



แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
ของโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา

คำนำ

เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบทางลบ ซึ่งมีปัญหามาจากสาเหตุ ต่าง ๆ ที่ ค้นหาต้นตอสาเหตุได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือการ แก้ไขปัญหาการ ทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรู้รับผิดชอบของส่วนราชการของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการ ทุจริตทุกรูปแบบ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงทุจริตมาใช้ในสถานศึกษา จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการ ดำเนินการของสถานศึกษาจะไม่มีกรทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหา น้อยกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ประจำดังนั้นโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยาจึงได้จัดทำแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนบ้านสวน อุดมวิทยาขึ้น เพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตต่อไป

โรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบ สามารถทำการควบคุมและตรวจสอบได้ ดังนั้นการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามมาตรฐานสากล ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดนโยบายในเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนจากผู้บริหาร โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลรวมถึงหลักเกณฑ์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในทุกหน่วยงาน รวมทั้งด้านการศึกษา ก็จะมีกระบวนการและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยในการพิจารณาความเสี่ยงพื้นฐานที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งที่มาจากภายในและภายนอก และมีโอกาสที่จะส่งผลกระทบตามเป้าหมายสถานศึกษาที่กำหนดไว้ได้โดยทั่วไปการบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น ๒ ระดับคือ

๑. ระดับกลยุทธ์ (strategic Risk) เน้นเรื่องการบริหารงานองค์กรที่ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ตามแผนและก่อให้เกิดความได้เปรียบและสามารถแข่งขันได้ในอนาคต

๒. ระดับปฏิบัติการ (Operational Risk) เน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงความตระหนักรู้ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของสถานศึกษา

ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือคณะทำงานใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไปประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหารกรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมี ๔ กระบวนการ ดังนี้

- ❖ Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก
- ❖ Detective : ฝาระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง
- ❖ Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด
- ❖ Forecasting : การประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันล่วงหน้า

ประเภทของความเสี่ยงทุจริต

ประเภทของความเสี่ยงทุจริตแบ่งเป็น ๓ ด้าน (Function Based)

๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการ

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงทุจริต

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงทุจริตมี ๙ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง
๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
๕. แผนบริหารความเสี่ยง
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นเตรียมการ ประเมินความเสี่ยงทุจริต

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงทุจริต ต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการ ในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน โดยคัดเลือกเฉพาะการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และจัดเตรียมข้อมูล ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงลงมือทำตามขั้นตอนประเมินความเสี่ยงทุจริต โดยผู้บริหารจัดประชุม ระดมสมอง และร่วมกันออกแบบแบบสอบถาม หรือเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง

นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการ โดยระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงย่อย จากนั้นบันทึกลงในตารางประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

นำขั้นตอนที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียด ดังนี้

- | | |
|---------------|--|
| สถานะสีเขียว | : ความเสี่ยงระดับต่ำ |
| สถานะสีเหลือง | : ความเสี่ยงระดับปานกลาง สามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวัง
ในระหว่างปฏิบัติงาน ควบคุมดูแลได้ |
| สถานะสีส้ม | : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน
หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการ
ควบคุมหรือไม่มีอำนาจควบคุม |
| สถานะสีแดง | : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ |

บุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถ
กำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรือสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูง จนถึงความเสี่ยงระดับสูง
มาก ที่เป็นสีส้ม สีแดง จากขั้นตอนที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้า
ระวังที่มีค่า ๑๓ คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑-๓ เช่นกัน โดยมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมนั้น มีความจำเป็น
สูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องหาป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าอยู่ที่ระดับ ๒ หรือ ๓

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วย
งานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีเอกชน ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือ
กระบวนการเรียนรู้ องค์กรความรู้ ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk - Control Matrix Assessment)

เกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ให้บริการ ไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ให้บริการ แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ให้บริการ
และยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนนี้ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมิน
ควบคุมความเสี่ยง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการ
ประเมินการบริหารความเสี่ยงทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง ของขั้นตอนที่ ๕ เพื่อเป็นการยืนยันผล
การป้องกัน หรือแก้ไขว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงทุจริต
ต่อไป ออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนำผลจากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งใน
ขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงที่ยังแก้ไขไม่ได้จะต้องมีกิจกรรมหรือมาตรการเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ ๘ จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม ว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงทุจริตตามขั้นตอนที่ ๗ อยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตาม ประเมินผลขั้นตอนที่ ๘ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๙ เป็นการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต หรือสถานะแผนบริหารความเสี่ยงทุจริตต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งระยะเวลาของการรายงานผลขึ้นอยู่กับสถานศึกษา