



คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557



จัดทำโดย กองนโยบายและแผน  
สำนักงานอธิการบดี  
มกราคม 2557



## สารบัญ

ลำดับ		หน้า
1	บทที่ 1 บทนำ	1
	วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
	ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	1
	กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน	2-9
2	บทที่ 2 กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง	10
	ระดับการบริหารความเสี่ยง	10
	นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	11
	วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	11
	การกำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบ	11
	ภารกิจของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจหลัก	12
	แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	13-16
3	บทที่ 3 กระบวนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	17
	ประเมินองค์ประกอบการบริหารมหาวิทยาลัย	17-24
	ประเภทของความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นได้	24-27
4	ภาคผนวก	
	ปฏิทินและขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	

## บทที่ 1

### บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา ภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยในตัวบ่งชี้ที่ 7.4 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อลด มูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ

โดยที่แผนบริหารความเสี่ยงซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ได้มีแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจนและสามารถนำไปประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับคณะ/ สำนักได้ และกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏรำไพพรรณี
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจและสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัย
4. เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

#### ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

**1. ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

**ความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)**  
**ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง** โดยมีความหมายเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งใน รูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหา ล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะ ฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อ การเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ โดยมีเกณฑ์มาตรฐาน มีดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
2. มีการวิเคราะห์และรวบรวมความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบันจากตัวอย่างต่อไปนี้
  - 2.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
  - 2.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
  - 2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
  - 2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
  - 2.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
  - 2.6 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก ได้แก่
    - (1) Political Factors ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ
    - (2) Economic Factors ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง
    - (3) Socio-cultural Factors ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม
    - (4) Technological Factors ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
    - (5) International Factors ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ
    - (6) ภัยธรรมชาติ
    - (7) ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน
3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน
5. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

**กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) คือ**

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ซึ่งการบริหารความเสี่ยงได้ถูกกำหนดให้อยู่ภายใต้พันธกิจของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี คือ

1. จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยการสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชน
2. เสริมสร้างบุคลากรให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งวิชาชีพครู
3. การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญในพื้นที่แถบชายฝั่งทะเลของอนุภูมิภาคตะวันออกเฉียง
4. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทั้งภาคประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และองค์กรหรือสถาบันศาสนา
5. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมทั้งบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่

**2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

**1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

โดยแบ่งโอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังนี้

**ตารางที่ 1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ**

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)			ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น

**2) ผลกระทบ (Impact: I)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย  
 ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง  
 ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง  
 ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก  
 โดยแบ่งผลกระทบ (Impact: I) เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังนี้

ตารางที่ 2 ผลกระทบ (Impact: I) เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงปริมาณ)			ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย	ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท	3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท	2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

3) ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งการประเมินระดับความเสียหายสามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสียหาย = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสียหาย

หรือ  $D = L \times I$

การวิเคราะห์ระดับความเสียหายจากการประเมินระดับความเสียหาย

ระดับผลกระทบของความเสียหาย	สูง 5	สูง 10	สูงมาก 15	สูงมาก 20	สูงมาก 25
	สูง 4	สูง 8	สูง 12	สูงมาก 16	สูงมาก 20
	ปานกลาง 3	ปานกลาง 6	สูง 9	สูง 12	สูงมาก 15
	ต่ำ 2	ปานกลาง 4	ปานกลาง 6	สูง 8	สูง 10
	ต่ำ 1	ต่ำ 2	ปานกลาง 3	ปานกลาง 4	สูง 5

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความเสียหายจากการประเมินระดับความเสียหาย

**4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไป เพื่อการคาดการณ์ และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

**ตารางที่ 3 แสดงวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง**

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป (กรมบัญชีกลาง)	แนวคิด 4 T
<b>1. การยอมรับความเสี่ยง</b> หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันหรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร คือ มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ โดยการตรวจสอบหรือสอบทานทุกๆ ระยะเวลาวัน/เดือน/ไตรมาส	Risk Acceptance (Accept)	Take
<b>2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง</b> หมายถึง การลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่หน่วยงานสามารถควบคุมได้ โดยใช้วิธีควบคุมจากภายในองค์กร เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบกระบวนการ/วิธีทำงานใหม่ เป็นต้น หรือนำกลยุทธ์หรือมาตรการหรือการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากรisk ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดประชุมติดตามงาน เป็นต้น	Risk Reduction (Control)	Treat
<b>3. การกระจาย หรือโอน ความเสี่ยง</b> หมายถึง กรณีที่เป็นความเสี่ยงที่คาดเดาไม่ถึงหรือป้องกันได้ยาก หน่วยงานอาจกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/การประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันภัย หรือที่อาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะจัดจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) มาจัดการงานบางอย่างแทน เช่น งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย	Risk Sharing (Transfer)	Transfer
<b>4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง</b> หมายถึง กรณีที่ความเสี่ยงนั้นยอมรับไม่ได้ การจัดการความเสี่ยงไม่อยู่ในเงื่อนไขของการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจรับความเสียหาย ที่เกิดขึ้นได้จึงต้องตัดสินใจปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหรือหยุดดำเนินการหรือยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Risk Avoidance (Avoid)	Terminate

ทั้งนี้ วิธีจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยงหรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

**5. การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท (ดังตาราง 4) คือ

ตารางที่ 4 แสดงรายละเอียดการประเมินมาตรการควบคุม

ประเภทการควบคุม	รายละเอียดการประเมินมาตรการควบคุม
1. การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control)	การควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติโดยกำหนดลำดับขั้นตอนการอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ
2. การควบคุมเชิงตรวจพบ (Detective Control)	การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ เป็นการควบคุมที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ
3. การควบคุมเชิงชี้แนะ (Directive Control)	การควบคุมโดยการชี้แนะที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น
4. การควบคุมเชิงแก้ไข (Corrective Control)	การควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการทำงาน เช่น ลดขั้นตอน ลดเวลา เป็นต้น

#### กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

1. ภายใต้แนวทางต่างๆ ที่เลือกนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง

2. กิจกรรมควบคุมในที่นี่ประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆ และกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น การกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมมากกว่าการควบคุมภายใน

3. กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาในการปฏิบัติ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

**6. สภาพแวดล้อมขององค์กร** หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งแบ่งเป็น

6.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง แรงกดดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ แรงกดดันทางการเมืองและกฎหมาย แรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจ แรงกดดันทางด้านเทคโนโลยี แรงกดดันทางด้านสังคมและวัฒนธรรม แรงกดดันจากต่างประเทศ เป็นต้น

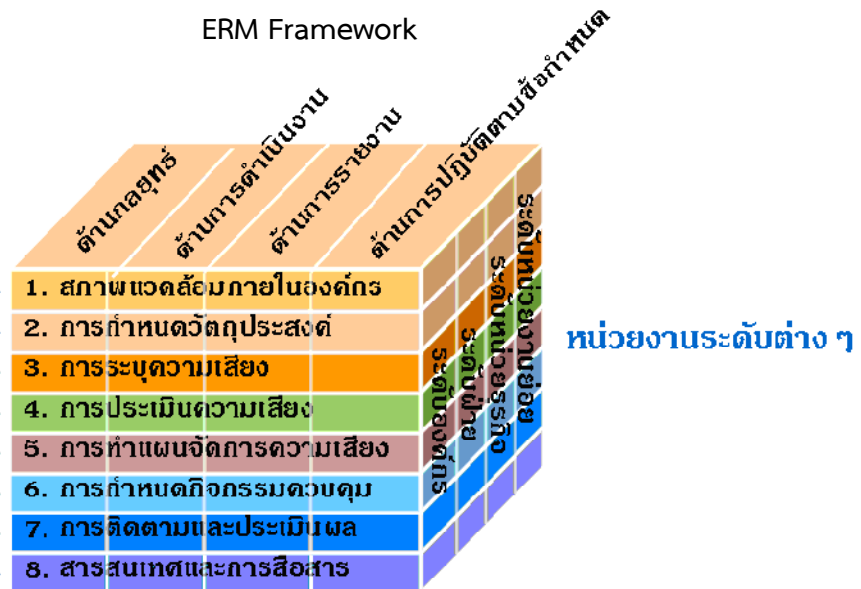
6.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง แรงกดดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและการทำงานขององค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน เช่น ลูกจ้างและผู้ให้บริการ คู่แข่งขัน คณะกรรมการบริหาร พนักงาน ระบบบริหารจัดการ หน้าที่งานต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กร เช่น ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม การมุ่งความสำคัญที่ผลลัพธ์ เป็นต้น

**7. การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO-ERM** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงาน



ทั้งหมดในองค์กรโดยได้รับการออกแบบมา เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO



ภาพที่ 2 หลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO

การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา โดยใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of Tread way Commission : COSO) ดังนี้

แนวคิดของ ERM มีองค์ประกอบ 8 ประการ ประกอบด้วย

1. Internal Environment หรือปัจจัยภายในองค์กรที่ถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่านิยม จริยธรรม ความสามารถของบุคลากร แนวทางการบริหารของผู้นำ คณะกรรมการบริษัท องค์ประกอบด้านนี้เป็นตัวที่นำไปสู่องค์ประกอบในด้านอื่นๆ

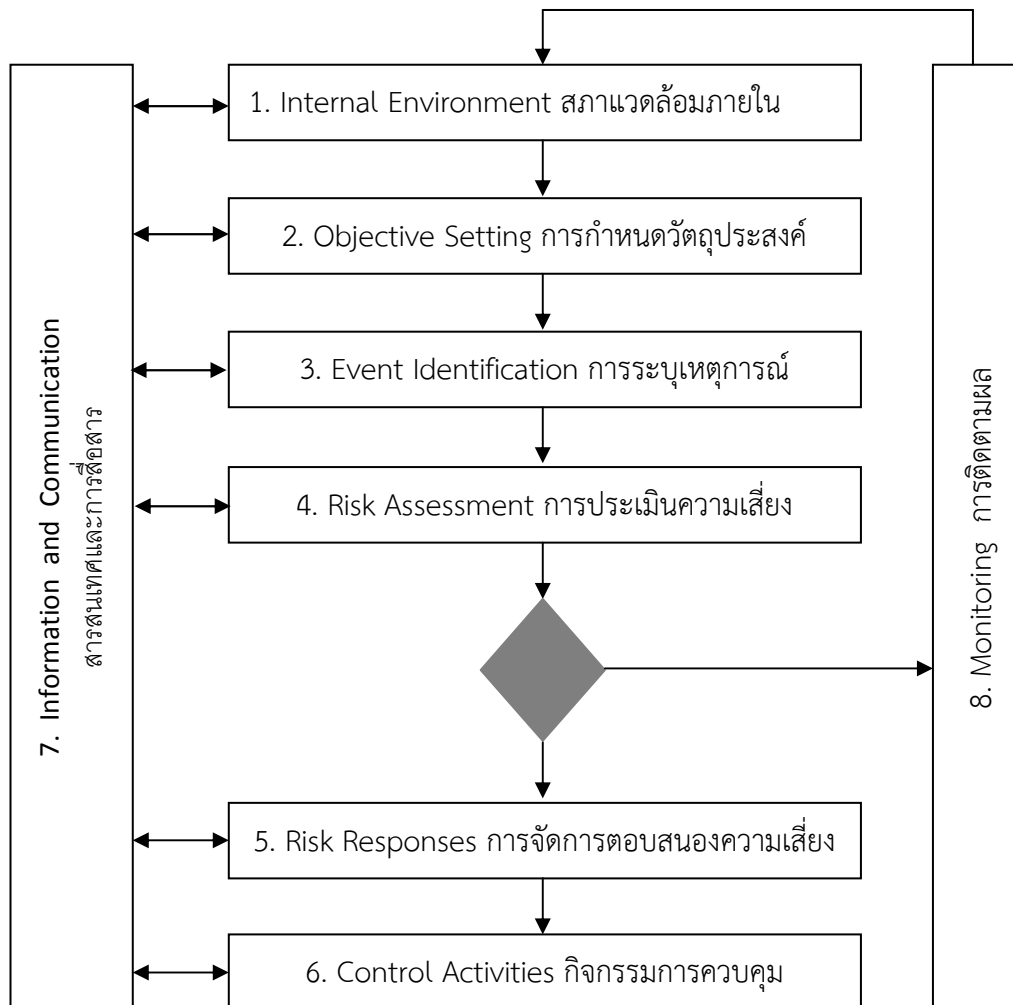
2. Objective Setting หรือ การตั้งวัตถุประสงค์ ซึ่งการตั้งวัตถุประสงค์มีทั้งในระดับกลยุทธ์ (Strategic) การดำเนินงาน (Operations) การรายงาน (Reporting) และการตอบสนองต่อกฎระเบียบต่างๆ (Compliance)

3. Event Identification หรือ การระบุถึงเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่จะส่งผลกระทบต่อ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาวะเศรษฐกิจ ธรรมชาติ การเมือง สังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร บุคลากรขององค์กร กระบวนการและเทคโนโลยีขององค์กร

4. Risk Assessment หรือ การประเมินความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะประเมินทั้งในด้านของความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5. Risk Response หรือ การตอบสนองต่อความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดว่าจะตอบสนองต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างไร โดยการตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของ avoidance, reduction, sharing และ acceptance

6. Control Activities หรือ นโยบายและขั้นตอนที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า การตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติที่ดี
7. Information and Communication หรือ การสื่อสารและการส่งข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง
8. Monitoring หรือการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานตามแนวทางของ ERM ทั้งทั้งองค์กร



ภาพที่ 3 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงประเภทต่างๆ นั้น จึงเป็นหลักการทางด้านความคิด ซึ่งต้องนำไปใช้ควบคู่กันเสมอ เพื่อให้งานและภารกิจของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

## ที่มา COSO

สืบเนื่องจากวิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ.1970 จนในปี ค.ศ.1977 สหรัฐฯได้ประกาศกฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตในการให้สินบนต่างชาติ (the 1977 Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งกำหนดให้มีการควบคุมภายใน ต่อมาเดือนตุลาคม ค.ศ.1985 มีการจัดตั้งองค์กรอิสระ คือ คณะกรรมการเพื่อการรายงานการทุจริตแห่งชาติ (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) หรือเรียกชื่อย่อว่า Treachery Commission เพื่อให้เกียรติ Mr.Stephen R Treachery ผู้ก่อตั้งซึ่งตีพิมพ์รายงานครั้งแรกในปี ค.ศ.1987 ภายใต้การสนับสนุนของคณะกรรมการวิชาชีพอิสระอื่นๆ ต่อมาเรียกว่า The Committee of Sponsoring Organization of the Treachery Commission (COSO)

COSO ซึ่งเป็นคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่

1. สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants – AICPA)
2. สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors – IIA)
3. สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute – FEI)
4. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (Institute of Management Accountants – IMA)
5. สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants – IMA)

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treachery Commission) เป็น คณะทำงานกำหนดแม่แบบการควบคุมภายในขึ้นในปี ค.ศ.1992

## บทที่ 2 กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง

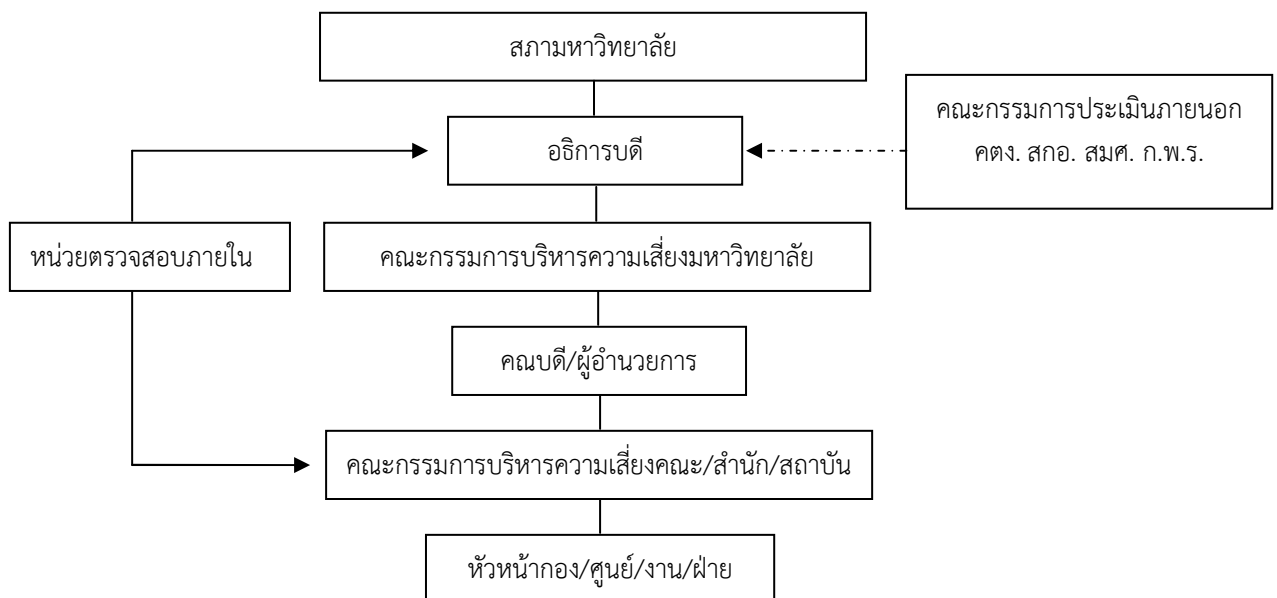
### ระดับการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารจัดการ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงได้กำหนดระดับการบริหารความเสี่ยงไว้ 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/หน่วยงาน ดังนี้

**1. ระดับมหาวิทยาลัย:** ซึ่งการดำเนินการในระดับนี้รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจ/ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสูงของคณะ/สถาบัน/สำนัก/หน่วยงาน ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

**2. ระดับคณะ/สำนัก/หน่วยงาน:** หมายถึง หน่วยงาน หรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจ (มหาวิทยาลัย) เป็นหน่วยงานระดับต่ำกว่าหน่วยรับตรวจตามระเบียบฯ ซึ่งอาจใช้ชื่อ “ส่วนงาน” “หน่วยงานย่อย” “กิจกรรม” หรือเรียกชื่ออย่างอื่น เช่น ศูนย์ กอง ฝ่าย หรือแผนกที่ย่อยมาจากหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงสร้างองค์กร ซึ่งการดำเนินการในระดับนี้รับผิดชอบโดย คณะกรรมการที่คณะ/สถาบัน/สำนัก/หน่วยงาน แต่งตั้งขึ้น ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี/รองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการ

### แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4 แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

- ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยงของการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร
- ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในแบบบูรณาการและใช้ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
- มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงป้องกัน แก้ไข ปรับปรุง โปร่งใสและถูกต้อง โดยการส่งเสริมการ กำกับดูแลกิจการที่ดี ให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและให้ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
- ให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักของ มหาวิทยาลัยและการติดตาม ประเมินและสอบทานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการ จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
- ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุม ภายในเพื่อการบริหารจัดการที่ดี

## วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระดับความเสี่ยงต่างๆ เพื่อ สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้
- เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสียที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

## การกำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

### ตารางที่ 5 แสดงผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. สภามหาวิทยาลัย	1. กำกับนโยบาย ให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง 2. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการผู้ติดตาม และประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	1. กำกับดูแลความเพียงพอของการบริหารความเสี่ยง 2. ให้ความเห็นต่อรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง 3. ประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง
3. อธิการบดี	1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานตามแผนของมหาวิทยาลัย 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย ทุกสิ้นปีงบประมาณ
4. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ 2. กำหนดแผนและแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง 5. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนออธิการบดี

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
5. คณะบดีคณะ/ผู้อำนวยการ	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่ออธิการบดีทุกสิ้นปีงบประมาณ 5. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่ออธิการบดีทุกสิ้นปีงบประมาณ
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/สำนัก/สถาบัน/กอง	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน 2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 3. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อการบริหารความเสี่ยงของงวดก่อน 4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะบดี/ผู้อำนวยการ
7. หน่วยงานตรวจสอบภายใน	1. ตรวจสอบด้านการเงิน กฎระเบียบและด้านการดำเนินงาน 2. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 3. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายในและผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี

#### ภารกิจของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจหลัก

มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้เพื่อดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การผลิตบัณฑิตที่ฉลาดจัดการสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและการเปลี่ยนแปลงของสังคม
2. การผลิตครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา
3. งานวิจัยและงานสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
4. ศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และบริการวิชาการชั้นนำในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
5. การบูรณาการศิลปวัฒนธรรมสู่การจัดการเรียนรู้
6. การบริหารจัดการที่ดี

## แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ยึดถือแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาตัวบ่งชี้ที่ 7.4 เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

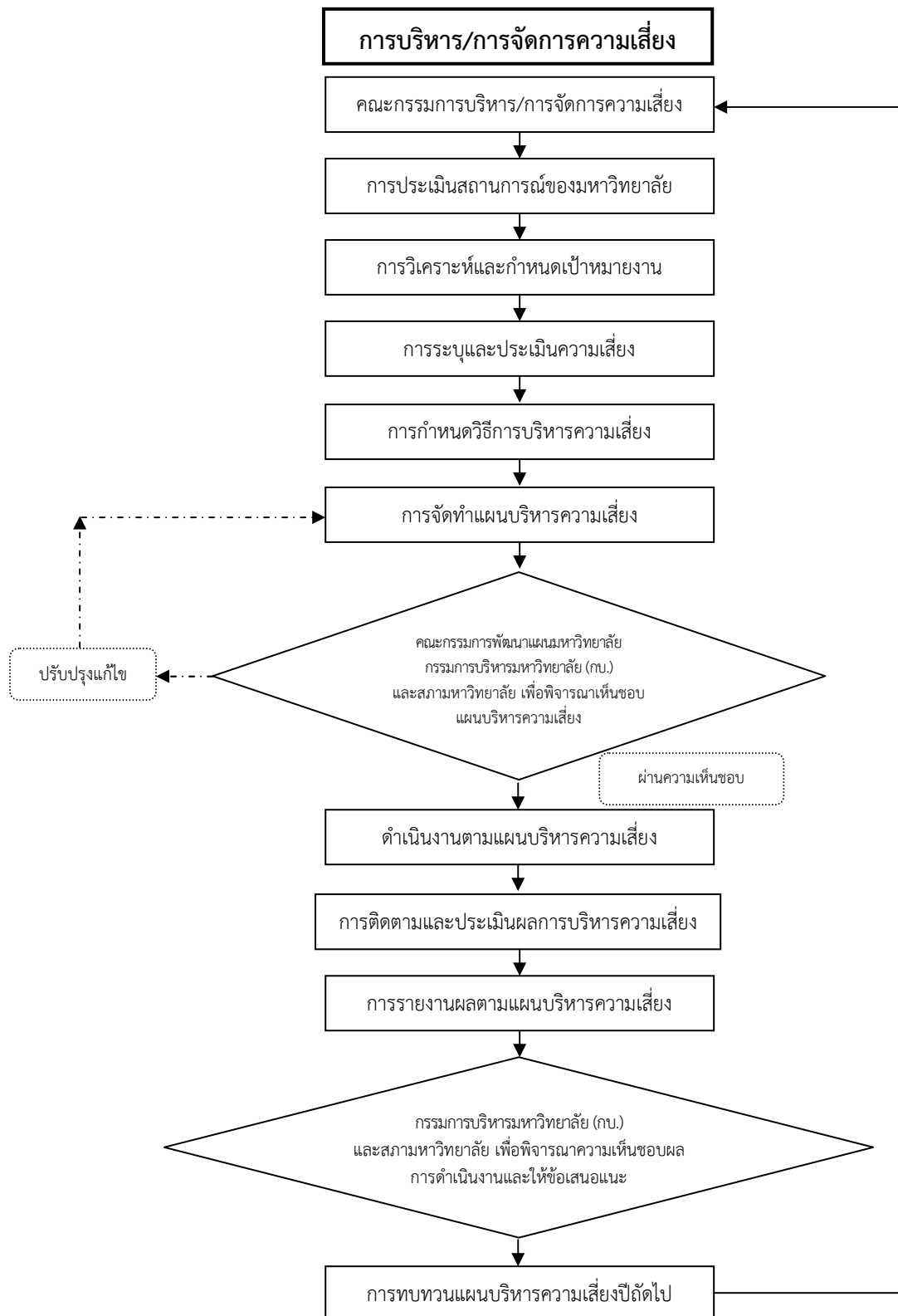
### 1. แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกันระหว่าง สกอ. และแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

#### ตารางที่ 6 แนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกันระหว่าง สกอ. และแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

แนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกันระหว่าง สกอ.และก.พ.ร. (COSO)	หลักฐานการดำเนินงาน
1. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
2. การดำเนินการการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO 2.1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) 2.2 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification) 2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 2.4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) 2.5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) 2.6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) 2.7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)	2. แบบฟอร์มในการดำเนินงาน 2.1 RBRU-ERM 1 ระบุ - งาน/โครงการ - วัตถุประสงค์/ขั้นตอน/เป้าหมายของงาน/โครงการ - ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง - ประเภทความเสี่ยง - การประเมินความเสี่ยง - โอกาส - ผลกระทบ - ระดับความเสี่ยง - จัดลำดับ 2.2 RBRU-ERM 2 ระบุ - วัตถุประสงค์/ขั้นตอน/เป้าหมายของงาน/โครงการ - ความเสี่ยง - ปัจจัยเสี่ยง - วิธีการจัดการความเสี่ยง - Take - Treat - Transfer - Terminate - การจัดการความเสี่ยง - กำหนดแล้วเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ - สถานการณ์ดำเนินงาน - ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ
3. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	3. รายงานการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง 4. มติที่ประชุมการรายงานผลบริหารความเสี่ยงที่เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย
4. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป	5. รายงานการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง 6. รายงานการประชุมคณะกรรมการฯ การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อการปรับแผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

## 2. ระบบการบริหาร/การจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้จัดระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 5 แผนผังระบบการบริหารความเสี่ยง



### 3. ขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เป็นไปอย่างมีระบบและมีความต่อเนื่องรวมทั้งสอดคล้องกับการจัดทำแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตามระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดงานและวัตถุประสงค์/เป้าหมายในการดำเนินงานโดยใช้ผังการดำเนินงาน โดยกำหนดตามงานและขั้นตอนการทำงานรวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่เกี่ยวข้องกันตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2** การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงเป็นการกำหนดผลที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรครอบคลุมทุกพันธกิจ และการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** วิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรฐานความเสี่ยงและวิธีการบริหารความเสี่ยง

หลังจากขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง วิธีที่ใช้กันโดยทั่วไปคือ การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง สามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลการดำเนินงานกระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ให้ทราบระดับความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นขององค์กร สำหรับประกอบการพิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม และค้ำค้ำในการดำเนินการควบคุมต่อไป

การจัดลำดับความเสี่ยง โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กับระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะแสดงค่าระดับความเสี่ยงมาจัดลำดับความเสี่ยง จากนั้นจะพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและถูกจัดลำดับความเสี่ยงไว้ในลำดับต้นๆ (ลำดับที่ 1, 2, 3,...) มาประเมินการควบคุมและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ 4** การบริหาร/จัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงเป็นการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารของหน่วยงาน (พิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงในระดับสูงเป็นอันดับแรก) ทั้งนี้ในการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก
- 2) วิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก

(1) ผลได้ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันทีหรือในระยะยาว

(2) ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

**ขั้นตอนที่ 5** การรายงานระดับหน่วยงานแบบฟอร์มในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง เป็นการรายงานการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้ชี้แจงไปแล้วด้วยแบบฟอร์มที่กำหนด เพื่อเสนอต่อผู้บริหารทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับมหาวิทยาลัยรับทราบ รวมทั้ง

หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง และมหาวิทยาลัยจะมีการกำกับติดตามให้มีการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปใช้ปฏิบัติควบคู่ไปกับการดำเนินงานตามปกติด้วย

**ขั้นตอนที่ 6** การติดตามผลและทบทวน เป็นการกำกับและติดตามผลในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้จัดทำไว้และพิจารณาผลจากการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่า แผนบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม และได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักก็คือ การลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบจากความเสียหายลงได้จนเป็นที่น่าพอใจ และนำผลที่ได้เสนอต่อคณะกรรมการ บริหารและสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงต่อไป

หลังจากได้ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเสร็จสิ้น หน่วยงานต้องทบทวนเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่ายังมีความเสี่ยงได้ที่ยังเหลือและยังคงอยู่หรือไม่และควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารและสภามหาวิทยาลัยในปีถัดไป

### บทที่ 3

## กระบวนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยตามสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) ประเมินองค์ประกอบการบริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การดำเนินงาน และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมหาวิทยาลัย ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย/ระดับหน่วยงานย่อย บุคลากรและหลักธรรมาภิบาล เหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

2) การกำหนดงานและวัตถุประสงค์/เป้าหมายในการดำเนินงาน

3) การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

4) วิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรฐานความเสี่ยง และวิธีการบริหารความเสี่ยง

5) การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

6) กิจกรรมควบคุม

7) สารสนเทศและการสื่อสาร

8) การติดตามผลและทบทวนตามแผนบริหารความเสี่ยง

### ประเมินองค์ประกอบการบริหารมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยได้กำหนดองค์ประกอบการบริหารมหาวิทยาลัยตามลำดับ จากพันธกิจตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ของมหาวิทยาลัย การกำหนดนโยบายของคณะกรรมการต่างๆ ในระดับสภามหาวิทยาลัย ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยของผู้บริหารระดับสูง การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย รวมถึงองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยองค์ประกอบต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. พันธกิจตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้กำหนดไว้ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1.1 จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยการสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชน

1.2 เสริมสร้างบุคลากรให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งวิชาชีพครู

1.3 วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญในพื้นที่แถบชายฝั่งทะเลของอนุ

ภูมิภาคตะวันออก

1.4 ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทั้งภาคประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และองค์กรหรือสถาบันศาสนา

1.5 ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมทั้งบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่

**2. นโยบายและเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัย** ในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (พ.ศ.2557-2561) \*

\* ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 8/2556 วันที่ 12 กันยายน 2556

นโยบาย	เป้าหมาย
<b>ด้านการจัดการศึกษา</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสอดคล้องประชาคมอาเซียน</li> <li>2. สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เน้นด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ประยุกต์ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และการสื่อสารทางการตลาด ในรูปของสหวิทยาการซึ่งบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน</li> <li>3. ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาตลอดชีวิตให้กับบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>4. เร่งรัดการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในหลักสูตรสหวิทยาการ โดยเน้นการทำวิทยานิพนธ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บัณฑิตที่พึงประสงค์ตามข้อกำหนดของ หลักสูตรและลักษณะวิชาชีพ</li> <li>2. บัณฑิตที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน</li> <li>3. เพิ่มสัดส่วนของบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ เท่ากับ ๔๐ : ๖๐</li> <li>4. เปิดหลักสูตรใหม่ในรูปของสหวิทยาการ</li> <li>5. หลักสูตรทุกหลักสูตรมีคุณภาพและมาตรฐานตามเกณฑ์ของ สกอ.</li> <li>6. โครงการพัฒนาการศึกษาตลอดชีวิตให้แก่บุคลากรทั่วไปในท้องถิ่น รวมถึงบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>7. มีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาไม่น้อยกว่า หลักสูตร</li> </ol>
<b>ด้านการผลิตครู ส่งเสริมวิทยฐานะครู และบุคลากรทางการศึกษา</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลิตครูศาสตร์บัณฑิตที่มีสมรรถนะสูงได้มาตรฐานวิชาชีพสอดคล้องประชาคมอาเซียน</li> <li>2. การพัฒนาโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บัณฑิตมีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน</li> <li>2. บัณฑิตมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู</li> <li>3. โรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานประกอบด้วยหลักสูตร ๓ ภาษา (ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้าน) โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้</li> </ol>
<b>ด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สามารถสร้างคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเป็นรูปธรรม</li> <li>2. ส่งเสริมให้นักศึกษาได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ (non-academic) นอกเหนือจากการเรียนรู้ด้านวิชาการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีผ่านเกณฑ์การประเมินของ สมศ./ สกอ. / ก.พ.ร. ในระดับดี</li> <li>2. มีการจัดสรรงบประมาณโครงการที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนนักศึกษาในการจัดตั้งชมรมเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ</li> </ol>

นโยบาย	เป้าหมาย
<b>ด้านการวิจัยและพัฒนา</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีการสร้างกลุ่มวิจัยที่มีความสามารถในสาขาวิชาการเฉพาะตรงตามความเชี่ยวชาญ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาสังคม และปัญหาเฉพาะหน้า</li> <li>ส่งเสริมการวิจัยโดยมีการบูรณาการกับการเรียนการสอนทางด้านสหวิทยาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับบัณฑิตศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีงานวิจัยที่แก้ไขปัญหาท้องถิ่นที่สามารถนำไปขอตำแหน่งทางวิชาการได้</li> <li>ผลการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและองค์กรภายนอก</li> </ol>
<b>ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้และบริการวิชาการแก่ชุมชน</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนการนำความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการวิชาการไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัยอย่างเป็นระบบ</li> <li>ส่งเสริมให้มีการบริการวิชาการในหลากหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น</li> <li>ส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ชุมชน สร้างกลไก สร้างคุณค่าต่อสังคม ชุมชน องค์กรให้มีความเข้มแข็งยั่งยืน</li> <li>สนับสนุนการให้บริการวิชาการที่เกี่ยวกับโครงการพระราชดำริ</li> <li>สนับสนุนบริการวิชาการภาษาต่างประเทศเพื่อนบ้านให้กับบุคลากรภายในและภายนอกตามโอกาส</li> <li>จัดทำแผนแม่บทบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ผลการนำความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการวิชาการมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย</li> <li>มีรูปแบบการบริการวิชาการอย่างน้อย ๔ รูปแบบ</li> <li>สังคม ชุมชน และท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ</li> <li>ผลการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือองค์กรภายนอกตามเกณฑ์ สมศ. กำหนด</li> <li>โครงการพระราชดำริบรรจุอยู่ในแผนการให้บริการวิชาการไม่น้อยกว่า ๗ โครงการต่อปีงบประมาณ</li> <li>จัดบริการวิชาการภาษาต่างประเทศเพื่อนบ้านอย่างน้อย ๓ ภาษา/ปี การศึกษา</li> <li>บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภาษาต่างประเทศเพื่อนบ้านไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ ของกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>มีแผนแม่บทบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑</li> </ol>
<b>ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) ทางด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น</li> <li>สนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักที่จะร่วมอนุรักษ์และทำนุศิลปวัฒนธรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมในวังสวนบ้านแก้ว</li> <li>จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในวังสวนบ้านแก้ว และพัฒนาแหล่งเรียนรู้เดิมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น</li> <li>จัดโครงการสร้างจิตสำนึกในด้านวัฒนธรรมให้แก่เยาวชนประชาชนในท้องถิ่น</li> </ol>

นโยบาย	เป้าหมาย
<p>3. สนับสนุนให้มีการวิจัยทางด้านวัฒนธรรมเพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน</p> <p>4. สนับสนุนให้มีงานวิจัยและการสร้างเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว</p> <p>5. พัฒนาวังสวนบ้านแก้วให้สวยงาม เหมาะสมที่จะให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว</p>	<p>4. มีโครงการวิจัยทางด้านวัฒนธรรมอย่างน้อย ๒ โครงการต่อปี</p> <p>5. มีผลงานวิจัยทางศิลปวัฒนธรรม และการท่องเที่ยว</p> <p>6. มีเครือข่ายทางวัฒนธรรม และการท่องเที่ยว</p> <p>7. เผยแพร่แหล่งท่องเที่ยว และผลงานทางศิลปวัฒนธรรม ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศให้เป็นที่รู้จักด้วยรูปแบบที่หลากหลาย</p> <p>8. รักษาความเป็นเอกลักษณ์ของวังสวนบ้านแก้ว</p> <p>9. พัฒนาสุนทรียภาพของวังสวนบ้านแก้วให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้เข้าชม</p> <p>10. มีผู้เข้าชมวังสวนบ้านแก้วเพิ่มมากขึ้น</p>
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>	
<p>1. พัฒนาระบบและกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>2. พัฒนาผู้บริหารโดยมุ่งเน้นด้านจริยธรรม ทัศนคติ และความสามารถในการระดมทุน และความร่วมมือจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก</p> <p>3. กำกับระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้งบประมาณทุกประเภท</p> <p>4. กระจายอำนาจการบริหารวิชาการไปยังคณะและรวมอำนาจการบริหารจัดการสู่ส่วนกลาง</p>	<p>1. คัดเลือกผู้บริหารทุกระดับโดยมุ่งเน้นด้านจริยธรรม</p> <p>2. ร้อยละของความสุข ความภาคภูมิใจของบุคลากรมหาวิทยาลัย</p> <p>3. มีระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ เชื่อถือได้ และมีการนำมาใช้เพื่อการบริหาร และการตัดสินใจ</p> <p>4. มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นธรรม</p> <p>5. จำนวนหน่วยงานเครือข่ายความร่วมมือ</p> <p>6. จำนวนกิจกรรมความร่วมมือระหว่างเครือข่าย</p> <p>7. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ มีการกำหนดเป้าหมายการใช้งบประมาณและประเมินผลการใช้เงินควบคู่ไปกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณทุกประเภท</p>
<b>ด้านความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ</b>	
<p>1. ส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันในประเทศและต่างประเทศ โดยให้ครอบคลุมสาขาวิชาต่าง ๆ</p> <p>2. เร่งรัดการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ด้านภาษาอย่างน้อย ๓ ภาษา ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ (ภาษาอาเซียน) และภาษาเพื่อนบ้าน</p>	<p>1. มีหลักสูตรที่เป็นสากลและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตทุกหลักสูตร</p> <p>2. คณาจารย์ นักศึกษา มีโอกาสพัฒนาทักษะ ความรู้ทั้งด้านวิชาการและด้านภาษาต่างประเทศทุกคน</p>

นโยบาย	เป้าหมาย
3. พัฒนาความร่วมมือกับกลุ่มประเทศอาเซียนและนานาชาติ	3. มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่เป็นสากลในระดับมาก 4. จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา เพื่อเป็นสถานที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และประสานงานเกี่ยวกับอาเซียนศึกษา 5. นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีการพัฒนาความร่วมมือกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน อย่างน้อย ๕ ประเทศ 6. นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีความตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ตัวชี้วัดกระทรวงศึกษาธิการ) ในระดับดี

### 3. ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (Strategic Issue 1)

การผลิตบัณฑิตที่ฉลาดจัดการสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

#### กลยุทธ์ (Strategy)

1. การเปิดหลักสูตรนานาชาติในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา โดยความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานต่างประเทศ
  - เน้นเนื้อหาสาระที่เป็นสหวิทยาการ
  - สหกิจศึกษา
  - เปิดโอกาสให้นักศึกษามีโอกาสในการเลือกเรียนอย่างอิสระ
  - สร้างโอกาสในการเข้าถึงการเรียนของนักศึกษา
2. การบูรณาการการเรียนการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับประสบการณ์จริงทางวิชาชีพ
3. การพัฒนานักศึกษาด้านวิชาการ ภาษาและกิจกรรม นอกเหนือจากการเรียนรู้ด้านวิชาการ ให้สอดคล้องตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และรองรับความเป็นประชาคมอาเซียน
4. พัฒนาห้องสมุด แหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการเรียนการสอนให้ทันสมัย
5. พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่มีความเป็นสหวิทยาการสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม
6. จัดการศึกษาต่อเนื่อง Continuing Education หรือหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน
7. การพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสอดคล้องกับประชาคมอาเซียน (TQF , AUNQA , EdpEx)

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (Strategic Issue 2)

การผลิตครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

### กลยุทธ์ (Strategy)

1. ผลิตบัณฑิตครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มาตรฐานทางวิชาชีพ
2. พัฒนาหลักสูตรเอกคู่ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักที่เป็นความต้องการของตลาด และสอดคล้องประชาคมอาเซียน
3. บริหารจัดการโรงเรียนสาธิตให้เป็นสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีมาตรฐานตามเกณฑ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสาธิตให้มีศักยภาพเพื่อเป็นศักยภาพของหลักสูตรในมหาวิทยาลัย

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (Strategic Issue 3)

งานวิจัยและงานสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

### กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาระบบกลไก สนับสนุนการวิจัย
2. พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยให้กับอาจารย์และนักวิจัย
3. ส่งเสริมการวิจัยแบบสหวิทยาการ
4. ส่งเสริมการวิจัยที่สอดคล้องกับท้องถิ่นสู่การนำไปใช้ประโยชน์
5. สนับสนุนให้นางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งระดับชาติและนานาชาติ

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 (Strategic Issue 4)

ศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และบริการวิชาการชั้นนำในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

### กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาระบบกลไก สนับสนุนการบริการวิชาการ
2. ส่งเสริมบุคลากร อาจารย์ นักศึกษา ให้บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น
3. สนับสนุนการสร้างความร่วมมือด้านการบริการวิชาการกับเครือข่ายต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษาและศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน
5. นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกิดจากการให้บริการวิชาการสู่ชุมชน

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 (Strategic Issue 5)

การบูรณาการศิลปวัฒนธรรมสู่การจัดการเรียนรู้

### กลยุทธ์ (Strategy)

1. ส่งเสริม สนับสนุน ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และการท่องเที่ยวสู่อาเซียน
2. พัฒนาการสร้างเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวสู่สากล
3. ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีผลงานวิจัยทางศิลปวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน
4. ส่งเสริม พัฒนาวังสวนบ้านแก้วให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยวในระดับชาติ
5. สร้างจิตสำนึกด้านศิลปวัฒนธรรมให้กับเยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป



## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 (Strategic Issue 6)

การบริหารจัดการที่ดี

### กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ทันสมัย เชื่อมโยงและสอดคล้องกับการประกันคุณภาพ
3. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานสำหรับนักศึกษา บุคลากร ผู้พิการ รองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
5. พัฒนากลไก การบริหารความเสี่ยง การประกันคุณภาพ การตรวจสอบภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร
6. พัฒนาระบบการบริหารการเงิน การคลังและงบประมาณ ส่งเสริมการจัดหารายได้ สร้างเครือข่าย และกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ
7. เพิ่มศักยภาพและพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรมหาวิทยาลัยในด้านวิชาการ วิชาชีพและทักษะทางภาษา
8. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่

**4. การดำเนินงานที่เป็นระบบและกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงาน** ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอันได้แก่

- 4.1 กระบวนการบริหารหลักสูตร
- 4.2 การบริหารงานวิจัย
- 4.3 ระบบงาน/การปฏิบัติงาน (การเงิน งบประมาณ พัสดุ บุคลากร อาคารที่ดินสิ่งก่อสร้าง ฯลฯ)
- 4.4 ระบบประกันคุณภาพ

**5. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมหาวิทยาลัย** ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ใช้บังคับให้การบริหารงาน และการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีทิศทางการปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักการที่เหมาะสม รวมถึงเป็นไปโดยประโยชน์ส่วนรวมและสาธารณะภายในมหาวิทยาลัย

**6. ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย** อันเป็นทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดอันมีค่าในการดำเนินงาน จำเป็นต้องใช้ ในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรโดยรวม ได้แก่ การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ เป็นต้น

**7. บุคลากรและการใช้หลักธรรมาภิบาล** ในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีจรรยาบรรณซึ่ง บุคลากรสามารถกำหนดประเภทตามการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยได้เป็น 2 ประเภทคือบุคลากร สายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน โดยบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มนี้ต้องปฏิบัติงานด้วยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรมและจริยธรรม อันเพื่อประโยชน์โดยรวมของมหาวิทยาลัย

**8. เหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย** ซึ่งหมายถึงเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอันได้แก่

- 8.1 การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ (Political Factors)
- 8.2 ภาวะเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง

8.3 สังคม และวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors)

8.4 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Factors)

8.5 เหตุการณ์ระหว่างประเทศ (International Factors) เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

8.6 ภัยธรรมชาติ (Factors)

8.7 ภาวะการแข่งขัน (Competition Factors)

### ประเภทของความเสียหาย ที่สามารถเกิดขึ้นได้คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานในทางที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ได้ เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ความเสี่ยงด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การวางขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า การขาดข้อมูลสนับสนุน การขาดบุคลากรและเครื่องมือที่จำเป็น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือความเสี่ยงจากการบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้การดำเนินการไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด เช่น การตั้งวงเงินงบประมาณไว้ต่ำกว่าที่ควรเป็น การเพิ่มขึ้นของราคาเครื่องมือ/วัสดุ การจัดสรรงบประมาณ/เครื่องมือ/ทรัพยากรที่จำเป็นอย่างไม่เหมาะสม

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) คือความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น การไม่ดำเนินงานให้เสร็จครบถ้วนตามกำหนดสัญญา กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อบังคับ/ข้อตกลง บุคลากรไม่ยอมรับต่อกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงใหม่

5. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร สิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นทรัพยากรอันสำคัญที่ต้องใช้ในการดำเนินงานได้แก่ การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ เป็นต้น ซึ่งอาจเกิดการใช้งานอย่างไม่คุ้มค่าไม่เกิดประโยชน์โดยรวมและสูญเปล่าโดยไม่ได้ใช้งาน

6. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานอย่างไม่มีจรรยาบรรณ และการไม่เห็นแก่ประโยชน์ต่อองค์กรโดยการตัดสินใจที่ไม่คาดคิดและการมีความเห็นโดยส่วนบุคคลโดยมิได้ไตร่ตรอง

7. ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งหมายถึงเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้น และระยะยาวอันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่

7.1 การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ (Political Factors) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารรัฐบาล และการออกแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับใหม่ เป็นต้น

7.2 ภาวะเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง

7.3 สังคม และวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors) เช่น การเปลี่ยนแปลงกระแสนิยมของศิลปวัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลจากต่างชาติ

7.4 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Factors) ได้แก่ การมีแนวโน้มการเข้าถึงเทคโนโลยีได้ทุกๆ สถานที่ในสถาบันอุดมศึกษา และความทันสมัยของเทคโนโลยี เป็นต้น

7.5 เหตุการณ์ระหว่างประเทศ (International Factors) เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

7.6 ภัยธรรมชาติ (Pure Factors)

7.7 ภาวะการแข่งขัน (Competition Factors) ได้แก่ การขยายวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็ง และการก่อตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ เป็นต้น

#### ตารางที่ 7 ตัวอย่างประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	
		ภายใน	ภายนอก
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์</li> <li>- ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ของหน่วยงาน</li> <li>- ความเสี่ยงด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศักยภาพของบุคลากร</li> <li>- ค่านิยมขององค์กร</li> <li>- การจัดการความรู้</li> <li>- ความทันสมัยของหลักสูตร</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติทางสังคม</li> <li>- ความทันสมัยของเทคโนโลยี</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การวางขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม</li> <li>- การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า</li> <li>- การขาดข้อมูลสนับสนุน</li> <li>- การขาดบุคลากรและเครื่องมือที่จำเป็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประสานงานและการประชาสัมพันธ์</li> <li>- ขาดความเข้าใจในระบบการดำเนินงาน</li> <li>- ระบบการดำเนินงาน</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทัศนคติของหน่วยงานภายนอก</li> <li>- การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การตั้งวงเงินงบประมาณไว้ต่ำกว่าที่ควรเป็น</li> <li>- การเพิ่มขึ้นของราคาเครื่องมือ/วัสดุ</li> <li>- การจัดสรรงบประมาณ/เครื่องมือ/ทรัพยากรที่จำเป็นอย่างไม่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย</li> <li>- การสื่อสารและความเข้าใจในนโยบายด้านแผนงานและงบประมาณ</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายรัฐบาล</li> <li>- ภาวะเงินเฟ้อ</li> <li>- ภาวะอัตราดอกเบี้ย</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การไม่ดำเนินงานให้เสร็จครบถ้วนตามกำหนดสัญญา</li> <li>- กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อบังคับ/ข้อตกลง</li> <li>- บุคลากรไม่ยอมรับต่อกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้และความเข้าใจในนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ</li> <li>- สัญญาและข้อผูกมัดที่ปฏิบัติตามเวลามีการควบคุมเคร่งครัด</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและนโยบายภาครัฐ</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>

มหาวิทยาลัยได้กำหนดประเด็นโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ประเด็นความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง และ Risk Matrix เพื่อให้คณะ/สำนัก/สถาบัน/หน่วยงาน ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามลักษณะของความเสี่ยงที่พบในหน่วยงาน ดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงประเด็นโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

ประเด็น	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
โอกาสการเกิดความเสี่ยง					
1. โอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่บางครั้ง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
	ภายใน > 4 ปี	ภายใน 3-4 ปี	ภายใน 2 ปี	ภายใน 1 ปี	ทุกเดือน
2. โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ	10%	20%	50%	70%	80%
	≤ 10%	> 10-20%	> 20-30%	>30-40%	> 40%
	มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 1 ปีต่อครั้ง	ระหว่าง 6-12 เดือนต่อครั้ง	ระหว่าง 1-6 เดือนต่อครั้ง	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน
	5 ปีต่อครั้ง	2-3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
	ไม่เกิน 10,000 บาท	> 10,000-50,000 บาท	> 50,000-250,000 บาท	> 250,000-10 ล้านบาท	> 10 ล้านบาท
ผลกระทบของความเสี่ยง					
1. องค์กรและการเงิน	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,000-100,000 บาท	100,000-500,000 บาท	500,000-10 ล้านบาท	> มากกว่า 10 ล้านบาท
	≤ 5%	> 5-10%	> 10-15%	> 15-20%	> 20%
2. องค์กรด้านเวลา	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1.5 เดือนถึง 3 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 3 เดือนถึง 4.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4.5 เดือนถึง 6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 6 เดือน
3. องค์กรด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	ได้ 5 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ได้ 4 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ได้ 3 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ได้ 2 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ได้ 1 หรือ 0 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ
4. ต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีมีความสำคัญ	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของข้อมูลบางส่วน	เกิดความสูญเสียต่อระบบที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าหรือข้อมูลธุรกิจ
5. ต่อพนักงานบุคลากร	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆครั้ง	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิตและบรรยากาศการ	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออกจากงานและอันตรายต่อร่างกายและชีวิต

ประเด็น	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
			ปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม		โดยตรง
6.อันตรายต่อชีวิต /ความปลอดภัย	เหตุเดือดร้อนรำคาญ	มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อย	มีผู้บาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์/มีความพึงพอใจ >40-60% หรือข่าว >5-7.5%	มีผู้บาดเจ็บสาหัส	มีผู้เสียชีวิต
	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้น หยุดงาน	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสขั้นพักงาน	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่าง มหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
7. ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ของหน่วยงาน	มีความพึงพอใจ > 80% หรือ 1 ข่าว	มีความพึงพอใจ > 60-80% หรือ 2 ข่าว	มีความพึงพอใจ > 40-50% หรือ 3 ข่าว	มีความพึงพอใจ > 20-40% หรือ 4 ข่าว	มีความพึงพอใจ ≤ 20% หรือ ≥ 5 ข่าว
	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด ภายในประเทศ (1 วัน)	มีการเผยแพร่ข่าวใน หนังสือพิมพ์ภายในประเทศ หลายฉบับ (2-5 วัน)	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง สำหรับสื่อภายในประเทศและ มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด ของสื่อต่างประเทศ	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อ ภายในและต่างประเทศ
8. จำนวนผู้ที่ได้รับความ เสียหาย/ผู้ที่ได้รับผลกระทบ	≤ 2.5%	≥ 2.5-5%	≥ 5-7.5%	≥ 7.5-10%	≥ 10%
9. จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	≤ 1 ราย	2 ราย	3 ราย	4 ราย	≥ 5 ราย
10. ด้านการดำเนินงาน ตามแผน	สำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90% จำนวน.....โครงการ	สำเร็จตามแผนได้มากกว่า 80% จำนวน.....โครงการ	สำเร็จตามแผนได้มากกว่า 70% จำนวน.....โครงการ	สำเร็จตามแผนได้มากกว่า 60% จำนวน.....โครงการ	สำเร็จตามแผนได้มากกว่า 50% จำนวน.....โครงการ

ภาคผนวก

ปฏิทินและขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

		งบประมาณ พ.ศ.2557											
		ต.ค.56	พ.ย.56	ธ.ค.56	ม.ค.57	ก.พ.57	มี.ค.57	เม.ย.57	พ.ค.57	มิ.ย.57	ก.ค.57	ส.ค.57	ก.ย.57
ลำดับ	ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557												
1	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี												
2	เชิญคณะกรรมการประชุมเพื่อกำหนด กรอบความคิด ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย												
3	ส่งบันทึก ให้คณะ สำนัก สถาบัน กอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ส่งข้อมูลการประเมินและการบริหารความเสี่ยง												
4	รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ การประเมินความเสี่ยงของระดับความเสี่ยงสูง สูงมาก และผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 (รอบ 12 เดือน)												
5	ได้ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557												
6	เชิญคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประชุมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557												
7	นำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 เข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบ.) เพื่อพิจารณาเห็นชอบ												
8	นำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 เข้าสู่ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย (กบ.) เพื่อพิจารณาเห็นชอบ												
9	ได้แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี												
10	ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ไปคณะ สำนัก สถาบัน และสาธารณะ												
11	นำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 เข้าสู่ที่ประชุมกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อทราบและสร้างความเข้าใจและถ่ายทอดสู่คณะ สำนัก สถาบัน และรายบุคคลในองค์กร												