



# แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ฉบับได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ในการประชุมครั้งที่ 4/2569 วันศุกร์ที่ 24 เมษายน 2569

## คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินงานต่างๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผลมีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหา หรือหากเกิด ความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มี การนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบ กับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง และเป็นสื่อกลางเพื่อสร้างความเข้าใจ ร่วมกัน เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมี ประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้มีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง และได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯ ด้วยดีเสมอมา ซึ่งความสำเร็จ จากการดำเนินการร่วมกันนี้ ทำให้มั่นใจได้ว่า การบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่าง เหมาะสม สามารถลดความสูญเสียชีวิต และเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ และในทุกๆ ด้านต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



# สารบัญ

หน้า

|   |     |
|---|-----|
| คำนำ  | ก   |
| สารบัญ  | ข-ค |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>   |     |
| 1. ความเป็นมา   | 1   |
| 2. การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569                           | 1   |
| 3. นิยามและความแตกต่างของปัญหา (Problem) กับความเสี่ยง (Risk)   | 4   |
| 4. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง   | 4   |
| 5. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง  | 8   |
| 6. แนวคิด VUCA (VUCA World)   | 16  |
| 7. แนวคิดของ BANI (BANI World)  | 17  |
| 8. นโยบายสภามหาวิทยาลัย   | 19  |
| 9. นโยบายอธิการบดี  | 20  |
| 10. นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม   | 20  |
| 11. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13   | 21  |
| 12. วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา   | 22  |
| 13. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  | 23  |
| 14. บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง   | 24  |
| 15. แนวคิดของการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                                   | 25  |
| 16. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                                  | 25  |
| <b>บทที่ 2 แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม</b>  |     |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 หลักสูตรมีแนวโน้มไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาชีพจากคุรุสภา                      | 35  |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 สภาพเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มลดลง                  | 39  |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน                                    | 42  |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด                            | 45  |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์<br>ของมหาวิทยาลัย | 48  |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา                            | 51  |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและการเข้าถึงเทคโนโลยี (Digital Divide)               | 54  |
| ตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามประเด็นความเสี่ยง  | 58  |
| <b>บทที่ 3 การติดตามประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม</b>                       |     |
| ตารางที่ 2 แสดงการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง                              | 59  |



## ภาคผนวก

|  |    |
|--|----|
| ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏ | 64 |
| มหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569  | 65 |
| ภาคผนวก ข คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามผลการดำเนินงาน  |    |
| บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569                      | 68 |



# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมา

จากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการบริหาร จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม มีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์แต่ละด้านต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้พิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 2. การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ปัจจุบัน พ.ศ. 2569 ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษา หรือที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันในหลายมิติ จากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้นำปัจจัยในด้านต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. ปัจจัยด้านโครงสร้างประชากร (Demographic Risk)

**จำนวนผู้เรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง:** การลดลงของจำนวนเด็กเกิดใหม่ส่งผลให้จำนวนนักศึกษาในระบบลดน้อยลง ซึ่งหากสถาบันไม่ปรับตัวหรือไม่มีหลักสูตรที่ทันสมัยเพียงพอ อาจนำไปสู่สถานะที่สถาบันอุดมศึกษาไทยกว่า 75% เสี่ยงต่อการปิดตัวในอนาคต

**การเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society):** สถาบันจำเป็นต้องเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากการเน้นนิสิตนักศึกษาจบใหม่ ไปสู่กลุ่มวัยทำงานและผู้สูงอายุที่ต้องการปรับตัวไปสู่การเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อรองรับคนทุกช่วงวัย แทนที่จะพึ่งพาเพียงกลุ่มนักศึกษาในวัยเรียนเท่านั้น

#### 2. ปัจจัยด้านการเงินและความยั่งยืน (Financial Sustainability Risk)

**ภาวะขาดดุลการดำเนินงาน:** สถาบันจำนวนมากประสบปัญหาค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ เนื่องจากจำนวนนักศึกษาลดลงแต่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (เช่น ค่าจ้างบุคลากรและค่าพลังงาน) พุ่งสูงขึ้นจากอัตราเงินเฟ้อ

**ความผันผวนของงบประมาณสนับสนุน:** การพึ่งพางบประมาณจากรัฐหรือรายได้จากค่าเทอมเพียงอย่างเดียวมีความเสี่ยงสูงขึ้น ทำให้ต้องหาแหล่งรายได้ใหม่จากภาคธุรกิจหรือนวัตกรรม

**ความคุ้มค่าของการศึกษา (ROI):** นักศึกษาตั้งคำถามมากขึ้นถึงความคุ้มค่าของใบปริญญาเมื่อเทียบกับค่าเล่าเรียน ส่งผลให้สถาบันต้องปรับปรุงสิทธิประโยชน์และโอกาสหลังจบการศึกษา

**การควบรวมกิจการ (Mergers and Affiliations):** สถาบันขนาดเล็กและมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเริ่มเผชิญความเสี่ยงที่จะต้องควบรวมหรือร่วมใช้ทรัพยากร (Shared Services) เพื่อความอยู่รอดทางการเงิน

### 3. ปัจจัยจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption)

**การปรับตัวสู่ Digital Transformation:** มหาวิทยาลัยที่ไม่สามารถบูรณาการเทคโนโลยี AI หรือการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) เข้ากับหลักสูตรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

**การศึกษาไร้พรมแดน:** การเติบโตของหลักสูตรออนไลน์จากมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก (MOOCs) ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยผู้เรียนสามารถเลือกเรียนกับศาสตราจารย์ระดับโลกได้จากทุกที่

**ภัยคุกคามทางไซเบอร์ Cybersecurity และ PDPA:** ความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์และการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลภายใต้กฎหมายคุ้มครองข้อมูล (PDPA) เป็นประเด็นวิกฤตที่สถาบันต้องลงทุนสูงขึ้นในปี 2569

### 4. ปัจจัยด้านคุณภาพและความคุ้มค่า (Quality & Value Risk)

**ความไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน/ทักษะไม่ตรงกับตลาดแรงงาน (Skills Mismatch):** หากหลักสูตรไม่ตอบโจทย์ทักษะที่นายจ้างต้องการในปัจจุบัน ผู้เรียนจะมองว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่มีความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับเงินเดือนที่จะได้รับ

**การแข่งขันจากสถาบันการศึกษาทางเลือก:** แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และหลักสูตรระยะสั้น (Micro-credentials) เข้ามาดึงดูดผู้เรียนที่ต้องการทักษะเฉพาะทางในระยะเวลาสั้น

### 5. ปัจจัยด้านกลยุทธ์และการบริหารจัดการ (Strategic Risk)

**การกำกับดูแลและนโยบายภาครัฐ:** การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์มาตรฐานและการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University) ทำให้สถาบันต้องปรับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามทิศทางใหม่ของกระทรวง

**ภาพลักษณ์และชื่อเสียง:** ในยุคข้อมูลข่าวสาร ความผิดพลาดในการบริหารจัดการหรือคุณภาพทางวิชาการที่ลดลงส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ปกครองและนักศึกษาอย่างรวดเร็ว

**ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน (Labor Costs):** ต้นทุนการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินของสถาบัน

**วัฒนธรรมองค์กร:** การขาดวัฒนธรรมที่พร้อมรับมือกับความเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Organizational Culture) ถือเป็นความเสี่ยงภายในที่ขัดขวางการพัฒนานวัตกรรม

**สุขภาพจิตและสังคม:** ปัญหาสุขภาพจิตของนักศึกษาและภาวะเปราะบางที่เข้มงวดเกินไป อาจส่งผลต่อการดึงดูดและรักษาผู้เรียน



ดังนั้น ปัจจัยเสี่ยงหลักที่กระทบสถาบันอุดมศึกษาไทยปัจจุบัน คือ จำนวนนักศึกษาลดลง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Disruption) เศรษฐกิจชะลอตัวส่งผลค่าใช้จ่ายนักศึกษา/การสนับสนุนลดลง การลาออกของนักศึกษาและบุคลากร และความต้องการทักษะที่เปลี่ยนไปของตลาดแรงงาน ทำให้มหาวิทยาลัยฯ ต้องปรับตัวด้านหลักสูตร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีเพื่อความอยู่รอดและรักษาคุณภาพการศึกษา

### ปัจจัยเสี่ยงด้านนอก (External Factors)

1. วิกฤตการณ์ด้านจำนวนนักศึกษา: จำนวนเด็กเกิดน้อยลงต่อเนื่อง ทำให้จำนวนผู้เข้าศึกษาต่อลดลงอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อรายได้และการอยู่รอดของมหาวิทยาลัย
2. การพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption): การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่รวดเร็ว ทำให้โครงสร้างการเรียนการสอนและธุรกิจต้องปรับตัว, เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี
3. เศรษฐกิจและสังคม: วิกฤตเศรษฐกิจทำให้ครอบครัวลดการสนับสนุนการศึกษา, นักศึกษาต้องลาออกกลางคัน, และงบประมาณภาครัฐลดลง
4. ตลาดแรงงานเปลี่ยนไป: ภาคอุตสาหกรรมต้องการแรงงานทักษะสูงที่ตรงกับความต้องการมากขึ้น แต่สถาบันอุดมศึกษาผลิตบัณฑิตได้ไม่ทันพ่วงที่

### ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Factors)

1. การบริหารจัดการและบุคลากร: อัตราการลาออกสูงของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ทำให้สูญเสียความรู้และคุณภาพการสอน
2. หลักสูตรและการสอน: หลักสูตรอาจไม่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน และเทคโนโลยีการสอนไม่ทั่วถึง ทำให้คุณภาพลดลง
3. สถานะทางการเงิน: รายได้ลดลงจากการที่นักศึกษาลดน้อยลง และต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น

### ผลกระทบที่ตามมา

1. คุณภาพประชากรและแรงงานในอนาคตลดลง
2. สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งต้องปิดตัวลง
3. ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยลดลง

ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ จึงต้องปรับตัวเชิงรุก เช่น พัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ นำเทคโนโลยีมาใช้ และปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้

### 3. นิยามและความแตกต่างของปัญหา (Problem) กับความเสี่ยง (Risk)

องค์กรทุกองค์กรสามารถที่จะดำรงอยู่ได้นั้นต้องเกิดจากคุณค่า (Value) ที่นำเสนอให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มและการที่องค์กรทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีมุมมองและความคิดแบบไปข้างหน้า โดยสามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ และปัจจัยของความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งถือเป็นความเสี่ยง (Risk) และหากเกิดเหตุการณ์เหล่านั้นขึ้นจริง ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจว่าจะมีมาตรการ ในการจัดการกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ สูงสุดขององค์กร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องกำหนดให้มีการวางแผนทางป้องกันและ การจัดการที่เหมาะสมก่อนเกิดปัญหาจริงๆ ในภายหน้า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ช่วยให้ องค์กรสามารถวางแผนรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยการทำความเข้าใจต่อผลลัพธ์ในข้อดีและข้อด้อยของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อมหาวิทยาลัย บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ตั้งเป้าหมายได้อย่างมั่นใจ

**ความเสี่ยง** เป็นเหตุการณ์ที่เป็นมุมมองของอนาคต มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอน สร้างผลกระทบเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อเป้าหมายขององค์กรและชื่อเสียงขององค์กร หรือทำให้การดำเนินงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต้องมีมาตรการป้องกันหรือตอบสนองต่อความเสี่ยง

**ปัญหา** เป็นมุมมองปัจจุบัน หรือ สิ่งที่เกิดขึ้น เรื่องที่เกิดขึ้นบ่อยๆซ้ำๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบเชิงลบต่องานประจำเป็นปกติ ต้องวาง มาตรการแก้ไข ก่อนที่จะเริ่มทำงานเกี่ยวกับความเสี่ยงสิ่งที่สำคัญคือความเข้าใจและความสามารถในการ แยกแยะความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” กับ “ปัญหา” ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความเสี่ยงกับปัญหา

| ความเสี่ยง (Risk)                  | ปัญหา (Issue/Problem)                |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น            | เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว             |
| ความไม่แน่นอน                      | ความจริง/แน่นอนแล้ว                  |
| มุมมองอนาคต                        | มุมมองอดีต/ปัจจุบัน                  |
| เกิดผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมายองค์กร | เกิดผลกระทบเชิงลบต่องานประจำเป็นปกติ |
| มีมาตรการป้องกันบรรเทา             | มีมาตรการแก้ไขปรับปรุง               |

### 4. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เกิดการสื่อสารในการบริหารความเสี่ยงที่ดีในมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงได้กำหนดนิยามของคำศัพท์ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลทำให้หน่วยงานเสียหาย และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด โดยวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น (Consequences)



**การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการ เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายเมื่อเกิด ความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน โดย การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงเป็นองค์รวมและต้องมีความร่วมมือในการจัดการ ความเสี่ยงทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการระบุ ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

**COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)** คือ คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มี ประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) จะต้องมีการแจกแจง ปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ความเสี่ยง

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่แท้จริงที่เป็นที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน เพื่อจะได้ วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ถูกต้อง

**1) ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของ หน่วยงาน ที่ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือจัดการให้หมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านนโยบาย โครงสร้างหน่วยงาน กฎระเบียบและ ข้อบังคับต่างๆ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของบุคลากร การเงินการคลัง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ

**2) ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไป ในทิศทางที่ต้องการได้ ไม่สามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ต้องพยายามหามาตรการลดผลกระทบในทางลบ ให้ได้มากที่สุด เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน ความเสี่ยงด้าน สิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ ฯลฯ

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง เป็นกระบวนการในการระบุระดับความ รุนแรง และการจัดลำดับความสำคัญ ของปัจจัยเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (**Likelihood**) และ ผลกระทบ (**Impact**) ที่จะเกิดขึ้น โดยโอกาส (**Likelihood**) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงขึ้น ส่วนผลกระทบ (**Impact**) หมายถึง ระดับความเสียหายและความรุนแรงของผลลัพธ์ที่กระทบ ต่อมหาวิทยาลัย

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ ผลกระทบ (Impact) องค์กร โดยใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 ความรุนแรงเกิดสูงมาก

ระดับ 4 ความรุนแรงเกิดสูง

ระดับ 3 ความรุนแรงเกิดปานกลาง

ระดับ 2 ความรุนแรงเกิดน้อย

ระดับ 1 ความรุนแรงเกิดน้อยมาก

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood/Frequency)** หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ว่ามี  
โอกาสเกิดขึ้นมากน้อย เพียงใดโดยประเมินจากอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ในอนาคต โดย  
องค์กรใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 โอกาสเกิดสูงมาก

ระดับ 4 โอกาสเกิดสูง

ระดับ 3 โอกาสเกิดปานกลาง

ระดับ 2 โอกาสเกิดน้อย

ระดับ 1 โอกาสเกิดน้อยมาก

**ระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)** หมายถึง ระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดย  
พิจารณาจากระดับโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)  
ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ)

**ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Performance Indicator: KPI)** หมายถึง ดัชนีชี้วัดผลงานหรือ  
ความสำเร็จของงาน โดยเป็นการเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ เป็นวิธีที่องค์กร  
ใช้ในการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของ  
องค์กรได้ด้วย

**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง หรือ  
ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กร ยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยง ที่ยอมรับ  
ได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ต้อยกว่า ค่าเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้  
ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

**ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk: RR)** หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากพิจารณา  
ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ปัจจัย  
เสี่ยงที่ผ่านการประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมแล้วสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม  
คือ

กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลเพียงพอ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ไม่มีกิจกรรมการควบคุม

**เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)** หมายถึง หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบต่อผลกระทบจากความ  
เสี่ยง และ/หรือต่อการบริหารความเสี่ยง

**ผู้ประสานงานด้านความเสี่ยง (Risk Champion)** หมายถึง รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ ที่กำกับ  
ดูแลงานด้านความเสี่ยงของแต่ละ ส่วนงาน/หน่วยงาน และหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่

- 1) ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงของ หน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ
- 2) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในแต่ละปีงบประมาณทุกๆ ไตรมาส



### 3) จัดทำรายงานเสนอต่อมหาวิทยาลัย

**ส่วนงาน/หน่วยงาน** คณะ วิทยาลัย ภาควิชา สำนัก กอง และงาน (หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า) ที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย

**กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอเหมาะสมกับระดับ ความเสี่ยง โดยการกำหนดกิจกรรมควบคุม จะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Performance Indicator: KPI)

**การเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยง หมายถึง** การเตรียมความพร้อมและการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการ ดังนี้

1) การใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการ เก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อ เหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจาก ปริมาณน้ำฝน

2) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อ เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการ ที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีบุคคลากรไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

3) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อกับมหาวิทยาลัย รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบใน การบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตาม และการรายงานความเสี่ยง

**ความเสี่ยงส่วนที่เหลือ (Residual Risk) หมายถึง** ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการที่มีการพิจารณาการบริหาร จัดการความเสี่ยงและการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

**การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring and Evaluation) หมายถึง** ระบบบริหาร ความเสี่ยงที่สมบูรณ์จะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและสอบถามว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใด มีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามแผนจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อดูว่า ความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีความเสี่ยงใหม่ใดเพิ่มขึ้น

**การควบคุม (Control) หมายถึง** นโยบายและขั้นตอน/ระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น รวมถึงติดตามผล ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาให้ หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานในเวลาที่กำหนด

## 5. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” (“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2019



20 key principles within each of the five components

| Governance & Culture  | Strategy & Objective-Setting  | Performance   | Review & Revision  | Information, Communication, & Reporting  |
|---|---|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Exercises Board Risk Oversight</li><li>2. Establishes Operating Structures</li><li>3. Defines Desired Culture</li><li>4. Demonstrates Commitment to Core Values</li><li>5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>6. Analyzes Business Context</li><li>7. Defines Risk Appetite</li><li>8. Evaluates Alternative Strategies</li><li>9. Formulates Business Objectives</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>10. Identifies Risk</li><li>11. Assesses Severity of Risk</li><li>12. Prioritizes Risks</li><li>13. Implements Risk Responses</li><li>14. Develops Portfolio View</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>15. Assesses Substantial Change</li><li>16. Reviews Risk and Performance</li><li>17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>18. Leverages Information and Technology</li><li>19. Communicates Risk Information</li><li>20. Reports on Risk, Culture, and Performance</li></ol> |

รูปที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบกับ 20 หลักการ ดังที่ แสดงในรูปที่ 1 ทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่ (1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (2) การพัฒนากลยุทธ์ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (4) การนำไปใช้ และผลการปฏิบัติงานไปจนถึง (5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) มีด้วยกัน 5 หลักการ คือ (1) ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) (2) จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) (3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) (4) แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) และ (5) ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) มีด้วยกัน 4 หลักการคือ (6) วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) (7) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(Defines Risk Appetite) (8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) และ (9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีด้วยกัน 5 หลักการคือ (10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) (11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (13) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses) และ (14) พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) มีด้วยกัน 3 หลักการคือ (15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) (16) สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance) และ (17) พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) มีด้วยกัน 3 หลักการ คือ (18) ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) (19) สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information) และ (20) รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

### **ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน**

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) ได้แก่

**1. นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร** เปรียบเทียบนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่านิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะเปิดกว้างว่าเป็นกระบวนการใดก็ตามที่ทำโดยคนในองค์กรตั้งแต่ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และ (3) การจัดการเหตุการณ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขณะที่นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระบุชัดเจนลงไปว่าเป็น วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง (ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการรักษาและการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง)

**2. การบูรณาการ** เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) ดังที่แสดงในรูปที่ 2 จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะใช้ลูกบาศก์ 3 มิติแสดงการบูรณาการ 8 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้ากับวัตถุประสงค์ 4 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ในการประยุกต์กับหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับองค์กร (Entity Level) ลงไปถึงหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร (Subsidiary) ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) จะใช้แผนที่นำทางแสดงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักการพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น



รูปที่ 2 เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) รูปซ้าย กับ COSO ERM (2017) รูปขวา  
 หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management -Integrated Framework Executive Summary”, 2004. และ “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

**3. การแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการบริหารความเสี่ยง** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้แยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการ ที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ องค์ประกอบตัวที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (สีส้ม) และองค์ประกอบตัวที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (สีแดง) ออกจากการบริหารความเสี่ยงที่ทำทั่วทั้งกิจการคือ องค์ประกอบตัวที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (สีฟ้า) องค์ประกอบตัวที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน (สีเขียว) และองค์ประกอบตัวที่ 4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (สีม่วง)

**4. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ให้แนวทางในการพิจารณา จากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ดังที่แสดงในรูปที่ 3 โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมองคือ (1) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก (2) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และ (3) ความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ

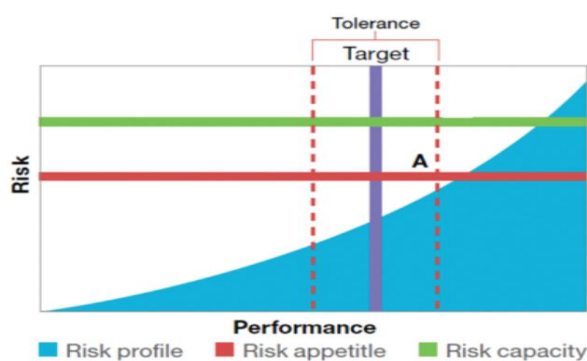


รูปที่ 3 แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์  
 หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

**5. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** เปรียบเทียบนิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและค่าความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการสร้างคุณค่า ซึ่งจัดเตรียมโดยผู้บริหารและต้องผ่านการอนุมัติโดยคณะกรรมการหน่วยงาน โดย

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อช่วยในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส

**6. ภาพความเสี่ยง** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้พัฒนาภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ดังที่แสดงในรูปที่ 4 เป็นเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละระดับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Targets) ช่วงที่ยอมรับได้ (Tolerance) และค่าความเสี่ยง (Amount of Risk) ที่ยินดีรับไว้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้



รูปที่ 4 ภาพความเสี่ยงในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ช่วงที่ยอมรับได้และค่าความเสี่ยงที่ยินดีรับไว้  
หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

**7. การตอบสนองความเสี่ยง** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) เพิ่มวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยงอีก 1 วิธีคือ ดำเนินการต่อ (Pursue) สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์ เพื่อการเติบโตที่ค่อนข้างรุนแรง เช่น การขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จากเดิมที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) กำหนดไว้เพียง 4 วิธีคือ ยอมรับ (Accept) ลด (Reduce) แบ่งปัน (Share) และ หลีกเลี่ยง (Avoid) ทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017)

**8. การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน** กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ไม่ได้มาแทนที่กรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) เนื่องจากมีความแตกต่างกัน แต่ต้องใช้งานร่วมกัน การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย การควบคุมภายใน COSO 2017 มีกรอบการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

| การกำกับดูแลและวัฒนธรรม<br>(Governance and Culture)  | กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์<br>(Strategy and Objective Setting)  | ผลการปฏิบัติงาน<br>(Performance)   | การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง<br>(Review and Revision)   | สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน<br>(Information, Communication and Reporting)  |
|--|---|--|---|--|
| 1. ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ<br>2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน<br>3. กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์<br>4. แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก<br>5. ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ | 6. วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ<br>7. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้<br>8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก<br>9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ | 10. ระบุความเสี่ยง<br>11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง<br>12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง<br>13. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ<br>14. พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง | 15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ<br>16. สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน<br>17. พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง | 18. ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี<br>19. สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง<br>20. รายงานผลความเสี่ยงวัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน |

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 ตามตารางที่ 1 แบ่งออกเป็น 5 หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยอธิบายหลักการสำคัญทั้ง 5 หลักการ 20 องค์ประกอบ และความเชื่อมโยงกัน ดังนี้

### 3.1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบ พื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 1 - 5) ดังนี้



### 1) ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการหน่วยงานมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึง กำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้น

### 2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

### 3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการมาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

### 4) แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

### 5) ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

## 3.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนอง

ต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยมี 4 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 6 - 9) ดังนี้

#### 6) วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 7) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างรักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือก ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

#### 8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่าการคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

#### 9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### 3.3 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 10 - 14) ดังนี้

#### 10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

#### 11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด



## 12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับ ผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

## 13) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

## 14) พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

### 3.4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและ แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่า เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ โดยมี 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 15 - 17) ดังนี้

## 15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

## 16) สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง พิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

## 17) พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management )

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

### 3.5 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กร

จะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้โดยมี 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 18 - 20) ดังนี้

### 18) ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูล เข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

### 19) สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### 20) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

## 6. แนวคิด VUCA (VUCA World)

แนวคิด VUCA คำนี้เริ่มถูกใช้ครั้งแรกในปี 1985 โดย Warren Bennis และ Burt Nanus ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์และศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย จากผลงานที่ชื่อว่า "Leaders. The Strategies For Taking Charge" คำว่า VUCA ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายความท้าทายที่เกิดขึ้นกับการจัดการและการนำทางโดยปัจจัยภายนอกต่าง ๆ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการนำ ทางภายในองค์กร (Bennis, W., & Nanus, B.1985) แนวคิด VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทั้งในองค์กรและสถานศึกษาในยุค ปัจจุบัน คำว่า "Volatility" หมายถึง ความผันผวนและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสถานการณ์ "Uncertainty" หมายถึง ความไม่แน่นอนในการทำคาดการณ์และตัดสินใจ "Complexity" หมายถึง ความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับระบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกัน และ "Ambiguity" หมายถึง ความกำกวมที่เกี่ยวข้องกับความหมายและการตีความของข้อมูล (Bennett & Lemoine, 2014) การบริหารจัดการทางการศึกษาในสภาวะ VUCA จะต้อง เผชิญกับความท้าทายที่มากมาย ตัวอย่างผลกระทบต่อการศึกษาในแต่ละด้านของ VUCA มี ดังนี้ (อ้างอิงจาก : *Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University Vol.3 No.5 (September-October 2023)*)

**1. Volatility (ความผันผวน)** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี นโยบายการศึกษา หรือแม้แต่ความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้หลักสูตรการศึกษาต้อง ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วเพื่อตอบสนอง



2. **Uncertainty (ความไม่แน่นอน)** ความยากในการคาดการณ์และกำหนดเทรนด์ของเทคโนโลยีในอนาคต เช่น อาชีพใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอาจยังไม่ชัดเจน ทำให้การสร้าง หลักสูตรที่เหมาะสมท้าทาย

3. **Complexity (ความซับซ้อน)** การปรับปรุงระบบการศึกษาให้ทันสมัย มีหลากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ทรัพยากร นโยบาย สถานภาพเศรษฐกิจ

4. **Ambiguity (ความคลุมเครือ)** ในการประเมินผลลัพธ์การศึกษา เช่น ความสำเร็จ ของนักเรียน ความคลุมเครือส่งผลให้มีความยากในการวัดและประเมินผลลัพธ์ ดังนั้น การบริหารจัดการทางการศึกษาในสภาวะ VUCA จำเป็นต้องมีการปรับปรุง ทศนคติและมุมมองต่อการบริหารจัดการ มีการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการ พัฒนาความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อน เช่น การใช้เทคโนโลยี ในการส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของความ ต้องการทางวิชาชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ตลอด ชีวิต การวิจัยและสร้างความรู้ใหม่ที่จะช่วยให้สามารถรับมือกับความซับซ้อนและความ คลุมเครือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

โดยสรุปจากแนวคิด VUCA ที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้ในการเป็นหลักการในการวิเคราะห์หรือการคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรได้ รวมทั้งเป็นหลักการในการกำหนดประเด็นความเสี่ยงและการคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งหน่วยงานด้านธุรกิจ และหน่วยงานด้านการศึกษา เป็นต้น

## 7. แนวคิดของ BANI (BANI World)

BANI World ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวความคิด VUCA World อย่างสิ้นเชิง ทำให้ทุกองค์การต้องศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดดังกล่าว เพื่อเตรียมการรองรับและ รับมือกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดย BANI มีองค์ประกอบของแนวคิด ดังนี้ (อ้างอิงจาก : Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos: Introducing the BANI Framework*. Retrieved from <https://medium.com>)

**B : Brittle (เปราะบาง)** เป็นการเข้ามาแทนที่ “ความผันผวน” ที่หมายถึง การที่แม้จะดูภายนอกว่า แข็งแกร่งจากผลของตัวเลขเชิงสถิติ หรือผลประกอบการต่าง ๆ ที่ดูมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อมองลึกไปในระบบภายในที่ใช้ขับเคลื่อนจะเห็นถึงความไม่เป็นระบบและขาดความยืดหยุ่น ซึ่งอาจสะท้อนได้จาก สุภาษิตไทยที่ว่า “ข้างนอกสุขไสข้างในเป็นโพรง” ระบบที่เปราะบางนี้แม้ดูภายนอกจะมีเสถียรภาพมาก แต่ภายในจะกลับกลายเป็นระบบที่มีรูพรุนและพังทลายลงได้เมื่อเวลาผ่านไป โดยเฉพาะการต้องเผชิญกับแรงกระทบของสภาวะแวดล้อมที่รุนแรง เหมือนกับแก้วที่แม้จะดูแข็งแรงแต่กลับเปราะบางและสามารถแตก ได้ง่ายเมื่อถูกกระแทก ซึ่งโลกที่มีความเปราะบางเช่นนี้จะทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสถียรอยู่ตลอดเวลา เช่น วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน โรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อระบบห่วงโซ่อุปทาน หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทัน รวมทั้งสภาวะของ สงครามระหว่างประเทศที่อาจขยายไปสู่สงครามระดับโลกได้

**แนวทางการปรับตัว :** เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การมีระบบที่ดูมีความแข็งแกร่งแต่ขาดความยืดหยุ่น องค์กรต้องมุ่งเน้นการสร้าง ความยืดหยุ่น (Resilience) ให้เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้มีลักษณะเป็นเหมือนแก้วที่ดู แข็งแรงทนทานแต่เมื่อเจอแรงกระแทกกลับพร้อมที่จะแตกได้ทุกเมื่อ โดยการเตรียมความพร้อมรับมือ เช่น การ กระจายแหล่งทรัพยากรเพื่อไม่ให้กระจุกตัวอยู่เพียงที่ใดที่หนึ่ง หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดการพึ่งพาปัจจัย ภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและ ความพร้อมในการดำเนินงานในภาวะวิกฤตอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้

**A : Anxious (วิตกกังวล)** มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับ “ความไม่แน่นอน” ซึ่งเกิดจากความกลัวว่า สิ่งสำคัญจะสูญหายหรือแตกสลายได้ทุกเมื่อ ความวิตกกังวล จึงทำหน้าที่เป็นกลไกในการปกป้องความ ปลอดภัยในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดาได้ภายใต้ความไม่แน่นอนสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วทำให้องค์การรวมทั้งบุคลากรมีความวิตกกังวลในความมั่นคงของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีและทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยหากองค์กรไม่สามารถสร้างความ มั่นใจให้กับบุคลากรได้ อาจส่งผลให้ขวัญกำลังและประสิทธิภาพการทำงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

**แนวทางการปรับตัว :** ความวิตกกังวลที่กระทบต่อองค์กรมักเกิดขึ้นในระดับบุคลากรไปจนถึงระดับ ผู้บริหาร อันเป็นผลมาจากความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา องค์กรจึงควร พัฒนา ใน ระดับจิตสำนึกและการสร้างค่านิยมร่วมกันระหว่างบุคลากร โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมที่เน้น Well Being ที่สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา (Upskill & Reskill) เพื่อช่วยให้ สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การสนับสนุนและจัดทำแนวทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง และโอกาส ในการเติบโตอย่างชัดเจน รวมทั้งการสนับสนุนภาวะผู้นำที่เข้าใจและมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership) ซึ่งจะช่วยให้้องค์การมีความเข้มแข็งลดภาวะความวิตกกังวลในระดับบุคคลลงได้

**N : Non-linear (ความไม่เป็นเส้นตรง)** ถูกพัฒนามาจาก “ความซับซ้อนเชิงระบบ” ซึ่งเป็น อีก หนึ่งภายใต้ความซับซ้อนที่มากขึ้นของโลกสมัยใหม่ อันเกิดจากความจริงที่ว่าระบบที่เราใช้ชีวิตและ ดำเนิน อยู่นั้นมีความซับซ้อนโดยเนื้อแท้ ซึ่งไม่อาจอธิบายหรือหาสาเหตุได้จากวิธีการหรือแนวความคิดเดิม ๆ ได้เสมอ ไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มตลาดที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีที่พัฒนาแบบก้าวกระโดด พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การใช้แนวทางการบริหารแบบเดิมที่เป็นเชิงเส้น (Linear Planning) อาจไม่ได้ผลอีกต่อไปแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน

**แนวทางการปรับตัว :** เมื่อแนวความคิด วิธีการ หรือมาตรการแบบเดิมอาจไม่สามารถตอบโจทย์หรือ แก้ไขปัญหาแบบเดิมให้กับองค์กรได้ตลอดไป องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการบริหารแบบความคล่องตัว ไม่ จำกัดเฉพาะแบบใดแบบหนึ่ง หรือ Agile Management เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ต้องฝึกวิเคราะห์การจำลองสถานการณ์ภายใต้สถานะที่แตกต่างกันออกไป (Scenario Planning) มาช่วยในการคาดการณ์และเตรียมแผนรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และต้องมุ่งเน้นพัฒนาการ ขับเคลื่อน องค์กรด้วยข้อมูลซึ่งจะสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Data-driven Decision Making) เพื่อใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์แนวโน้มและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม และที่สำคัญต้องฝึก ทักษะของ บุคลากรให้เป็นคนที่มีแนวคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ปรับตัว และ แสวงหาแนวทางการพัฒนาอยู่เสมอ



**I : Incomprehensible (ความยากจะเข้าใจ)** ถูกพัฒนามาจากการก้าวข้าม “ความคลุมเครือ” ที่เข้าใจได้ว่าโลกใบนี้มีความซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากการไม่เป็นเส้นตรงเสมอไป โดยอาจลองพิจารณาจากการพัฒนา Software ที่อาจมีโค้ดบางบรรทัดที่ดูซ้ำซ้อนหรือไม่สำคัญ แต่การลบโค้ดดังกล่าวอาจทำให้โปรแกรมหยุดทำงานหรือไม่สามารถทำงานได้ ซึ่งสิ่งที่ทำให้เกิดความสับสนคือ การที่ไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจนสำหรับเหตุการณ์นี้ซึ่งแน่นอนว่า ในยุคที่ข้อมูลมีจำนวนมากและซับซ้อนมากขึ้น องค์กรอาจเผชิญกับความยากลำบากในการแยกแยะว่า ข้อมูลใดสำคัญ ข้อมูลใดน่าเชื่อถือ จนอาจทำให้เกิดความสับสนและตัดสินใจผิดพลาดได้

**แนวทางการปรับตัว :** เพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่มีอยู่เป็นจำนวนมากขององค์กรจนยากที่จะเข้าใจหรือใช้ประกอบการตัดสินใจ องค์กรต้องมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการวิเคราะห์และเพิ่มประสิทธิภาพในการนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการใช้ AI และ Big Data Analytics มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญสามารถนำไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ จะต้องพัฒนาผู้นำและบุคลากรในการใช้ Sensemaking Approach เพื่อช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น องค์กรในยุค BANI World ที่ต้องเผชิญกับความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความซับซ้อน ซึ่งอาจทำให้แนวทางการบริหารองค์กรแบบเดิมที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต อาจไม่สามารถนำมาใช้ในยุคนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป การปรับตัวและการสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากในการที่จะนำพาองค์กรให้รอดพ้นกับสภาวะเช่นนี้ รวมทั้งการบริหารความวิตกกังวลของบุคลากร การนำแนวคิด Agile การสร้างความชัดเจน และการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มาประยุกต์ใช้บริหารงานภายในองค์กรจะทำให้สามารถรับมือกับความท้าทายเหล่านี้และจะอยู่รอดและเติบโตได้ในโลกที่มีความเป็นพลวัตและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

## นโยบายสภามหาวิทยาลัย

1. ส่งเสริม สนับสนุน สืบสานและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
2. สนับสนุนและกำกับการบริหารจัดการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในอำนาจและหน้าที่ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
3. ส่งเสริม สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศ และนานาชาติ
4. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผน และการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ ทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
5. ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว
6. ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและพัฒนาท้องถิ่น

7. ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ
8. ส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
9. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชาที่มีสาขาวิชาที่รับรอง หากมีความพร้อมและความจำเป็น จะจัดตั้งคณะวิชาอื่นให้รวมเป็นคณะที่มีลักษณะของศาสตร์เดียวกัน

## นโยบายอธิการบดี

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามหลักคุณธรรมนำวิชาการ มีธรรมาภิบาล กระจายอำนาจโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. จัดระบบโครงสร้าง การขับเคลื่อนต่อยอดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามวิสัยทัศน์ร่วม และนโยบายที่มีประสิทธิภาพสูง ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ประสาน การพัฒนาคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานการดำเนินงานทุกพันธกิจ
4. พัฒนาภาพลักษณ์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ การผลิตและการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาและเอกลักษณ์ของคณะต่างๆ ให้มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการและผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
5. ระเบิดจากข้างใน เสริมสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว จากห้องเรียนห้องปฏิบัติการ สถานที่ทำงาน ภูมิทัศน์ ให้ประทับใจและเป็นตัวอย่างของผู้มาใช้บริการ
6. สร้างทีมงาน พัฒนาศูนย์ ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง วิทยฐานะ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกระดับ มีหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
7. ส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
8. ร่วมมือกับเครือข่ายกัลยาณมิตรในการแก้ปัญหา และพัฒนาบุคคล องค์กร ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน
9. สร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า คุณภาพชีวิตบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับสูงที่ยั่งยืน

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น อันจะก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจและพันธกิจของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วองค์กร และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุง

ศิลปะวัฒนธรรม การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

## แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

### หลักการและแนวคิด

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้สามารถบรรลุผล ตามเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยมุ่งหวังให้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ทำหน้าที่เป็นกลไกในการชี้ประเด็นที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพัฒนาประเทศใน ระยะ 5 ปี และเพื่อผลักดันให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตที่ทุกภาคส่วน ได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดทิศทางและ เป้าหมายของการพัฒนา บนพื้นฐานของหลักการและแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

3.1.1 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสืบสาน รักษา ต่อยอดการพัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีควบคู่ กับการใช้เงื่อนไข 2 ประการเพื่อกำกับการกำหนดทิศทางและประเด็นการพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ได้แก่ เงื่อนไข ความรู้โดยการใช้องค์ความรู้ทางวิชาการที่รอบด้าน และเงื่อนไขคุณธรรม โดยยึดถือผลประโยชน์ของ ประชาชนและความเป็นธรรมในทุกมิติของสังคม

3.1.2 แนวคิด Resilience ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลง อัน ประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถใน 3 ระดับ ได้แก่ (1) การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถ ในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤติ ให้สามารถยืดหยุ่นและต้านทานความยากลำบาก รวมถึงฟื้นคืนกลับ สู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว (2) การปรับตัว (Adapt) หมายถึง การปรับทิศทางรูปแบบ และแนวทางการ พัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกระจายความเสี่ยงและปรับตัวอย่างเท่าทันเพื่อแสวงหา ประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้น และ (3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึง การ เปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

3.1.3 เป้าหมายการพัฒนารูปแบบของสหประชาชาติซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใครไว้ ข้างหลัง” โดยมุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งในมิติของการมีปัจจัยที่จำเป็น สำหรับการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐานที่เพียงพอ การมีสภาพแวดล้อมที่ดี การมีปัจจัยสนับสนุนให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์ ทั้งทาง

ร่างกายและจิตใจ การมีโอกาที่จะใช้ศักยภาพของตนในการสร้างความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงการมุ่งส่งต่อ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป

3.1.4 โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจใน 3 รูปแบบควบคู่กัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว โดยอาศัยฐานศักยภาพและความเข้มแข็งของ ประเทศอันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม พร้อมกับการใช้ ประโยชน์จากองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อผลักดันให้ ประเทศมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และสามารถกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งได้ อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ยังคำนึงถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดของการพัฒนา ประเทศที่สืบเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ซึ่งจะส่งผลให้บริบทของประเทศและของโลกเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา

การวางกรอบการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีความมุ่งหมายที่จะเร่ง เพิ่มศักยภาพของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานและเสริมสร้างความสามารถ ในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งการกำหนด ทิศทางการพัฒนา ประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวทันพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนา ตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูง และคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดเป้าหมายหลักจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

3.2.1 การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับขีดความสามารถในการ แข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญให้สูงขึ้น และสามารถตอบโจทย์พัฒนาการของเทคโนโลยีและสังคม ยุคใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยกับห่วงโซ่มูลค่าของ ภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมการค้าการลงทุนและนวัตกรรม

3.2.2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับ โลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เอื้อต่อการปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและ ความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต

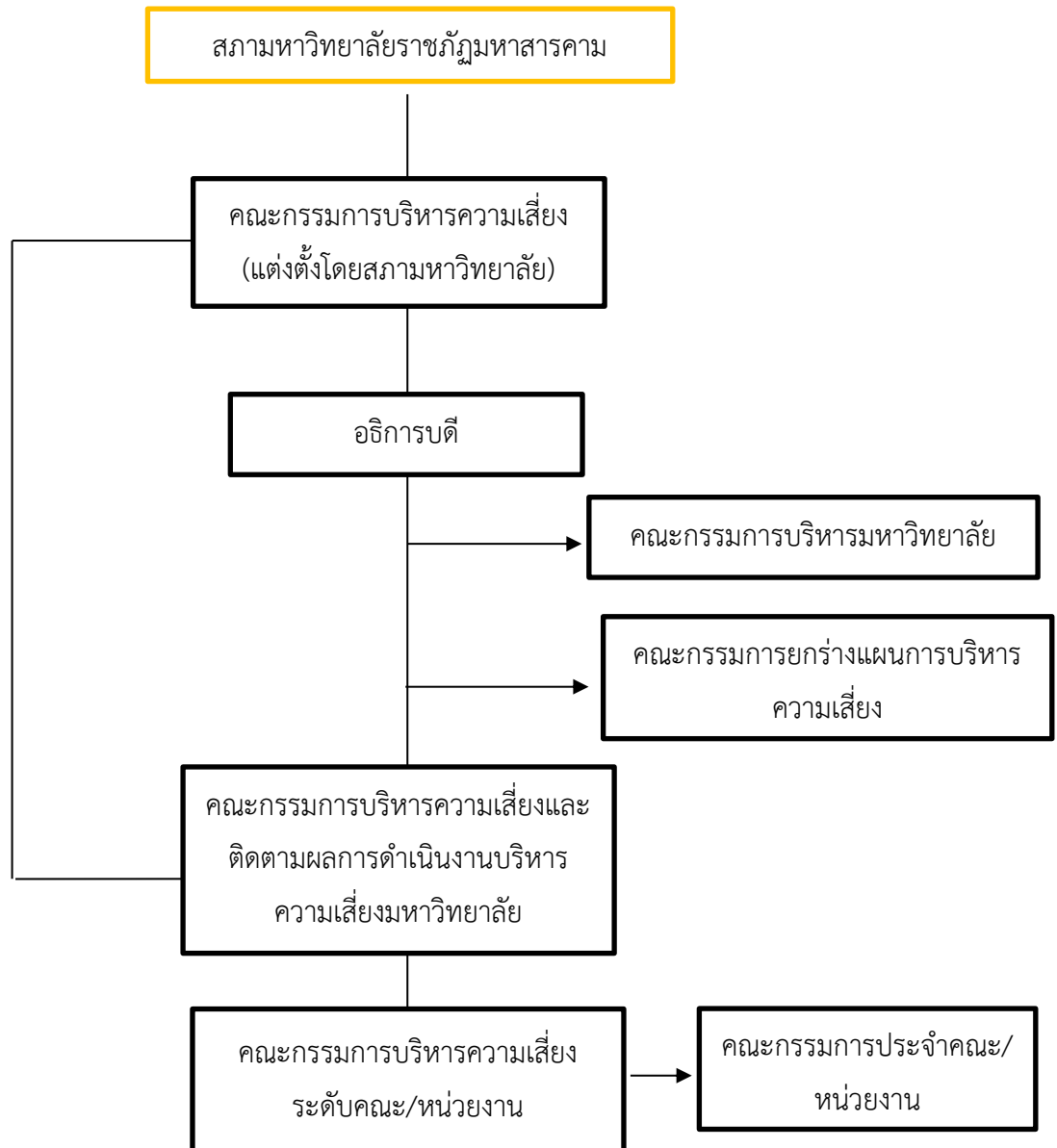
3.2.3 การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยลดความเหลื่อมล้ำทั้งในเชิงรายได้ ความมั่งคั่ง และโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจ สนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสให้มีโอกาสในการ เลื่อนขั้นทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงจัดให้มีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม



3.2.4 การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตและบริโภคให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ แก้ไขปัญหามลพิษสำคัญด้วยวิธีการที่ยั่งยืน โดยเฉพาะมลพิษทางอากาศ ขยะ และมลพิษทางน้ำ และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อบรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality) ภายในครั้งแรกของศตวรรษนี้

3.2.5 การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยการสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ กลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



## บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

| ผู้รับผิดชอบ  | หน้าที่ความรับผิดชอบ  |
|---|---|
| 1. สภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>  |
| 2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (แต่งตั้งโดยสภาฯ) | <ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยในกรณีที่มีสิ่งที่ไม่สมควรแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา</li> <li>สอบทานแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายบริหาร โดยคำนึงถึงการระบุความเสี่ยงที่สำคัญครบทุกด้านอย่างครอบคลุม ระดับความเสี่ยงที่ให้ตรงหรือใกล้เคียงกับความสำคัญและความเหมาะสมของมาตรการที่มหาวิทยาลัยให้ลดความเสี่ยงที่มี</li> <li>ให้คำปรึกษาแก่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย</li> <li>เสนอมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น</li> <li>ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย</li> </ol> |
| 3. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบ.)                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>กำกับส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหลักการแนวทางการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย</li> </ol>  |
| ผู้รับผิดชอบ  | หน้าที่ความรับผิดชอบ  |
| 4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน -             | <ol style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม</li> </ol>  |

| ผู้รับผิดชอบ                                       | หน้าที่ความรับผิดชอบ   |
|--|--|
| <p>บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อดำเนินการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>3. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา</li> <li>4. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อพิจารณา</li> <li>5. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา</li> <li>6. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>7. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา</li> <li>8. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อพิจารณา</li> <li>9. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป</li> </ol> |
| <p>5. คณะกรรมการยกร่างแผนการบริหารความเสี่ยง</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม</li> <li>2. ศึกษา วิเคราะห์ และยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รวมทั้ง กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง</li> <li>3. นำเสนอเสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาเห็นชอบตามลำดับ</li> </ol>   |

## แนวคิดของการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจะพิจารณาใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) โดยมีองค์ประกอบทั้ง 5 มีดังนี้

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture)
2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)
3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision)
5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting)

## กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

COSO ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่ต่างประเทศนำมาใช้ โดยหลักการสำคัญ คือ การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) พัฒนามาจากกรอบการควบคุมภายใน และเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงตามความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้นำหลักการสำคัญมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงใน 7 กระบวนการ ตามมาตรฐาน COSO ดังนี้

### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)

เป็นกระบวนการที่จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานภายใน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- 1) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติราชการ
- 2) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจง สำหรับแต่ละกิจกรรม โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

### 2. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

คือ การวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการการระบุความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร



1) ปัจจัยภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบาย รัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขันของสถาบันการศึกษา อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา

2) ปัจจัยภายใน เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ และการวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมีการระบุ ความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน รายรับ-รายจ่าย โครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/อัตราดอกเบี้ย/อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่างๆ หรือกฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

5) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk: E) คือ ความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นและมักจะถูกมองข้ามจากองค์กร แต่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรมากกว่าความเสี่ยงเดิม เช่น ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ และภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การโจมตีทางไซเบอร์ การปลอมแปลงหรือการโจรกรรม

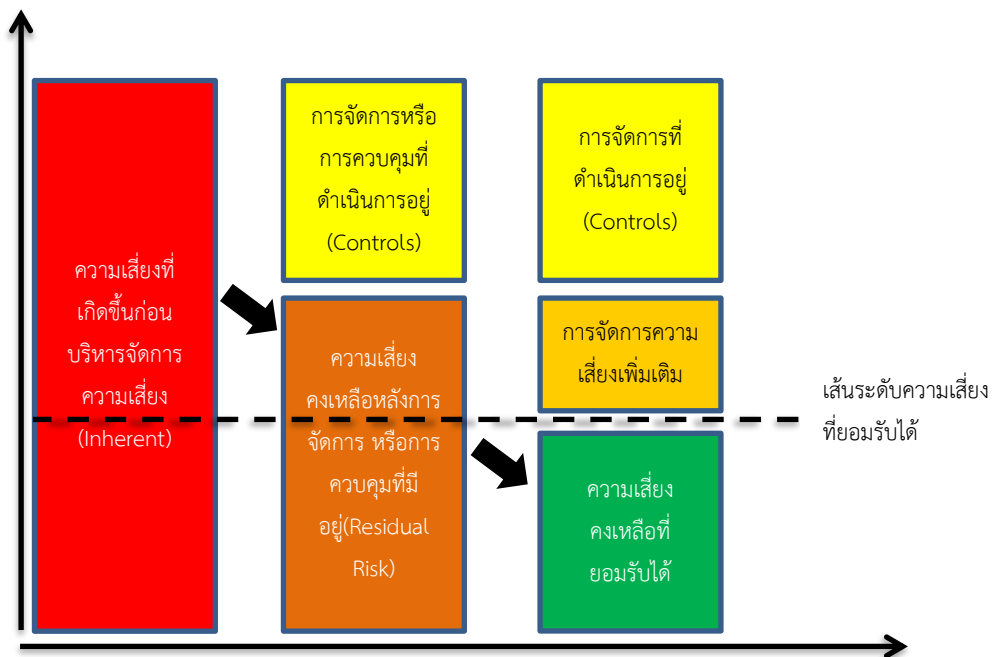
ข้อมูล ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัว การเรียกร้องความโปร่งใสและสิทธิมนุษยชน การเคลื่อนไหวทางสังคม เป็นต้น

6) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk : R) ความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการรับรู้ด้านลบของสังคม และที่มีต่อชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย อาจเกิดจากความเสียหายโดยตรงซึ่ง เป็นผลมาจากการกระทำของมหาวิทยาลัย หรือส่วนงาน/หน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ข่าวเชิงลบของส่วนงาน/หน่วยงาน แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว นิสิต อาจารย์ ขาดความรับผิดชอบ และความรู้ไม่เท่าทันในการ ใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

7) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk: IT) ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศจากระบบคอมพิวเตอร์ หรือเครือข่ายสื่อสารขององค์กรเกิดความล้มเหลว ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การ ดำเนินงานหยุดชะงักหรือไม่สามารถให้บริการได้ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันที่

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ด้วยการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสียหาย และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยง จะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในรูปที่ 6



รูปที่ 6 ความเสี่ยงก่อน / หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

จากภาพดังกล่าวดังกล่าวมหาวิทยาลัยได้นำวางแผนการบริหารและวางแผนแนวทางในการประเมินความเสี่ยง  
ดังนี้

### 1) การประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ  
ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

#### (1) วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง

- โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจาก  
ผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน  
โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย  
น้อยมาก

### 2) เกณฑ์การประเมินค่าความเสี่ยง

2.1) ค่าคะแนนของ “ผลกระทบ” (Impact: I) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| ระดับ<br>ผลกระทบ | คะแนน | ผลกระทบที่เกิด  |
|------------------|-------|---|
| น้อยมาก          | 1     | มีผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานภายใน<br>หรือมีผลต่อการปฏิบัติงาน และการให้บริการเล็กน้อย แต่<br>สามารถแก้ไขได้ในเวลาสั้น (30 นาที)   |
| น้อย             | 2     | มีผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานภายใน<br>หรือมีผลต่อการปฏิบัติงาน และการให้บริการเล็กน้อย แต่<br>สามารถแก้ไขได้ในเวลาสั้น (1-2 ชั่วโมง)   |
| ปานกลาง          | 3     | มีผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานภายใน<br>การให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มีผล<br>ต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการปานกลาง ซึ่งสามารถแก้ไข<br>ได้ในเวลาพอสมควร (1/2 วัน)            |
| สูง              | 4     | มีผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับสถาบัน และการ<br>ปฏิบัติงานที่เป็นการประสานราชการ กับส่วนราชการต่าง ๆ<br>และหน่วยงานของรัฐหรือมีผลต่อการปฏิบัติงานและการ<br>ให้บริการสูง แต่สามารถแก้ไขได้ในเวลาไม่ถึง 10 วัน |
| สูงมาก           | 5     | มีผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับสถาบัน และการ<br>ปฏิบัติงานที่เป็นการประสานราชการ กับส่วนราชการต่าง ๆ   |

| ระดับผลกระทบ | คะแนน | ผลกระทบที่เกิด  |
|--------------|-------|---|
|              |       | และหน่วยงานของรัฐหรือมีผลต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการสูงมาก ใช้เวลาในการแก้ไขได้มากกว่า 10 วัน |

2.2) ค่าคะแนนของ “โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood: L) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| ระดับโอกาสที่จะเกิด | คะแนน | โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น  |
|---------------------|-------|---|
| น้อยมาก             | 1     | มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ หรือไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นเลย  |
| น้อย                | 2     | มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงน้อย มีโอกาสเกิดความเสี่ยงขึ้นได้ภายใน 12 เดือน   |
| ปานกลาง             | 3     | มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง มีโอกาสเกิดความเสี่ยงขึ้นได้ภายใน 6 เดือน   |
| สูง                 | 4     | มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูง มีโอกาสเกิดความเสี่ยงขึ้นได้ภายใน 3 เดือน   |
| สูงมาก              | 5     | มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ หรือจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยฯ อย่างรุนแรง มีโอกาสเกิดความเสี่ยงขึ้นได้เสมอหรือเกิดขึ้นในอีกไม่นาน |

2.3) ค่าคะแนนของ “การควบคุมในปัจจุบัน” (Current controls: C) แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

| ระดับการควบคุม | คะแนน | สถานการณ์ควบคุมในปัจจุบัน   |
|----------------|-------|---|
| ดี             | 1     | การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันดีมากที่สุดแล้ว หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงได้แล้ว                       |
| ปานกลาง        | 2     | การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอ หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงได้ในระดับปานกลาง                     |
| ควรปรับปรุง    | 3     | ไม่มีการควบคุม หรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอ ความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา |

2.4) ค่าคะแนนของ “ความสามารถในการปรับปรุงให้ดีขึ้น” (Ability to Improve: A) แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

| ระดับ<br>ความสามารถ | คะแนน | โอกาส/ความสามารถ/ความเป็นไปได้ที่จะปรับปรุง  |
|---------------------|-------|--|
| ต่ำ                 | 1     | การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันดีมากอยู่แล้วหรือมีความยากมากที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม  |
| ปานกลาง             | 2     | การควบคุมที่มีในปัจจุบันอยู่ในระดับเพียงพอ ที่จะสามารถควบคุมความเสี่ยงได้ในระดับปานกลางหรือมีความยากที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม |
| สูง                 | 3     | สามารถที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้มากขึ้น หรือการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอ หรือเกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน               |

2.5) ค่าคะแนนของ “ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง” (Timescales: T) แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

| ระดับ<br>ความเร่งด่วน | คะแนน | ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง                        |
|-----------------------|-------|--|
| ต่ำ                   | 1     | ไม่สามารถเริ่มและทำให้แล้วเสร็จภายใน 12 เดือน    |
| ปานกลาง               | 2     | สามารถดำเนินการได้ให้แล้วเสร็จภายใน 6 - 12 เดือน |
| สูง                   | 3     | สามารถดำเนินการได้ให้แล้วเสร็จภายใน 6 เดือน      |

### (3) จำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จำแนกกลุ่มของความเสี่ยงออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

### 4. ระดับความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะ

เกิดความเสียหายและผลกระทบว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับความเสี่ยง คือ

1. ระดับความเสี่ยงน้อยมาก (Very Low) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1-3 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
2. ระดับความเสี่ยงน้อย (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 4-6 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
3. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 9-12 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
4. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 16-20 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 20-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

**หมายเหตุ :** ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้นำความเสี่ยงระดับสูงมาก (ค่าคะแนน 20-25) มาบริหารความเสี่ยง เนื่องจาก หากนำความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนทุกระดับมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้งหมด อาจทำให้การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จในปีงบประมาณ และหรือทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานลดลง ทั้งนี้ หากหน่วยงานวิเคราะห์แล้วความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูง ปานกลาง และต่ำ มีความสำคัญและจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยง ก็สามารถนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้

ผลการประเมินมีค่าความเสี่ยงรวมสูงสุด 25 คะแนน ซึ่งมีผลการคำนวณ ดังแผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ดังนี้

| การประเมินความเสี่ยง<br>(Risk Assessment Matrix) |             | โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) |          |             |         |            |
|--|-------------|-----------------------------|----------|-------------|---------|------------|
|  |             | 1 (น้อยมาก)                 | 2 (น้อย) | 3 (ปานกลาง) | 4 (สูง) | 5 (สูงมาก) |
| ผลกระทบ(Impact)                                  | 5 (สูงมาก)  | 5                           | 10       | 15          | 20      | 25         |
|  | 4 (สูง)     | 4                           | 8        | 12          | 16      | 20         |
|  | 3 (ปานกลาง) | 3                           | 6        | 9           | 12      | 15         |
|  | 2 (น้อย)    | 2                           | 4        | 6           | 8       | 10         |
|  | 1 (น้อยมาก) | 1                           | 2        | 3           | 4       | 5          |

ทั้งนี้ เพื่อให้การบริการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยจึงได้นำแนวทางในการลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยนำเกณฑ์การประเมินค่าความเสี่ยงตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

$$\text{ระดับความสำคัญ} = \text{ผลกระทบ (I)} \times \text{โอกาส (L)} \times \text{ความสามารถที่จะปรับปรุง (A)} \times \text{ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (T)}$$



และนำผลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความเสี่ยงที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการ จากระดับความเสี่ยง จากสูงมากไปหาระดับความเสี่ยงที่มีระดับน้อย และกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยผลคูณที่ได้ จะสะท้อนความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (อ้างอิงจาก: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี)

| ระดับความสำคัญ | ผลคูณ   |
|----------------|---------|
| สูงมาก         | > 101   |
| สูง            | 91- 100 |
| ปานกลาง        | 51-90   |
| น้อย           | ≤ 50    |

### 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หลังจากได้จัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ในการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance : Terminate) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแปลงแผน การดำเนินงาน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม บุคลากร นักศึกษา หรือประชาชน เนื่องจากอาจมีข้อเสีย ที่ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กร มากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

2) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction : Treat) คือ การเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือการ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรองเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย เป็นต้น

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing : Transfer) คือ การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันรถยนต์ส่วนบุคคล การจัดจ้างหน่วยงานเอกชนให้ดำเนินการแทน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance : Take) คือ การยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น เนื่องจากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อ รองรับผลที่จะเกิดขึ้น

## 6. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นการเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

## 7. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

### 1) การติดตามผลการดำเนินงาน

เป็นการติดตามตรวจสอบว่ามีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่คงเหลือ เพื่อย้อนกลับสู่วงจรการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป การติดตามผลการดำเนินงานสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานและการ ประเมินผลเป็นช่วงๆ การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องใน ทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆ จะกระทำเป็นครั้งๆ ไปตามช่วงเวลา ที่กำหนด ทั้งนี้ การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองวิธีก็ได้ หากใช้วิธีการประเมินเป็น ช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงปีละ 1 ครั้ง ในการติดตามตรวจสอบขององค์กร ทั้งนี้ กลุ่มตรวจสอบภายในจะเป็นหน่วยงานที่จะทำการติดตามตรวจสอบและให้คำแนะนำตามภารกิจ/หน้าที่ของ กลุ่ม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

### 2) การรายงานผล

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้คณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคามทราบ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคามมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรให้สภามหาวิทยาลัย ทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อยหรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น



## ส่วนที่ 2

### แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งจากความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ที่มหาวิทยาลัยได้จัดโครงการ/กิจกรรม บริหารจัดการความเสี่ยง และทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงในระดับที่ยอมรับได้ อีกทั้งยังมีประเด็นความเสี่ยงที่ยังคงมีระดับความเสี่ยงที่ลดลงเล็กน้อย และนำมาวางแผนจัดทำแผนในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รวมถึงประเด็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์จากปัจจัยที่อาจจะเกิดความเสี่ยงขึ้น โดยมีประเด็นความเสี่ยง จำนวน 7 ประเด็นที่เรียงระดับความสำคัญในประเด็นที่มีความเสี่ยงสูงมาจนถึงความเสี่ยงที่มีรับความเสี่ยงสูง มาวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

#### ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 หลักสูตรมีแนวโน้มไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาชีพจากคุรุสภา

ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และ ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ผู้กำกับติดตาม : อธิการบดี/รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน : คณะบดีคณะครุศาสตร์

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายการความเสี่ยง

| การประเมินความเสี่ยง   | คะแนน               | ประเภทความเสี่ยง  |
|--|---------------------|---|
| 1. ผลกระทบ   | 5                   | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์   |
| 2. โอกาสเกิด   | 5                   | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน  |
| 3. ความสามารถในการปรับปรุง   | 3                   | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการเงิน  |
| 4. ความเร่งด่วนในการปรับปรุง   | 2                   | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ  |
| คะแนนรวม<br>(ผลกระทบ (I) x โอกาส (L) x<br>ความสามารถที่จะปรับปรุง (A) x<br>ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (T))  | 150<br>(สูง<br>มาก) | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br><input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ |
| <b>ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง</b>   |                     |   |
| ในปัจจุบันคุรุสภาได้กำหนดกระบวนการประเมินและรับรองหลักสูตรครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์อย่างเข้มงวด เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครูและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการพิจารณาอนุมัติหรือรับรองหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาเป็นระยะ เช่น การรับรองหลักสูตรทางการศึกษาจำนวนหลายหลักสูตรจากสถาบันต่าง ๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตครูของประเทศ โดยคุรุสภาได้รับรองหลักสูตรด้าน |                     |   |

ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ไปเพียง 19 หลักสูตร จาก 13 สถาบัน และผ่านการประเมินสมรรถนะครู 3,450 คน

(อ้างอิงข้อมูลจาก [https://www.thansettakij.com/general-news/652410?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.thansettakij.com/general-news/652410?utm_source=chatgpt.com) เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569)

อย่างไรก็ตาม หากหลักสูตรของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มไม่ผ่านการรับรองหรือไม่สามารถต่ออายุการรับรองได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด อาจส่งผลให้การดำเนินการจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ และประกาศที่เกี่ยวข้อง อาทิ หลักเกณฑ์ของคุรุสภาว่าด้วยการรับรองปริญญาและประกาศนียบัตรทางการศึกษาเพื่อประกอบวิชาชีพครู ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้สำเร็จการศึกษาไม่สามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้ตามที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย (Non-compliance) และนำไปสู่การถูกร้องเรียน การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือการต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดภายในระยะเวลาที่จำกัด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น ประเด็นความเสี่ยงเรื่อง “หลักสูตรมีแนวโน้มไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาชีพจากคุรุสภา” จึงถือเป็นความเสี่ยงสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพบัณฑิต ความเชื่อมั่นของผู้เรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนต่อระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงที่จะต้องกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการในลำดับต้นๆ

| สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง  | ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>คุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร อาจารย์ประจำหลักสูตรไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่คุรุสภากำหนด</li> <li>ผู้รับผิดชอบหลักสูตร อาจารย์ประจำหลักสูตร รวมถึงอาจารย์ผู้สอน ไม่มีใบประกอบวิชาชีพครูหรือประสบการณ์สอนตามเกณฑ์</li> <li>จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่ครบตามเกณฑ์มาตรฐานที่คุรุสภากำหนด</li> <li>การพัฒนาหลักสูตร หรือ การปรับปรุงหลักสูตรไม่ทันเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดของหลักสูตร</li> <li>คุรุสภาปรับปรุงหลักเกณฑ์ (เช่น กำหนดวุฒิปริญญาเอกเพิ่มขึ้น, ผลงานวิจัยเฉพาะทาง)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรไม่สามารถเปิดรับนักศึกษาได้ตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>นักศึกษาปัจจุบันได้รับผลกระทบต่อการสอบใบประกอบวิชาชีพ</li> <li>หลักสูตรไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากคุรุสภา</li> <li>สูญเสียรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาจากนักศึกษาที่จะรับใหม่</li> </ol> |



| ผู้รับผลกระทบ  | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| ภายใน คือ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย อาจารย์ และนักศึกษา<br>ภายนอก คือ ผู้ปกครอง และนักเรียนที่ ประสงค์จะสมัครเข้าศึกษาในหลักสูตร                 | ร้อยละของหลักสูตรครุศาสตร์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน วิชาชีพจากคุรุสภา ร้อยละ 100 ของหลักสูตรครุศาสตร์ ทั้งหมด<br>(จำนวนหลักสูตรครุศาสตร์ 41 หลักสูตร) |  |  |  |  |
| ระยะเวลาในการรายงานและทบทวน  | ระดับการยอมรับความเบี่ยงเบน   |  |  |  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 ตุลาคม – 30 กันยายน ของทุกปี</li> <li>2. ทุก ๆ ไตรมาส</li> <li>3. ปีการศึกษา</li> <li>4. สิ้นปีงบประมาณ</li> </ol> | ร้อยละของหลักสูตรครุศาสตร์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน วิชาชีพจากคุรุสภาไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 90 ของหลักสูตร ครุศาสตร์ทั้งหมด                                |  |  |  |  |
|  | เกณฑ์การวัดผล   |  |  |  |  |
|  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |
|  | ร้อยละ ของ หลักสูตร ครุศาสตร์ที่ ผ่านการ รับรอง มาตรฐาน วิชาชีพ จากคุรุ สภา ร้อยละ $\geq 20$  | ร้อยละของ หลักสูตรครุ ศาสตร์ที่ ผ่านการ รับรอง มาตรฐาน วิชาชีพจาก คุรุสภา ร้อยละ $\geq 40$ | ร้อยละของ หลักสูตรครุ ศาสตร์ที่ ผ่านการ รับรอง มาตรฐาน วิชาชีพจาก คุรุสภา ร้อยละ $\geq 60$ | ร้อยละของ หลักสูตรครุ ศาสตร์ที่ ผ่านการ รับรอง มาตรฐาน วิชาชีพจาก คุรุสภา ร้อยละ $\geq 80$ | ร้อยละของ หลักสูตรครุ ศาสตร์ที่ ผ่านการ รับรอง มาตรฐาน วิชาชีพจาก คุรุสภา ร้อยละ 100 |

ส่วนที่ 2 มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง

| มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง  | ช่วงเวลาที่ใช้มาตรการ  | ผู้รับผิดชอบ   |
|---|--|--|
| <p>มาตรการปกติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มีการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณวุฒิ ด้วยการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตร รายวิชา และผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครูและเกณฑ์การรับรองหลักสูตรของคุณวุฒิ</li> <li>มีกำกับติดตามการดำเนินงานของหลักสูตรอย่างเป็นระบบ เช่น คณะกรรมการกำกับมาตรฐานหลักสูตร เพื่อกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>มีการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ให้มีคุณวุฒิ คุณสมบัติน และผลงานทางวิชาการที่สอดคล้องกับเกณฑ์การรับรองของคุณวุฒิ รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</li> </ol> | <p>ก่อนเริ่มปีการศึกษา<br/>หรือก่อนการเปิดรับ<br/>นักศึกษา</p> | <p>รองอธิการบดีฝ่าย<br/>วิชาการ/สำนักส่งเสริม<br/>วิชาการและงาน<br/>ทะเบียน/คณะครุ<br/>ศาสตร์/หลักสูตร</p> |
| <p>มาตรการฉุกเฉิน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อเร่งแก้ไขหลักสูตร มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจที่ประกอบด้วยผู้บริหาร คณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่หลักสูตรไม่ผ่านการรับรอง และเร่งดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของคุณวุฒิโดยเร่งด่วน</li> <li>ทบทวนการรับนักศึกษาใหม่ในหลักสูตรที่มีความเสี่ยงในกรณีที่หลักสูตรยังไม่ผ่านการรับรอง อาจพิจารณาชะลอหรือทบทวนการรับนักศึกษาใหม่ในหลักสูตรดังกล่าวเป็นการชั่วคราว พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้สมัครและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อป้องกันผลกระทบในระยะยาวต่อมหาวิทยาลัยและนักเรียน</li> </ol>                            | <p>ก่อนเริ่มปีการศึกษา<br/>หรือก่อนการเปิดรับ<br/>นักศึกษา</p> | <p>รองอธิการบดีฝ่าย<br/>วิชาการ/สำนักส่งเสริม<br/>วิชาการและงาน<br/>ทะเบียน/คณะครุ<br/>ศาสตร์/หลักสูตร</p> |
| <p>มาตรการในช่วงสถานการณ์/เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</p> <p>-</p>  | <p>-</p>   | <p>-</p>   |



## ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 สภาพเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มลดลง

ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และ ความเสี่ยงด้านการเงิน

ผู้กำกับติดตาม : อธิการบดี/รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ/รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน : คณะบดีทุกคณะ

ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก/ผู้อำนวยการสถาบัน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายการความเสี่ยง

| การประเมินความเสี่ยง  | คะแนน           | ประเภทความเสี่ยง   |
|---|-----------------|--|
| 1. ผลกระทบ  | 5               | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  |
| 2. โอกาสเกิด  | 4               | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน   |
| 3. ความสามารถในการปรับปรุง  | 3               | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการเงิน  |
| 4. ความเร่งด่วนในการปรับปรุง  | 2               | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ  |
| คะแนนรวม<br>(ผลกระทบ (I) x โอกาส (L) x<br>ความสามารถที่จะปรับปรุง (A) x<br>ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (T)) | 120<br>(สูงมาก) | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ |

#### ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์สภาพการณ์ความเสี่ยงในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการลดลงของจำนวนเด็กเกิดใหม่ ส่งผลให้จำนวนนักศึกษาในระบบลดน้อยลง หรือหลักสูตรไม่สามารถปรับปรุงให้ทันตามวงจรระยะเวลาการปรับปรุงของหลักสูตร การจัดการรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามแผนการจัดการหารายได้ที่กำหนด อาจนำไปสู่สถานะที่สถาบันอุดมศึกษาไทยกว่า 75% เสี่ยงต่อการปิดตัวในอนาคต (*อ้างอิงจาก : <https://patipanerm.com/article/476/higher-education-institutions-are-at-risk>*) หรือการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากการเน้นนิสิตนักศึกษาจบใหม่ ไปสู่กลุ่มวัยทำงานและผู้สูงอายุที่ต้องการปรับตัวไปสู่การเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อรองรับคนทุกช่วงวัย แทนที่จะพึ่งพาเพียงกลุ่มนักศึกษาในวัยเรียนเท่านั้น สถาบันจำนวนมากประสบปัญหาค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ เนื่องจากจำนวนนักศึกษาลดลงแต่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น ค่าจ้างบุคลากรและค่าพลังงาน เป็นต้น พุ่งสูงขึ้นจากอัตราเงินเฟ้อ ความผันผวนของงบประมาณสนับสนุนหรือการพึ่งพางบประมาณจากรัฐหรือรายได้จากค่าเทอมเพียงอย่างเดียวมีความเสี่ยงสูงขึ้น ทำให้ต้องหาแหล่งรายได้ใหม่จากภาคธุรกิจหรือนวัตกรรม บวกกับการที่นักศึกษาตั้งคำถามมากขึ้นถึงความคุ้มค่าของใบปริญญาเมื่อเทียบกับค่าเล่าเรียน ส่งผลให้สถาบันต้องปรับปรุงสิทธิประโยชน์และโอกาสหลังจบการศึกษา ที่สำคัญคือสถาบันการศึกษาในภูมิภาคเริ่มเผชิญความเสี่ยงที่จะต้องควมรวมหรือร่วมใช้ทรัพยากร (Shared Services) เพื่อความอยู่รอดทางการเงิน เหล่านี้เป็นต้น

มหาวิทยาลัยฯ จึงได้มีการจัดทำหลักสูตรแบบสะสมหน่วยกิต มีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้มีผู้ที่สนใจสมัครเข้ามาศึกษาต่อเพิ่มมากขึ้น โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา มีกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาและมีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการยืมและการคืน มีการทบทวนและกำหนดแนวทางในการ

ขับเคลื่อนการจัดหารายได้ตามแผนการจัดหารายได้ประจำปี แต่อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาจำนวนนักศึกษาก็ยังปรับลดลงทุกปีแม้จะไม่มากแต่ก็ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับด้านนี้เป็นอันดับต้น

| สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง  | ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง   |  |  |  |   |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|---|---|--|--|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง</li> <li>2. จำนวนนักศึกษาคงอยู่ต่ำกว่าเรียน</li> <li>3. รายได้จากการวิจัยหรือบริการวิชาการลดลง</li> <li>4. การจัดหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนการจัดหารายได้</li> <li>5. การปรับหลักสูตรของหน่วยงานไม่ทันตามวงรอบการปรับปรุง ทำให้ไม่สามารถรับนักศึกษาได้ทันตามกรอบระยะเวลา</li> <li>6. ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ มีอัตราการเกิดน้อยลง</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มหาวิทยาลัยมีงบประมาณปรับลดลง</li> <li>2. โครงสร้างการบริหารภายในถูกควบรวม</li> <li>3. การขาดดุลทางการเงิน คือ รายได้ลดลงแต่รายจ่ายยังคงปรับตัวเพิ่มขึ้น</li> </ol>   |  |  |  |   |   |  |  |  |  |  |
| ผู้รับผลกระทบ  | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้   |  |  |  |   |   |  |  |  |  |  |
| <p>ภายใน คือ มหาวิทยาลัยฯ คณะ สำนัก กอง ศูนย์</p> <p>ภายนอก คือ ผู้ประกอบต่างๆ รอบ ๆ มหาวิทยาลัยฯ เช่น หอพัก ร้านค้า ร้านอาหาร เป็นต้น</p>   | <p>รายได้ของมหาวิทยาลัยคงเดิมหรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 30 ของรายได้ทั้งหมด จากปีที่ผ่านมา</p>  |  |  |  |   |   |  |  |  |  |  |
| ระยะเวลาในการรายงานและทบทวน  | ระดับการยอมรับความเปี่ยงเบน   |  |  |  |   |   |  |  |  |  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุก ๆ ไตรมาส / 3 เดือนครั้ง</li> <li>2. สิ้นปีงบประมาณ</li> </ol>  | <p>รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ไม่เกินร้อยละ 10 ของรายได้ทั้งหมด จากปีที่ผ่านมา</p>  |  |  |  |   |   |  |  |  |  |  |
|  | เกณฑ์การวัดผล   |  |  |  |   |   |  |  |  |  |  |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>รายได้ของ<br/>มหา<br/>วิทยาลัย<br/>เพิ่มขึ้น<br/>ร้อยละ<br/>10-14</td> <td>รายได้ของ<br/>มหา<br/>วิทยาลัย<br/>เพิ่มขึ้น<br/>ร้อยละ<br/>15-19</td> <td>รายได้ของ<br/>มหา<br/>วิทยาลัย<br/>เพิ่มขึ้น<br/>ร้อยละ<br/>20-24</td> <td>รายได้ของ<br/>มหา<br/>วิทยาลัย<br/>เพิ่มขึ้น<br/>ร้อยละ<br/>25-29</td> <td>รายได้ของ<br/>มหา<br/>วิทยาลัย<br/>เพิ่มขึ้น<br/>ร้อยละ<br/>≥30</td> </tr> </tbody> </table> | 1  | 2  | 3  | 4 | 5 | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>10-14 | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>15-19 | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>20-24 | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>25-29 | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>≥30 |
| 1  | 2   | 3  | 4  | 5  |   |   |  |  |  |  |  |
| รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>10-14   | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>15-19  | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>20-24 | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>25-29 | รายได้ของ<br>มหา<br>วิทยาลัย<br>เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ<br>≥30 |   |   |  |  |  |  |  |

ส่วนที่ 2 มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง

| มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง   | ช่วงเวลาที่ใช้มาตรการ                              | ผู้รับผิดชอบ  |
|--|--|---|
| <p>มาตรการปกติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างความเชื่อมั่นและความรักความผูกพันของนักศึกษาต่อมหาวิทยาลัย</li> <li>2. ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่เรียนดี หรือเด่นด้านกีฬา</li> <li>3. มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรและกิจกรรมต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นอย่างทั่วถึง</li> <li>4. ขยายกรอบระยะเวลาการรับสมัครนักศึกษาให้เร็วและนานขึ้น</li> <li>5. สร้างปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนและชุมชนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในการส่งบุตรหลานมาศึกษาต่อ</li> <li>6. การยุบรวบหน่วยงานเพื่อให้การบริหารงานสั้นและเร็วขึ้น</li> <li>7. ยกเลิกการสร้างอาคารและสิ่งปลูกสร้างใหม่/ปรับปรุงสิ่งก่อสร้างเดิมให้ดีขึ้น</li> <li>8. จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณด้านสาธารณูปโภคภายในมหาวิทยาลัย</li> <li>9. ทุกหลักสูตรต้องมีอาจารย์ที่ปรึกษาและต้องสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงข้อมูลผ่านการสื่อสารแบบสองทางกับนักศึกษาและทำรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตน</li> <li>10. หน่วยงานภายในทุกหน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำแผนการจัดหารายได้</li> </ol> | <p>ก่อนเริ่มปีการศึกษา<br/>(1 ต.ค. – 30 เม.ย.)</p> | <p>รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ/สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน/คณะทุกคณะ/หลักสูตร/สำนักทุกสำนัก</p> |
| <p>มาตรการฉุกเฉิน</p> <p>-</p>   | <p>-</p>   | <p>-</p>  |
| <p>มาตรการในช่วงสถานการณ์/เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</p> <p>-</p>   | <p>-</p>   | <p>-</p>  |



### ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 ความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้กำกับติดตาม : อธิการบดี/รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน : ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี  
หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม  
คณบดีทุกคณะ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายการความเสี่ยง

| การประเมินความเสี่ยง   | คะแนน  | ประเภทความเสี่ยง  |
|--|--|---|
| 1. ผลกระทบ   | 4  | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์  |
| 2. โอกาสเกิด   | 5  | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน   |
| 3. ความสามารถในการปรับปรุง   | 3  | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการเงิน  |
| 4. ความเร่งด่วนในการปรับปรุง   | 2  | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ   |
| คะแนนรวม<br>(ผลกระทบ (I) x โอกาส (L) x<br>ความสามารถที่จะปรับปรุง (A) x<br>ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (T))  | 120<br>(สูงมาก)  | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ |
| <b>ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง</b>   |  |   |
| <p>มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบัน และมีการจัดทำแผนสำรองรวมทั้งการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลที่มีการสำรองข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีการวางระบบการกำกับดูแลการจัดการกับระบบและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำระบบป้องกันและการตรวจสอบระบบอย่างใกล้ชิด มีการใช้ระบบฐานข้อมูลที่ได้มาตรฐาน และมีระบบการสำรองข้อมูลเพื่อให้สามารถจัดการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับระบบสารสนเทศ แต่ถึงอย่างไรก็ตามในปัจจุบันความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและป้องกันหรือเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่าง ๆ ที่จะตามมา ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงให้ความสำคัญกับ การบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศมาเป็นลำดับต้นๆ ของความเสี่ยงภายใน</p> |  |   |
| <b>สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง</b>   | <b>ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง</b>   |   |
| 1. การถูกโจมตีจาก บุคคลภายนอกและภายในเพื่อสร้างความเสียหายให้กับระบบข้อมูลสารสนเทศ   | 1. ฮาร์ดแวร์เกิดความเสียหายเมื่อถูกโจมตี   |   |
| 2. ระบบการป้องกันขาดประสิทธิภาพที่เพียงพอ หรือขาดความสามารถในการป้องกันการโจมตี  | 2. ซอฟต์แวร์เกิดความเสียหายเมื่อถูกโจมตี   |   |
|  | 3. ระบบฐานข้อมูลเกิดความเสียหายเมื่อถูกโจมตี   |   |
|  | 4. ข้อมูลสำคัญภายในมหาวิทยาลัยถูกเผยแพร่ไปยังสาธารณะโดยไม่ได้รับอนุญาตและเกิดผลกระทบเชิงลบ |   |



| ผู้รับผลกระทบ   | ระดับการยอมรับความเสี่ยง   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| ภายใน คือ มหาวิทยาลัยฯ สำนักงาน<br>อธิการบดี ศูนย์ดิจิทัลและนวัตกรรม<br>ภายนอก คือ นักศึกษาหรือผู้ที่มาติดต่อขอรับ<br>บริการผ่านระบบ E-service ต่าง ๆ | ระบบสารสนเทศของหน่วยงานปลอดภัย<br>และไม่ถูกโจมตีทั้งจากภายในและภายนอก  |  |  |  |  |  |
| ระยะเวลาในการรายงานและทบทวน   | ระดับการยอมรับความเสี่ยงเบน  |  |  |  |  |  |
| 1. พื้นที่ที่มีเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง<br>หรือไม่สามารถดำเนินการตาม<br>มาตรการที่กำหนดไว้ได้<br>2. ทุก ๆ เดือน                                     | ระบบสารสนเทศของหน่วยงานปลอดภัยจากการถูกโจมตี<br>ทั้งจากภายในและภายนอก ความเสียหายจากการถูกโจมตี<br>ไม่เกิน 2 ครั้ง และสามารถแก้ไขได้ในเวลาที่กำหนด/<br>ทันที |  |  |  |  |  |
| เกณฑ์การวัดผล   |  |  |  |  |  |  |
| 1   | 2  | 3  | 4  | 5  |  |  |
| ไม่เกิด<br>ความ<br>เสียหาย<br>จากการ<br>ถูกโจมตี  | ความ<br>เสียหาย<br>จากการ<br>ถูกโจมตี 1<br>ครั้ง และ<br>สามารถ<br>แก้ไขได้ใน<br>เวลาที่<br>กำหนด/<br>ทันที   | ความ<br>เสียหาย<br>จากการ<br>ถูกโจมตี<br>≥2 ครั้ง<br>และ<br>สามารถ<br>แก้ไขได้ใน<br>เวลาที่<br>กำหนด | ความ<br>เสียหาย<br>จากการ<br>ถูกโจมตี<br>≥3 ครั้ง<br>แต่ไม่<br>สามารถ<br>แก้ไขได้<br>ก่อให้เกิด<br>ความ<br>เสียหายไม่<br>ร้ายแรง | ความ<br>เสียหาย<br>จากการ<br>ถูกโจมตี<br>≥4 ครั้ง<br>โดยไม่<br>สามารถ<br>แก้ไขได้<br>ก่อให้เกิด<br>ความ<br>เสียหาย<br>ให้กับ<br>ระบบ<br>ข้อมูล<br>สารสนเทศ |  |  |

ส่วนที่ 2 มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง

| มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง   | ช่วงเวลาที่ใช้มาตรการ | ผู้รับผิดชอบ   |
|--|-----------------------|--|
| <p>มาตรการปกติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>2. ยกระดับการกำกับติดตามความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น</li> </ol> | <p>ตลอดปีงบประมาณ</p> | <p>สำนักงาน<br/>อธิการบดี/ศูนย์<br/>ดิจิทัลและ<br/>นวัตกรรม/คณะทุก<br/>คณะ</p> |
| <p>มาตรการฉุกเฉิน</p> <p>- กรณี เซิร์ฟเวอร์ (Server) หรือเครื่องแม่ข่ายถูกโจมตี มหาวิทยาลัยต้องมีเซิร์ฟเวอร์สำรองข้อมูลเก็บไว้และต้องรับประกันความปลอดภัยของข้อมูล</p>   | <p>ตลอดปีงบประมาณ</p> | <p>ศูนย์ดิจิทัลและ<br/>นวัตกรรม</p>  |
| <p>มาตรการในช่วงสถานการณ์/เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</p> <p>-</p>   | <p>-</p>              | <p>-</p>   |



#### ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย : ความเสี่ยงด้านการเงิน และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ผู้กำกับติดตาม : อธิการบดี/รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบ: ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ผู้อำนวยการกองคลัง

ผู้อำนวยการกองกลาง

หัวหน้างานออกแบบและควบคุมงานก่อสร้าง

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายการความเสี่ยง

| การประเมินความเสี่ยง   | คะแนน           | ประเภทความเสี่ยง   |
|--|-----------------|--|
| 1. ผลกระทบ   | 5               | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์   |
| 2. โอกาสเกิด   | 4               | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน  |
| 3. ความสามารถในการปรับปรุง   | 3               | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการเงิน  |
| 4. ความเร่งด่วนในการปรับปรุง   | 2               | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ  |
| คะแนนรวม<br>(ผลกระทบ (I) x โอกาส (L) x<br>ความสามารถที่จะปรับปรุง (A) x<br>ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (T))  | 120<br>(สูงมาก) | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ |
| <b>ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง</b>   |                 |  |
| <p>มหาวิทยาลัยฯ ได้รับการเสนอขออนุมัติงบประมาณลงทุน ทั้งรายการในการปรับปรุงอาคาร การสร้างอาคาร และสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ ซึ่งในปีที่ผ่านมาได้รับการอนุมัติจำนวนหลายโครงการและอยู่ระหว่างเร่งดำเนินการก่อสร้าง แต่สิ่งที่พบ คือ รายการโครงการก่อสร้างหลายโครงการที่ผู้รับเหมาทำไม่ตรงตามแบบไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวน 5 รายการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ติดตั้งระบบไฟฟ้าส่องสว่างโซล่าเซลล์ภายในมหาวิทยาลัย (10,000,000 บาท)</li><li>2. ปรับปรุงทางลาดคนพิการภายในมหาวิทยาลัย (2,250,000 บาท)</li><li>3. ปรับปรุงระบบห้องน้ำภายในโรงเรียนสาธิต (4,169,250 บาท)</li><li>4. ก่อสร้างอาคารดนตรี (40,000,000 บาท)</li><li>5. ปรับปรุงลู่วิ่งสนามกีฬา (37,000,000 บาท)</li></ol> <p><b>รวม 93,419,250 บาท (อ้างอิงจาก : ผลการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนในปีงบประมาณ พ.ศ.2568)</b></p> <p>ที่ไม่ผ่านการตรวจจากทีมผู้ตรวจสอบโครงการ และผู้รับเหมาทั้งงาน จนทำให้งานล่าช้าเลยเวลาที่กำหนด เงินงบประมาณในส่วนนี้ก็จะถูกระงับการเบิกจ่าย หรือที่เรียกว่าเงินพับ และต้องส่งคืนงบประมาณที่เหลือ</p> |                 |  |

|   |                                       |                                       |   |  |  |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---|--|--|
| ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดปัญหาตามมาหลายอย่างทั้งในเรื่องของคดียุติธรรม สิ่งก่อสร้างไม่ถูกใช้งานจริงหรือใช้งานไม่ได้ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตั้งทีมทำงานและหาข้อสรุปแนวทางและวิธีการแก้ไขอยู่เป็นประจำ                   |                                       |                                       |   |  |  |
| <b>สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง</b>  |                                       |                                       | <b>ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง</b>  |  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ประกอบการทิ้งงานหรือไม่ ดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>2. การเปลี่ยนแปลงหรือรายการวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้างบ่อยครั้ง</li> <li>3. การผิดสัญญา/การบอกเลิกสัญญาจ้าง</li> </ol> |                                       |                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้รับเหมาขาดสภาพคล่องในการทำงาน</li> <li>2. การส่งมอบงานล่าช้า</li> <li>3. การเบิกจ่ายที่ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรถูกพับไป/ส่งคืนงบประมาณ</li> <li>4. สิ่งก่อสร้างไม่เสร็จตามกำหนดเวลาหรือไม่มีการดำเนินการจนแล้วเสร็จ</li> </ol> |  |  |
| <b>ผู้รับผลกระทบ</b>  |                                       |                                       | <b>ระดับการยอมรับความเสี่ยง</b>   |  |  |
| ภายใน คือ มหาวิทยาลัยฯ สำนักงาน อธิการบดี กองนโยบายและแผน กองคลัง<br>ภายนอก คือ ผู้รับเหมา ผู้ประกอบการ (จัดซื้อจัดจ้าง)  |                                       |                                       | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กำหนดทุกรายการ   |  |  |
| <b>ระยะเวลาในการรายงานและทบทวน</b>  |                                       |                                       | <b>ระดับการยอมรับความเสี่ยง</b>   |  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทุก ๆ ไตรมาส / 3 เดือนครั้ง</li> <li>2. ทันทีที่มีเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือไม่สามารถดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดไว้ได้</li> </ol>   |                                       |                                       | ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลาง กำหนด ไม่เกิน 1 รายการ และสามารถแก้ไขได้ในเวลาที่กำหนด  |  |  |
| <b>เกณฑ์การวัดผล</b>  |                                       |                                       |   |  |  |
| 1   | 2                                     | 3                                     | 4   | 5  |  |
| การเบิกจ่ายเป็นไปตามวงรอบ   | การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามวงรอบ 1 รายการ | การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามวงรอบ 2 รายการ | การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามวงรอบ 3 รายการ   | การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามวงรอบ $\geq 4$ รายการ |  |
|   | และสามารถแก้ไขได้ในเวลาที่กำหนด       | และสามารถแก้ไขได้ในเวลาที่กำหนด       | และไม่สามารถแก้ไขได้  | และไม่สามารถแก้ไขได้                         |  |
|   |                                       | อย่างน้อย 1 เรื่อง                    |   |  |  |

ส่วนที่ 2 มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง

| มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง   | ช่วงเวลาที่ใช้มาตรการ     | ผู้รับผิดชอบ   |
|--|---------------------------|--|
| <p>มาตรการปกติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ</li> <li>2. หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการกำกับติดตามให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนการเบิกจ่าย/ตามงวดที่กำหนด</li> </ol> | <p>ปีงบประมาณปัจจุบัน</p> | <p>สำนักงาน<br/>อธิการบดี/กอง<br/>นโยบายและแผน/<br/>กองคลัง/กองกลาง<br/>กลุ่มงาน/งาน<br/>ออกแบบและ<br/>ควบคุมงานก่อสร้าง</p> |
| <p>มาตรการฉุกเฉิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อใช้บังคับเป็นรายกรณีหรือใช้เป็นแนวปฏิบัติกลาง</li> </ul>  | <p>ปีงบประมาณปัจจุบัน</p> | <p>สำนักงาน<br/>อธิการบดี/ กอง<br/>นโยบายและแผน /<br/>กองคลัง</p>  |
| <p>มาตรการในช่วงสถานการณ์/เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้นำประเทศ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย</li> </ul>   | <p>ปีงบประมาณปัจจุบัน</p> | <p>สำนักงาน<br/>อธิการบดี/ กอง<br/>นโยบายและแผน /<br/>กองคลัง</p>  |

**ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย**

ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย : ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

ผู้กำกับติดตาม : อธิการบดี/รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ผู้รับผิดชอบ : ผู้ช่วยอธิการบดี

คณบดีทุกคณะ

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ผู้อำนวยการกองกลาง

หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายการความเสี่ยง**

| การประเมินความเสี่ยง  | คะแนน   | ประเภทความเสี่ยง  |
|---|---|---|
| 1. ผลกระทบ  | 4   | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์                |
| 2. โอกาสเกิด  | 4   | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน          |
| 3. ความสามารถในการปรับปรุง  | 3   | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการเงิน                |
| 4. ความเร่งด่วนในการปรับปรุง  | 2   | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ   |
| คะแนนรวม  | 96  | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ      |
| (ผลกระทบ (I) x โอกาส (L) x ความสามารถที่จะปรับปรุง (A) x ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (T))   | (สูง)   | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง   |
|   |   | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ |
| <b>ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง</b>  |   |   |
| <p>การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์มีความรวดเร็วและเข้าถึงประชาชนได้อย่างกว้างขวาง ส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสามารถถูกเผยแพร่และขยายผลได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ขณะเดียวกันยังพบว่าการเผยแพร่ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน หรือบิดเบือนจากข้อเท็จจริง ซึ่งอาจเกิดจากความเข้าใจผิด การสื่อสารที่ไม่เป็นเอกภาพ หรือการแสดงความคิดเห็นโดยขาดการตรวจสอบแหล่งที่มา สภาพปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร หากองค์กรไม่สามารถสื่อสารชี้แจงข้อเท็จจริงได้อย่างทันท่วงทีและเหมาะสม อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในวงกว้าง ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักศึกษา ผู้ปกครอง และการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรในอนาคต</p> |   |   |
| <b>สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง</b>  | <b>ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง</b>                  |   |
| 1. การสื่อสารข้อมูลที่ไม่ผ่านการกลั่นกรองหรืออนุมัติอย่างเป็นทางการ   | 1. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรลดลง             |   |
| 2. ข้อมูลจากหลายแหล่งไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและถูกนำไปบิดเบือน   | 2. เกิดความเข้าใจผิดในสังคมและสาธารณชน                  |   |
|   | 3. ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง             |   |
|   | 4. ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กรในระยะยาวลดลง |   |
|   | 5. การดำเนินงานภายในเกิดความสับสน                       |   |



|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| <p>3. ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)</p> <p>4. ข่าวลือหรือข้อมูลที่ไม่ได้รับการตรวจสอบถูกเผยแพร่อย่างรวดเร็ว</p> |   |  |  |  |  |
| <p><b>ผู้รับผลกระทบ</b></p>  | <p><b>ระดับการยอมรับความเสี่ยง</b></p>  |  |  |  |  |
| <p>ภายใน คือ มหาวิทยาลัยฯ คณะ สำนัก กอง ศูนย์</p> <p>ภายนอก คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน</p>   | <p>จำนวนข่าวสารที่ถูกเผยแพร่ที่เป็นเท็จ ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย 0 เรื่อง</p>  |  |  |  |  |
| <p><b>ระยะเวลาในการรายงานและทบทวน</b></p>  | <p><b>ระดับการยอมรับความเสี่ยงเบน</b></p>   |  |  |  |  |
| <p>1. 1 ตุลาคม – 30 กันยายน ของทุกปี</p> <p>2. ทุก ๆ ไตรมาส</p> <p>3. ทุก ๆ เดือน</p>  | <p>จำนวนข่าวสารที่ถูกเผยแพร่ที่เป็นเท็จ ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ไม่เกิน 1 เรื่อง และสามารถแก้ไขได้</p>  |  |  |  |  |
|  | <p>เกณฑ์การวัดผล</p>  |  |  |  |  |
|  | <p>1</p>  | <p>2</p>   | <p>3</p>   | <p>4</p>   | <p>5</p>   |
|  | <p>ข่าวสารผ่านการตรวจสอบก่อนเผยแพร่ 95–100% ต่อจำนวนข่าวสารที่เผยแพร่ทั้งหมดใน ปีงบประมาณ และมีแนวปฏิบัติการตรวจสอบก่อนเผยแพร่ (Checklist/ผู้อนุมัติ) มีผู้รับผิดชอบติดตามข่าวสารออนไลน์รายวัน รายงานต่อผู้บริหาร</p> | <p>ข่าวสารผ่านการตรวจสอบก่อนเผยแพร่ 80–94% ต่อจำนวนข่าวสารที่เผยแพร่ทั้งหมดใน ปีงบประมาณ</p> | <p>ข่าวสารผ่านการตรวจสอบก่อนเผยแพร่ 65–79% ต่อจำนวนข่าวสารที่เผยแพร่ทั้งหมดใน ปีงบประมาณ</p> | <p>ข่าวสารผ่านการตรวจสอบก่อนเผยแพร่ 50–64% ต่อจำนวนข่าวสารที่เผยแพร่ทั้งหมดใน ปีงบประมาณ</p> | <p>ข่าวสารที่ผ่านการตรวจสอบก่อนเผยแพร่ ต่ำกว่า 50% ต่อจำนวนข่าวสารที่เผยแพร่ทั้งหมดใน ปีงบประมาณ</p> |

ส่วนที่ 2 มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง

| มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง  | ช่วงเวลาที่ใช้มาตรการ | ผู้รับผิดชอบ   |
|---|-----------------------|--|
| <p>มาตรการปกติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ผ่านการกลั่นกรองความเหมาะสมและเป็นทางการของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. มอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบ กลั่นกรอง ตรวจสอบ และเผยแพร่ข้อมูล ก่อนสื่อสารสู่สาธารณะ</li> <li>3. ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษามีจิตสำนึกในการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างเหมาะสม เคารพสิทธิของผู้อื่น และปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) อย่างเคร่งครัด</li> <li>4. มีการติดตามข่าวสารและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นประจำ</li> <li>5. แต่งตั้งคณะกรรมการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร เพื่อทำหน้าที่ชี้แจงข้อเท็จจริงและแก้ไขข่าวสารที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย</li> <li>6. มอบหมายผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลการกำกับ ติดตาม ต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย</li> <li>7. กำหนดแพลตฟอร์มในการเผยแพร่ข่าวสารของมหาวิทยาลัย</li> </ol> | <p>ตลอดปีงบประมาณ</p> | <p>รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร/<br/>ผู้ช่วยอธิการบดี/<br/>คณบดีทุกคณะ/<br/>ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี/<br/>ผู้อำนวยการกองกลาง/<br/>หัวหน้ากลุ่มงานประชาสัมพันธ์<br/>เครือข่าย<br/>ประชาสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย</p> |
| <p>มาตรการฉุกเฉิน</p> <p>-</p>  | <p>-</p>              | <p>-</p>   |
| <p>มาตรการในช่วงสถานการณ์/เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</p> <p>-</p>  | <p>-</p>              | <p>-</p>   |



## ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา

ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และ ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ  
ข้อบังคับ

กำกับติดตาม : อธิการบดี/รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา

ผู้รับผิดชอบ: รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา  
คณบดีทุกคณะ  
ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี  
ผู้อำนวยการกองกลาง  
งานรักษาความปลอดภัยและจราจร

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายการความเสี่ยง

| การประเมินความเสี่ยง  | คะแนน               | ประเภทความเสี่ยง   |
|---|---------------------|--|
| 1. ผลกระทบ  | 3                   | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์   |
| 2. โอกาสเกิด  | 4                   | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน  |
| 3. ความสามารถในการปรับปรุง  | 2                   | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการเงิน   |
| 4. ความเร่งด่วนในการปรับปรุง  | 3                   | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ   |
| คะแนนรวม<br>(ผลกระทบ (I) x โอกาส (L) x<br>ความสามารถที่จะปรับปรุง (A) x<br>ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (T)) | 72<br>(ปาน<br>กลาง) | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง<br><input type="checkbox"/> ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ |

#### ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมีบุคลากรและนักศึกษาเข้ามาใช้งานพื้นที่เป็นจำนวนมากในแต่ละวัน รวมถึงมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งในช่วงเวลาราชการและนอกเวลา ส่งผลให้มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินได้ เช่น การลักทรัพย์ การเกิดอุบัติเหตุจากการใช้พื้นที่ในมหาวิทยาลัย รวมไปถึงเหตุฉุกเฉินอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดคิดอีกประเด็นสำคัญคือ การปฏิบัติงานนอกสถานที่ เช่น การเดินทางไปราชการ การนำนักศึกษาไปศึกษาดูงาน ซึ่งมีความเสี่ยงเพิ่มเติมจากการเดินทาง รวมไปถึงความไม่คุ้นเคยกับสถานที่และสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุ การพลัดหลง การเจ็บป่วยฉุกเฉิน

จากสถิติการเกิดอุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัยในระยะ 3 ปีย้อนหลัง มีการเกิดอุบัติเหตุซึ่งเป็นอุบัติเหตุจากการจราจร ได้แก่ ปี พ.ศ. 2567 จำนวน 11 ครั้ง ปี พ.ศ. 2566 จำนวน 29 ครั้ง และปี พ.ศ. 2565 จำนวน 32 ครั้ง (อ้างอิงจาก : ข้อมูลรายงานประเมินตนเอง (SAR) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ปีการศึกษา 2567) ทั้งนี้หากไม่มีการวางแผนและกำกับดูแลอย่างรัดกุม อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา และส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

| สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง  | ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง   |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|
| 1. อุบัติเหตุที่เกิดจากการเดินทาง เช่น ความพร้อมของยานพาหนะ สมรรถนะในการขับขี่ของผู้ขับรถ สภาพอากาศ เป็นต้น<br>2. การควบคุมความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย เช่น สัญญาณจราจรในมหาวิทยาลัย เป็นต้น<br>3. อุบัติเหตุจากการใช้อุปกรณ์ และการใช้อาคารสถานที่<br>4. การควบคุมดูแลทรัพย์สิน<br>5. การจัดทำระเบียบ หรือข้อบังคับที่ยังไม่ครอบคลุมถึงมาตรการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา | 1. การบาดเจ็บ/เสียชีวิต หรือการสูญเสียอวัยวะจากอุบัติเหตุ<br>2. เกิดการเสียหายต่อทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา<br>3. ขวัญกำลังใจและความรู้สึกปลอดภัยของบุคลากรลดลง   |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |
| <b>ผู้รับผลกระทบ</b>   | <b>ระดับการยอมรับความเสี่ยง</b>   |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |
| ภายใน คือ มหาวิทยาลัยฯ คณะ สำนัก<br>ภายนอก คือ -   | จำนวนอุบัติเหตุ/ทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา<br>สูญหาย 0 ครั้ง  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |
| <b>ระยะเวลาในการรายงานและทบทวน</b>   | <b>ระดับการยอมรับความเสี่ยงเบน</b>  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |
| 1. 1 ตุลาคม – 30 กันยายน ของทุกปี<br>2. ทุก ๆ ไตรมาส   | จำนวนอุบัติเหตุ/ทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา<br>สูญหาย ไม่เกิน 2 ครั้ง  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |
|  | <b>เกณฑ์การวัดผล</b>  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |
|  | การลดอุบัติเหตุและการลดการสูญหายของทรัพย์สิน  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ไม่เกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน</td> <td>การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br/>ลดลง<br/>น้อยกว่า<br/>5-9 ครั้ง</td> <td>การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br/>ลดลง<br/>น้อยกว่า<br/>10-14 ครั้ง</td> <td>การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br/>ลดลง<br/>น้อยกว่า<br/>15-19 ครั้ง</td> <td>การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br/>ลดลง<br/>น้อยกว่า<br/>≥20 ครั้ง</td> </tr> </tbody> </table> | 1  | 2  | 3  | 4 | 5 | ไม่เกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน | การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br>ลดลง<br>น้อยกว่า<br>5-9 ครั้ง | การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br>ลดลง<br>น้อยกว่า<br>10-14 ครั้ง | การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br>ลดลง<br>น้อยกว่า<br>15-19 ครั้ง | การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br>ลดลง<br>น้อยกว่า<br>≥20 ครั้ง |
| 1  | 2   | 3  | 4  | 5  |   |   |   |  |  |  |  |
| ไม่เกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน  | การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br>ลดลง<br>น้อยกว่า<br>5-9 ครั้ง  | การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br>ลดลง<br>น้อยกว่า<br>10-14 ครั้ง | การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br>ลดลง<br>น้อยกว่า<br>15-19 ครั้ง | การเกิดอุบัติเหตุและการสูญหายของทรัพย์สิน<br>ลดลง<br>น้อยกว่า<br>≥20 ครั้ง |   |   |   |  |  |  |  |

ส่วนที่ 2 มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง

| มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง   | ช่วงเวลาที่ใช้มาตรการ | ผู้รับผิดชอบ  |
|--|-----------------------|---|
| <p>มาตรการปกติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำและประชาสัมพันธ์ แนวปฏิบัติด้านความปลอดภัย เช่น การดูแลทรัพย์สินส่วนตัว การหลีกเลี่ยงพื้นที่เสี่ยง เป็นต้น</li> <li>2. มีมาตรการและคุ้มครองความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา</li> <li>3. มีการทำประกันชีวิตการเดินทางไปราชการหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงของบุคลากรและนักศึกษา</li> <li>4. จัดทำและซ้อมแผนรับมือเหตุฉุกเฉิน</li> <li>5. ตรวจสอบความปลอดภัยอาคารและโครงสร้างพื้นฐาน</li> <li>6. จัดทำระเบียบหรือข้อบังคับที่ครอบคลุมถึงมาตรการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา</li> </ol> | <p>ตลอดปีงบประมาณ</p> | <p>รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร/<br/>ผู้ช่วยอธิการบดี/<br/>ผู้อำนวยการสำนักงาน<br/>อธิการบดี/<br/>ผู้อำนวยการกองกลาง/ งานรักษาความปลอดภัยและจราจร</p> |
| <p>มาตรการฉุกเฉิน</p> <p>- ประสานหน่วยงานภายนอก เช่น สายด่วน 1669, 191 ตามลักษณะเหตุการณ์</p>  | <p>-</p>              | <p>-</p>  |
| <p>มาตรการในช่วงสถานการณ์/เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</p> <p>-</p>   | <p>-</p>              | <p>-</p>  |



**ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 การกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย**

**ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่**

กำกับติดตาม : อธิการบดี

ผู้รับผิดชอบ: รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

คณบดีทุกคณะ

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา

หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายการความเสี่ยง**

| การประเมินความเสี่ยง           | คะแนน | ประเภทความเสี่ยง  |
|--------------------------------|-------|---|
| 1. ผลกระทบ                     | 3     | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์                |
| 2. โอกาสเกิด                   | 4     | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน          |
| 3. ความสามารถในการปรับปรุง     | 2     | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านการเงิน                |
| 4. ความเร่งด่วนในการปรับปรุง   | 3     | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ   |
| คะแนนรวม                       | 72    | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ      |
| (ผลกระทบ (I) x โอกาส (L) x     | (ปาน  | <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง              |
| ความสามารถที่จะปรับปรุง (A) x  | กลาง) | <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ |
| ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (T)) |       |   |

**ความเป็นมา/สภาพปัญหาของความเสี่ยง**

ปัจจุบันการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียน การสอนและการวิจัย มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ (Online Learning), ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI), แพลตฟอร์มดิจิทัล และฐานข้อมูลออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ การเข้าถึงองค์ความรู้ และการพัฒนางานวิจัยให้มีความรวดเร็วและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ดังกล่าวยังมีความเสี่ยงต่อการกระทำความผิด ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา เช่น การละเมิดลิขสิทธิ์ทางวิชาการ การคัดลอกผลงาน (Plagiarism) การนำผลงานผู้อื่นมาใช้โดยไม่อ้างอิงแหล่งที่มาอย่างถูกต้อง การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการจัดทำผลงานโดยขาดความโปร่งใส การเข้าถึงหรือเผยแพร่ข้อมูลที่มีข้อจำกัดโดยมิชอบ รวมถึงการกระทำที่อาจเข้าข่ายความผิดตามกฎหมายว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ ผู้เรียนและบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับข้อกฎหมาย จริยธรรมทางวิชาการ และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งอาจส่งผลให้มีโอกาสเกิดการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือผิดระเบียบ



ของสถาบัน คุณภาพการศึกษา ความน่าเชื่อถือของผลงานวิจัย ภาพลักษณ์ขององค์กร และอาจก่อให้เกิดความเสียหายทางกฎหมายในระยะยาว

ดังนั้น จึงต้องตระหนักถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอนและการวิจัย พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการใช้งานที่เหมาะสม มีการกำกับดูแล และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น

| สาเหตุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง   | ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง   |  |  |   |  |
|---|---|--|--|---|--|
| 1. การขาดการอบรมหรือการสร้างความรู้ความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม<br>2. การขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการกำหนดขอบเขตหรือระดับในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่<br>3. การสื่อสารภายในองค์กรมีไม่ทั่วถึง<br>4. ความกดดันด้านผลการเรียนและผลงานวิจัย ที่อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเสี่ยงในการใช้เทคโนโลยีอย่างไม่เหมาะสม | 1. ผู้เรียนขาดทักษะการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในระยะยาว<br>2. คุณภาพของการเรียนการสอนและการวิจัยลดลง ขาดความน่าเชื่อถือ<br>3. อาจนำไปสู่การร้องเรียนจากผู้เสียหายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร<br>4. กระทบต่อการประเมินคุณภาพการศึกษาและการจัดอันดับสถาบัน<br>5. การถูกฟ้องร้องจากการคัดลอกผลงานทางวิชาการ |  |  |   |  |
| ผู้รับผลกระทบ   | ระดับการยอมรับความเสี่ยง  |  |  |   |  |
| ภายใน คือ นักศึกษา อาจารย์ มหาวิทยาลัยฯ<br>ภายนอก คือ เจ้าของผลงานวิจัย   | จำนวนข้อร้องเรียนด้านการกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย<br>0 เรื่อง   |  |  |   |  |
| ระยะเวลาในการรายงานและทบทวน   | ระดับการยอมรับความเบี่ยงเบน   |  |  |   |  |
| 1. 1 ตุลาคม – 30 กันยายน ของทุกปี<br>2. ทุก ๆ ไตรมาส  | จำนวนข้อร้องเรียนด้านการกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย<br>ไม่เกิน 1 เรื่อง และสามารถแก้ไขได้   |  |  |   |  |
| <b>เกณฑ์การวัดผล</b>  |   |  |  |   |  |
| 1   | 2   | 3  | 4  | 5   |  |
| ไม่มีข้อร้องเรียนด้านการกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย   | จำนวนข้อร้องเรียนด้านการกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย 1 เรื่อง  | จำนวนข้อร้องเรียนด้านการกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย 2 เรื่อง | จำนวนข้อร้องเรียนด้านการกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย 3 เรื่อง | จำนวนข้อร้องเรียนด้านการกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย >4 เรื่อง<br>ขึ้นไป |  |

ส่วนที่ 2 มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง

| มาตรการในการควบคุมความเสี่ยง   | ช่วงเวลาที่ใช้มาตรการ  | ผู้รับผิดชอบ  |
|--|------------------------|---|
| <p>มาตรการปกติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มหาวิทยาลัยประกาศใช้ระเบียบหรือแนวปฏิบัติว่าด้วยจริยธรรมทางวิชาการและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างชัดเจน</li> <li>2. มีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านจริยธรรมทางวิชาการและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเหมาะสม</li> <li>3. มีการส่งเสริมการอ้างอิงแหล่งที่มาอย่างถูกต้องตามมาตรฐานทางวิชาการ</li> <li>4. มีมาตรการการกำกับดูแลและตรวจสอบการคัดลอกผลงาน มีการตรวจผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol> | <p>ตลอดภาคการศึกษา</p> | <p>รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ<br/>/ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ/<br/>คณบดีทุกคณะ/<br/>ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ<br/>และงานทะเบียน/<br/>ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา/<br/>หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัล<br/>และนวัตกรรม</p> |
| <p>มาตรการฉุกเฉิน</p> <p>-</p>   |                        |   |
| <p>มาตรการในช่วงสถานการณ์/เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</p> <p>-</p>   |                        |   |



## ตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามประเด็นความเสี่ยง

| ตัวชี้วัด   | เป้าหมาย   | ผู้รับผิดชอบ                                   |
|---|------------|--|
| 1. ร้อยละของหลักสูตรครุศาสตร์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาชีพจากคุรุสภา                                 | ร้อยละ 100 | คณะกรรมการ<br>บริหารความเสี่ยง<br>มหาวิทยาลัยฯ |
| 2. ร้อยละของรายได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา   | ร้อยละ 30  |  |
| 3. ร้อยละของนักศึกษาใหม่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับจุดคุ้มทุน  | ร้อยละ 5   |  |
| 4. ร้อยละของนักศึกษาออกระหว่างเรียนมีจำนวนลดลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา                        | ร้อยละ 10  |  |
| 5. ระบบสารสนเทศของหน่วยงานปลอดภัยจากการถูกโจมตีทั้งจากภายในและภายนอก                                  | 0 ครั้ง    |  |
| 6. จำนวนของผลการเบิกจ่ายเป็นไม่ไปตามแผนการเบิกจ่ายที่กรมบัญชีกลางกำหนด                                | 0 รายการ   |  |
| 7. จำนวนข่าวสารที่ถูกเผยแพร่ที่เป็นเท็จ ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย                                   | 0 เรื่อง   |  |
| 8. จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการเดินทางและการใช้อาคารสถานที่ต่อปี                                  | 0 ครั้ง    |  |
| 9. จำนวนครั้งที่ทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษาสูญหายต่อปี   | 0 ครั้ง    |  |
| 10. จำนวนข้อร้องเรียนด้านการประพฤติดีตติเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียน การสอน และการวิจัย | 0 เรื่อง   |  |



## ส่วนที่ 3

การติดตามประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางในการติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

| ประเด็นความเสี่ยง   | เป้าหมาย            |                             | การจัดการความเสี่ยง              | โครงการ/กิจกรรม | งบประมาณ | ระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด) | ผู้รับผิดชอบ   | สถานะการดำเนินงาน  | วิธีการติดตาม/อุปสรรคปัญหา   | ผลสัมฤทธิ์   |
|---|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------|----------|--------------------------------------|--|--|--|--|
|   | ระดับความเสี่ยงเดิม | ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ |                                  |                 |          |                                      |  |  |  |  |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 :<br>หลักสูตรมีแนวโน้มไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาชีพจากคุรุสภา | 150                 | 150                         | Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง | -               | -        | ไตรมาส 3                             | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ/คณะครูศาสตร์/ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน/หลักสูตร | <input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้วเสร็จ<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ | การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานหลักสูตร/ข้อจำกัดด้านคุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร | 1. หลักสูตรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้รับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพจากคุรุสภา<br>2. ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรสามารถใช้คุณวุฒิการศึกษาเพื่อยื่นขอรับใบอนุญาตประกอบ |

| ประเด็นความเสี่ยง  | เป้าหมาย            |                             | การจัดการความเสี่ยง              | โครงการ/กิจกรรม | งบประมาณ | ระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด) | ผู้รับผิดชอบ  | สถานะการดำเนินงาน  | วิธีการติดตาม/อุปสรรคปัญหา              | ผลสัมฤทธิ์   |
|--|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------|----------|--------------------------------------|---|--|---|--|
|  | ระดับความเสี่ยงเดิม | ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ |                                  |                 |          |                                      |   |  |   |  |
|  |                     |                             |                                  |                 |          |                                      |   |  |   | วิชาชีพครูได้ ส่งผลให้มีโอกาสในการประกอบอาชีพและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานผู้ใช้บัณฑิต |
| <b>ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 :</b><br>สภาพเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มลดลง | 120                 | 120                         | Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง | -               | -        | ไตรมาส 3                             | คณบดีทุกคณะ<br>ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก/<br>ผู้อำนวยการสถาบัน | <input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้วเสร็จ<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ | ระบบกลไกงานแผน การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน | รายได้มหาวิทยาลัยคงที่หรือปรับลดลงเล็กน้อย   |
| <b>ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 :</b> ความปลอดภัยของระบบข้อมูล   | 120                 | 120                         | Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง | -               | -        | ไตรมาส 3                             | รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ                             | <input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้วเสร็จ<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ | ระบบกลไกงานแผน การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน | ระบบฐานข้อมูลมีเสถียรภาพ/มีความปลอดภัยสูง  |

| ประเด็นความเสี่ยง  | เป้าหมาย            |                             | การจัดการความเสี่ยง              | โครงการ/กิจกรรม | งบประมาณ | ระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด) | ผู้รับผิดชอบ   | สถานะการดำเนินงาน  | วิธีการติดตาม/อุปสรรคปัญหา              | ผลสัมฤทธิ์              |
|--|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------|----------|--------------------------------------|--|--|---|-------------------------|
|  | ระดับความเสี่ยงเดิม | ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ |                                  |                 |          |                                      |  |  |   |                         |
| สารสนเทศของหน่วยงาน  |                     |                             |                                  |                 |          |                                      | ผู้อำนวยการสำนักงาน<br>อธิการบดี<br>หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม<br>คณบดีทุกคณะ                                     |  |   |                         |
| <b>ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 :</b> การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด | 120                 | 120                         | Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง | -               | -        | ไตรมาส 4                             | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>ผู้ช่วยอธิการบดี<br>ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี<br>ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน<br>ผู้อำนวยการกองคลัง | <input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้วเสร็จ<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ | ระบบกลไกงานแผน การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน | การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน |

| ประเด็นความเสี่ยง  | เป้าหมาย            |                             | การจัดการความเสี่ยง              | โครงการ/กิจกรรม | งบประมาณ | ระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด) | ผู้รับผิดชอบ  | สถานะการดำเนินงาน  | วิธีการติดตาม/อุปสรรคปัญหา              | ผลสัมฤทธิ์  |
|--|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------|----------|--------------------------------------|---|--|---|---|
|  | ระดับความเสี่ยงเดิม | ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ |                                  |                 |          |                                      |   |  |   |   |
|  |                     |                             |                                  |                 |          |                                      | ผู้อำนวยการกองกลาง<br>หัวหน้างาน<br>ออกแบบและควบคุมงานก่อสร้าง  |  |   |   |
| <b>ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 :</b> การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย | 96                  | 96                          | Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง | -               | -        | ไตรมาส 3                             | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร<br>ผู้ช่วยอธิการบดี<br>คณบดีทุกคณะ<br>ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี<br>ผู้อำนวยการกองกลาง<br>หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ | <input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้วเสร็จ<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ | ระบบกลไกงานแผน การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน | มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดี และได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง นักศึกษา และบุคคลภายนอกเพิ่มขึ้น |



| ประเด็นความเสี่ยง  | เป้าหมาย            |                             | การจัดการความเสี่ยง              | โครงการ/กิจกรรม | งบประมาณ | ระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด) | ผู้รับผิดชอบ  | สถานะการดำเนินงาน  | วิธีการติดตาม/อุปสรรคปัญหา              | ผลสัมฤทธิ์  |
|--|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|-----------------|----------|--------------------------------------|---|--|---|---|
|  | ระดับความเสี่ยงเดิม | ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ |                                  |                 |          |                                      |   |  |   |   |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 : ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา | 72                  | 72                          | Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง | -               | -        | ไตรมาส 3                             | รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา<br>นักศึกษา<br>คณบดีทุกคณะ<br>ผู้อำนวยการสำนักงาน<br>อธิการบดี<br>ผู้อำนวยการกองกลาง<br>งานรักษาความปลอดภัยและ<br>จราจร | <input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้วเสร็จ<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ | ระบบกลไกงานแผน การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน | บุคลากรและนักศึกษาเกิดความเชื่อมั่นในเรื่องของความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ทั้งภายในและนอกสถานที่มหาวิทยาลัย            |
| ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 : การกระทำความผิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ใน   | 72                  | 72                          | Treat: การลด/การควบคุมความเสี่ยง | -               | -        | ไตรมาส 3                             | รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ<br>รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>คณบดีทุกคณะ   | <input type="checkbox"/> ดำเนินการแล้วเสร็จ<br><input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ | ระบบกลไกงานแผน การรายงานไม่เป็นปัจจุบัน | ผู้เรียนมีทักษะดิจิทัลเพิ่มขึ้น สามารถเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตามกฎหมายด้านเทคโนโลยี |

| ประเด็นความเสี่ยง              | เป้าหมาย            |                             | การจัดการความเสี่ยง | โครงการ/กิจกรรม | งบประมาณ | ระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น-สิ้นสุด) | ผู้รับผิดชอบ   | สถานะการดำเนินงาน | วิธีการติดตาม/อุปสรรคปัญหา | ผลสัมฤทธิ์                 |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------|----------|--------------------------------------|--|-------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                | ระดับความเสี่ยงเดิม | ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ |                     |                 |          |                                      |  |                   |                            |                            |
| การเรียนรู้ การสอน และการวิจัย |                     |                             |                     |                 |          |                                      | ผู้อำนวยการ<br>สำนักส่งเสริม<br>วิชาการและ<br>งานทะเบียน<br>ผู้อำนวยการ<br>กองพัฒนา<br>นักศึกษา<br>หัวหน้าศูนย์<br>เทคโนโลยี<br>ดิจิทัลและ<br>นวัตกรรม |                   |                            | สารสนเทศอย่าง<br>เคร่งครัด |

## ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

คำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๗๙๒๓/๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑)(๒)(๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงแต่งตั้งบุคคลดังต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ดังนี้

|   |                            |
|---|----------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ศิวตล ภัฏญาคำ                    | ประธานกรรมการ              |
| ๒. รองศาสตราจารย์วันดา ผาระนันต์                  | กรรมการ                    |
| ๓. รองศาสตราจารย์วาริธ ราศรี                      | กรรมการ                    |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กุลธิดา ภูมิเหล่าแจ้ง        | กรรมการ                    |
| ๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชมภู เหนือศรี                | กรรมการ                    |
| ๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีทรัพย์ ไชยรักษ์           | กรรมการ                    |
| ๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยุวเรศ หลุดพา                | กรรมการ                    |
| ๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พนนศิริรินทร์ ลิ้มปิ่นนันทน์ | กรรมการ                    |
| ๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ           | กรรมการ                    |
| ๑๐. นายปริญญา ทองคำ                               | กรรมการ                    |
| ๑๑. นางวาสนา เทวะสิงห์                            | กรรมการ                    |
| ๑๒. นายประยงค์ จำปาศรี                            | กรรมการ                    |
| ๑๓. ว่าที่ร้อยตรีอาทิตย์ วิเชียรพนัส              | กรรมการและเลขานุการ        |
| ๑๔. นายธนกฤต วิชัยวงษ์                            | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๕. นายสันธวัช พวงมณีขิมา                         | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๖. นางสาวบุญจิรา กล้ากระโทก                      | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

**หน้าที่**

๑. ศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

๒. ศึกษา วิเคราะห์ และยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รวมทั้งกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

๓. นำเสนอเสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙ เสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาเห็นชอบตามลำดับ



ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙ ให้เบิกค่าใช้จ่ายจากงบประมาณเงินรายได้ สำนักงานอธิการบดี ค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆและกรรมการประจำศูนย์สำนัก และให้คณะกรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนตรชนก จันทร์สว่าง)  
รักษาราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ภาคผนวก ข

คำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569





คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๑๘๐๒/๒๕๖๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑),(๒),(๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ จึงแต่งตั้งบุคคลดังต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ดังนี้

|  |                  |
|--|------------------|
| ๑. อธิการบดี                                       | ประธานกรรมการ    |
| ๒. รองอธิการบดี                                    | รองประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้ช่วยอธิการบดี                                | กรรมการ          |
| ๔. คณบดีคณะครุศาสตร์                               | กรรมการ          |
| ๕. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               | กรรมการ          |
| ๖. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ                          | กรรมการ          |
| ๗. คณบดีคณะนิติศาสตร์                              | กรรมการ          |
| ๘. คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์            | กรรมการ          |
| ๙. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                 | กรรมการ          |
| ๑๐. คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร                      | กรรมการ          |
| ๑๑. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์                         | กรรมการ          |
| ๑๒. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย                            | กรรมการ          |
| ๑๓. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี                   | กรรมการ          |
| ๑๔. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม               | กรรมการ          |
| ๑๕. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | กรรมการ          |
| ๑๖. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน   | กรรมการ          |
| ๑๗. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา                 | กรรมการ          |
| ๑๘. ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต                       | กรรมการ          |
| ๑๙. ผู้อำนวยการกองคลัง                             | กรรมการ          |
| ๒๐. ผู้อำนวยการกองกลาง                             | กรรมการ          |
| ๒๑. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล                   | กรรมการ          |
| ๒๒. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา                    | กรรมการ          |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| ๒๓. นายอวยชัย วัฒนา   | กรรมการ                    |
| ๒๔. นางฉวีวรรณ เฝ้าพันธ์                                    | กรรมการ                    |
| ๒๕. นายบุศดี อามกาศย์ศรี                                    | กรรมการ                    |
| ๒๖. นางทองใส นาคคันธ  | กรรมการ                    |
| ๒๗. นายกองค้การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม    | กรรมการ                    |
| ๒๘. รองนายกองค้การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม | กรรมการ                    |
| ๒๙. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน                              | กรรมการและเลขานุการ        |
| ๓๐. นายธนกฤต วิชัยวงษ์                                      | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๑. นายสันชวัลย์ พวงมัทขิมา                                 | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๒. นางสาวบุญจิรา กล้ากระโทก                                | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

**หน้าที่คณะกรรมการดำเนินงาน**

๑. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

๒. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อดำเนินการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม

๓. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา

๔. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อพิจารณา

๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

๖. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

๗. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา

๘. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อพิจารณา

๙. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนตรชนก จินทร์สว่าง)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด

อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000

โทร. 08-1747-8385, 08-0837-6075, 06-1040-2390 (ต่อ 348, 349)

โทรสาร. 0-4372-2117

เว็บไซต์. <http://plan.rmu.ac.th>