

การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต
โรงเรียนบ้านเขาชนหมาก
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2

ความเสี่ยง คือ “ เหตุการณ์ หรือ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือ สร้างความเสียหาย ให้เกิดขึ้นได้ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือ ก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย” ตามภารกิจหลักหรือตามกฎหมายของส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2565 ของส่วนราชการ”

ในการดำเนินการ **โรงเรียนต้องดำเนินการและต้องตอบให้ได้ว่า**

โรงเรียน มีความเสี่ยง หรือ เหตุการณ์เสี่ยงอะไรบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามนโยบาย และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2565

ขั้นตอนในการดำเนินงาน มีดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมี **ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ** ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในภารกิจหลักของโรงเรียน และผู้แทนจากทุกกลุ่มงานต่างๆ ในโรงเรียน **ร่วมเป็นคณะทำงาน** ซึ่งบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน สามารถมองเห็นความเสี่ยงที่แท้จริงของโรงเรียน ครอบคลุมในทุกด้าน และสามารถขับเคลื่อนแผนบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายได้

2. สรุปลงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของโรงเรียน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2565 โดยระบุ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค รวมถึงผลการประเมินปัจจัยเสี่ยงของทุกประเด็นความเสี่ยงที่จัดทำในปีงบประมาณ 2565 ตามแผนพัฒนาการศึกษา 4 ปี (พ.ศ. 2563-2566) โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2565

3. คณะกรรมการที่แต่งตั้งตามข้อ 1 ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีอำนาจทางการบริหารร่วมกันระดมสมองในการ **ระบุความเสี่ยง หรือ ปัจจัยเสี่ยง** ที่เป็นความเสี่ยงที่แท้จริงของโรงเรียน และเป็นความเสี่ยงระดับโรงเรียน โดยดูจาก

3.1 **ความล้มเหลว ความเสียหาย** ที่ส่งผลให้โรงเรียน ไม่บรรลุตามเป้าหมาย ตามภารกิจหลัก หรือตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ

3.2 **เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ** ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2565 โดยดูว่าในปีงบประมาณ 2565 หน่วยงานมีแผนการดำเนินงานหรือโครงการ อะไรบ้าง และมีโครงการใด ที่อาจไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

3.3 เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือ นโยบาย เราเรียกมันว่า

เหตุการณ์เสี่ยง

4. เมื่อโรงเรียนระบุความเสี่ยงได้แล้ว ต้องทำการประเมินความเสี่ยงโดยประเมินจาก

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

2) เพื่อหาความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด (สูงมาก , สูง , ปานกลาง , ต่ำ) และให้นำความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญมาก (สูงมาก , สูง , ปานกลาง) มาดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามลำดับความเสี่ยง

ตัวอย่างสมมติที่ 1

ชื่อโครงการ โครงการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านเขาซานหมาก

มีวัตถุประสงค์

1) เพื่อต้องการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระวิชา ให้แล้วเสร็จ

ภายในปีการศึกษา 2565

2) เพื่อให้นักเรียนในโรงเรียนบ้านเขาซานหมาก ได้เรียนรู้ต่อเนื่องและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ดีขึ้น

ความเสี่ยง คือ ในปีการศึกษา 2565 โรงเรียนไม่สามารถพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนได้ครบทุกกลุ่มสาระวิชา

ปัจจัยเสี่ยง หรือ สาเหตุของความเสี่ยง เกิดจาก

การจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระวิชาการเรียนรู้ต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง

เนื่องจาก

1) ขาดแคลนครู ,ครูขาดความรู้หรือประสบการณ์

2) งบประมาณด้านการจัดการ วัสดุอุปกรณ์ สื่อไม่เพียงพอ

แล้วนำความเสี่ยงที่ได้มาจัดระดับความสำคัญ มาพิจารณาโดย ดูจาก โอกาส และ ผลกระทบ

ตัวอย่างที่ 1

โครงการมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับ 3 และมีผลกระทบในระดับ 3 (โอกาส ระดับ 3 x ผลกระทบ ระดับ 3 = 9) ระดับความสำคัญของความเสี่ยง = 9

ตัวอย่างที่ 2

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับ 5 และผลกระทบอยู่ในระดับ 4 (โอกาส ระดับ 5 x ผลกระทบ ระดับ 4 = 20) ระดับความสำคัญของความเสี่ยง = 20

ตาม ตารางแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้

5					
4				สูงมาก	
3			สูง		
2		ปานกลาง			
1	ต่ำ				
0	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิด

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับโอกาส(ความถี่) และผลกระทบ(ความเสียหาย/ความรุนแรง) จากต่ำไปสูง คือ 1 ถึง 5 นำพลระดับความสำคัญที่ได้มาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นตามลำดับความสำคัญ

5. นำปัจจัยเสี่ยง(สาเหตุ) ที่ได้มาวิเคราะห์ว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงด้านใดและส่งผลกระทบด้านใดบ้าง โดยใช้ตารางที่ 1 ใบรายงานระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ

ตารางที่ 1 ใบรายงานระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ

การวิเคราะห์ ขั้นตอนที่ 1

1. ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง การขาดการกำกับ ควบคุม ดูแลที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร (หลักการจัดการบริหารที่มีจริยธรรม คุณธรรม คุณภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม) หรือเกี่ยวข้องกับคน ระบบงาน เป็นต้น
2. ปัจจัยเสี่ยงด้านงบประมาณ หมายถึง งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
3. ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม/ไม่สอดคล้อง อันส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร

การวิเคราะห์ ขั้นตอนที่ 2

แล้ววิเคราะห์ต่อไปว่า ปัจจัยเสี่ยงทั้ง 3 ด้านข้างต้น ส่งผลกระทบต่อ

1. การเงิน
2. ผู้รับบริการ
3. บุคลากร
4. เวลา
5. ผลสำเร็จของงาน

จากตัวอย่างสมมุติที่ 1 ความเสี่ยง คือ ในปีการศึกษา 2565 โรงเรียนไม่สามารถพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนได้ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระวิชา โดยมีสาเหตุ(ปัจจัยเสี่ยง) เกิดจาก

1) การจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระวิชาการเรียนรู้ต่าง ๆ ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากขาดแคลนครู (เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)

ส่งผลกระทบด้าน

1.1) การเงิน : -

1.2) ผู้รับบริการ : นักเรียนทุกคนไม่ได้ร่วมกิจกรรมครบสมบูรณ์ตามแผนที่กำหนด

1.3) บุคลากร : ครูไม่เพียงพอ ทำให้ครู 1 คน ต้องสอนหลายกลุ่มสาระวิชา

1.4) เวลา : -

1.5) ความสำเร็จ : นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

2) งบประมาณด้านการจัดการไม่เพียงพอ (เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านงบประมาณ)

ส่งผลกระทบด้าน

2.1 การเงิน : -

2.2) ผู้รับบริการ : นักเรียนได้รับการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

2.3) บุคลากร : -

2.2) เวลา : ต้องขยายเวลาในการพัฒนาบางกิจกรรมในปีการศึกษา

ถัดไป

2.3) ความสำเร็จ : นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

3) แผนพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนไม่ชัดเจน (เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์)

ส่งผลกระทบด้าน

3.1) การเงิน : -

3.2) ผู้รับบริการ : -

3.3) บุคลากร : -

3.4) เวลา : -

3.5) ความสำเร็จ : นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

6. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ตามตารางที่ 2 ใบประเมินความเสี่ยง ตารางที่ 2 ใบประเมินความเสี่ยง

โดยนำปัจจัยเสี่ยงที่ได้ตาม ข้อ 5 โดยหารายละเอียดของความสูญเสีย , ความถี่ (โอกาสที่จะ

เกิด) ,ความรุนแรง (ผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) เพื่อหาความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง(สาเหตุของความเสียหาย)แต่ละตัว

7. จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ตามตารางที่ 3 ใบสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง)

ตารางที่ 3 ใบสรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

โดยจำแนกระหว่าง

- 1) ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และ
- 2) ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

วิธีจัดการกับความเสี่ยง ดังนี้

1. **หลีกเลี่ยง** หมายถึง การหยุด / ยกเลิก
2. **ยอมรับ** หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงให้เกิดขึ้น โดย
 - 1) หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
 - 2) มีต้นทุนเพียงพอที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
 - 3) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับยอมรับได้
3. **ควบคุม** หมายถึง ควบคุม โดย
 - 4) ปรับกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ
 - 5) มีการติดตามจากผู้บริหาร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ
4. **ถ่ายโอน** หมายถึง การทำสัญญาร่วมกับผู้อื่น เพื่อร่วมรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย

จากนั้น คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งตามข้อ 1 ร่วมกันพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม โดยคำนึงถึง ต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับ

8. นำผลที่ได้จากข้อ 6-7 มาจัดทำ **แผนบริหารความเสี่ยง** โดยมีแนวทางการควบคุม และกิจกรรมการควบคุม(โดยบอกวิธีการ) พร้อมการ กำหนดช่วงเวลาดำเนินการ ตามตารางที่ 4 ใบสรุปการจัดการความเสี่ยง และตารางที่ 5 ใบรายการกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 4 ใบสรุปการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 5 ใบรายการกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง

โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้อำนวยการโรงเรียน ภายในวันที่ 30 มีนาคม 2565

9. มีการสื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ **แผนบริหารความเสี่ยง** ตามข้อ 8 ให้กับคณะทำงานทุกคน ได้รับทราบ เพื่อให้สามารถนำแผนฯไปปฏิบัติได้

10. มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ อย่างสม่ำเสมอ โดย

- 1) ติดตามความคืบหน้า ระยะเวลาดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่
- 2) มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพร้อมแนวทางการแก้ไข
- 3) มีการ **สรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ*** อย่างน้อย

ไตรมาสละ 1 ครั้ง คือ วันที่ 30 มิถุนายน 2565 และ 30 กันยายน 2565 ตามตารางที่ 6 การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 6 การติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

11. วันที่ 30 กันยายน 2565 ให้โรงเรียนสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยการระบุผลการประเมินความเสี่ยงหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผน ตามตารางที่ 7 การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 7 การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

โดยดูโอกาส และผลกระทบ(ระดับความเสียหาย) เพื่อดูระดับความเสี่ยงคงเหลือ

12. สรุปผลการประเมินความเสี่ยง โดยการจำแนก ระหว่าง

- 1) ความเสี่ยงที่สามารถควบคุม หรือ บริหารจัดการได้ และ
- 2) ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม หรือ ไม่สามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ได้อย่างชัดเจน ตามตารางที่ 8 สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 8 สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

3) กำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่เพื่อดำเนินการในปีต่อไป (ในช่องหมายเหตุ) แล้วนำเสนอผู้อำนวยการโรงเรียน