 3. ดัชนีความเหมาะสมของบุคลากร (Personnel Suitability Index) โดยการวัดความเหมาะสมของบุคลากรที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานเทียบกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เช่น อัตราส่วนของบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดของตำแหน่ง 4. ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อคุณภาพของบุคลากรใหม่ 5. อัตราการคงอยู่ของบุคลากร 6. อัตราส่วนจำนวนบุคลากรต่อภาระงาน 7. ดัชนีความครอบคลุมของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. จัดประชุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 2. ติดตามการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี

4.4.5 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 03

ตารางที่ 24 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 03

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Operation Risk 03
ชื่อความเสี่ยง	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการไม่มีแผนอัตรากำลังของส่วนราชการ
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. จัดทำแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน 2. การวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis) เพื่อประเมินจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของงาน และระบุจุดอ่อนหรือความขาดแคลนของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์

หัวข้อ	รายละเอียด
	3. จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่รวบรวมข้อมูลของบุคลากรทั้งหมด เช่น คุณสมบัติ ทักษะ ประสบการณ์ และประวัติการทำงาน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลในการติดตามและบริหารจัดการบุคลากร เช่น การบันทึกข้อมูลการประเมินผล การอบรม และการพัฒนาทักษะของบุคลากรแต่ละคน
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ความครบถ้วนของแผนอัตรากำลังของแต่ละสำนัก/กลุ่ม 2. การประเมินความเพียงพอของจำนวนบุคลากรในแต่ละสำนัก/กลุ่มเมื่อเทียบกับความต้องการกำลังคนในแต่ละช่วงเวลา เช่น อัตราส่วนบุคลากรต่อปริมาณงาน หรือภารกิจที่ต้องดำเนินการ 3. อัตราการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตามแผน 4. ความพึงพอใจของหน่วยงานต่อแผนอัตรากำลัง 5. อัตราการคงอยู่ของบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ 6. การประเมินประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละสำนัก/กลุ่ม เทียบกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง เช่น การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หรือการประเมินผลลัพธ์ของโครงการที่รับผิดชอบ 7. อัตราการหมุนเวียนของบุคลากร เช่น อัตราการลาออกของบุคลากรในแต่ละปี เพื่อประเมินความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. จัดประชุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 2. ติดตามการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี

4.4.6 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 05

ตารางที่ 25 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 05

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Operation Risk 05
ชื่อความเสี่ยง	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เนื่องจากไม่มีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มพัฒนาบุคลากร)
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ให้กับบุคลากรทุกคน โดยกำหนดนโยบายและกระบวนการในการจัดทำ IDP ให้กับบุคลากรทุกตำแหน่ง โดยมีการประเมินและวิเคราะห์ความสามารถ ทักษะ และความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน การส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรทำงานร่วมกันในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาใน IDP เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีแนวทางการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน 2. การพัฒนาระบบการประเมินทักษะและความต้องการของบุคลากร 3. การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับ IDP
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ดัชนีความครอบคลุมของการจัดทำ IDP 2. อัตราการปฏิบัติตามแผน IDP 3. ดัชนีความพึงพอใจของบุคลากรต่อ IDP 4. ดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะของบุคลากร

หัวข้อ	รายละเอียด
	5. อัตราการเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาตาม Career Path 6. อัตราการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามแผน IDP
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. จัดประชุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 2. ติดตามการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี

4.4.7 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 08

ตารางที่ 26 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 08

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Operation Risk 08
ชื่อความเสี่ยง	งานด้านการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ไม่สามารถผลักดันให้เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายหรือแผนได้ตามเป้าหมาย
ระดับผลกระทบ	ระดับ 5 (สูงมาก)
เจ้าของความเสี่ยง	สนผ.
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การจัดทำระบบการวางแผนและข้อเสนอนโยบาย (Policy Proposal Planning System) พัฒนาระบบหรือขั้นตอนการจัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรให้ชัดเจน ครอบคลุมและสอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา เช่น การระบุเป้าหมายที่ชัดเจน การวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากร การกำหนดกรอบงบประมาณและระยะเวลา 2. ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจสำหรับการจัดทำข้อเสนอนโยบาย ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ จัดทำ และตรวจสอบข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าครอบคลุมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 3. พัฒนาคู่มือและมาตรฐานสำหรับการจัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา เช่น วิธีการวิเคราะห์ความต้องการทางการศึกษา ขั้นตอนการจัดทำข้อเสนอ และรูปแบบของข้อเสนอ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อเสนอที่จัดทำมีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร 4. การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรในการจัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาในการจัดทำข้อเสนอนโยบาย เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล การทำวิจัยร่วม และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาข้อเสนอที่ครอบคลุมและมีคุณภาพ 6. ประเมินกระบวนการจัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาเป็นระยะ ๆ เพื่อระบุปัญหาและความท้าทายที่พบ และดำเนินการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ดัชนีความสมบูรณ์ของข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา 2. ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริหารต่อข้อเสนอนโยบาย 3. อัตราการอนุมัติของข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา 4. ระยะเวลาในการจัดทำและส่งข้อเสนอนโยบาย 5. จำนวนข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การได้รับงบประมาณหรือการอนุมัติให้ดำเนินโครงการตามข้อเสนอ
วิธีการติดตาม	1. ติดตามผลการจัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา

หัวข้อ	รายละเอียด
และการรายงาน	2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 3. รายงานผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามแผนและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

4.4.8 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 09

ตารางที่ 27 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 09

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Operation Risk 09
ชื่อความเสี่ยง	การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
ระดับผลกระทบ	ระดับ 5 (สูงมาก)
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์)
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างละเอียด 2. การติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ 3. การวางมาตรการปรับเปลี่ยนแผนการใช้จ่ายในกรณีฉุกเฉิน 4. การสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแก่บุคลากร 5. การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงบประมาณ 6. การสร้างกระบวนการอนุมัติการใช้จ่ายที่ชัดเจน 7. การจัดทำรายงานวิเคราะห์การเบิกจ่าย
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน 2. ความเบี่ยงเบนของการใช้จ่ายจริงเมื่อเทียบกับแผนการใช้จ่ายที่กำหนด เช่น ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนของการใช้จ่ายในแต่ละโครงการหรือแผนงาน 3. อัตราการอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละโครงการ 4. ดัชนีการปฏิบัติตามขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ 5. ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริหารต่อการบริหารงบประมาณ วัดความพึงพอใจของผู้บริหารต่อกระบวนการบริหารงบประมาณ เช่น ความชัดเจนของการวางแผน ความโปร่งใสของการใช้จ่าย และความรวดเร็วในการดำเนินงาน
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาส 2. รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ และรายงานการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ

4.4.9 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 10

ตารางที่ 28 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 10

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Operation Risk 10
ชื่อความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานของส่วนราชการไม่ผ่านการประเมิน
ระดับผลกระทบ	ระดับ 5 (สูงมาก)
เจ้าของความเสี่ยง	สนผ. สปศ. สมร. สกม. สวพ. สนป. สกช. สดศ.
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. วิเคราะห์และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจหลักของสำนักงาน 2. จัดทำแผนการดำเนินงานที่มีรายละเอียดในการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ บุคลากร และเวลา โดยกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนด 3. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4. การสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวข้อ	รายละเอียด
	5. จัดทำแผนการปรับปรุงการดำเนินงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัด 2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. ติดตามผลการดำเนินงานรอบ 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน โดยใช้แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดที่กำหนด 2. ประสานงานและข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์ แอพพลิเคชั่น Line เป็นต้น

4.4.10 รหัสความเสี่ยง : Operation Risk 11

ตารางที่ 29 รายละเอียดของความเสี่ยง Operation Risk 11

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Operation Risk 11
ชื่อความเสี่ยง	การไม่สามารถวัดผลการนำงานวิจัยและองค์ความรู้ไปใช้สนับสนุนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายตามบทบาทภารกิจหลักของสำนักงาน
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	สวพ. สปศ. สกม. สนต. สนป.
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เช่น การสร้างฐานข้อมูลสำหรับการบันทึกและรายงานผลการใช้สนับสนุนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในด้านต่าง ๆ 2. พัฒนาเครื่องมือวัดผลการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เช่น การนำผลงานวิจัยเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการสภาการศึกษา คณะอนุกรรมการ ที่ประชุมผู้บริหาร เป็นต้น 3. การสร้างกระบวนการประเมินผลหลังการนำงานวิจัยและองค์ความรู้ไปใช้ 4. การกำหนดเป้าหมายการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยในทุกโครงการ
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. จำนวนโครงการวิจัยที่มีการนำไปใช้สนับสนุนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย 2. จำนวนบทความวิจัยหรือผลงานวิจัยที่ถูกนำไปอ้างอิงในงานวิจัยหรือเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ
วิธีการติดตามและการรายงาน	ติดตามจากรายงานผลการนำงานวิจัยไปใช้สนับสนุนการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายจากโครงการวิจัยในแต่ละปี

4.4.11 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 01

ตารางที่ 30 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 01

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Reporting and Financial Risk 01
ชื่อความเสี่ยง	การรายงานการตรวจนับพัสดุ ครุภัณฑ์ไม่ครบตามรายการ
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การจัดทำฐานข้อมูลครุภัณฑ์และพัสดุที่ชัดเจน โดยสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลครุภัณฑ์และพัสดุที่มีความถูกต้อง ครอบคลุม และทันสมัย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตรวจนับ

หัวข้อ	รายละเอียด
	2. ใช้เทคโนโลยีในการตรวจนับ 3. การทบทวนและอัปเดตรายการครุภัณฑ์เป็นประจำ 4. การติดตามและตรวจสอบประวัติการใช้งานครุภัณฑ์และพัสดุ: เก็บข้อมูลประวัติการใช้งานครุภัณฑ์และพัสดุเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวและการสูญหายของทรัพย์สิน
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลครุภัณฑ์ โดยวัดเปอร์เซ็นต์ของความถูกต้องในการบันทึกรายการครุภัณฑ์ในระบบเมื่อเทียบกับการตรวจนับจริง 2. จำนวนการสูญหายหรือเสื่อมสภาพของพัสดุ/ครุภัณฑ์ (ชิ้น) โดยวัดจำนวนพัสดุหรือครุภัณฑ์ที่สูญหายหรือเสื่อมสภาพโดยไม่ได้รับการรายงาน
วิธีการติดตามและการรายงาน	รายงานการตรวจนับพัสดุ ครุภัณฑ์ประจำปี

4.4.12 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 02

ตารางที่ 31 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 02

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Reporting and Financial Risk 02
ชื่อความเสี่ยง	การรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับ แนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การทบทวนและปรับปรุงระบบรายงานผลทรัพยากรบุคคล (HR Reporting System) สร้างระบบการรายงานผลที่มีความชัดเจน โปร่งใส และสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด โดยอัปเดตข้อมูลอย่างเป็นระบบและทันสมัย 2. การกำหนดกระบวนการตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล โดยจัดให้มีระบบการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการส่งรายงาน เช่น การตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชา หรือนำเสนอผ่านระบบ Internal Audit 3. จัดทำฐานข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยเก็บรวบรวมหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น รายงานการฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน ฯลฯ และบันทึกไว้ในฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ 4. จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการรายงานผล จัดฝึกอบรมแก่บุคลากรที่รับผิดชอบการจัดทำรายงานให้เข้าใจแนวทางและข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ในการรายงานผล รวมถึงการอ้างอิงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถูกต้อง 5. การพัฒนาระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ (HRIS) ใช้ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ในการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ง่าย มีมาตรฐาน และสามารถดึงข้อมูลเพื่อรายงานผลได้อย่างแม่นยำ 6. กำหนดกระบวนการรายงานผลที่เป็นระบบ วางแผนการรายงานผลอย่างเป็นระบบ โดยระบุช่วงเวลาที่ต้องรายงาน ข้อมูลที่ต้องรายงาน และใครเป็นผู้รับผิดชอบ 7. การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่ โดยใช้ข้อมูลที่สอดคล้องกับมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ.
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. อัตราการรายงานผลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามมาตรฐาน (%): เปอร์เซ็นต์ของรายงานที่ส่งตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. และมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

หัวข้อ	รายละเอียด
	2. อัตราความสอดคล้องระหว่างผลการบริหารทรัพยากรบุคคลกับหลักฐานเชิงประจักษ์ (%) วัดความสอดคล้องระหว่างผลที่รายงานและหลักฐานที่ใช้ในการอ้างอิง ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด
วิธีการติดตามและการรายงาน	ติดตามรายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี

4.4.13 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 03

ตารางที่ 32 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 03

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Reporting and Financial Risk 03
ชื่อความเสี่ยง	การรายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี ไม่ครบถ้วนตามหลัก Balance Scorecard 4 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร
ระดับผลกระทบ	ระดับ 5 (สูงมาก)
เจ้าของความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. จัดทำระบบการติดตามผลที่ครอบคลุมทุกมิติของ Balance Scorecard (BSC) อย่างต่อเนื่อง โดยระบุตัวชี้วัดและวิธีการวัดผลที่ชัดเจนในแต่ละมิติ 2. สร้างระบบเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการในแต่ละมิติให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง 3. กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละมิติของ BSC อย่างชัดเจน 4. ฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการใช้ Balance Scorecard ให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงหลักการและกระบวนการของ BSC รวมถึงวิธีการรายงานผลให้ครบถ้วนในแต่ละมิติ 5. การตรวจสอบและประเมินความครบถ้วนของรายงาน โดยประเมินความครบถ้วนของข้อมูลในแต่ละมิติก่อนส่งรายงาน 6. การสร้างแผนการดำเนินงานเพื่อแก้ไขช่องว่างของแต่ละมิติ หากพบว่ามิติใดขาดความครบถ้วนในการรายงาน ควรจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงมิตินั้น ๆ ให้สามารถรายงานผลได้อย่างถูกต้อง 7. จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการรายงานผลตาม BSC เพื่อให้การรายงานผลเป็นไปอย่างถูกต้อง ควรจัดทำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการรายงานผลตามหลัก BSC ในแต่ละมิติ 8. ประเมินผลสัมฤทธิ์จากภายนอก (External Audit) ใช้การประเมินจากหน่วยงานภายนอกเพื่อยืนยันความถูกต้องและความครบถ้วนของการรายงานผลสัมฤทธิ์ตาม BSC
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	มิติที่ 1: ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Operational Efficiency) 1.1 อัตราการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (%): วัดการใช้ทรัพยากร (คน เงิน เวลา) ที่มีประสิทธิภาพเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ 1.2 จำนวนกระบวนการที่ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ (กระบวนการ/ปี): วัดจำนวนกระบวนการภายในที่ถูกปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 1.3 เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติราชการเทียบกับเป้าหมาย (%): เปรียบเทียบระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการราชการกับระยะเวลาที่วางแผนไว้ มิติที่ 2: ประสิทธิผลตามพันธกิจ (Mission Effectiveness) 2.1 อัตราการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ (%): วัดเปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการที่บรรลุผลสำเร็จ

หัวข้อ	รายละเอียด
	2.2 จำนวนโครงการที่บรรลุผลสำเร็จตามแผน (%): วัดจำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการตามพันธกิจที่เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ 2.3 ความสอดคล้องของผลการปฏิบัติงานกับพันธกิจ (%): วัดความสอดคล้องของผลสัมฤทธิ์กับพันธกิจที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 3: คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) 3.1 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (คะแนนเฉลี่ย): วัดความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ได้รับบริการผ่านแบบสอบถามหรือการประเมิน 3.2 จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการ (ครั้ง/ปี): วัดจำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของหน่วยงาน 3.3 อัตราการให้บริการที่เป็นไปตามมาตรฐานเวลาที่กำหนด (%): เปอร์เซ็นต์ของการให้บริการที่ดำเนินการได้ตามระยะเวลามาตรฐานที่กำหนดไว้ มิติที่ 4: การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) 4.1 อัตราการพัฒนาทักษะของบุคลากร (%): วัดเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะตามเป้าหมายที่กำหนด 4.2 จำนวนโครงการพัฒนาศักยภาพองค์กรที่ดำเนินการสำเร็จ (โครงการ/ปี): วัดจำนวนโครงการที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรและเสร็จสิ้นตามแผน 4.3 ระดับการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร (จากการสำรวจภายใน): วัดผลการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรผ่านการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน
วิธีการติดตามและการรายงาน	รายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี

4.4.14 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 04

ตารางที่ 33 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 04

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Reporting and Financial Risk 04
ชื่อความเสี่ยง	การรายงานข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ต่อสาธารณะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	สกม. กจธ. สดศ.
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. พัฒนาระบบการจัดเก็บและรายงานข้อร้องเรียนที่ทันสมัยและครบถ้วน จัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลข้อร้องเรียนที่สามารถอัปเดตข้อมูลได้ทันทีเมื่อมีการจัดการเรื่องร้องเรียนเสร็จสมบูรณ์ 2. กำหนดกระบวนการตรวจสอบข้อร้องเรียนก่อนการเผยแพร่ข้อมูล 3. จัดการประชุมติดตามผลการจัดการข้อร้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4. พัฒนาคู่มือการจัดการข้อร้องเรียนและการรายงานผล 5. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการรายงานผลข้อร้องเรียน
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ร้อยละความถูกต้องของข้อมูลข้อร้องเรียนที่เผยแพร่ 2. ความพึงพอใจของประชาชนต่อการรายงานผลข้อร้องเรียน 3. อัตราการปิดข้อร้องเรียนที่ได้รับการจัดการเสร็จสมบูรณ์ 4. จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการจัดการภายในระยะเวลาที่กำหนด
วิธีการติดตามและการรายงาน	การรายงานผลการจัดการข้อร้องเรียนประจำเดือน ประจำปี

4.4.15 รหัสความเสี่ยง : Reporting and Financial Risk 05

ตารางที่ 34 รายละเอียดของความเสี่ยง Reporting and Financial Risk 05

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Reporting and Financial Risk 05
ชื่อความเสี่ยง	การรายงานข้อมูลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินระบบราชการ 4.0 ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ทันสมัยและสอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 2. ปรับปรุงระบบการจัดเก็บและการรายงานข้อมูลการดำเนินงาน 3. การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 4. กำหนดระยะเวลาและกระบวนการทบทวนข้อมูลการดำเนินงานเป็นประจำ โดยจัดทำกระบวนการตรวจสอบและทบทวนข้อมูลการดำเนินงานรายไตรมาสหรือรายปี เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลการดำเนินงานสอดคล้องกับความเป็นจริงและเกณฑ์ที่กำหนด 5. สร้างระบบการติดตามและปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Continuous Improvement) โดยใช้กระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในการติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ประเมินระบบราชการ 4.0
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. ความสอดคล้องของข้อมูลที่รายงานกับข้อเท็จจริง 2. ความสอดคล้องของการดำเนินงานกับเกณฑ์การประเมินระบบราชการ 4.0 3. การเพิ่มขึ้นของคะแนนการประเมินตามระบบราชการ 4.0
วิธีการติดตามและการรายงาน	รายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินระบบราชการ 4.0

4.4.16 รหัสความเสี่ยง : Compliance Risk 01

ตารางที่ 35 รายละเอียดของความเสี่ยง Compliance Risk 01

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Compliance Risk 01
ชื่อความเสี่ยง	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับบุคลากร ส่งผลให้สิทธิและความคุ้มครองที่บุคลากรควรได้รับไม่ได้รับการดำเนินการอย่างครบถ้วน
ระดับผลกระทบ	ระดับ 3 (ปานกลาง)
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล)
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกฎหมาย 2. แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจที่มีหน้าที่ในการดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐาน 3. การตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน: จัดให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย 4. จัดตั้งระบบร้องเรียนและรับฟังความคิดเห็น: เปิดช่องทางให้พนักงานและบุคลากรสามารถร้องเรียนหรือติดต่อเมื่อพบว่ามีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด

หัวข้อ	รายละเอียด
	5. กำหนดบทลงโทษและแนวทางปฏิบัติในกรณีที่มีการฝ่าฝืน: กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจนในกรณีที่มีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติและมาตรฐานของ ก.พ.
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. อัตราการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (%) วัดเปอร์เซ็นต์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกฎหมายข้าราชการพลเรือน 2. ระดับการประเมินความสอดคล้องกับมาตรฐาน ก.พ. (คะแนนเฉลี่ย): วัดคะแนนหรือระดับการประเมินความสอดคล้องของหน่วยงานกับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด 3. จำนวนกรณีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน (ครั้ง/ปี) วัดจำนวนกรณีที่พบว่ามีการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี 4. จำนวนครั้งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล (ครั้ง/ปี) วัดจำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบหรือทบทวนกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่กำหนด 5. การลดลงของข้อร้องเรียนหรือปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล 6. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
วิธีการติดตามและการรายงาน	รายงานผลการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

4.4.17 รหัสความเสี่ยง : Compliance Risk 02

ตารางที่ 36 รายละเอียดของความเสี่ยง Compliance Risk 02

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Compliance Risk 02
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินการไม่ครบถ้วนตามภารกิจ อำนาจและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การทบทวนภารกิจ อำนาจ และหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.): ตรวจสอบและทบทวนความสอดคล้องระหว่างภารกิจที่ปฏิบัติอยู่กับอำนาจและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง เพื่อให้แน่ใจว่าทุกภารกิจถูกดำเนินการอย่างครบถ้วน 2. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและกำหนดกรอบเวลา: จัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยระบุรายละเอียดของภารกิจแต่ละด้านตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด พร้อมกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการ 3. การกำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละภารกิจ: จัดสรรบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ โดยกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน 4. การจัดทำระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละภารกิจ: จัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละภารกิจเพื่อให้แน่ใจว่ามีการดำเนินงานครบถ้วนและมีประสิทธิภาพตามที่กำหนด 5. การตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ: จัดให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานในทุกระดับของหน่วยงาน เพื่อตรวจหาความบกพร่องและปรับปรุงให้การดำเนินงานสอดคล้องกับภารกิจและอำนาจหน้าที่

หัวข้อ	รายละเอียด
	6. จัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร: จัดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในอำนาจและหน้าที่ตามกฎกระทรวง เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ 7. สร้างช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะและปัญหาในการดำเนินงาน: เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะและรายงานปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. จำนวนภารกิจที่เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด (ภารกิจ/ปี) วัดจำนวนภารกิจที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการเสร็จสิ้นตามกรอบเวลาที่กำหนด 2. วัดความพึงพอใจของบุคลากรในเรื่องความครบถ้วนและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ สกศ.
วิธีการติดตาม และการรายงาน	1. การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2. การเผยแพร่รายงานประจำปี

4.4.18 รหัสความเสี่ยง : Compliance Risk 03

ตารางที่ 37 รายละเอียดของความเสี่ยง Compliance Risk 03

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Compliance Risk 03
ชื่อความเสี่ยง	การไม่ดำเนินการตามแนวทางการรายงานผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)
ระดับผลกระทบ	ระดับ 4 (สูง)
เจ้าของความเสี่ยง	สอ. (กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์) และทุกสำนัก/กลุ่ม
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับระบบ eMENSCRให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการรายงานผลผ่านระบบ eMENSCR เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้งานระบบได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน 2. กำหนดแนวทางการรายงานผลที่ชัดเจน จัดทำคู่มือการใช้งานระบบ eMENSCR โดยระบุขั้นตอนและแนวทางการรายงานผลให้ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด 3. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านการรายงานในระบบ eMENSCR แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลและประสานงานการรายงานผลในระบบ eMENSCR อย่างสม่ำเสมอ 4. ติดตามความก้าวหน้าในการรายงานผล จัดให้มีระบบติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าในการรายงานผลผ่านระบบ eMENSCR เพื่อให้แน่ใจว่าทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามกรอบเวลาที่กำหนด 5. ปรับปรุงกระบวนการรายงานผลให้มีความสะดวกและสอดคล้องกับความเป็นจริง ตรวจสอบและปรับปรุงขั้นตอนการรายงานผลให้มีความชัดเจนและสะดวกต่อการดำเนินงาน เพื่อช่วยลดปัญหาความล่าช้าและการรายงานที่ไม่ถูกต้อง 6. จัดทีมสนับสนุนด้านเทคนิคที่สามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบ eMENSCR ให้กับเจ้าหน้าที่ 7. การสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานที่มีการรายงานผลดี มอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้แก่หน่วยงานที่ดำเนินการรายงานผลผ่านระบบ eMENSCR ได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

หัวข้อ	รายละเอียด
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. อัตราการรายงานผลการดำเนินงานในระบบ eMENSCR ตามแนวทางที่กำหนด (%) วัดเปอร์เซ็นต์ของการรายงานผลในระบบ eMENSCR ที่ดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางที่กำหนด 2. จำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการรายงานผลในระบบ eMENSCR ตรงตามกำหนดเวลา (หน่วยงาน/ครั้ง) วัดจำนวนหน่วยงานที่สามารถรายงานผลในระบบได้ตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ 3. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ eMENSCR (คะแนนเฉลี่ย) วัดความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ที่ใช้งานระบบ eMENSCR เกี่ยวกับความสะดวกและประสิทธิภาพของระบบ
วิธีการติดตามและการรายงาน	การรายงานภารรวมของการดำเนินการตามแนวทางการรายงานผลการดำเนินงานในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)

4.4.19 รหัสความเสี่ยง : Compliance Risk 05

ตารางที่ 38 รายละเอียดของความเสี่ยง Compliance Risk 05

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	Compliance Risk 05
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินการไม่เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562
ระดับผลกระทบ	ระดับ 3 (ปานกลาง)
เจ้าของความเสี่ยง	ทุกสำนัก/กลุ่ม
วิธีจัดการความเสี่ยง	1. การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในหรือทีมกำกับดูแลที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างต่อเนื่อง 2. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ	1. อัตราความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (%) วัดความสำเร็จของหน่วยงานในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกา 2. จำนวนครั้งที่มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
วิธีการติดตามและการรายงาน	1. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ 2. การติดตามและตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ 5
การติดตาม ประเมิน และรายงานผล

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ด้านมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานต้องดำเนินการในประเด็นต่อไปนี้

ข้อ 2.1 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

ข้อ 2.2 ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างน้อยประกอบไปด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ 2.6 หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ข้อ 2.7 หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

ข้อ 2.8 หน่วยงานของรัฐต้องมีรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

ข้อ 2.9 หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.1 การติดตาม

การติดตามโดยการกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานว่าแต่ละสำนัก/กลุ่ม มีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการ แนวทาง วิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริงสามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

5.1.1 การรายงานผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน รวม 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 รอบ 6 เดือนแรก และ ครั้งที่ 2 รอบ 12 เดือน โดยมีหัวข้อและรายละเอียด ดังนี้

- รหัสความเสี่ยง

- ประเด็นความเสี่ยง

- หน่วยงานรับผิดชอบ

- กิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง/การควบคุมความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ (หน่วยงานรับผิดชอบต้องอธิบายกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ รอบ 6 เดือนแรก และรอบ 12 เดือน)

- หลักฐานเชิงประจักษ์ (หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น)

5.1.2 การจัดกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของ สกศ. เพื่อบูรณาการกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและในส่วนที่เกี่ยวข้องอื่นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้ภารกิจของแต่ละสำนัก/กลุ่ม เช่น การจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม ความโปร่งใสการป้องกันและการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบได้

5.1.3 การกำกับ ติดตาม ควบคุม สั่งการให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนควบคุมภายในและแผนบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับฝ่ายบริหาร และระดับผู้รับผิดชอบ (ผู้อำนวยการสำนักหรือกลุ่ม/ผู้ปฏิบัติ)

5.2 การประเมินผล

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรมหรือภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน ตามตารางเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง เมื่อมีการดำเนินกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และและความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) **จะลดลง 1 ระดับ** แต่หากไม่มีการดำเนินกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) **จะเพิ่มขึ้น 1 ระดับ** ส่งผลให้ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพิ่มขึ้น รายละเอียดตามตาราง Risk Assessment Matrix รายละเอียดในบทที่ 3

ตารางที่ 39 ตารางเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	1 - 4	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้อง มีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	5 - 9	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 - 16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องเร่งจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

การติดตามและประเมินผลการดำเนินการควบคุมความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) ดังนี้

1) บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้แก่

- ฝ่ายบริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (รองเลขาธิการสภาการศึกษา ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา)
- กลุ่มผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม
- กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และผู้ช่วยนักวิชาการ ทุกสำนัก/กลุ่ม

2) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ

3) ผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ บุคคลภายนอก

5.3 การรายงานผล

การจัดทำสรุปรายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ส่วนที่ 1 บทนำ

1) ความเป็นมา ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยหลักเกณฑ์ข้อ 3 “ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ” ข้อ 4 “หากกรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป” และมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 2.7 “หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ” และข้อ 2.8 “หน่วยงานของรัฐต้องมีรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง”

2) วัตถุประสงค์ เพื่อรายงานสภาพการดำเนินงานและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี โดยการติดตามและประเมินผลประเด็นที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อพัฒนามาตรการหรือกลไกในการเสริมสร้างให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามมาตรการ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หน่วยงานได้รับทราบสภาพการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งสามารถการนำผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะมาเป็นข้อมูลประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงานในปีต่อไป เพื่อให้หน่วยงานมีมาตรการ แนวทางควบคุม

ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) ขอบเขตของการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย (1) ขอบเขตเนื้อหาเป็นการศึกษาการดำเนินงานและผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการรายงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และ (2) ขอบเขตระยะเวลา ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2566 ถึง 30 กันยายน 2567

5) นิยามศัพท์เฉพาะ การให้ความหมายของคำที่มีความสำคัญของหน่วยงาน ซึ่งมีการนิยามให้เป็นคุณลักษณะของคำนั้นๆ โดยอาศัยทฤษฎี หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ความเสี่ยงคงเหลือ แผนที่ความเสี่ยง เป็นต้น

5.3.2 ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการความเสี่ยง

1) การติดตามและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การติดตาม เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) การดำเนินงาน (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) เกี่ยวกับกิจกรรม เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) สำหรับการกำกับ ทบทวน และแก้ไขปัญหาขณะดำเนินกิจกรรม ซึ่งการติดตามผลจะมุ่งเน้นข้อมูลที่มีความสำคัญ ดังนี้ (1) ผลการปฏิบัติงาน (ผู้รับผิดชอบ) (2) ผลการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากร (Input) (3) ผลการดำเนินงาน (Outputs)

การประเมิน เป็นกระบวนการในการตัดสินคุณภาพ โดยนำผลการวัดเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณาว่าสิ่งนั้นมีคุณภาพระดับใด ซึ่งหลักการสำคัญในการประเมินผล ดังนี้ (1) หลักเกณฑ์เป็นที่ยอมรับ (2) กำหนดระยะเวลาชัดเจน และ (3) สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

โดยองค์ประกอบพื้นฐานของการติดตามและประเมิน ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสร้างวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดในแต่ละส่วน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายแนวทางการดำเนินงานและผลที่คาดว่าจะได้รับ (2) การดำเนินงาน/การปฏิบัติตามแผน (Implementation) เป็นขั้นตอนการบริหารงานเพื่อดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในส่วนของการวางแผน เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรให้ไปสู่เป้าหมายของโครงการ และ (3) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นขั้นตอนการติดตามกำกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุงและตรวจสอบผลสำเร็จของกิจกรรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) แนวทางการจัดการความเสี่ยง

2.1) วิธีจัดการความเสี่ยง ได้แก่ (1) ผู้บริหารกำหนดทิศทางและแนวทางดำเนินงาน (2) มอบหมายผู้รับผิดชอบ (3) ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานโดยฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง (4) ประเมินผลและจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงมาตรการครั้งต่อไป

2.2) ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ (1) มีรายงานการควบคุมความเสี่ยง (2) ดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวทางที่เกี่ยวข้อง และ (3) ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.3) วิธีการติดตามผลการดำเนินงาน มีการติดตามผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ (1) หนังสือเวียน (2) โทรศัพท์ (3) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (4) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ e-office (5) การจัดประชุม ตามรอบระยะเวลาการติดตาม ได้แก่ (1) รายเดือน (2) รายไตรมาส (3) รอบ 6 เดือน (4) รอบ 12 เดือน

2.4) การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร จะดำเนินการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านพันธกิจ ด้าน

การดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด โดยมีรายละเอียดในการพิจารณา ดังนี้

(1) ผลกระทบต่อเป้าหมายและพันธกิจองค์กร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีเป้าหมายและพันธกิจ ดังนี้

(1.1) จัดทำและขับเคลื่อนนโยบาย แผน และมาตรฐานด้านการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษา และการมีงานทำ

(1.2) ดำเนินงานวิจัย และส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อจัดทำและพัฒนานโยบาย แผนและมาตรฐานด้านการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

(1.3) ดำเนินงานติดตาม ประเมินผล และพัฒนาระบบประเมินผลด้านการจัดการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(1.4) ดำเนินงานเกี่ยวกับกฎหมายด้านการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(1.5) สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำและขับเคลื่อนด้านการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(1.6) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

(2) ผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร การบริหารองค์กรด้วยปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร 4 ประการ ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

(2.1) ผลกระทบต่อบุคลากร (Man) การบริหารกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด การกำหนดนโยบายการบริหารงาน ให้บุคลากรทุกคนต้องผ่านกระบวนการฝึกฝนทักษะ ความสามารถก่อนการปฏิบัติงาน จากนั้นมอบหมายงานที่มีลักษณะเหมาะสมกับทักษะที่มีให้แต่ละบุคคล โดยการแบ่งงานตามความถนัดเฉพาะด้าน การส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ สร้างคนให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมต่อการทำงานและการเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ดังนั้น การบริหารคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหาร และเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ผู้บริหารนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2.2) ผลกระทบต่องบประมาณ (Money) การบริหารเงิน จัดสรรเงินงบประมาณให้คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การกำหนดแนวทางการบริหารการใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งด้านงบประมาณมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน โดยการบริหารงบประมาณต้องจัดทำงบประมาณประจำปี จัดทำงบประมาณเพิ่มเติม การจัดทำแผนการใช้งบประมาณ การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณ การของบประมาณฉุกเฉิน และการประเมินผลการใช้งบประมาณ

(2.3) ผลกระทบต่อวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ (Material) การบริหารงานด้านวัสดุ อุปกรณ์ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีสารเทศ โดยการดำเนินการที่ครอบคลุมถึงการศึกษาที่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ การสำรวจ การรับรู้ ความจำเป็นในการใช้ การให้บริการ รวมถึงการเก็บบำรุงรักษา อีกทั้งมีเพียงพอต่อลักษณะของงาน ทันสมัยอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

(2.4) ผลกระทบต่อการบริหารจัดการ (Management) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการนำเอาทรัพยากรการบริหารทั้ง 3 ด้าน โดยการบริหารต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน นโยบายต้องชัดเจนมีการกระจายอำนาจ มีการฟังความคิดเห็น มีการประสานงานและที่สำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(3) ผลกระทบต่อการรายงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในมิติของความถูกต้อง ทันเวลา และความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดังนี้

(3.1) การรายงานผลตามแผนปฏิบัติราชการรายปี พ.ศ. 2567 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

(3.2) การรายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2567 ในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)

(3.3) การรายงานผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ในระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR)

(3.4) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

(4) ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมาย ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร หากไม่ได้ดำเนินการจะเกิดผลกระทบด้านลบต่อองค์กร

(4.1) พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560

(4.2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

(4.3) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 8 (7) บัญญัติว่า ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในกระทรวงและกรม เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากส่วนราชการ หรือให้ผู้แทนส่วนราชการ ข้าราชการ หรือบุคคลใด ๆ มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้กระทรวงและกรมรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.พ.

(4.4) ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553 ให้ส่วนราชการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ส่งให้สำนักงาน ก.พ. เป็นประจำทุกปี

(4.5) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

(4.6) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

(4.7) การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

(4.8) การประเมินส่วนราชการ ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

5.3.3 ส่วนที่ 3 วิธีการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีแนวทางและขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ระยะที่ 1 การวางแผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการศึกษาระเบียบ คู่มือ เอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) โดยเป็นการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน

1.1) แหล่งข้อมูล ได้แก่ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง รายงานผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และเอกสาร เว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2) เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสรุปเนื้อหาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง เป็นต้น

1.3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยตรวจสอบคุณภาพความถูกต้อง ครบถ้วนของเครื่องมือผ่านผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.4) การเก็บรวมบรวมข้อมูล เป็นการศึกษาระเบียบ คู่มือ เอกสารและรายงานผลการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง

1.5) การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง การวิเคราะห์ผลกระทบความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน 3) ความเสี่ยงด้านการรายงาน และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ

2) ระยะที่ 2 การรวบรวมข้อมูลประกอบการรายงานผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนการนำข้อมูลผลการดำเนินการการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นความเสี่ยง มาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่ส่งผลต่อองค์กร

2.1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) ดังนี้ (1) บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (ฝ่ายบริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กลุ่มผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และผู้ช่วยนักวิชาการ ทุกสำนัก/กลุ่ม) (2) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ (3) ผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ บุคคลภายนอก

2.2) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ (1) แบบฟอร์มข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รอบ 6 เดือนแรก และรอบ 12 เดือน (2) แบบฟอร์มข้อมูลผลการดำเนินการการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือนแรก และรอบ 12 เดือน

2.3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยตรวจสอบคุณภาพความถูกต้อง ครบถ้วนของเครื่องมือผ่านผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารและรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลผลการดำเนินการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมภายใน ข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) การรวบรวมข้อมูลจากการประชุม การอบรม การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง

(3) การติดต่อประสานงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือราชการ เช่น บันทึกข้อความเวียนสำนัก/กลุ่ม โทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ e-office

2.5) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการรายงานการติดตามและประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยความเสี่ยงแต่ละด้านจะพิจารณาผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ดังนี้ (1) ผลกระทบต่อเป้าหมายและพันธกิจองค์กร (2) ผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร (3) ผลกระทบต่อการรายงาน และ (4) ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด

5.3.4 ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ดำเนินการจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามคำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ 57/2565 เรื่อง การจัดโครงสร้างส่วนราชการและการแบ่งงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจ แบ่งกลุ่มภารกิจเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1) กลุ่มงานภารกิจหลัก ประกอบด้วย

(1) ภารกิจ เสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ

- จัดทำนโยบายแผน และขับเคลื่อนแผนศึกษาแห่งชาติ
- เสนอและขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาชาติแห่งชาติ
- จัดทำ พัฒนาและขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษา
- วิจัยและพัฒนาการศึกษา

(2) ภารกิจเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(3) ภารกิจประเมินผลการจัดการศึกษา

(4) ภารกิจนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

2.2) กลุ่มงานภารกิจสนับสนุน ประกอบด้วย

(1) งานพัฒนาระบบบริหารราชการ

(2) งานตรวจสอบภายใน

(3) งานช่วยอำนวยการ

(4) งานเลขานุการของคณะกรรมการสภาการศึกษา

(5) งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(6) งานบริหารการคลัง

(7) บริหารงานอาคารและสถานที่

(8) งานนโยบายงบประมาณ

(9) งานเกี่ยวกับนโยบายความร่วมมือกับต่างประเทศ

(10) งานเทคโนโลยีสารสนสนเทศ

(11) งานสื่อสารองค์กร

(12) งานจริยธรรมในองค์กร

5.3.5 ส่วนที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการดำเนินงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร เมื่อองค์กรไม่ได้ดำเนินกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงภายในองค์กร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยความเสี่ยงแต่ละด้านจะพิจารณาผลกระทบในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ผลกระทบต่อเป้าหมายและพันธกิจองค์กร เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระดับสูง ซึ่งต้องเป็นแนวทางเดียวกันและต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) ผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร การบริหารองค์กรด้วยปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร 4 ประการ ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้ 1) ผลกระทบต่อบุคลากร (Man) 2) ผลกระทบต่องบประมาณ (Money) 3) ผลกระทบต่อวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ (Material) และ 4) ผลกระทบต่อการบริหารจัดการ (Management)

3) ผลกระทบต่อการรายงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในมิติของความถูกต้อง ทันเวลา และความน่าเชื่อถือของข้อมูล

4) ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลต่อเป้าหมาย ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร หากไม่ได้ดำเนินการจะเกิดผลกระทบด้านลบต่อองค์กร

โดยผลการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง จะแบ่งเป็นกลุ่ม ดังนี้ (1) กลุ่มความเสี่ยงที่ดำเนินการควบคุมแต่ยังไม่เพียงพอ (2) กลุ่มความเสี่ยงที่ไม่ได้ดำเนินการควบคุม หรือไม่ปรากฏหลักฐานที่แสดงถึงการควบคุมความเสี่ยง หรือไม่ปรากฏผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน และมีผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งด้านพันธกิจ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบที่กำหนด โดยการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร จากการวิเคราะห์ตามแนวทางดังกล่าว จะส่งผลต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มงานภารกิจหลัก และกลุ่มงานภารกิจสนับสนุน

การให้ข้อเสนอแนะ คือ การให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยนำความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้มาบริหารจัดการต่อในปีงบประมาณต่อไป

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 แบบฟอร์มข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มข้อมูลผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ	อธิบายกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง/การควบคุมความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ	หลักฐานเชิงประจักษ์
Strategic Risk 01	.....	.....	☐ ไม่ได้ดำเนินการ ☐ ดำเนินการ (อธิบาย)	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น
Strategic Risk 02	.....	.....	☐ ไม่ได้ดำเนินการ ☐ ดำเนินการ (อธิบาย)	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น
Operation Risk 01	.....	.....	☐ ไม่ได้ดำเนินการ ☐ ดำเนินการ (อธิบาย)	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น
Operation Risk 02	.....	.....	☐ ไม่ได้ดำเนินการ ☐ ดำเนินการ (อธิบาย)	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น
Reporting Risk 01	.....	.....	☐ ไม่ได้ดำเนินการ ☐ ดำเนินการ (อธิบาย)	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น
Reporting Risk 02	.....	.....	☐ ไม่ได้ดำเนินการ ☐ ดำเนินการ (อธิบาย)	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น
Compliance Risk 01	.....	.....	☐ ไม่ได้ดำเนินการ ☐ ดำเนินการ (อธิบาย)	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น
Compliance Risk 02	.....	.....	☐ ไม่ได้ดำเนินการ ☐ ดำเนินการ (อธิบาย)	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เช่น เอกสาร ภาพถ่าย ฯลฯ เป็นต้น

ภาคผนวก 2 แบบฟอร์มการวิเคราะห์ผลกระทบการบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ผลกระทบการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ 2568		ระดับความเสี่ยงคงเหลือ		ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร	หน่วยงานรับผิดชอบ
		คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ		
Strategic Risk 01	.....					1.ผลกระทบต่อเป้าหมายและพันธกิจองค์กร 2. ผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร 1) ผลกระทบต่อบุคลากร (Man) 2) ผลกระทบต่องบประมาณ (Money) 3) ผลกระทบต่อวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ (Material) 4) ผลกระทบต่อการบริหารจัดการ (Management) 3. ผลกระทบต่อการรายงาน ในมิติของความถูกต้องทันเวลา และความน่าเชื่อถือของข้อมูล 4. ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด	
Operation Risk 01	.....					1.ผลกระทบต่อเป้าหมายและพันธกิจองค์กร 2. ผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร 1) ผลกระทบต่อบุคลากร (Man) 2) ผลกระทบต่องบประมาณ (Money) 3) ผลกระทบต่อวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ (Material) 4) ผลกระทบต่อการบริหารจัดการ (Management) 3. ผลกระทบต่อการรายงาน ในมิติของความถูกต้องทันเวลา และความน่าเชื่อถือของข้อมูล 4. ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด	
Reporting Risk 01	.....					1.ผลกระทบต่อเป้าหมายและพันธกิจองค์กร 2. ผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร 1) ผลกระทบต่อบุคลากร (Man) 2) ผลกระทบต่องบประมาณ (Money) 3) ผลกระทบต่อวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ (Material) 4) ผลกระทบต่อการบริหารจัดการ (Management) 3. ผลกระทบต่อการรายงาน ในมิติของความถูกต้องทันเวลา และความน่าเชื่อถือของข้อมูล 4. ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด	
Compliance Risk 01	.....					1.ผลกระทบต่อเป้าหมายและพันธกิจองค์กร 2. ผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากร 1) ผลกระทบต่อบุคลากร (Man) 2) ผลกระทบต่องบประมาณ (Money) 3) ผลกระทบต่อวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ (Material) 4) ผลกระทบต่อการบริหารจัดการ (Management) 3. ผลกระทบต่อการรายงาน ในมิติของความถูกต้องทันเวลา และความน่าเชื่อถือของข้อมูล 4. ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด	

เอกสารอ้างอิง

กรมบัญชีกลาง. (2564).แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร.

กรมบัญชีกลาง. (2562).หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562.

กองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก กระทรวงสาธารณสุข. คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย.(ออนไลน์).2564.แหล่งที่มา. https://fund.dtam.moph.go.th/ebook/risk%20fund/risk-fund.html#p=12

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.(2567). แผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2567 ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.(2567).รายงานการติดตามและประเมินผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562.

การไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย. (2564). คู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ 2564.

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ (2556) การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ:Professional Risk Management. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

คณะทำงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (2557). คู่มือการติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.

ธานี ภาคอุทัย. (2562). เอกสารวิชาการ เรื่อง คู่มือการติดตามและประเมินผลโครงการ. กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

ฝ่ายติดตามและประเมินผล. (2563). คู่มือการติดตามและรายงานผล ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2563.ฝ่ายติดตามและประเมินผล สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561. (2561, 19 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 27 ก.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2566).คู่มือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566)

สำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2563). คู่มือการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายนิติบัญญัติ.สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.กรุงเทพฯ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2566). แผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2568). หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 1) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2568). รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2568). รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค. 5) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2568). รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2568). รายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2568).แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ประวิต เอราวรรณ์	เลขาธิการสภาการศึกษา
นายธฤติ ประสานสอน	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
นายนิติ นาชิต	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
นางอำภา พรหมวาทย์	ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนการศึกษา
นายภูมิพัทธ เรืองแหล่	ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา
นางเพทาย บุญมี	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

หน่วยงานสนับสนุนข้อมูล

สำนักอำนวยการ
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา
สำนักพัฒนากฎหมายการศึกษา
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้
สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
กลุ่มตรวจสอบภายใน
สำนักนโยบายความร่วมมือกับต่างประเทศ
สำนักสื่อสารองค์กร
สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
กลุ่มงานจริยธรรม
สำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
ศูนย์ประสานงานด้านความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย (GFP)

ผู้รับผิดชอบและจัดทำ

นายศราวุธ บุญคล่อง	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานวัตกรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
นายบวรศักดิ์ ชุตินทราศรี	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาโครงสร้างและระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
นางสาวสุวิมล เสนานอก	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
นางสาววารี โพธิ์ชะอุ่ม	ผู้ช่วยนักวิชาการ

หน่วยงานรับผิดชอบ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร