



แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางสำนักงาน ป.ป.ท  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

ระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) เป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งกำหนดให้ภายในปี ๒๕๘๐ ประเทศไทยมีระดับคะแนนอยู่ในลำดับ ๑ ใน ๒๐ ลำดับแรกของโลก และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) กำหนดให้เมื่อสิ้นสุดแผน ประเทศไทยมีระดับคะแนนมากกว่าร้อยละ ๕๐

เนื่องจากคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เป็นการสะท้อนภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ดังนั้น จึงมีความสำคัญต่อสถานะของประเทศไทยในสายตานานาชาติ เพราะคะแนนดัชนี CPI เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่กลุ่มนักลงทุนใช้ประเมินความน่าสนใจในการลงทุนของแต่ละประเทศ โดยมองว่าการทุจริตเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เป็นต้นทุนหรือเป็นความเสี่ยงในการเข้ามาประกอบธุรกิจ หากประเทศใดมีคะแนนดัชนี CPI ที่สูง ย่อมสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของประเทศที่ดีและสร้างความเชื่อมั่น ดึงดูดให้กับนักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยการป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบอันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทในการขับเคลื่อนหน่วยงานให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล โดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลเพื่อลดปัญหาการทุจริตภาครัฐโดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบเฝ้าระวัง เพื่อสกัดมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบได้ จึงได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามแนวทางสำนักงาน ป.ป.ท สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตดังกล่าว จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง การวางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลและยกระดับมาตรฐานจริยธรรม คุณธรรม และความโปร่งใสของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในทุกมิติ

  
(นายอานนท์ วิชยานวดี)  
เลขาธิการสภาการศึกษา

## สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	ก
สารบัญ .....	ข
ส่วนที่ ๑ บทนำ.....	๑
๑.๑ ความเป็นมา.....	๑
๑.๒ บริบทของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.....	๓
อำนาจหน้าที่.....	๓
ยุทธศาสตร์.....	๓
วิสัยทัศน์ .....	๓
พันธกิจ.....	๓
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน.....	๔
๑.๔ ผลที่คาดว่าจะได้รับ.....	๔
ส่วนที่ ๒ กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง .....	๕
๒.๑ แนวคิดการบริหารความเสี่ยง .....	๕
๑. ความหมายของความเสี่ยง.....	๕
๒. การบริหารความเสี่ยง .....	๕
๓. การแบ่งประเภทของความเสี่ยง.....	๗
๔. ผลกระทบของความเสี่ยง .....	๑๐
๕. การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒.....	๑๐
๒.๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตสำหรับหน่วยงานภาครัฐ.....	๑๔
๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต.....	๑๔
๒. ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน .....	๑๔
๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต .....	๑๔
๔. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต.....	๑๖
๕. ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต.....	๑๖
๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต.....	๑๗
๒.๓ แนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตสำหรับหน่วยงานภาครัฐ .....	๒๘
๑. กรอบแนวคิดการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต .....	๒๘
๒. แนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต .....	๒๙

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

๒.๔ เป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ.....	๓๒
๑. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐).....	๓๒
๒. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐).....	๓๔
๓. แผนการปฏิรูปประเทศ.....	๓๕
๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ .....	๓๗
๕. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔).....	๓๗
๖. ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) .....	๓๗
ส่วนที่ ๓ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางสำนักงาน ป.ป.ท. ๔๐	
๓.๑ ระยะที่ ๑ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง .....	๔๐
๓.๒ ระยะที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต .....	๔๒
๓.๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔.....	๔๒
๓.๔ ระยะเวลาที่ดำเนินการ .....	๔๒
ส่วนที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ .....	๔๓
๔.๑ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ .....	๔๔
๔.๒ การขับเคลื่อนแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและ ด้านการบริหารการคลัง .....	๕๒
ส่วนที่ ๕ กรอบแนวทางการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ .....	๕๔
๕.๑ การกำกับ ติดตาม และประเมินผล .....	๕๔
๕.๒ เครื่องมือการกำกับ ติดตาม และประเมินผล .....	๕๔
๕.๓ การรายงานผลการกำกับ ติดตาม และประเมินผล .....	๕๔
คณะผู้จัดทำ .....	๕๖

# ส่วนที่ ๑

## บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ได้ประกาศใช้บังคับบัญญัติมาตรา ๖๓ กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนถึงอันตรายที่เกิดจากการทุจริตและประพฤติมิชอบทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และจัดให้มีมาตรการกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและขจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบดังกล่าวอย่างเข้มงวด รวมทั้งกลไกในการส่งเสริมให้ประชาชนรวมตัวกันเพื่อมีส่วนร่วมในการรณรงค์ให้ความรู้ ต่อด้านหรือชี้เบาะแสโดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยปัจจุบันปัญหาคอร์รัปชันถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศที่ด้อยพัฒนาต่างต้องเผชิญปัญหาจากการคอร์รัปชัน สำหรับกรณีประเทศไทยนั้นเป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าปัญหาเรื่องการคอร์รัปชันเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากผลคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยประจำปี ๒๕๖๓ ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ประจำปี ๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๖๔ ประเทศไทยได้รับคะแนน ๓๖ คะแนน อยู่ในลำดับที่ ๑๐๔ จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด ๑๘๐ ประเทศ เท่ากับปี ๒๕๖๒ ซึ่งอันดับลดลง โดยประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ ๑๐๑ อันดับในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก อยู่ในอันดับที่ ๑๙ จากทั้งหมด ๓๑ ประเทศ อันดับในภูมิภาคอาเซียน อยู่ในอันดับที่ ๕ จากการจัดอันดับทั้งหมด ๑๐ ประเทศ ทั้งนี้ จากการพิจารณาแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่สะท้อนผลคะแนน CPI ของประเทศไทยประจำปี ๒๕๖๓ พบว่า ประเทศไทยมีแหล่งข้อมูลที่มีคะแนนลดลง คือ การให้สินบนและการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังต้องพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการลดระดับการทุจริตให้น้อยลงและยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปลูกฝังค่านิยมสุจริตและปราบปรามการทุจริตและบังคับใช้กฎหมายกับผู้กระทำผิดให้มากขึ้น

ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๐ รับทราบมติคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ในการประชุม คตช. ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๐ ที่เสนอให้รัฐบาลประกาศให้ “ปี ๒๕๖๐ เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการต่อการรับสินบนทุกรูปแบบ” ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เสนอ ซึ่งสำนักงาน ป.ป.ท. เป็นกลไกของฝ่ายบริหารและในฐานะเป็นฝ่ายเลขานุการของศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (ศอตช.) มีหน้าที่และอำนาจตามข้อ ๓.๒ (คำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๓๕๘/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๖๒ เรื่อง จัดตั้งศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ) ขับเคลื่อนนโยบายของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเพื่อยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย

การป้องกันปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบได้ถูกกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ด้านที่ ๖ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประเด็นที่ ๖ ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกกระดับ ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ประเด็น “แก้ปัญหาคอร์รัปชัน” เป็น ๑ ใน ๑๕ ประเด็นการพัฒนาเร่งด่วน

ในช่วงระยะ ๕ ปีแรกของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ด้านที่ ๑๑ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และเป้าหมายรวมให้ประเทศไทยมีระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) อยู่ใน ๒๐ อันดับแรกของโลกในปี ๒๕๗๙ อีกทั้งเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย เพื่อลดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบของประเทศ ซึ่งเป้าหมายประการหนึ่ง คือ การเพิ่มคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตให้สูงกว่าร้อยละ ๕๐ เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ และสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕) ซึ่งมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบป้องกันและแก้ไขการทุจริต รวมทั้งประชาชนไม่เพิกเฉยต่อการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินการของทุกภาคส่วนในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไว้ว่า “ประเทศไทย ใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)” โดยมีพันธกิจหลักเพื่อสร้างวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริตยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วน และปฏิรูปกระบวนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งระบบให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล ผ่านยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน โดยเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติฯ ระยะที่ ๓ คือ ประเทศไทยมีค่าดัชนี การรับรู้การทุจริต (CPI) สูงกว่าร้อยละ ๕๐ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากทั้งภายในและต่างประเทศ เป็นกรอบการดำเนินงานที่มุ่งส่งเสริมการปลูกจิตสำนึกให้สังคมไทยมีวินัย และยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กับการพัฒนาเครือข่ายป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างบูรณาการ โดยให้ประชาชนมีบทบาทสำคัญในกระบวนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม สร้างระบบและกลไกที่มีอิสระอย่างแท้จริงในการตรวจสอบ ควบคุม กระจาย ถ่วงดุลอำนาจ ควบคู่กับการพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ ตลอดจนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างมีจรรยาบรรณและต่อเนื่อง ต้องมีการคำนึงถึงบทบาทของทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ องค์กรสาธารณะ สื่อมวลชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีมาตรฐานความโปร่งใสเทียบเท่าสากล

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางสำนักงาน ป.ป.ท. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติราชการในภาพของหน่วยงานมีคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของทุกภาคส่วนมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานจริยธรรม คุณธรรม และความโปร่งใสของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในทุกมิติ และสามารถพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงการทุจริตให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

## ๑.๒ บริบทของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

### อำนาจหน้าที่

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ การเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการประเมินผลการจัดการศึกษา โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑) จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬากับการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและแผนในการสนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษาของชาติ

๒) ประสานการจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

๓) วิจัยและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และภูมิปัญญาของชาติ ตลอดจนรวบรวมและพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการศึกษาของชาติ

๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ

๕) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นหรือคำแนะนำในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวกับการศึกษา

๖) ปฏิบัติงานอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: จัดทำนโยบาย แผน มาตรฐานการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นกรอบการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒: สร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัยและพัฒนาการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ ๓: พัฒนาระบบประเมินผลการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔: สร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ ๕: พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

### วิสัยทัศน์

“สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรนำขับเคลื่อนการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันสู่เวทีโลก”

### พันธกิจ

๑. จัดทำและขับเคลื่อนนโยบาย แผน และมาตรฐานด้านการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษา และการมีงานทำ

๒. ดำเนินงานวิจัย และส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อจัดทำและพัฒนานโยบาย แผน และมาตรฐานด้านการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

๓. ดำเนินงานติดตาม ประเมินผล และพัฒนาระบบประเมินผลด้านการจัดการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๔. ดำเนินงานเกี่ยวกับกฎหมายด้านการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๕. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำและขับเคลื่อนด้านการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๖. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

### ๑.๓ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางสำนักงาน ป.ป.ท.
๒. เพื่อพัฒนามาตรการ ระบบ หรือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต
๓. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการปฏิบัติตามมาตรการ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตกับยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
๕. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงการทุจริตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

### ๑.๔ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีมาตรการ ระบบ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต
๒. บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีการปฏิบัติตามมาตรการ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๓. สะท้อนภาพรวมของความเสี่ยงการทุจริตที่สำคัญขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์กร อีกทั้งตระหนักถึงความเสี่ยงการทุจริตที่สำคัญอันจะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน
๔. มีระบบการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและลดโอกาสในการเกิดการทุจริตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
๕. เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม ถูกต้อง และทันเวลา



## ส่วนที่ ๒

### กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

#### ๒.๑ แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

##### ๑. ความหมายของความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** นิยามได้เป็น ๔ ความหมาย ดังนี้ (๑) ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ (๒) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (๓) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสหรือสิ่งคุกคาม และ (๔) แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง

**ความเสี่ยง** คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

ดังนั้น ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและความจำกัดของทรัพยากร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเป็นอุปสรรคและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

##### ๒. การบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการต่อเนื่องไม่สามารถทำครั้งเดียว โดยเป็นหน้าที่ของการบริหารและบุคลากรทุกคนขององค์กร เป็นเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร จะต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด โดยต้องทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารขององค์กร

**การบริหารความเสี่ยง** คือ ระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับ และขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

**การบริหารความเสี่ยง** คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุหาและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

**การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึง

การบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตาม กฎระเบียบการเงินและชื่อเสียงขององค์การเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์การ ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่
  - ๑.๑ มุมมองพื้นฐานด้านความเสี่ยง (Set of Basis)
  - ๑.๒ ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy)
  - ๑.๓ ความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้ (Risk Appetite)
  - ๑.๔ การให้คุณค่าด้านความซื่อสัตย์สุจริต และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values)
  - ๑.๕ สิ่งแวดล้อมประกอบอื่น ๆ
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ได้แก่
  - ๒.๑ มีกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์
  - ๒.๒ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงระบุได้ว่าเหตุการณ์ใดที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
  - ๒.๓ วัตถุประสงค์ต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ และความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้
๓. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) ได้แก่
  - ๓.๑ ระบุเหตุการณ์ทั้งภายใน และภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
  - ๓.๒ แยกแยะระหว่างความเสี่ยงและโอกาส (Opportunity)
  - ๓.๓ สำหรับโอกาส (Opportunity) ให้ย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ได้แก่
  - ๔.๑ วิเคราะห์ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร
  - ๔.๒ ประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐานของความเสี่ยงตามลักษณะธุรกิจ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่ยอมรับได้ (Residual Risk)
๕. มาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ฝ่ายบริหารเลือกที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างไร ได้แก่
  - ๕.๑ Avoid ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์
  - ๕.๒ Accept ยอมรับความเสี่ยงนั้น
  - ๕.๓ Reduce ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง
  - ๕.๔ Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น
  - ๕.๕ Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น
  - ๕.๖ Prevent ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบาย (Policies) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นการระบุ (Identify) บันทึกเก็บรักษา (Capture) และสื่อสาร (Communicate) ในรูปแบบ (Form) และกรอบเวลา (Timeframe) ที่ช่วยบุคลากรต่าง ๆ ให้ทำงานในความรับผิดชอบของตนได้

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) ได้แก่

๘.๑ การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์การจะต้องถูกติดตามประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

๘.๒ การติดตามประเมินผล หมายถึง กิจกรรมการติดตามทางการบริหารที่เกิดขึ้นเป็นประจำ (Ongoing Management Activities) และการประเมินผลเป็นการเฉพาะ (Separate Evaluation) หรือทั้ง ๒ ประการ

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และต้องมีการติดตามและประเมินผลตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

### ๓. การแบ่งประเภทของความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งประเภทของความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของ

๑.๑ สถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์

๑.๒ เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๓ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๓. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ (Process Risk) องค์กรต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงด้านกระบวนการอาจนำแนวคิดในการออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ โดยระบบการควบคุมกระบวนการมีปัจจัยสำคัญ คือ ๑) วัตถุประสงค์ของการควบคุม ๒) ความคุ้มค่าของ

การควบคุม ๓) ความทันการณ์ของการติดตาม และบอกเหตุ ๔) ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม และ ๕) การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

๔. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับระบบรายงานที่สำคัญของโรงพยาบาล เช่น สถานะการเงิน ผลการดำเนินงาน ฐานข้อมูลสำคัญ ระบบสารสนเทศขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ความทันเหตุการณ์ ความปลอดภัยและการเข้าถึงข้อมูล และการสูญเปล่า

๕. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินการทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจเนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

๖. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๗. ความเสี่ยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คาดหวังหรือไม่คาดหวัง อันเนื่องมาจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบงานและการปฏิบัติงาน

๘. ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่ (Emerging Risk) ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่เป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ปรากฏขึ้นในปัจจุบันแต่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความเสี่ยงประเภทนี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ยากที่จะระบุได้ มีความถี่ของการเกิดต่ำแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะถูกระบุขึ้นมาจากการคาดการณ์บนพื้นฐานของการศึกษาจากหลักฐานที่มีปรากฏอยู่ ความเสี่ยงที่จะเกิดใหม่นี้มักจะเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ ในบางครั้งผลกระทบของความเสียหายประเภทนี้อาจจะไม่สามารถระบุได้ในปัจจุบัน ตัวอย่าง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนาโนเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ เป็นต้น

๙. ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ (Risks of climate change) วิกฤติโลกร้อนเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศมีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ (เช่น น้ำ ดิน ระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ พื้นที่ชายฝั่งทะเลและเกาะขนาดเล็กในทะเล) และชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่นในชนบท (เช่น ความมั่นคงด้านอาหาร สุขภาพ) ได้หลายระดับ ขึ้นอยู่กับระดับและขนาดของการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่และวงกว้างย่อมสร้างผลกระทบที่รุนแรงได้มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วคราว หรือในพื้นที่ขนาดเล็ก นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศยังส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรได้ในอีกหลายแง่มุมทั้งจากการที่ระดับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์มีความเข้มข้นมากขึ้น ความชื้นในบรรยากาศ และฝนที่เปลี่ยนแปลงไป ปฏิสัมพันธ์ของผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ เป็นต้น

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ได้บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และสำหรับการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงได้กำหนดให้หน่วยงานรัฐต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลวโดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี ๒๕๖๓ ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO ERM) มีความเสี่ยงที่ต้องคำนึงถึง ๔ ด้าน ได้แก่

**๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

**๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน (Operation Risk)** คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก ในที่นี้แบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่

๒.๑) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/การปฏิบัติงานของบุคลากร (People Risk)

๒.๒) ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน (Process Risk)

๒.๓) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) แบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

๒.๓.๑) ความเสี่ยงด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับไอทีโดยเฉพาะ (People Risk)

๒.๓.๒) ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์ (Hardware Risk)

๒.๓.๓) ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับไอทีโดยเฉพาะ (Management Risk)

๒.๓.๔) ความเสี่ยงด้านซอฟต์แวร์ (Software Risk)

๒.๔) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Risk from crisis situations)

๒.๔.๑) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์อัคคีภัย

๒.๔.๒) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์อุทกภัย

๒.๔.๓) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์แผ่นดินไหว

๒.๔.๔) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล

๒.๔.๕) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ก่อการร้าย

๒.๔.๖) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ไฟฟ้าดับในวงกว้าง

๒.๔.๗) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์โรคระบาด (COVID-19)

๒.๔.๘) ความเสี่ยงภัยจากการโจมตีทางคอมพิวเตอร์

**๓. ความเสี่ยงทางการรายงาน (Reporting Risk)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับระบบรายงานที่สำคัญของหน่วยงาน เช่น สถานะการเงิน ผลการดำเนินงาน ฐานข้อมูลสำคัญ ระบบสารสนเทศขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ความทันเหตุการณ์ ความปลอดภัยและการเข้าถึงข้อมูลและการสูญเสีย โดยความเสี่ยงทางการรายงานในที่นี่ แบ่งเป็น ๒ รูปแบบ ได้แก่

๓.๑ การรายงานผลการดำเนินงาน

๓.๒ การรายงานทางการเงิน

**๔. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

#### ๔. ผลกระทบของความเสียหาย

การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หากหน่วยงานไม่ได้ดำเนินกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ซึ่งรายงานผลแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี ๒๕๖๓ ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงทางการรายงาน (Reporting Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Risk) ซึ่งความเสี่ยงแต่ละด้านจะพิจารณาผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน ดังนี้

**๑. ผลกระทบต่อเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร** เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระดับสูง ซึ่งต้องเป็นแนวทางเดียวกันและต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร

**๒. ผลกระทบต่อการดำเนินการ** เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

**๓. ผลกระทบต่อการรายงาน** การรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความถูกต้อง ทันเวลา และเชื่อถือได้

**๔. ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่กำหนด** องค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดที่ใช้บังคับ

#### ๕. การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ดำเนินกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ตามแผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี ๒๕๖๓ โดยสำนัก/กลุ่ม ที่รับผิดชอบมีการดำเนินการควบคุมความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และได้มีมาตรการ/กิจกรรม/แนวทางในการขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้แก่

๑) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (C - Change behavior) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริต

๒) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (O - Originality) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ กล้าคิด กล้าทำ พัฒนานวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

๓) ผู้นำต้นแบบ (V - Visionary leader) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ ต่อต้านการทุจริตในการขับเคลื่อนองค์กร

๔) ส่งเสริมคนดี (I - Integrity) ส่งเสริมคนดี ยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

๕) นำเทคโนโลยีสร้างระบบ (D - Digital) นำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการกำกับและติดตาม มุ่งการป้องกันและลดปัญหาการทุจริต

จากการดำเนินกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว ส่งผลทำให้สามารถลดความเสี่ยงได้ระดับหนึ่ง แต่ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ดังนี้

๑) การกำหนดให้มีการปรับค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติและเป็นไปตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (XYZ) ในช่วงกลางปีงบประมาณ

๒) การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานในการจัดกิจกรรมและการเบิกจ่ายงบประมาณของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

๓) ไม่มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ให้เป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง และไม่ได้นำคู่มือการปฏิบัติงานมาใช้จริง

๔) สำนัก/กลุ่ม ไม่ได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๕) บุคลากรของสำนัก/กลุ่ม ไม่ได้ปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรจากประเด็นความเสี่ยงที่ไม่ได้ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑) กลุ่มงานภารกิจหลัก ประกอบด้วย ภารกิจ เสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ ภารกิจ เสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาภารกิจประเมินผลการจัดการศึกษา และภารกิจนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย ซึ่งมีประเด็นความเสี่ยง จำนวน ๗ ประเด็น ดังนี้

๑.๑) การดำเนินโครงการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัย

๑.๒) การดำเนินโครงการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติเพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญและกฎหมายการศึกษาของชาติ

๑.๓) การดำเนินโครงการศึกษาและรายงานสภาวะการณ์และอนาคตภาพการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี ๒๕๖๓

๑.๔) การดำเนินโครงการปรับปรุง จัดทำ และพัฒนากฎหมายการศึกษาให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประเทศ

๑.๕) การดำเนินโครงการขับเคลื่อนการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านการศึกษาเพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐

๑.๖) การดำเนินการจัดทำ พัฒนาและขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาซึ่งร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (ข้อมูลปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓)

๑.๗) ภารกิจการเสนอนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา

จากประเด็นความเสี่ยง “กลุ่มงานภารกิจหลัก” ดังกล่าวข้างต้น ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในประเด็นที่ ๑๑ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต และประเด็นที่ ๑๒ การพัฒนาการเรียนรู้ เนื่องจากผลผลิตและการรายงานผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Contribution) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรตามหลักการ Balance Scorecard ผลการประเมินส่วนราชการ และผลการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๒) กลุ่มงานภารกิจสนับสนุน งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑๔ ประเด็น ได้แก่

๒.๑) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายมาตรฐาน แนวทาง กฏ ระเบียบ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

๒.๒) การไม่ได้จัดทำคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง (Job Description)

๒.๓) ความเสี่ยงจากการไม่ได้จัดทำแผนสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง

๒.๔) ความเสี่ยงจากการไม่ได้จัดทำแผนอัตรากำลังของส่วนราชการ

๒.๕) ความเสี่ยงจากการไม่ได้จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

๒.๖) การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอทุกระดับ

๒.๗) การไม่ได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)

๒.๘) ความเสี่ยงจากการไม่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. ๒๕๖๑- ๒๕๖๕

๒.๙) ความเสี่ยงจากการไม่ได้จัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

๒.๑๐) ความเสี่ยงจากการไม่ได้จัดทำแผนบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงเพื่อเตรียมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ

๒.๑๑) การขาดแคลนบุคลากรด้านสารสนเทศ ส่งผลทำให้การทำงานอาจหยุดชะงัก หากบุคลากรผู้รับผิดชอบไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ และจำนวนบุคลากรที่มีไม่เพียงพอต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มขึ้นตามความต้องการของผู้ใช้งาน ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและควบคุมดูแลระบบ

๒.๑๒) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดและไม่สามารถสรุปค่าเป้าหมายที่กำหนด ตามหลักเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐

๒.๑๓) ความเสี่ยงจากการรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีของสำนักงาน ก.พ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในประเด็นความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และตรวจสอบได้

๒.๑๔) ความเสี่ยงจากระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) ของสำนักงานไม่สามารถใช้งานได้



จากประเด็นความเสี่ยง “กลุ่มงานภารกิจสนับสนุน” ดังกล่าวข้างต้น เป็นงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามแนวทางของสำนักงาน ป.ป.ท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความไม่โปร่งใสของการใช้อำนาจหน้าที่ อีกทั้งจะต้องรายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงาน ป.ป.ท. ซึ่งยังไม่มีผลการดำเนินการหรือไม่ปรากฏหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรตามหลักการ Balance Scorecard ผลการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของหน่วยงานในการรายงานผลการปฏิบัติราชการ และรายงานผลต่างๆ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ จากผลกระทบของ “กลุ่มงานภารกิจสนับสนุน” ได้นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางของสำนักงาน ป.ป.ท. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ และรายงานผลการดำเนินงานต่อศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรายงานภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการเสนอต่อสำนักงาน ป.ป.ท. ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจะมีการประเมินตามกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน ๒ ด้าน ได้แก่ รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

## ๒.๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

### ๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการ มุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต

**วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต :** เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมี มาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

### ๒. ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยง ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบทาน เป็นลักษณะ Post-Decision

### ๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report - Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control และครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control - Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุง ในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายในแต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

สำหรับมาตรฐาน COSO 2013 ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

### องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ ๑ - องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ ๒ - คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ ๓ - คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ ๔ - องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ ๕ - องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

### องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ ๖ - กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ ๗ - ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ ๘ - พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ ๙ - ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

### องค์ประกอบที่ ๓ : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- หลักการที่ ๑๐ - ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หลักการที่ ๑๑ - พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
- หลักการที่ ๑๒ - ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

### องค์ประกอบที่ ๔ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

- หลักการที่ ๑๓ - องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
- หลักการที่ ๑๔ - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้
- หลักการที่ ๑๕ - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อ

การควบคุมภายใน

### องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

- หลักการที่ ๑๖ - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
- หลักการที่ ๑๗ - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา

และเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริง และนำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเน้นตามมาตรฐาน COSO 2013 องค์ประกอบที่ ๒ หลักการที่ ๘ ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นหลัก

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

➤ Corrective: แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

➤ Detective: เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

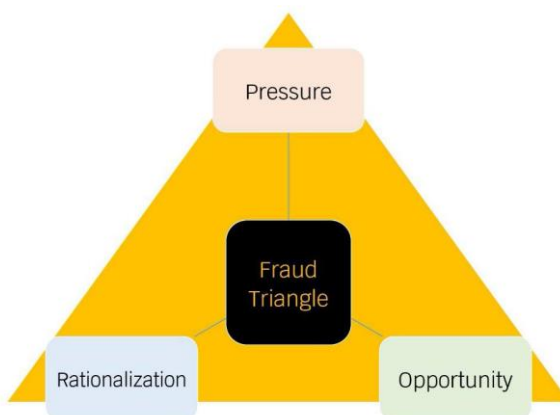
➤ Preventive: ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก

(Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

➤ Forecasting: การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

#### ๔. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (The Fraud Triangle)



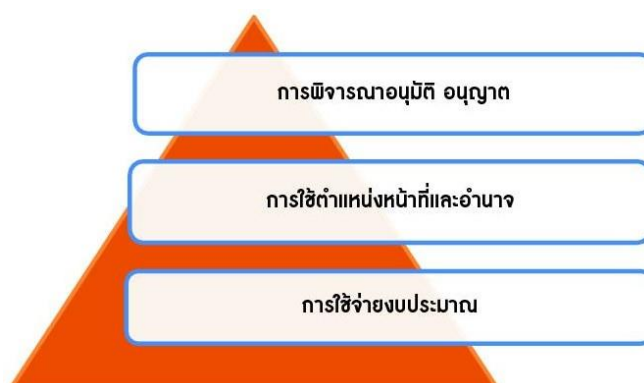
#### ๕. ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การแบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๕.๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

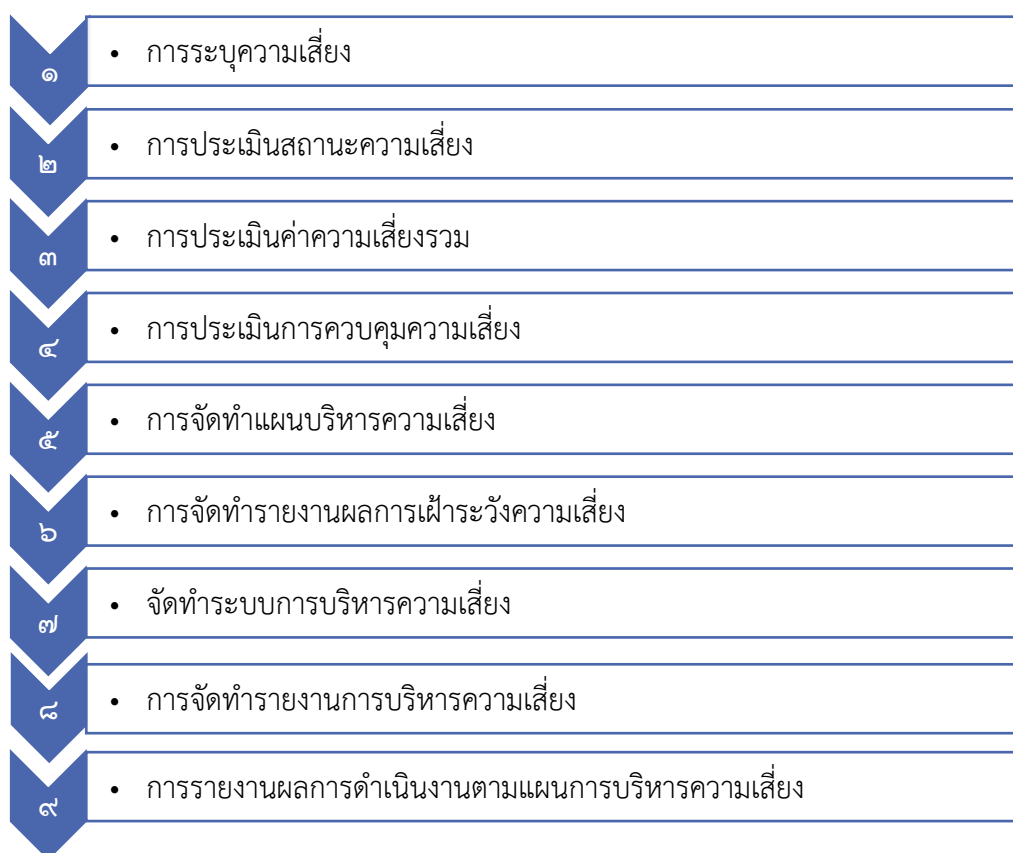
๕.๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๕.๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ



## ๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ประกอบด้วย ๙ ขั้นตอน ดังนี้



### ขั้นเตรียมการ : ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการจากภารกิจในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน ซึ่งได้จำแนกขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตไว้ ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘) ๒) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ ๓) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการของประเภทด้านนั้น ๆ และจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และมาตรการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริตที่มีอยู่ในปัจจุบันของกระบวนการหรืองานนั้น ๆ จากนั้นจึงลงมือทำการตามขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต

### ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานของที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยงโดยอธิบาย

รายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง เฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงาน และเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่อาจไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว ซึ่งเป็นทั้ง Known Factor หรือ Unknown Factor “การระบุความเสี่ยงการทุจริตไม่ถูกต้อง มาตรการควบคุมหรือมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต จึงไม่สามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้”

<b>Known Factor</b>	ความเสี่ยงทั้งปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ที่เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำหรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
<b>Unknown Factor</b>	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนใช้เสมอ)

ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ ต้องทำการระบุความเสี่ยงด้วยการค้นหาในรูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง ให้ลึก ละเอียดมากที่สุด และต้องไม่นำปัญหาของหน่วยงานในปัจจุบันมาปนกับความเสี่ยงการทุจริต หากการระบุความเสี่ยงไม่ละเอียด ชัดเจน จะนำไปสู่ขั้นตอนในการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตที่ไม่ตรง ขาดประสิทธิภาพ

เทคนิคในการระบุความเสี่ยงหรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ดังนี้



#### ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต

**ตารางที่ ๑** อธิบายรายละเอียด โอกาส ความเสี่ยงการทุจริต ว่ามีรูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บางขั้นตอนอาจไม่มีความเสี่ยงการทุจริต สำหรับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความสุ่มเสี่ยง หรือโอกาสเกิดการทุจริตให้อธิบายรูปแบบพฤติการณ์ ความเสี่ยงให้ละเอียดชัดเจนมากที่สุด โดยวิธีการการค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว เรียกว่า Known Factor และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด เรียกว่า Unknown Factor

### ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินสถานะความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ ให้นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสี เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสี

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

- สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

### ตารางที่ ๒ ตารางประเมินสถานะความเสี่ยง

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงานโอกาส/ความเสี่ยงรูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง

**ตารางที่ ๒** นำรูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานจากตารางที่ ๑ มาประเมินเพื่อแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามไฟสีจราจร

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

### ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินค่าความเสี่ยงรวม

ขั้นตอนที่ ๓ รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ที่มีค่า ๑ - ๓ เช่นกัน ในส่วนของค่า ๑ - ๓ มีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

#### ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรม หรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำ การป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

#### ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาควิเคราะห์ ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

### ตารางที่ ๓ ตารางการประเมินค่าความเสี่ยงรวม

SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ (หรือตารางเมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix))

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น x รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	

ตารางที่ ๓ นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงใน ช่องสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คูณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)



**แนวทางในการพิจารณา**  
**ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ**

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอน หลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอน รอง SHOULD
		ค่าควรเป็น ๓ หรือ ๒	ค่าควรเป็น ๑

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐเครือข่าย		x	x
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial		x	x
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		x	x
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process	x	x	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth	x	x	

ตารางที่ ๓.๑ และตารางที่ ๓.๒ เป็นแนวทางในการคิดค่าคะแนน เพื่อหาค่าความเสี่ยงรวมตามตารางที่ ๓ หรืออาจเรียกได้ว่า ตารางที่ ๓.๑ และ ๓.๒

#### ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น x รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริตว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงของหน่วยงาน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในขั้นตอนนี้หน่วยงานต้องมีข้อมูลว่าในปัจจุบันหน่วยงานมีมาตรการป้องกัน หรือความคุมความเสี่ยงอะไรบ้างในการเตรียมการก่อนลงมือประเมิน จึงจะทำให้การประเมินคุณภาพการจัดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	ประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน		
		ดี	พอใช้	อ่อน

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น x รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากประสิทธิผลหรือคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เรื่องที่ทำการประเมิน (ดี/พอใช้/อ่อน) เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งจะต้องอยู่ในระหว่างคะแนน (๓) ถึง (๙) เท่านั้น โดยค่าคะแนนจากการประเมินจะเป็นดังนี้

ประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน	ค่าคะแนนประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน
ดี	๓
พอใช้	๕ หรือ ๖
อ่อน	๗ หรือ ๘ หรือ ๙

แนวทางการประเมินค่าคะแนนระดับความเสี่ยง  
เทียบกับประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/โอกาส/ ความเสี่ยงรูปแบบพฤติกรรมความ เสี่ยงการทุจริต	ประสิทธิภาพการ ควบคุมความ เสี่ยงการทุจริต	ค่าประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง (๓)
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง (๕)	ค่อนข้างสูง (๖)
	อ่อน	ปานกลาง (๗)	ค่อนข้างสูง (๘)	สูง (๙)

### การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน

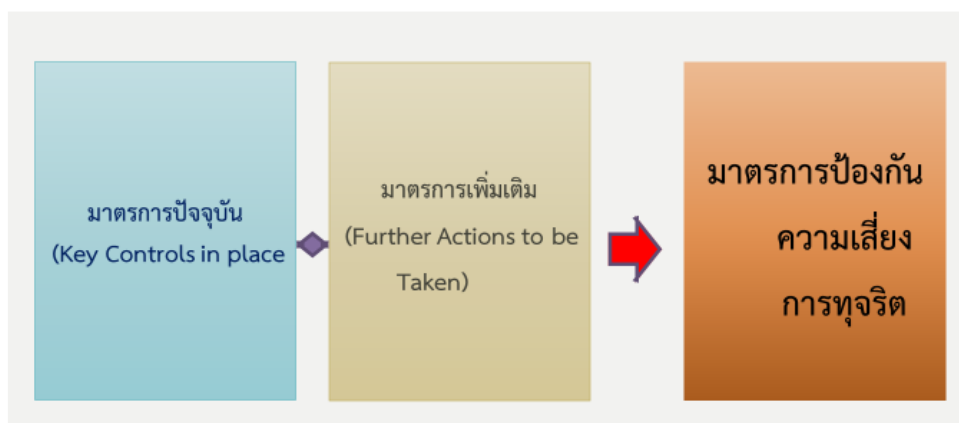
ระดับ	คำอธิบาย
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจ ได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสียหายอย่าง มีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผล การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

#### ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินระดับความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง ระหว่างคะแนน (๓) ถึง (๙) โดยเฉพาะที่อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงาน ทำการประเมินคุณภาพการจัดการหรือการควบคุมความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยง อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลางเลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณา ทำการเลือกภารกิจงานหรือกระบวนการงานหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิด ความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต นำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน ที่มีอยู่ในปัจจุบันและมาตรการนั้นยังสามารถบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาพิจารณาจัดทำ มาตรการในครั้งนี้ โดยมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติมจากรูปแบบพฤติกรรม ความเสี่ยงการทุจริต ที่ได้จากการประเมินในครั้งนี้

มาตรการ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ (วิธีป้องกัน) หรือแนวทางที่ตั้งขึ้นเพื่อ ไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต เพื่อขับเคลื่อนบังคับใช้ต่อไป



## ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง.....

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป โดยวิเคราะห์ตรวจสอบว่ามาตรการเดิม หรือปัจจุบัน (Key Controls in place) ที่หน่วยงานบังคับใช้มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ และต้องมีมาตรการเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) อย่างไรบ้าง โดยให้ระบุรายละเอียด เพื่อนำสู่การบังคับใช้ความเสี่ยงกับมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้

### ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดักเพื่อเป็นการยืนยัน ผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

### ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			ดี	พอใช้	อ่อน

ตารางที่ ๖ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

**สถานะสีเขียว :** ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม

**สถานะสีเหลือง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลงระดับยอมรับได้

**สถานะสีแดง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรม เพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลง

### ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีการเพิ่มหรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ (สถานะสีเหลือง Yellow) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

### ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ (สถานะสีแดง Red) เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๒ (สถานะสีเหลือง Yellow) เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๓ (สถานะสีเขียว Green) ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	ความเห็นเพิ่มเติม

### ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม ว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๗ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด (สี) สถานะความเสี่ยง สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล



ตารางที่ ๑๐ ตารางการเสนอขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ระหว่างปี (ทดแทนแผนเดิม)

หน่วยงานที่เสนอขอ..... วันที่เสนอขอ.....		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงเดิม		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงใหม่		
ผู้รับผิดชอบหลัก		
ผู้รับผิดชอบรองที่เกี่ยวข้อง		
สถานะการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง	๑. .... ๒. .... ๓. ....	
ประเด็นความเสี่ยงหลัก	เดิม	ใหม่

## ๒.๓ แนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้ยึดแนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นการปรับพฤติกรรม “คน” และการปรับ “ระบบ” โดยการสร้างนวัตกรรมการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน พัฒนาระบบการและรูปแบบของการป้องกันการทุจริตให้เท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต เพื่อให้สามารถระงับยับยั้งการทุจริตได้อย่างเท่าทัน ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศ ควรมุ่งเน้นการพัฒนากลไกและกระบวนการป้องกันการทุจริตให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในทุกหน่วยของสังคม โดยการพัฒนาเครื่องมือ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการค้นหาจุดเสี่ยงของขั้นตอนหรือกระบวนการตามที่ได้กล่าวมาแล้ว และนำมากำหนดมาตรการป้องกันการทุจริตในแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งตามกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน ๓ ด้าน ดังนี้

**ด้านที่ ๑** ประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยที่มีภารกิจให้บริการประชาชน อนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

**ด้านที่ ๒** ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

**ด้านที่ ๓** ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

## ๑. กรอบแนวคิดการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ (วิธีป้องกันการทุจริต) หรือแนวทางที่ตั้งขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาหรือเกิดการทุจริตขึ้นในองค์กร โดยมีกรอบแนวคิดในการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

### ๑.๑ หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรประกอบด้วยหลัก ๖ ประการเพื่อใช้เป็นฐานความคิดหลักในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน โดยสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรและดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม โดยการใช้หลักธรรมาภิบาลป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วยหลักการดังนี้

**๑) หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การกระจายโอกาสให้ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมทางการจัดการ และการบริหารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ผู้บริหาร หรือเจ้าหน้าที่ โดยการให้ข้อมูล การรับฟัง และแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาแนะนำ ร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**๒) หลักนิติธรรมหรือความเท่าเทียม (Rule of Law or Equitable Treatment)** หมายถึง การมีกฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีการบังคับใช้อย่างเสมอภาคและไม่มีทางเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานเชิงซ้อน (Double Standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎ ระเบียบ และกรอบเวลาการปฏิบัติ ไม่ให้มีการใช้ไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ มีกรอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพ และมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์



**๓) หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง การมีความโปร่งใสเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่สามารถตรวจสอบได้ในทุกๆ ด้าน อาทิ การมีระบบงานที่ชัดเจน เปิดเผยได้ มีกระบวนการให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะอย่างตรงไปตรงมา ถูกต้อง โปร่งใส สอดคล้องกับเวลาและสถานการณ์

**๔) หลักความรับผิดชอบ (Accountability)** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ การใส่ใจ การกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา การเปิดโอกาสและพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ ประเมินผลที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่และจากการดำเนินงาน

**๕) หลักการควบคุมการทุจริต (Corruption Control)** หมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร มีระบบการตรวจสอบ ร้องเรียน การปกป้องผู้ร้องเรียน และลงโทษอย่างเฉียบขาด

**๖) หลักความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)** หมายถึง การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้และดูแลรักษาสังคม สิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์ยั่งยืน ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเมืองค์กรหรือบุคคล ที่เป็นอิสระและเป็นที่ยอมรับของสังคมทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

## ๑.๒ กระบวนการออกแบบ (Design process)

มาตรการ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ (วิธีป้องกัน) หรือแนวทางที่ตั้งขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ส่วนใหญ่มักใช้คำว่า มาตรการ กลไก ควบคุมกัน เนื่องจากมาตรการจะสำเร็จต้องมีกลไก (ระบบ ผู้คน) ขับเคลื่อนมาตรการ

การจัดทำมาตรการก็เหมือนวิธีการออกแบบระบบหรือกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งสิ่งที่ต้องการอันดับแรกของการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต คือ ผลลัพธ์ (Outcome) จะบรรลุเป้าหมายต้องมีวิธีการ (How To) อันประกอบด้วยกระบวนการนำเข้า (Input) เช่น ขั้นตอนกระบวนการ เพื่อทำให้มาตรการที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมาย หากมีผลลัพธ์เกิดขึ้นมากกว่า ๑ อย่าง ผลลัพธ์นั้นเป็นผลพลอยได้ (By Product) ของมาตรการที่กำหนดไว้

ข้อมูลที่น่ามาจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ต้องได้มาจากการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามรูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริตเสมือนเป็นต้นน้ำ เพื่อนำมาสู่การกำหนดมาตรการได้ตรงจุด เป็นเสมือนกลางน้ำ ส่วนมาตรการที่กำหนดไว้ต้องนำไปสู่การบังคับใช้ ด้วยการกำกับ ติดตาม ประเมินผลเพื่อนำมาทบทวนในการปรับมาตรการให้สามารถป้องกัน ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการที่ดีต้องสามารถตอบสนองรูปแบบพฤติการณ์ของความเสี่ยง ที่ค้นพบเป็นเสมือนปลายน้ำ มาตรการต่าง ๆ ต้องมีการทบทวน ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบการทุจริตมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

## ๒. แนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

### ๒.๑ มาตรการการเปิดเผยข้อมูลรัฐเชิงรุก (Proactive Disclosure)

การเปิดเผยข้อมูลรัฐเชิงรุก (Proactive Disclosure) เพื่อความโปร่งใสและป้องกันความเสี่ยงการทุจริต มุ่งเน้นให้หน่วยงานเปิดเผยข้อมูลเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของหน่วยงาน เพื่อเป็นการแสดงถึงการบริหารงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ซึ่งอาจไม่ใช่ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่ทำการเผยแพร่ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร การเปิดเผย

ข้อมูลใด จึงขึ้นอยู่กับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน การเปิดเผยข้อมูลมี ๒ ลักษณะคือ การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะหรือข้อมูลเชิงรุก (Proactive Disclosure) และการเปิดเผยข้อมูลเชิงรับ (Reactive Disclosure) เมื่อมีการร้องขอการเปิดเผยข้อมูลเป็นกาบริหารงานแบบเปิด (Open Governance) เป็นการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐบริหารงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ อันเป็นแนวทางสำคัญของการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล

การเปิดเผยข้อมูลเชิงรุก เป็นการแสดงถึงการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ หากหน่วยงานมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่ขาดการเปิดเผยข้อมูลอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้สาธารณชนต่างคิดจินตนาการว่าการบริหารงานของหน่วยงานในเรื่องดังกล่าวมีความไม่โปร่งใส เอื้อประโยชน์ หรือทุจริต ซึ่งการที่จะลบล้างหรือชี้แจงทำความเข้าใจต่อสาธารณชนภายหลัง ทำให้ต้องใช้ทรัพยากรมากกว่าหรืออาจยุ่งยากกว่า ดังคำกล่าวที่ว่า **“ปริมาณพลังงานที่จำเป็นต้องใช้ ในการลบล้างมีขนาดใหญ่โตกว่าพลังงานที่ใช้ในการผลิต”**

#### ลักษณะของข้อมูลที่เปิดเผย (Open Data)

- (๑) ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)
- (๒) เป็นข้อมูลพื้นฐานไม่ถูกปรุงแต่ง (Primary)
- (๓) อยู่ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อรักษาคุณภาพของข้อมูล (Timely)
- (๔) สะดวกในการเข้าถึง (Accessible)
- (๕) สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สามารถประมวลผลได้ (Machine Process able)
- (๖) ต้องเปิดเผยโดยไม่เลือกปฏิบัติ (Non-discriminatory)
- (๗) ต้องไม่มีลิขสิทธิ์ (Non-proprietary)
- (๘) ทุกคนมีสิทธิใช้ข้อมูลได้ (License-free)

#### ๒.๒ มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

ดุลยพินิจ เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหนึ่งของการทุจริต ซึ่งเกิดจากความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจหรือดุลยพินิจในการตัดสินใจ มาตรฐานในการตัดสินใจ ดุลยพินิจนั้นความจริงไม่มีอันตรายในตัวเอง แต่อันตรายของดุลยพินิจอยู่ที่ตัวผู้ใช้ดุลยพินิจ จากนิยามดุลยพินิจ ความหมายตามกฎหมายปกครอง หมายถึง อำนาจตัดสินใจอย่างอิสระหรือจะเลือกกระทำ หรือไม่กระทำอย่างไรอย่างหนึ่งตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อำนาจดุลยพินิจ เป็นอำนาจตามกฎหมายกำหนดให้ผู้ใช้อำนาจสามารถเลือกตัดสินใจกระทำการใดหรืองดเว้นกระทำการใดอย่างอิสระ บ่อยครั้งผู้ใช้อำนาจตามกฎหมายมักให้เกิดผลในการตัดสินใจอนุมัติ อนุญาต หรือมีคำสั่งในเรื่องใด ๆ ว่าเป็นอำนาจดุลยพินิจของผู้มีอำนาจออกคำสั่งทางปกครองตามกฎหมาย หรือให้เหตุผลว่าเพื่อความเหมาะสม หรือเพื่อประโยชน์ต่อทางราชการและประชาชน ทำให้เกิดคำถามอยู่ในใจเสมอว่า ดุลยพินิจคืออะไร แล้วอะไรคือความเหมาะสม ทำไมฝ่ายปกครองจึงมีอำนาจดุลยพินิจการใช้ดุลยพินิจมีขอบเขตหรือไม่ และใครมีหน้าที่ตรวจสอบการใช้อำนาจดุลยพินิจของฝ่ายปกครอง

การใช้ดุลยพินิจอาจเกิดความผิดพลาดหรือการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ (Abuse of Discretion) ได้หลายกรณี เช่น

- (๑) การใช้ดุลยพินิจทั้ง ๆ ตามข้อเท็จจริงเจ้าหน้าที่ต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
- (๒) การใช้ดุลยพินิจเกินกว่าระเบียบ กฎหมายกำหนด
- (๓) การใช้ดุลยพินิจอย่างบิดเบือน การใช้ดุลยพินิจตามอำเภอใจ

### ๒.๓ มาตรการป้องกันการรับสินบน

สินบน (Bribery) ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะ จูงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

การจัดทำมาตรการป้องกันการรับสินบน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งความเสี่ยงสูงที่จะเป็นการให้สินบน เช่น เรื่อง การรับค่าอำนาจความสะดวก ของขวัญ ค่ารับรอง การรับบริจาค ซึ่งกรณีเหล่านี้ยากต่อการพิจารณาว่าเป็นการให้ตามประเพณี วัฒนธรรม หรือสินน้ำใจ หรือเป็นสินบน **หน่วยงานต้องสามารถระบุได้ว่าภารกิจหรือกระบวนการงาน ใดของหน่วยงานตนเอง มีจุดอ่อนที่เป็นความเสี่ยงต่อการรับสินบนอย่างไร ตรงส่วนใด**

กรณีมีความเสี่ยงสูงที่จะเป็นการให้สินบน เช่น

๑) ค่าอำนาจความสะดวก คือค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐ อย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ หรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจ ของเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

๒) ค่ารับรอง และของขวัญ ค่ารับรองและของขวัญ เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนิน กิจกรรมของผู้รับบริการรัฐ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรม ทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหารและเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ

๓) สินน้ำใจ คือความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

## ๒.๔ เป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ

### ๑. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี เป็นยุทธศาสตร์ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักแห่งชาติเป็นแม่บทหลัก เพื่อเป็นกรอบการกำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนา การลงทุนของภาคเอกชนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติการบริหารราชการแผ่นดิน การจัดสรรงบประมาณ ดังนั้น ทิศทางด้าน การป้องกันและปราบปรามการทุจริตการสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการบริหารราชการแผ่นดินของหน่วยงานภาครัฐจะถูกกำหนดจากยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ ๕ ปี เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### ๑. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย ๕ ประเด็น ได้แก่

- ๑.๑ การรักษาความสงบในประเทศ
- ๑.๒ การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง
- ๑.๓ การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ
- ๑.๔ การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ
- ๑.๕ การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

#### ๒. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย ๕ ประเด็น ได้แก่

- ๒.๑ การเกษตรสร้างมูลค่า
- ๒.๒ อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต
- ๒.๓ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว
- ๒.๔ โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก
- ๒.๕ พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่

#### ๓. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ประกอบด้วย ๗ ประเด็น ได้แก่

- ๓.๑ การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม
- ๓.๒ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
- ๓.๓ ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑
- ๓.๔ การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย
- ๓.๕ การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญาและสังคม
- ๓.๖ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ๓.๗ การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ

๔. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ประกอบด้วย ๔ ประเด็น ได้แก่

- ๔.๑ การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ
- ๔.๒ การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี
- ๔.๓ การเสริมสร้างพลังทางสังคม

๔.๔ การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง

**๕. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**  
ประกอบด้วย ๖ ประเด็น ได้แก่

- ๕.๑ สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
- ๕.๒ สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
- ๕.๓ สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ
- ๕.๔ พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
- ๕.๕ พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ๕.๖ ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

**๖. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ**  
ประกอบด้วย ๘ ประเด็น ได้แก่

- ๖.๑ ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส
- ๖.๒ ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่
- ๖.๓ ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ
- ๖.๔ ภาครัฐมีความทันสมัย
- ๖.๕ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ
- ๖.๖ ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ๖.๗ กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น
- ๖.๘ กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค

ทั้งนี้ ประเด็นเรื่องการป้องกันปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ ปรากฏอยู่ในยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ ๖ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจและแยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็วและโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่งและสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล

มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่ง เข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง คือ ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยยุติธรรมและประพหุติมิชอบ ตัวชี้วัด คือ ระดับความโปร่งใส การทุจริต ประพหุติมิชอบ

## ๒. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติถือเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในปี ๒๕๘๐ โดยถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ เชื่อมโยงลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ที่รวมถึงแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพหุติมิชอบ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแผนแม่บทฯ มีจำนวน ๒๓ ฉบับ แต่ละฉบับจะประกอบด้วยเป้าหมายและตัวชี้วัด ในการดำเนินการที่แบ่งช่วงเวลาออกเป็น ๔ ช่วง ช่วงละ ๕ ปี ทั้งนี้ เป้าหมายของแผนแม่บทฯ ในช่วง ๕ ปีแรก (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) จะเป็นการมุ่งเน้นการปรับสภาพการณ์ของประเทศในทุกมิติ (Shape Situation) เพื่อให้สามารถเอื้อต่อทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ได้มีความพร้อมสำหรับการบูรณาการการทำงานร่วมกัน

๑) ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ที่กระทรวงศึกษาธิการมีความเกี่ยวข้องโดยตรง

(๑) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๑๐) ประเด็น การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม

(๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๑๑) ประเด็น การพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

(๓) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๑๒) ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้

(๔) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๑๕) ประเด็น พลังทางสังคม

(๕) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๑๗) ประเด็น ความเสมอภาคและหลักประกัน

ทางสังคม

(๖) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๐) ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

(๗) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๓) ประเด็น การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

๒) ประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่กระทรวงศึกษาธิการมีส่วนสนับสนุน ได้แก่ (๑) แผนแม่บทฯ ๑ ความมั่นคง (๒) แผนแม่บทฯ ๒ การต่างประเทศ (๓) แผนแม่บทฯ ๓ การเกษตร (๔) แผนแม่บทฯ ๔ อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (๕) แผนแม่บทฯ ๕ การท่องเที่ยว (๖) แผนแม่บทฯ ๗ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (๗) แผนแม่บทฯ ๘ ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (๘) แผนแม่บทฯ ๙ เขตเศรษฐกิจพิเศษ (๙) แผนแม่บทฯ ๑๓ การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (๑๐) แผนแม่บทฯ ๑๔ ศักยภาพการกีฬา (๑๑) แผนแม่บทฯ ๑๘ การเติบโตอย่างยั่งยืน (๑๒) แผนแม่บทฯ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพหุติมิชอบ และ (๑๓) แผนแม่บทฯ ๒๒ กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

จากประเด็นเป้าหมาย/แนวทางการพัฒนาของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในช่วงต้น จะพบว่าประเด็นต่าง ๆ ของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงศึกษาธิการ โดยตรงและที่กระทรวงศึกษาธิการมีส่วนสนับสนุนนั้น มีความสอดคล้องกับการมุ่งบรรลุผลสำเร็จต่อผู้รับบริการจากกระทรวงศึกษาธิการ คือ เด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ถูกต้อง มีคุณธรรม มีงานทำและมีอาชีพ

## เป้าหมาย/แนวทางการพัฒนาของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยให้ความสำคัญกับการปรับและหล่อหลอมพฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่มในสังคมให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และการส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประกอบด้วย ๒ แผนย่อย คือ (๑) การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นการปรับพฤติกรรม “คน” โดยการปลูกฝังวิถีคิดในกลุ่มเป้าหมายเด็กและเยาวชนเพื่อปฏิรูป “คนรุ่นใหม่” ให้มีจิตสำนึกในความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อสร้างพลังร่วมในการแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบต่อไปในอนาคตและการปรับ “ระบบ” โดยการสร้างวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน เท้าทันพลวัตของการทุจริตผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการตรวจสอบ แจ้งข้อมูล และชี้เบาะแสการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งจะนำไปสู่การลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ (๒) การปราบปรามการทุจริต มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของกระบวนการและกลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทั้งในด้านของการดำเนินคดีทุจริตมีความรวดเร็ว เฉียบขาด เป็นธรรมและการพัฒนาปรับปรุงมาตรการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปราบปรามการทุจริตให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระยะ ๒๐ ปี โดยใช้ดัชนีการรับรู้การทุจริต เป็นเป้าหมายในการดำเนินการของแผนแม่บทฯ ซึ่งได้กำหนดให้ประเทศไทยมีอันดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตในปี พ.ศ. ๒๕๘๐ อยู่ในอันดับ ๑ ใน ๒๐ ของโลก

### ๓. แผนการปฏิรูปประเทศ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศ และให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนด โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีวิธีการจัดทำแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนในการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผล การดำเนินการและระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศทุกด้าน และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๐ มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๐ เป็นต้นมา โดยกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้าน เพื่อกำหนดกลไก วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ และเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและรายงานต่อรัฐสภาเพื่อทราบแล้ว ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและใช้บังคับได้ต่อไป ประกอบด้วยแผนปฏิรูปประเทศ จำนวน ๑๑ ด้าน ได้แก่

๑. แผนปฏิรูปประเทศด้านการเมือง
๒. แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
๓. แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย

๔. แผนปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม
๕. แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ
๖. แผนปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๗. แผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข
๘. แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ
๙. แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม
๑๐. แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

๑๑. แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ทั้งนี้ แผนปฏิรูปประเทศ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายรวม คือ ประเทศไทยมีระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) อยู่ใน ๒๐ อันดับแรกของโลกในปี ๒๕๗๙ โดยมีจุดเน้นการปฏิรูปในระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ประกอบด้วย ๔ ด้าน ดังนี้

#### ๑) ด้านการป้องกันและเฝ้าระวัง

ผลักดันให้มีกฎหมายรองรับการรวมตัวของประชาชนเพื่อต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบ ภายใน ๒ ปี

#### ๒) ด้านการป้องปราม

(๑) ให้มีการลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าพนักงานของรัฐในการใช้อำนาจรัฐที่ได้รับมอบให้ ส่วนราชการต้องมีการกำหนดมาตรการลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าพนักงานของรัฐในสังกัด ด้วยการปรับปรุงกรอบแนวทางการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐหรือหน่วยงานของรัฐอยู่เสมอ และประกาศให้ประชาชนทราบผ่านสื่อสาธารณะ

(๒) ผลักดันให้มีกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารสาธารณะภายใน ๒ ปี ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยไม่ต้องร้องขอ (ตามรัฐธรรมนูญฯ มาตรา ๕๙, ๒๕๓)

(๓) ให้มีการแสดงฐานะทางการเงินของเจ้าพนักงานของรัฐที่เปิดเผย ตรวจสอบได้

(๔) ให้มีมาตรการที่เป็นไปได้ในการสืบหาและกำกับดูแลการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนของตนซึ่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือได้

#### ๓) ด้านการปราบปราม

(๑) ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ต้องดำเนินมาตรการทางวินัย มาตรการทางปกครอง และมาตรการทางกฎหมายต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐในสังกัดที่ถูกกล่าวหาหรือพบเหตุอันควรสงสัยว่าประพฤติมิชอบ หรือกระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

(๒) ให้มีกฎหมายกำหนดความผิดจากการกระทำโดยเจตนาของเจ้าพนักงานของรัฐที่ทุจริตต่อหน้าที่ การใช้อำนาจโดยมิชอบ และการร่ำรวยผิดปกติที่ชัดเจน เพื่อความรวดเร็วในการไต่สวนและเป็นไปตามมาตรฐานสากล (อนุวัติการตาม UNCAC ๒๐๐๓)

(๓) กรณีที่หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐละเลย ละเว้น รู้เห็นเป็นใจ หรือมีสถานะเป็น ผู้ถูกกล่าวหาในกรณีทุจริตหรือประพฤติมิชอบ ให้คณะกรรมการ ป.ป.ช. ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่โดยแจ้งให้ผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนใช้อำนาจทางปกครอง (ย้าย/พักราชการ/พ้นจากราชการ) ทันที

(๔) เร่งรัดติดตามนำทรัพย์สินที่เกิดจากการกระทำผิดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ให้ตกเป็นของแผ่นดิน



(๕) ออกแบบกระบวนการบริหารคดีใหม่ ให้มีขั้นตอนเท่าที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว

#### ๔) ด้านการบริหารจัดการ

(๑) ปรับปรุงกลไกการประสานการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยแบ่งเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ส่วนประสานการบริหารกับส่วนประสานการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ

(๒) จัดตั้งสถาบันการสร้างเสริมสมรรถนะด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (Anti – Corruption Capacity Building Institute)

### ๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย เพื่อลดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบของประเทศ และมีเป้าหมายประการหนึ่ง คือ การเพิ่มคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตให้สูงกว่าร้อยละ ๕๐ เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ โดยมีแนวทางการพัฒนาด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้สังคมไทยมีวินัย โปร่งใส ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม รวมทั้งสร้างความเข้มแข็ง เป็นภูมิคุ้มกันของสังคมไทย ให้ครอบคลุมภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน และภาคประชาชน พร้อมทั้งเพื่อสร้างพลังการขับเคลื่อนค่านิยมต่อต้านการทุจริต โดยการปลูกฝังให้คนไทยไม่โกง การป้องกันการทุจริต และการปราบปรามการทุจริต

### ๕. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ภายใต้นโยบายความมั่นคงแห่งชาติที่ ๙ ที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงของชาติจากภัยการทุจริต รวมทั้งแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติในเรื่องการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติจากภัยทุจริต ซึ่งมีเป้าหมายที่ให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบป้องกันและแก้ไขการทุจริต และประชาชนไม่เพิกเฉยต่อการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีตัวชี้วัด คือ ค่าดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ของประเทศไทย และระดับการมีส่วนร่วม ของประชาชนในการต่อต้านการทุจริต และมีกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว คือ นำหลักธรรมาภิบาล ไปใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม ผลักดันการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต และให้บังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวด ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินโครงการของภาครัฐ และรณรงค์ให้ความรู้แก่ทุกภาคส่วนถึงภัยทุจริต เพื่อสร้างค่านิยมต่อต้านและปฏิเสธการทุจริต

### ๖. ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

วิสัยทัศน์ ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance & Clean Thailand)

พันธกิจ สร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วนแบบบูรณาการและปฏิรูปกระบวนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งระบบ ให้มีมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระดับคะแนนของดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) สูงกว่าร้อยละ ๕๐

#### วัตถุประสงค์หลัก

๑) สังคมมีพฤติกรรมร่วมด้านการทุจริตในวงกว้าง

๒) เกิดวัฒนธรรมทางการเมือง (Political Culture) มุ่งต้านการทุจริตในทุกภาคส่วน

๓) การทุจริตถูกยับยั้งอย่างเท่าทันด้วยนวัตกรรมกลไกป้องกันการทุจริตและระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

๔) การปราบปรามการทุจริตและการบังคับใช้กฎหมาย มีความรวดเร็ว เป็นธรรมและได้รับความร่วมมือจากประชาชน

๕) ดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ของประเทศไทย มีค่าคะแนนในระดับที่สูงขึ้น

### ยุทธศาสตร์หลัก

ยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานด้านการป้องกัน ปราบปรามการทุจริต และประวัตินิชอบ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานหลักออกเป็น ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต** ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ ปรับฐานความคิดทุกช่วงวัยตั้งแต่ปฐมวัยให้สามารถแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม

กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมให้มีระบบและกระบวนการกล่อมเกลாத่างสังคมเพื่อต้านทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๓ ประยุกต์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเครื่องมือต้านทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๔ เสริมพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community) และบูรณาการทุกภาคส่วนเพื่อต่อต้านการทุจริต

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต** ประกอบด้วย ๖ กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนากลไกการกำหนดให้นักการเมืองแสดงเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริตต่อสาธารณชน

กลยุทธ์ที่ ๒ เร่งรัดการกำกับติดตามมาตรฐานทางจริยธรรมของนักการเมืองและเจ้าหน้าที่รัฐในทุกกระดับ

กลยุทธ์ที่ ๓ สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนกำหนดกลยุทธ์และมาตรการในการปฏิบัติเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่มีสัดส่วนเหมาะสมกับการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ที่ ๕ ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนต่อต้านการทุจริตสำหรับภาคเอกชนและภาคประชาชนโดยรัฐให้การสนับสนุนทุนตั้งต้น

กลยุทธ์ที่ ๖ ประยุกต์นวัตกรรมในการกำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงานตามเจตจำนงทางการเมืองของพรรคการเมืองที่ได้แสดงไว้ต่อสาธารณะ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย** ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ วางมาตรการเสริมในการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบายบนฐานธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ ๒ การรายงานผลสะท้อนการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย (Policy cycle feedback)

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนานวัตกรรมสำหรับการรายงานและตรวจสอบธรรมาภิบาลในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิเคราะห์ ติดตาม และตรวจสอบการทุจริตเชิงนโยบายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก ประกอบด้วย ๘ กลยุทธ์ ดังนี้**

กลยุทธ์ที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพระบบงานป้องกันการทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างกลไกการป้องกันเพื่อยับยั้งการทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดปัญหาการทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนารูปแบบการสื่อสารสาธารณะเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

กลยุทธ์ที่ ๕ การพัฒนา วิเคราะห์และบูรณาการระบบการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อเชื่อมโยงกับแนวทางการยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) ของประเทศไทย

กลยุทธ์ที่ ๖ สนับสนุนให้ภาคเอกชนดำเนินการตามหลักบรรษัทภิบาล

กลยุทธ์ที่ ๗ พัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรด้านการป้องกันการทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๘ การพัฒนาระบบและส่งเสริมการดำเนินการตามอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. ๒๐๐๓ (United Nations Convention against Corruption : UNCAC)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ปฏิรูปกลไกและกระบวนการปราบปรามการทุจริต ประกอบด้วย ๖ กลยุทธ์ ดังนี้**

กลยุทธ์ที่ ๑ ปรับปรุงระบบรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับปรุงการตรวจสอบความเคลื่อนไหวและความถูกต้องของทรัพย์สินและหนี้สิน

กลยุทธ์ที่ ๓ ปรับปรุงกระบวนการและพัฒนากลไกพิเศษในการปราบปรามการทุจริตที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๔ ตรากฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายในการปราบปรามการทุจริตให้เท่าทันต่อพลวัตของการทุจริตและสอดคล้องกับสนธิสัญญาและมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ ๕ บูรณาการข้อมูลและข่าวกรองในการปราบปรามการทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพในการคุ้มครองพยานและผู้แจ้งเบาะแส (Whistleblower) และเจ้าหน้าที่ในกระบวนการปราบปรามการทุจริต

**ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) ของประเทศไทย ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ ดังนี้**

กลยุทธ์ที่ ๑ ศึกษา และกำกับติดตามการยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ของประเทศไทย

กลยุทธ์ที่ ๒ บูรณาการเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเพื่อยกระดับ ดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ของประเทศไทย

**ส่วนที่ ๓**  
**แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต**  
**ตามแนวทางสำนักงาน ป.ป.ท**

**๓.๑ ระยะที่ ๑ การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง**

**๑. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)**

- ๑) ศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- ๒) ศึกษาบริบท และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน
- ๓) ศึกษาเอกสาร คู่มือ หนังสือเวียน ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้แก่
  - ๓.๑) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
  - ๓.๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)
  - ๓.๓) แผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)
  - ๓.๔) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
  - ๓.๕) ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)
  - ๓.๖) คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตการ จัดทามาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตสำหรับภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน (สำนักงาน ป.ป.ท.)
  - ๓.๗) แผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี ๒๕๖๓ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
  - ๓.๘) รายงานผลแผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี ๒๕๖๓ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
  - ๓.๙) เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**๒. แหล่งข้อมูล**

**๑) การประชุมเพื่อรวบรวมข้อมูล**

๑.๑) การอบรมเชิงปฏิบัติการ การรณรงค์ค่านิยม OEC เพื่อปลูกจิตสำนึกและเสริมสร้างธรรมาภิบาลบูรณาการภาคีเครือข่ายร่วมขับเคลื่อนนโยบายกำกับองค์กรที่ดี ประเด็น “การยกระดับมาตรฐานการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อพัฒนาระบบราชการตามหลักธรรมาภิบาลร่วมขับเคลื่อนนโยบายการกำกับองค์กรที่ดี” ภายใต้งานภารกิจบูรณาการบทบาทหญิงชายตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรขับเคลื่อนนโยบายกำกับองค์กรที่ดี กิจกรรมที่ ๑ การพัฒนาระบบราชการตามหลักธรรมาภิบาลร่วมขับเคลื่อนนโยบายกำกับองค์กรที่ดี ในระหว่างวันที่ ๗ - ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓ ณ ห้องประชุมกำแหง พลางกูร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและสร้างความเข้าใจการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อพัฒนาระบบราชการตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วม ดังนี้

## ๑) บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้แก่

๑.๑) ฝ่ายบริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
(รองเลขาธิการสภาการศึกษา ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา)

๑.๒) กลุ่มผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม

๑.๓) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ คณะกรรมการการประเมินผลระบบ  
ควบคุมภายในและคณะทำงานควบคุมภายในตามภารกิจ (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และผู้ช่วย  
นักวิชาการ ทุกสำนัก/กลุ่ม)

๒) ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ฝ่ายบริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการสภา  
การศึกษา (รองเลขาธิการสภาการศึกษา ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา)

๓) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ บุคคลภายนอก

๑.๒) การประชุมปฏิบัติการขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตเพื่อยกระดับคุณธรรม  
และความโปร่งใสในการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔  
ในระหว่างวันที่ ๒๑ - ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๓ ณ โรงแรมรอยัล ซิตี ปิ่นเกล้า กรุงเทพฯ  
โดยศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์  
เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจทิศทางการขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตเพื่อยกระดับคุณธรรมและ  
ความโปร่งใสในการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ และจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและ  
ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ กระทรวงศึกษาธิการ และแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรม  
กระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ และสร้างความรู้  
ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมเป็นผู้แทนหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน  
เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมหรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง  
ได้แก่ บุคลากรจากองค์กรหลัก องค์กรในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักส่วนกลางของสำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานศึกษาธิการภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

## ๒) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๒.๑) หนังสือเวียนเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนัก/กลุ่ม

๒.๒) หนังสือเวียนติดตามความก้าวหน้าจากสำนัก/กลุ่ม ที่เกี่ยวข้อง

๒.๓) หนังสือเวียนรายงานผลของการดำเนินงานจากสำนัก/กลุ่ม ที่เกี่ยวข้อง

๒.๔) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงาน คู่มือ และแผนระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

## ๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสังเคราะห์จากการทบทวนแนวคิด  
ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น

๓.๑) คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตการจัดทำมาตรการป้องกัน  
ความเสี่ยงการทุจริตสำหรับภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน (สำนักงาน ป.ป.ท.)

๓.๒) แผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี ๒๕๖๓  
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

๓.๓) รายงานผลแผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
ปี ๒๕๖๓ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความ  
เสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

## ๓.๒ ระยะที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

### ๑. แหล่งข้อมูล

การนำข้อมูลที่ได้จากดำเนินการในระยะที่ ๑ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

### ๒. การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรจากประเด็นความเสี่ยงที่ไม่ได้ดำเนินการควบคุมความเสี่ยง จากรายงานผลแผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี ๒๕๖๓ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

### ๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

## ๓.๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๑. จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๒. วิเคราะห์ประเด็นข้อเสนอตามที่หน่วยงานได้ให้ข้อเสนอ เพื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ให้มีความครบถ้วนในทุกมิติตามบริบทของสำนักงาน เพื่อสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

๓. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๔. เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ผ่านช่องทางต่างๆ

๕. การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

## ๓.๔ ระยะเวลาที่ดำเนินการ

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ (๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔)

## ส่วนที่ ๔

### แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

#### ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอนโยบายแผนและมาตรฐานการศึกษาของชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ การเสนอแนะนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการประเมินผลการจัดการศึกษา ได้ดำเนินการตามแนวทางของสำนักงาน ป.ป.ท. ในการดำเนินมาตรการป้องกันการทุจริตที่จะสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ โดยดำเนินการตาม กรอบหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 จึงได้นำผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรจากประเด็นความเสี่ยงที่ไม่ได้ดำเนินการควบคุม จากรายงานผลแผนการบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๓ ที่มีการดำเนินการตามมาตรฐาน COSO 2013 เช่นเดียวกัน ในประเด็นความเสี่ยงของ “กลุ่มงานภารกิจสนับสนุน” โดยเป็นงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางของสำนักงาน ป.ป.ท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ความเสี่ยงด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความไม่โปร่งใสของการใช้อำนาจหน้าที่ ประเด็นการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน ต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากันกรองผลการปฏิบัติราชการ อย่างโปร่งใส ปราศจากอคติใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งจะต้องรายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงาน ป.ป.ท. จะเห็นว่าประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและอยู่ในระยะวิกฤติ อีกทั้งผู้รับผิดชอบไม่ได้ดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘ (๗) บัญญัติว่า “ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในกระทรวงและกรม เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากส่วนราชการ หรือให้ผู้แทนส่วนราชการ ข้าราชการ หรือบุคคลใดๆ มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้กระทรวงและกรมรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.พ.” และระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๓ “ให้ส่วนราชการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ส่งให้สำนักงาน ก.พ. เป็นประจำทุกปี” นอกจากนี้จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน ในการรายงานผลการปฏิบัติราชการ และรายงานผลต่าง ๆ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากผลกระทบดังกล่าว จึงได้นำประเด็นความเสี่ยง “กลุ่มงานภารกิจสนับสนุน” มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จะมีการประเมินตามกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน ๒ ด้าน ได้แก่ ๑) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ ๒) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ จากนั้นจึงได้จัดทำมาตรการป้องกันการเสี่ยงการทุจริตด้านการบริหารงานบุคคลและด้านบริหารการคลัง โดยมีมาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง ดังนี้

## ๔.๑ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารการคลัง	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
		รอบ ๖ เดือนแรก	รอบ ๖ เดือนหลัง	
<p><b>เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต</b> ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใส ของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ <b>กระบวนการพัฒนาระบบงานและมาตรฐาน</b> <b>การบริหารงานบุคคล</b> ประกอบด้วย</p> <p>๑) การบริหารและพัฒนาทรัพยากร บุคคลมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตาม ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายมาตรฐาน แนวทาง กฎ ระเบียบ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด</p> <p>๒) การไม่ได้จัดทำคำบรรยายลักษณะ งานของแต่ละตำแหน่ง (Job Description)</p> <p>๓) การไม่ได้จัดทำแผนสรรหา บรรจุ และ แต่งตั้ง</p> <p>๔) การไม่ได้จัดทำแผนอัตรากำลังของ ส่วนราชการ</p> <p>๕) การไม่ได้จัดทำเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path)</p>	<p><b>มาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง</b> <b>มาตรการ</b></p> <p>๑. ผู้บริหารกำหนดทิศทางและแนวทาง ดำเนินงาน</p> <p>๒. มอบหมายผู้รับผิดชอบงาน</p> <p>๓. ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานโดยฝ่าย บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๔. ประเมินผลและจัดทำข้อเสนอการปรับปรุง มาตรการครั้งต่อไป</p> <p><b>กิจกรรม</b></p> <p>๑. มอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานคุ้มครอง จริยธรรมตามทีเลขาธิการสภาการศึกษาได้มีการ เห็นชอบตามบันทึกข้อความ ที่ ศธ ๐๓๐๑.๒/๑๐๙๐ ลงวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๒ เรื่อง ขอส่งข้อมูลแผนภูมิ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่และอัตรากำลังของกลุ่มงาน คุ้มครองจริยธรรม เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบภาระ</p>	<p>- งานภารกิจตาม <b>ข้อสั่งเกิดคณะทำงาน</b> <b>พิจารณาแผนปฏิรูป</b> <b>องค์การของส่วนราชการ</b> <b>ตามมาตรการปรับปรุง</b> <b>ประสิทธิภาพในการ</b> <b>ปฏิบัติราชการ</b></p> <p>กิจกรรมที่ ๑ การประชุม เชิงปฏิบัติการ การจัดทำ Performance Agreement (PA) ระดับองค์การ ระดับ หน่วยงาน และระดับบุคคล ของสกศ. ตามมาตรการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการ ปฏิบัติราชการในระหว่าง วันที่ ๕ -๖ พฤศจิกายน</p>	<p>ดำเนินกิจกรรมภายใต้</p> <p>- งานภารกิจบูรณาการ บทบาทหญิงชายตาม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ขับเคลื่อนนโยบายกำกับ องค์กรที่ดี</p> <p>- งานภารกิจตามข้อสั่งเกิด คณะทำงานพิจารณาแผน ปฏิรูปองค์การของส่วน ราชการ ตามมาตรการ ปรับปรุงประสิทธิภาพใน การปฏิบัติราชการ</p> <p>- และงาน/กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>- สำนัก อำนวยการ (กลุ่มบริหาร ทรัพยากร บุคคล) - กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร</p>



รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารการคลัง	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
		รอบ ๖ เดือนแรก	รอบ ๖ เดือนหลัง	
<p>๖) การไม่จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)</p> <p>๗) การไม่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕</p> <p>๘) การไม่ได้จัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ เพื่อสร้างความปลอดภัยในการบริหารราชการ</p> <p>๙) การไม่ได้จัดทำแผนบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงเพื่อเตรียมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ</p> <p>๑๐) การขาดแคลนบุคลากรด้านสารสนเทศ ส่งผลทำให้การทำงานอาจหยุดชะงัก หากบุคลากรผู้รับผิดชอบไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ และจำนวนบุคลากรที่มีไม่เพียงพอต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มขึ้นตามความต้องการของผู้ใช้งาน ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและควบคุมดูแลระบบ</p>	<p>งานเกี่ยวกับงานคุ้มครองจริยธรรม งานป้องกันและปราบปรามการทุจริตและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒. เนื่องจากผู้รับผิดชอบเดิมไม่สามารถดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละสายงาน ที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ และการพัฒนาสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ พร้อมทั้งทำหน้าที่วิเคราะห์และจัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้เหมาะสมกับภาระงานและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นความเสี่ยงได้ ซึ่งกลายเป็นปัญหาเรื้อรังที่เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลายาวนานหลายปีต่อเนื่องกัน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นซ้ำอีก จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาเดียวกัน ซึ่งมีวิธีการแก้ปัญหาโดยการจัดตั้งกลุ่มงานเพื่อดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวข้างต้นโดยเฉพาะ เพราะฉะนั้นจึงควรจัดตั้ง “กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและมาตรฐานการบริหารงานบุคคล” เป็นกลุ่มงานที่จะดำเนินงานเพื่อ</p>	<p>๒๕๖๓ ณ โรงแรมปิยนัดส์ สวีท บางพลัด กรุงเทพฯ</p> <p><b>- งานภารกิจบูรณาการ บทบาทหญิงชายตาม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ขับเคลื่อนนโยบายกำกับองค์กรที่ดี</b></p> <p>กิจกรรมที่ ๑ การพัฒนาระบบราชการตามหลักธรรมาภิบาลร่วมขับเคลื่อนนโยบายกำกับองค์กรที่ดี ครั้งที่ ๓ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การรณรงค์ ค่านิยม OEC เพื่อปลูกจิตสำนึกและเสริมสร้างธรรมาภิบาลบูรณาการภาคี เครือข่ายร่วมขับเคลื่อนนโยบายกำกับองค์กรที่ดี ประเด็น “การ</p>		

รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารการคลัง	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
		รอบ ๖ เดือนแรก	รอบ ๖ เดือนหลัง	
<p>๑๑) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดและไม่สามารถสรุปค่าเป้าหมายที่กำหนด ตามหลักเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐</p> <p>๑๒) การรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ของสำนักงาน ก.พ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในประเด็นความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และตรวจสอบได้</p> <p>๑๓) ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) ของสำนักงานไม่สามารถใช้งานได้</p>	<p>ลดความเสี่ยงด้านการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ โดยกลุ่มงานดังกล่าวจะมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้</p> <p>๑) จัดทำคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง (Job Description)</p> <p>๒) จัดทำแผนสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง</p> <p>๓) จัดทำแผนอัตรากำลังของส่วนราชการ</p> <p>๔) จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)</p> <p>๕) จัดแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร</p> <p>๖) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP)</p> <p>๗) จัดทำแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ</p> <p>๘) จัดทำแผนบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงเพื่อเตรียมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ</p>	<p>ยกระดับมาตรฐานการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อพัฒนาระบบราชการตามหลักธรรมาภิบาลร่วมขับเคลื่อนนโยบายการกำกับองค์กรที่ดีในระหว่างวันที่ ๗ - ๘ ธันวาคม ๒๕๖๓</p> <p>ณ ห้องประชุมกำแหง พลางกูร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา</p>		

รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านบริหารการคลัง	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
		รอบ ๖ เดือนแรก	รอบ ๖ เดือนหลัง	
	<p>๙) ฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนราชการ</p> <p>๓. ดำเนินกิจกรรมภายใต้ “งานภารกิจบูรณาการบทบาทหญิงชายตามค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ขับเคลื่อนนโยบายกำกับองค์กรที่ดี” และ “งานภารกิจตามข้อสั่งเกิดคณะทำงานพิจารณาแผนปฏิรูปองค์การของส่วนราชการ ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ” ภายใต้ “โครงการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่ระบบราชการ ๔.๐”</p> <p>๔. จัดประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจแก่ผู้รับผิดชอบงาน</p> <p>๕. กำหนดระยะเวลาสำหรับติดตามประเมินและรายงานความคืบหน้าและรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ</p> <p>๖. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงการทุจริต และจัดทำรายงานพร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงมาตรการ</p>			

รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านบริหารการคลัง	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
		รอบ ๖ เดือนแรก	รอบ ๖ เดือนหลัง	
<p>เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความ โปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการ บริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ</p> <p>๑) การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอทุกระดับ</p>	<p><u>มาตรการ</u></p> <p>๑.๑ รวบรวมข้อมูลของบุคลากรและศึกษาความ ต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และสอดคล้อง ตามแนวทางการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ และ การพัฒนาสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐</p> <p>๑.๒ วางแผนการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการ พัฒนาที่เหมาะสมตามความจำเป็น</p> <p>๑.๓ จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและจัดสรร งบประมาณให้เหมาะสม</p> <p>๑.๔ ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม</p> <p>๑.๕ ประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมที่ สะท้อนให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำ องค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและวัดผล การปฏิบัติงานได้</p>	<p>- หน่วยงานมี คำสั่ง สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา ที่ ๖๕/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ คัดเลือกข้าราชการ เพื่อเข้า รับการฝึกอบรมและพัฒนา ของสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา สั่ง ณ วันที่ ๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔</p> <p>- สำนักอำนวยการ (กลุ่มพัฒนาบุคลากร) ได้ดำเนินการแจ้งเวียนให้ สำนัก/กลุ่ม พิจารณา แก้ไข ปรับปรุง หรือให้ ข้อเสนอแนะต่อหลักเกณฑ์</p>		<p>สำนัก อำนวยการ (กลุ่มพัฒนา บุคลากร)</p>

รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านบริหารการคลัง	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
		รอบ ๖ เดือนแรก	รอบ ๖ เดือนหลัง	
		การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับ รับการฝึกอบรม พ.ศ. ๒๕๖๑		
๒) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตาม แผนเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ	๒.๑ ให้ทุกสำนัก/กลุ่มจัดทำแผนการเบิกจ่าย งบประมาณรายไตรมาส ๒.๒ ให้ทุกสำนัก/กลุ่มรายงานผลการเบิกจ่าย งบประมาณรายไตรมาส ๒.๓ ผู้บริหารกำกับ ติดตาม การดำเนิน โครงการของสำนัก/กลุ่มที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ๒.๔ ปรับแผนการดำเนินงานตามความ เหมาะสมของสถานการณ์	- สำนักอำนวยการ (กลุ่มบริหารการคลัง) ดำเนินการให้ สำนัก/กลุ่ม รายงานผลการเบิกจ่าย และให้ตรวจสอบรายการ ผูกพันคงค้าง ประจำเดือน ของแต่ละแผนงาน/ โครงการ เพื่อใช้ในการ ตรวจสอบการเบิกจ่ายและ การผูกพันงบประมาณของ แต่ละสำนัก/กลุ่ม - สำนักอำนวยการ (กลุ่มนโยบายงบประมาณ) ได้แจ้งมาตรการเร่งรัด งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.		ทุกสำนัก/ กลุ่ม

รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารการคลัง	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
		รอบ ๖ เดือนแรก	รอบ ๖ เดือนหลัง	
		๒๕๖๔ เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงาน ดังนี้ (๑) สำนัก/กลุ่ม เร่งรัดการ ใช้จ่ายงบประมาณโดย ปรับแผนการใช้จ่ายให้เป็น ปัจจุบันและดำเนินการ ตามแผนการใช้จ่าย งบประมาณให้เป็นไปตาม ระเบียบว่าด้วยการบริหาร งบประมาณอย่างเคร่งครัด และคำนึงถึงหลักของ ความประหยัด คุ่มค่าใน การใช้จ่ายงบประมาณ โดยยังคงประมาณและ คุณภาพของผลผลิต ให้ เป็นไปตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (๒) สำนัก/กลุ่ม รายงาน การกำกับติดตามผลการ		

รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารการคลัง	กิจกรรม		ผู้รับผิดชอบ
		รอบ ๖ เดือนแรก	รอบ ๖ เดือนหลัง	
		<p>เบิกจ่ายแทนกัน ทั้งผลการ เบิกจ่ายและความก้าวหน้า ผลการดำเนินงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายและ แล้วเสร็จภายในระยะเวลา ที่กำหนด</p> <p>(๓) สำนัก/กลุ่ม ดำเนินการ จัดส่งผลผลิตให้แล้วเสร็จ ภายในสิ้นปีงบประมาณ โดยเร่งดำเนินการจ้างที่ ปรึกษาและเบิกจ่ายให้ เป็นไปตามแผนการที่ กำหนด</p>		





กิจกรรม	พ.ศ. ๒๕๖๓			พ.ศ. ๒๕๖๔									ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
<b>งานภารกิจตามข้อสั่งเกตคณะทำงานพิจารณาแผนปฏิรูปองค์การของส่วนราชการ ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ</b>												กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร		
กิจกรรมที่ ๑ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำ Performance Agreement (PA) ระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของสกศ. ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ														
กิจกรรมที่ ๒ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การทบทวนแผนนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของสกศ. ต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง														
กิจกรรมที่ ๓ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การทบทวนแผนปฏิรูปองค์การของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา														
ครั้งที่ ๑ ทบทวนแผนปฏิรูปองค์การของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาด้านโครงสร้าง														
ครั้งที่ ๒ ทบทวนแผนปฏิรูปองค์การของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาด้านเทคโนโลยี														
ครั้งที่ ๓ ทบทวนแผนปฏิรูปองค์การของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาด้านกระบวนการทำงาน														
ครั้งที่ ๔ ทบทวนแผนปฏิรูปองค์การของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาด้านบุคลากรและด้านกฎหมาย														
<b>งาน/กิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</b>														
งาน/กิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง														

หมายเหตุ: กิจกรรมอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

## ส่วนที่ ๕

### กรอบแนวทางการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

#### แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

#### สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

การกำกับติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางสำนักงาน ป.ป.ท. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

#### ๕.๑ การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

ข้อมูลจากการรายงานผลการดำเนินการตามแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ตามสำนัก/กลุ่ม ที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ ภายในวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๔

#### ๕.๒ เครื่องมือการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

แบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

#### ๕.๓ การรายงานผลการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

ขั้นตอนการรายงานผลการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ต้องดำเนินการและจัดส่งผลการดำเนินการตามแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งเป็น ๒ ช่วง ดังนี้

๑) ช่วงที่ ๑ กำหนดส่งภายในวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔ ประกอบด้วยการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงการทุจริตและการกำหนดมาตรการ/กิจกรรม/แนวทางเพื่อป้องกันการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านบริหารการคลัง

๒) ช่วงที่ ๒ กำหนดส่งภายในวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๔ ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ซึ่งเป็นกรจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง การจัดทำระบบ การบริหารความเสี่ยง การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวัง ความเสี่ยงต่าง ๆ และมีข้อเสนอแนะประกอบการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยง การทุจริตไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต



## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

ดร.อำนาจ วิทยานุกิตติ	เลขาธิการสภาการศึกษา
ดร.อุษณีย์ ธโนศวรรย์	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
ดร.พีรศักดิ์ รัตนะ	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
ดร.สวัสดิ์ ภู่ทอง	ที่ปรึกษาด้านระบบการศึกษา
ดร.คมกฤษ จันทร์ขจร	ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา
นางพิจารณา ศิริชานนท์	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ)

### หน่วยงานสนับสนุนข้อมูล

สำนักอำนวยการ  
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา  
สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา  
สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา  
สำนักพัฒนากฎหมายการศึกษา  
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักนโยบายความร่วมมือกับต่างประเทศ  
สำนักสื่อสารองค์กร  
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
กลุ่มตรวจสอบภายใน  
สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

### ผู้รับผิดชอบ

นางสาวไกล่ตา สดสมศรี	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานวัตกรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
นายบวรศักดิ์ ชูตินทราศรี	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
นางสาวดวงกมล นิไชโยค	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
นางสาวสุวิมล เสนานอก	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
นายมิตรภาพ อภิวงค์งาม	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
นางสาวนิษฐารัตน์ พิมมะเสน	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

### หน่วยงานรับผิดชอบ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร