



แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

Risk Management Plan

## คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จะเป็นเครื่องมือนำไปสู่การปฏิบัติต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง รอบคอบ เกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมต่อไป

หน่วยตรวจสอบภายใน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์  
พ.ศ. 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
บทที่ 1 ขอบเขตทั่วไป	1
ความเป็นมา	1
เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย	2
ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	4
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์	8
วัตถุประสงค์และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	8
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	11
แผนผังภาพรวมแนวทางการบริหารความเสี่ยง	12
การประเมินความเสี่ยง	14
ตารางแสดงประเภทความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง	15
การประเมินความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง	16
การประเมินมาตรการควบคุม/บริหารความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง	21
การรายงานผล	26
การติดตามผลและการทบทวน	26

## บทสรุปผู้บริหาร

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริการความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากร นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้น เพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่รับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญและตระหนักในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดจากความเสียหาย หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ จึงมีทางเลือกหลากหลายในการจัดการ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบในหน่วยงาน ซึ่งจากการรวบรวมสามารถจัดแบ่งได้ 4 วิธีคือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
4. การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing)

การดำเนินจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ คณะกรรมการบริการความเสี่ยงได้ดำเนินงานยึดหลักกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556 คณะกรรมการได้วางกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงจากประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2556 ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบการบริหารความเสี่ยง ที่อาจเกิดผลกระทบให้เกิดความเสี่ยง ดังนี้

1. ด้านทรัพยากร เช่น การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่
2. ด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
3. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหาร หลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
5. ด้านบุคลากรและความเสี่ยงงานธรรมาภิบาล และจรรยาบรรณ
6. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัย
7. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายในมหาวิทยาลัย

แนวทางการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุประเภท ประเด็น การประเมิน การควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กรรวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องขอการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน

## บทที่ 1 ขอบเขตทั่วไป

### ความเป็นมาความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนอง ความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

3. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนดรายละเอียดไว้ใน หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุกรอบ 5 ปี โดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.”

ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการประกันคุณภาพตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา โดยสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายที่กำหนด โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

### เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดให้มีการทำ แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เพื่อการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการต่าง ๆ การลดโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมิน ได้และควบคุมได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 แผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ 2556 ได้กำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์

### ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการศึกษาและพัฒนาท้องถิ่นในการเพิ่ม คุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนส่งเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดินฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญา ท้องถิ่นและสร้างสรรค์ศิลปวิทยา

### วิสัยทัศน์

ภายในปี พ.ศ. 2558 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาทางด้าน สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการวิจัยควบคู่กับการจัดการเรียนรู้ เพื่อใช้องค์ความรู้ในการ พัฒนาชุมชนท้องถิ่นบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ร่วมพัฒนาสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมของ ประชาคมอาเซียน

### พันธกิจ

เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ บรรลุผลตามปรัชญา วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงกำหนด พันธกิจหลักไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. จัดการเรียนรู้แก่บัณฑิตและสังคมอย่างมีคุณภาพ
2. ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู
3. ผลิตผลงานวิจัยและนำผลงานวิจัยในทุกสาขาวิชามาใช้ในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาสังคม
4. ทำนุบำรุง รักษาศิลปและวัฒนธรรม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
5. ให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่น ส่งเสริมองค์ความรู้ของปราชญ์ท้องถิ่นให้เป็นวิชาชั้นสูง
6. วิจัย พัฒนาเทคโนโลยีและถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่เพื่อตอบสนองต่อชุมชนและท้องถิ่น
7. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลเพื่อความเจริญก้าวหน้าของ สังคมอย่างยั่งยืน
8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการบริหารจัดการ บ้านเมืองที่ดี

9. เตรียมความพร้อมของบุคลากรและนักศึกษา ด้านการศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับการรองรับเงื่อนไขของประชาคมอาเซียน

### นโยบาย

1. บัณฑิตมีคุณภาพ
2. บุคลากรพันธกิจอย่างมีส่วนร่วม
3. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
4. ความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

### จุดหมาย

“ เป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพของปวงชน ที่ประชาชน องค์กรท้องถิ่น หน่วยงานระดับชาติ นานาชาติ ยอมรับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียน”

### วัตถุประสงค์

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อผลิตบัณฑิต และเพิ่มคุณวุฒิของผู้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ตามสภาพความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติ โดยจัดการศึกษาให้เชื่อมโยงกับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้โอกาสบุคคลในท้องถิ่นเข้าศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของนักศึกษาทั้งหมด มุ่งเน้นให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความพร้อมที่จะรับใช้ท้องถิ่น ประเทศชาติและประชาคมอาเซียน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อผลิตครูที่มีคุณภาพ ส่งเสริมวิทยฐานะครูและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนสาธิตเป็นโรงเรียนชั้นนำ สามารถเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อให้มีผลงานวิจัย ทั้งการวิจัยสถาบัน การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการวิชาชีพการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีผลงานวิจัยของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา ตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติ นานาชาติ นำไปใช้ประโยชน์ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาสังคม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4** เพื่อให้มีการทำนุบำรุง รักษา ศิลปะและวัฒนธรรม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 5** เพื่อบริการทางวิชาการแก่สังคม ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ของปราชญ์ท้องถิ่นให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 6** เพื่อผลิตนวัตกรรม เทคโนโลยีที่เป็นผลมาจากการวิจัย และถ่ายทอดสู่ชุมชนท้องถิ่น

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 7** เพื่อให้ นักศึกษา บุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ พร้อมกับรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 8** เพื่อพัฒนาให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ทั้งด้านการบริหารงานบุคลากร งานวิชาการ งานกิจการนักศึกษา งานงบประมาณและการเงิน ที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีการจัดทำข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งอย่างเหมาะสม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 9** เพื่อให้ นักศึกษา บุคลากรและประชาชนในท้องถิ่นมีศักยภาพเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและความมั่นคง



## ยุทธศาสตร์

1. **ยุทธศาสตร์ บัณฑิตดีมีคุณภาพ** เป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างบัณฑิต ให้เป็น คนดี คนเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ มีความรอบรู้ในวิชาชีพสามารถแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่น สังคม ประเทศชาติ และสามารถทำงานร่วมกับประชาคมอาเซียน
2. **ยุทธศาสตร์ บูรณาการพันธกิจอย่างมีส่วนร่วม** เป็นยุทธศาสตร์ที่บูรณาการพันธกิจด้านการวิจัย การผลิตบัณฑิต และการบริการทางวิชาการโดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสังคม
3. **ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล** เป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโดยใช้หลัก นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า
4. **ยุทธศาสตร์ ความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน** เป็นยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพของ นักศึกษา บุคลากร และประชาชนในท้องถิ่น ให้สามารถเข้าร่วมประชาคมอาเซียนได้

## กลยุทธ์และมาตรการที่รองรับยุทธศาสตร์

### 1. ยุทธศาสตร์ บัณฑิตดีมีคุณภาพ

**กลยุทธ์ที่ 1** ให้โอกาสกับบุคคลในท้องถิ่นเข้าศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของนักศึกษาทั้งหมด ทั้ง หลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรระยะยาว ด้วยการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ระบบสมัครตรงเข้าศึกษาได้ ตลอดปี ใช้สื่อการเรียนรู้ทางไกลและทางไกลตลอดเวลา โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ตำรา อิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) สนับสนุนด้านทุนการศึกษาแก่ผู้เรียนดีและยากจน ผู้เรียนสามารถเทียบโอน ประสบการณ์และเทียบโอนรายวิชาระหว่างสถาบัน

**มาตรการ 1.1** สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการรับบุคคลในท้องถิ่นเข้าศึกษาไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70 ของนักศึกษาทั้งหมด

**มาตรการ 1.2** กำหนดให้มีโครงการบริหารและสนับสนุนการจัดการศึกษาในด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

**กลยุทธ์ 2** ผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้ในวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้และ กิจกรรมเสริมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้นักศึกษาสัมผัสกับท้องถิ่นและเรียนรู้ร่วมกับชุมชนในการ พัฒนาท้องถิ่น สังคม ประเทศชาติและทำงานร่วมกับประชาคมอาเซียน

**มาตรการ 2.1** กำหนดให้มีโครงการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาสาขาต่างๆโดยมุ่งเน้นผลิต บัณฑิตที่มีความรอบรู้ในวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม

**มาตรการ 2.2** สนับสนุนและส่งเสริมให้มีโครงการและกิจกรรมที่ทำให้นักศึกษาได้สัมผัสกับ ท้องถิ่นและเรียนรู้ร่วมกับชุมชน

**กลยุทธ์ที่ 3** ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน TQF และสอดคล้องกับ หลักสูตรอุดมศึกษาของประชาคมอาเซียน

**มาตรการ 3.1** กำหนดให้ทุกหน่วยจัดการศึกษาต้องทบทวนและประเมินผลหลักสูตร เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน TQF และสอดคล้องกับหลักสูตรอุดมศึกษาของประชาคมอาเซียน

**กลยุทธ์ที่ 4** พัฒนาสำนักวิทยบริการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถศึกษาค้นคว้าสารสนเทศที่ ทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการ

**มาตรการ 4.1** กำหนดให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการและพัฒนาสารสนเทศเพื่อเป็น

แหล่งเรียนรู้แบบยั่งยืนและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

**กลยุทธ์ที่ 5** พัฒนาการผลิตครู ให้เป็น ครูดี ครูเก่ง เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิตให้เป็นโรงเรียนชั้นนำและเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

**มาตรการ 5.1** ผลิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ใช้โรงเรียนสาธิตเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู

**กลยุทธ์ที่ 6** ขยายพื้นที่ที่เหมาะสมกับสถานภาพการเป็นมหาวิทยาลัยและให้บริการการศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่น โดยคำนึงถึงโอกาส ความเสมอภาคทางการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิต

**มาตรการ 6.1** จัดตั้งสำนักงานโครงการขยายพื้นที่มหาวิทยาลัย ให้บริการการศึกษาพัฒนานวัตกรรมการเกษตรและถ่ายทอดสู่ประชาชน

## 2. ยุทธศาสตร์ บูรณาการพันธกิจอย่างมีส่วนร่วม

**กลยุทธ์ที่ 7** บูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีส่วนร่วมกับประชาชนและองค์กรท้องถิ่น ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ การพัฒนาพลังงานทดแทนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อถ่ายทอดความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่น

**มาตรการ 7.1** สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจและนำแนวทางการบูรณาการพันธกิจอย่างมีส่วนร่วมกับประชาชนและองค์กรท้องถิ่น ไปปฏิบัติอย่างกลมกลืนกับงานประจำ

**มาตรการ 7.2** พัฒนาต่อยอดโครงการอุดรดีดีโมเดล “1 มหาวิทยาลัย 1 จังหวัด”

**กลยุทธ์ที่ 8** ส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ผลิตงานวิจัยสถาบัน วิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ วิชาชีพ วิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ และนานาชาติ

**มาตรการ 8.1** กำหนดให้มีโครงการสนับสนุนการวิจัยของบุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

**มาตรการ 8.2** จัดตั้งงบประมาณประจำปีสำหรับสนับสนุนด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ของงบประมาณประจำปีที่เป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

**กลยุทธ์ที่ 9** ให้บริการทางวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้ของปราชญ์ท้องถิ่น ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

**มาตรการ 9.1** กำหนดให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีโครงการบริการวิชาการที่สนองความต้องการของประชาชนและทำให้เกิดรายได้แก่มหาวิทยาลัย

**มาตรการ 9.2** สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ของปราชญ์ท้องถิ่นควบคู่กับการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย

## 3. ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

**กลยุทธ์ที่ 10** ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษา และยุทธศาสตร์ในระดับพื้นที่ตามความต้องการของท้องถิ่นและภูมิภาคอาเซียน

**มาตรการ 10.1** ให้กองนโยบายและแผนประสานงาน จัดทำและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์

ของมหาวิทยาลัยทุกปี ให้สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

**กลยุทธ์ที่ 11** จัดทำแผนงานและแผนปฏิบัติการรองรับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ได้ปรับปรุงแล้วให้ครอบคลุมมาตรฐานตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

**มาตรการ 11.1** ให้กองนโยบายและแผนประสานงาน จัดทำและปรับปรุง แผนงานและแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยทุกปี ให้สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

**มาตรการ 11.2** ให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปีละ 2 ครั้ง รายงานต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและนำข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยมาปรับปรุงแผนต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 12** พัฒนาระบบการประกันคุณภาพทุกหน่วยงานให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน

**มาตรการ 12.1** ให้สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานคุณภาพและตรวจสอบภายในประสานงานพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของทุกหน่วยงานให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน

**กลยุทธ์ที่ 13** บริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการ (Board of Command) ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน

**มาตรการ 13.1** แต่งตั้งคณะกรรมการในการบริหารงานด้านต่างๆทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน

**กลยุทธ์ที่ 14** พัฒนาระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสิทธิและการดำเนินงานเพื่อลดความแปลกแยก (Alienation) ระหว่างบุคลากรประจำที่เป็นข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยคำนึงถึงความมั่นคงในการทำงาน ผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับภาระงาน ประสิทธิภาพ ความสามารถและผลงานที่มีคุณค่า

**มาตรการ 14.1** ให้กองบริหารงานบุคคลประสานงานในการปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสิทธิและการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

**กลยุทธ์ที่ 15** พัฒนาระบบและระเบียบการประเมินบุคลากรให้มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ตามหลักธรรมาภิบาล

**มาตรการ 15.1** ให้กองบริหารงานบุคคลประสานงานในการปรับปรุงระบบและระเบียบการประเมินบุคลากรให้มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ตามหลักธรรมาภิบาล

**กลยุทธ์ที่ 16** เร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านคุณวุฒิ ผลงานทางวิชาการ สมรรถนะในการทำงาน การเข้าสู่ตำแหน่ง ให้เหมาะสมสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

**มาตรการ 16.1** จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวและแผนพัฒนาบุคลากรรายปีทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

**มาตรการ 16.2** กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวและแผนพัฒนาบุคลากรรายปีเพื่อเร่งรัดให้มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

**กลยุทธ์ที่ 17** จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงพร้อมๆกับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและหน่วยงาน (Competency Growth)

**มาตรการ 17.1** กำหนดให้มีแผนงานโครงการและกิจกรรม เกี่ยวกับจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และจัดการความรู้ (Knowledge Management)

**กลยุทธ์ที่ 18** พัฒนาระบบการจัดการทางด้านการคลัง งบประมาณ การเงินและพัสดุ โดยยึดหลักการรักษาวินัยทางการคลังและความถูกต้องตามระเบียบ การจัดหาทรัพยากรการเงิน การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบและควบคุม การวิเคราะห์และจัดทำรายงาน เพิ่มการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (MIS) เพื่อลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองและมีการจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

**มาตรการ 18.1** พัฒนาระบบการจัดการทางด้านการคลัง งบประมาณ การเงินและพัสดุของมหาวิทยาลัย

**มาตรการ 18.2** กำหนดให้มีแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานพร้อมกับการติดตามตรวจสอบและควบคุมภายใน

#### 4. ยุทธศาสตร์ ความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

**กลยุทธ์ที่ 19** ส่งเสริม สนับสนุน ให้นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน โดยพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน มีทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

**มาตรการ 19.1** พัฒนา ปรับปรุง หลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวและจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการเป็นประชาคมอาเซียน

**กลยุทธ์ที่ 20** ส่งเสริมและพัฒนาประชาชน สร้างเครือข่ายท้องถิ่น ให้มีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

**มาตรการ 20.1** บริการวิชาการสร้างความเข้มแข็งให้กับประชาชนและส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายท้องถิ่นเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

## บทที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มีเหตุผลที่จัดแผนบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ว่าด้วยมาตรฐานกาประกันคุณภาพการศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง
2. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในรวมทั้งการติดตามประเมินผล
3. เป็นส่วนช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้

### วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้น การสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มีคณะกรรมการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เรียกชื่อย่อ กบป. ประกอบด้วย

อธิการบดี	ประธานกรรมการ
รองอธิการบดีรับผิดชอบงานบริหาร	รองประธานกรรมการ
รองอธิการบดี	กรรมการ
ผู้ช่วยอธิการบดี	กรรมการ
คณบดีทุกคณะ บัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน วิทยาลัย ศูนย์ โรงเรียนสาธิต ฯ	กรรมการ
ผู้ช่วยอธิการบดีรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ	กรรมการและเลขานุการ
ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานคุณภาพ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานคุณภาพ 2 คน	ผู้ช่วยเลขานุการ

## อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

### 1. การบริหารงานประกันคุณภาพ

- 1.1 กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน พัฒนาการดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
- 1.2 ทบทวนและพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย
- 1.3 พิจารณานุมัติรายงานประเมินตนเอง ของมหาวิทยาลัย
- 1.4 พิจารณานุมัติแผนปรับปรุงคุณภาพการศึกษา อันสืบเนื่องจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพการศึกษายานนอก
- 1.5 ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา
- 1.6 รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

### 2. การบริหารความเสี่ยง

- 2.1 กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน พัฒนาการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- 2.2 พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- 2.3 พิจารณานุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 2.4 รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและผลที่ได้รับจากการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
- 2.5 ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 2.6 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป
- 2.7 รับผิดชอบรายงานผลการสอบทานและประเมินสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยของหน่วยตรวจสอบภายใน

### 3. การควบคุมภายใน

- 3.1 กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน พัฒนาการดำเนินการเกี่ยวกับควบคุมภายใน
- 3.2 พัฒนาและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- 3.3 พิจารณานุมัติการประเมินผลการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย (ปอ.1, ปอ.2, ปอ.3)
- 3.4 รับผิดชอบรายงานผลการสอบทานและประเมินสิทธิผลการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยของหน่วยตรวจสอบภายใน

- 3.5 รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน และผลการสอบทานและประเมินสิทธิ  
ผลการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัยของหน่วยตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและกระทรวงศึกษาธิการภายใน ๙๐ วัน หลังสิ้นปีงบประมาณ
4. หน้าที่อื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

#### **การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน**

การบริหารองค์กรที่ดีนั้น จะต้องมีการติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น สิ่งที่จะทำให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นต้องประกอบด้วย การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน ซึ่งการตรวจสอบภายในของทุกหน่วยงาน เพื่อจัดทำเป็นรายงานผลการตรวจสอบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในที่หน่วยงานจะต้องรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

## บทที่ 3

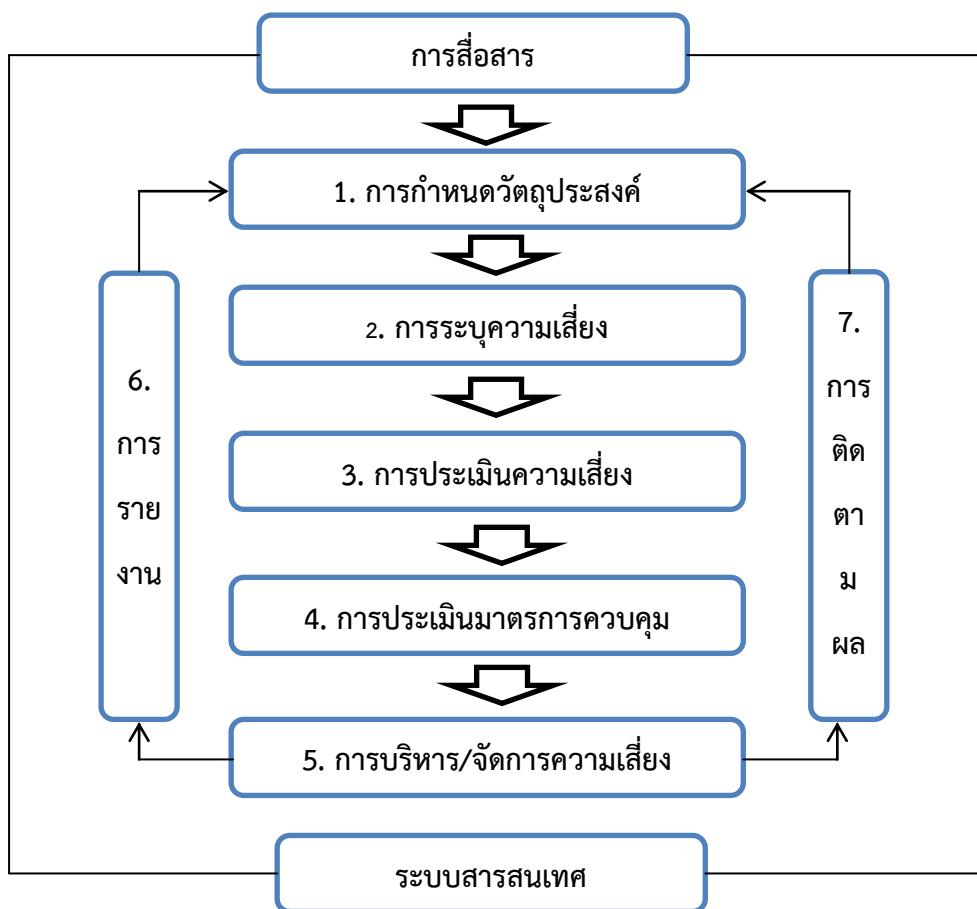
### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย คณะหรือ หน่วยงานย่อย รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี
2. **การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนของมหาวิทยาลัย
3. **การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์ และการจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการ ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)
4. **การประเมินมาตรการควบคุม** เป็นการประเมินกิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่า สามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลการ ควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. **การบริหาร/การจัดการความเสี่ยง** เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติใน มหาวิทยาลัย หรือคณะ/ศูนย์/สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของ ผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน /โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความ เสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ
6. **การรายงาน** เป็นการรายงานผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงให้ฝ่ายบริหารทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง
7. **การติดตามผลและทบทวน** เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเหมาะสม กับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวน ประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น



## โดยมีแผนผังภาพรวมของแนวทางการบริหารความเสี่ยงดังนี้



### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้น การสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ

### 2. ระบุความเสี่ยง (Identify Risk)

การดำเนินจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินงานยึดหลักกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2556 คณะกรรมการได้วางกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

การดำเนินการสำรวจและเลือกความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จัดทำขึ้นให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา (กบป.) ของมหาวิทยาลัยประชุมเพื่อเลือกความเสี่ยงทั้งหมด 13 ข้อ เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยลำดับที่ 1 เป็นความเสี่ยงที่มีค่าสูงที่สุด ลำดับที่ 2 และลำดับที่ 3 เป็นความเสี่ยงรองลงมาจะเหลือทั้งหมด 3 ด้านเพื่อดำเนินการควบคุมความเสี่ยงภายในปี พ.ศ. 2556

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน)
2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (งบประมาณ)
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)
4. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (อาคารสถานที่)
5. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์สถาบัน
6. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
7. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร)
8. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (การบริหารงานวิจัย)
9. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ระบบงาน)
10. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ระบบประกันคุณภาพ)
11. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
12. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
13. อื่น ๆ ตามบริบทมหาวิทยาลัย

โดยความเห็นของคณะกรรมการที่เข้าร่วมประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 22 ท่าน สรุปข้อมูลจากทั้งหมด 13 ข้อ เลือกเพียง 3 ประเด็นที่มีความคิดเห็นจากประเด็นทั้งหมด

ความคิดเห็นว่าเสี่ยงมากที่สุดเป็น ข้อ 1 ความเสี่ยงมากที่สุดคือ 5 ความเสี่ยงสูงมาก

ความคิดเห็นว่าเสี่ยงมากที่สุดเป็น ข้อ 2 ความเสี่ยงมากที่สุดคือ 4 ความเสี่ยงสูง

ความคิดเห็นว่าเสี่ยงมากที่สุดเป็น ข้อ 3 ความเสี่ยงมากที่สุดคือ 3 ความเสี่ยงปานกลาง

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

#### ตารางระดับความเสี่ยง (Degree Risk)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ/ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	5	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			ระดับของความเสี่ยง				

#### ตารางแสดงจัดลำดับความเสี่ยง (Degree Risk) มี 5 ระดับคือ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
5	20-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
4	15-19	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
3	10-14	ระดับที่พอรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
2	5-9	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1	1-4	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ตารางแสดงประเภทความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

ลำดับ	ด้านความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง		การประเมินความเสี่ยง			ลำดับ ความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
1.	ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน)	ด้านการเงิน	F	13	29	สูงมาก	5
2.	ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (งบประมาณ)	ด้านการเงิน	F	12	18	ปานกลาง	7
3.	ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)	ด้านการดำเนินงาน	O	5	13	ปานกลาง	8
4.	ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (อาคารสถานที่)	ด้านการดำเนินงาน	O	0	0	น้อยมาก	12
5.	ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์สถาบัน	ด้านกลยุทธ์	S	5	7	น้อย	11
6.	ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	C	11	25	สูงมาก	6
7.	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหารหลักสูตร)	ด้านการดำเนินงาน	O	16	26	สูงมาก	4
8.	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (การบริหารงานวิจัยและ การพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ)	ด้านการดำเนินงาน	O	12	30	สูงมาก	3
9.	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ระบบงาน)	ด้านการดำเนินงาน	O	6	12	ปานกลาง	9
10.	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ระบบประกันคุณภาพ)	ด้านการดำเนินงาน	O	17	49	สูงมาก	1
11.	ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร	ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	C	24	42	สูงมาก	2
12.	ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก	ไม่ระบุด้าน		8	10	ปานกลาง	10
13.	อื่น ๆ ตามบริบทมหาวิทยาลัย			0	0		12

(เอกสารประกอบ : ภาคผนวก)

### การประเมินความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์	ขั้นตอนและวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
<b>ด้านประกันคุณภาพ</b> 1. การพัฒนาความ เข้าใจองค์ประกอบและ เกณฑ์ประกันคุณภาพ	1.1 เพื่อให้บุคลากรมี ความเข้าใจใน องค์ประกอบและเกณฑ์ ในการประกันคุณภาพ การศึกษา	1. บุคลากรที่มา รับหน้าที่ดูแลงาน ประกันคุณภาพเป็น บุคคลใหม่ และยังไม่ มีเต็มกรอบ อัตรากำลัง	1. บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อ พัฒนาองค์ประกอบและ เกณฑ์ประกันคุณภาพ 2. บุคลากร (อาจารย์และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน) ยังไม่ เข้าใจในองค์ประกอบและ เกณฑ์ประกันคุณภาพอย่าง ถ่องแท้	ด้านการ ดำเนินงาน	สูงมาก	1. จัดโครงการประชุมเชิง ปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ความ เข้าใจในองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ พร้อมการฝึกปฏิบัติการเขียนผล การดำเนินงานและแนวทางการเก็บ หลักฐาน
	1.2 เพื่อให้บุคลากรใน มหาวิทยาลัยสามารถ เขียนผลการดำเนินงาน และหลักฐานที่ใช้ ประกอบเป็นรูปแบบ เดียวกัน	1. บุคลากรยังเขียน ผลการดำเนินงานให้ สอดคล้องกับ หลักฐานยังไม่ สมบูรณ์	1. บุคลากร ยังคงต้อง พัฒนาการเขียนผลการ ดำเนินงานให้ครอบคลุม กระบวนการให้ครบวงจร PDCA และความสอดคล้อง ของหลักฐานเอกสารประกอบ	ด้านการ ดำเนินงาน	สูงมาก	
2. โครงการนำ Program ฐานข้อมูลสู่ การปฏิบัติจริงเพื่อใช้ใน การประกันคุณภาพ	1. เพื่อให้บุคลากรได้ ทดลองการลงสู่ ฐานข้อมูล	1. บุคลากรควรต้องมี ความตระหนักในการ ลงฐานข้อมูล 2. ผู้บริหารควรเพิ่ม	1.บุคลากรมีงานประจำที่ล้น มือ จึงไม่สามารถแบ่งเวลามา ทำเอกสารให้เป็น PDF ลง ฐานข้อมูล	ด้านการ ดำเนินงาน	สูงมาก	1. จัดระบบการตรวจติดตาม คุณภาพการศึกษาภายในระดับ ภาควิชาจำนวน 2 ครั้งต่อปี การศึกษา

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์	ขั้นตอนและวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
การศึกษา		การให้การสนับสนุนบุคลากรที่ได้รับการให้ดำเนินการเกิดความสะดวกรในการทำงาน	2. ขาดระบบการติดตามการลงข้อมูล 3. บุคลากรขาดเครื่องมือในการทำงานสำเนาแผ่นกระดาษมาเป็น PDF.ไฟล์ 4. ขาดบุคลากร IT ในหน่วยงาน สมต.			
<b>ด้านจริยธรรมและ ธรรมาภิบาล</b>  1. ความโปร่งใส	1. เพื่อให้การบริหารเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	1. การตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยอาจจะไม่ต่อเนื่อง	1. ขาดบุคลากรด้านตรวจสอบภายใน 2. ขาดการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	ด้าน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง	สูงมาก	1. รับสมัครบุคลากรที่มีคุณสมบัติในด้านงานตรวจสอบภายใน
2. สร้างความตระหนักด้านจริยธรรมในการเป็นอาจารย์/เป็นพนักงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	1. มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในทุกปีของแต่ละหน่วยงาน 2. มีการจัดทำรายงานการสรุปการพัฒนา	1. บุคลากรยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจากบุคลากรแต่ละหน่วยงานมีเวลาว่างไม่ตรงกันในการ	1. อาจารย์หรือบุคลากรที่มาบรรจุใหม่ ยังขาดความตระหนักในด้านจริยธรรมที่ถูกต้องและเหมาะสม 2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เข้าใจกฎระเบียบอย่างแท้จริง	ด้าน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง	สูงมาก	1. กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากร จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยให้แต่ละหน่วยงานจัดทำโครงการพัฒนาเสนอมหาวิทยาลัย

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์	ขั้นตอนและวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
	บุคลากรแต่ละครั้ง	พัฒนารวมถึง งบประมาณในการ จัดกิจกรรมในการ พัฒนาบุคลากรมี จำกัด	ซึ่งนำไปสู่แนวปฏิบัติในการอยู่ ร่วมกันในมหาวิทยาลัย			
<p><b>ด้านการพัฒนา</b> <b>ตำแหน่งทางวิชาการ</b></p> <p>1. การพัฒนาคุณภาพ วารสารวิชาการของ มหาวิทยาลัยเพื่อรองรับ การตีพิมพ์เผยแพร่ ผลงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรมหาวิทยาลัย ราชภัฏอุดรดิตถ์และ บุคคลทั่วไป</p>	<p>1. เพื่อสร้างระบบ สนับสนุนการทำงาน คณาจารย์ในการเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการ</p>	<p>1. ระบบสนับสนุน อาจารย์เพื่อเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการ ยังไม่สอดคล้อง กับศักยภาพและ ความต้องการจำเป็น ในการทำผลงาน วิชาการ จึงทำให้ จำนวนอาจารย์ที่มี ตำแหน่งทาง วิชาการของ มรอ. ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย อุดมศึกษาประเทศ ไทย ดังนี้</p>	<p>1.ยุทธศาสตร์การพัฒนา อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการยังไม่ชัดเจน 2.การสนับสนุนและพัฒนา ศักยภาพอาจารย์รายบุคคล เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ยังไม่เป็นระบบ 3.สารสนเทศการให้ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีและการสื่อสาร ภายในองค์กรสำหรับการ พัฒนาศักยภาพอาจารย์เพื่อ การพัฒนาผลงานทางวิชาการ มีน้อย 4.ฐานข้อมูลการสืบค้น และ</p>	<p>ด้าน กลยุทธ์ (กลยุทธ์ ที่ 16)</p>	<p>สูงมาก</p>	<p>1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนา ศักยภาพ อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ 2. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา ศักยภาพอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการ 3. จัดตั้งศูนย์ประสานงานโครงการ พัฒนาศักยภาพอาจารย์เข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการ 4. ประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำ road map การเข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการของผู้เข้าร่วมโครงการ</p>

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์	ขั้นตอนและวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
		มรอ./อุดมศึกษาไทย อาจารย์ 89/56 ผศ. 9/24 รศ. 2/18 ศ. 0/2	การตีพิมพ์เผยแพร่ ผลงานทางวิชาการไม่เพียงพอ			<p>5. จัดกลุ่มอาจารย์ตามความพร้อมของผลงานวิชาการเป็น 3 กลุ่มและพัฒนาศักยภาพความเชี่ยวชาญรายบุคคลเพื่อการผลิตผลงานวิชาการ</p> <p>6. พัฒนาระบบสื่อสารในองค์กรด้วยระบบ e-prof.</p> <p>6.1 ระบบสารสนเทศองค์ความรู้ ระเบียบ ประกาศ การพิจารณาผลงานทางวิชาการ</p> <p>6.2 ระบบสื่อสารภายในองค์กร ตอบข้อซักถาม social media</p> <p>7. จัดระบบฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้นในการจัดทำเอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน ตำรา หนังสือหรืองานวิจัย</p> <p>8. จัดระบบสนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน วิชาการ ได้แก่วารสารการประชุมวิชาการที่ กพอ. รับรอง</p> <p>9. ประชุมเข้าปฏิบัติการเพื่อ</p>



กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์	ขั้นตอนและวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
						รวบรวมเอกสารผลงาน วิชาการ การเขียนคำขอตามเอกสาร แบบฟอร์ม และเงื่อนไขของการขอ ตำแหน่งทางวิชาการ 10. ทดลองและประเมินระบบ

#### 4.-5. การประเมินมาตรการควบคุม/การบริหารความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

จากการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้มีการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก มากำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกัน ลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยง มีการควบคุมแล้ว ได้ผลตามที่ต้องการอยู่หรือไม่

##### ตารางประเมินการควบคุม

สาเหตุความเสี่ยง Risk Factors	การควบคุมที่ควรจะมี	ดำเนินกิจกรรมควบคุม	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้ว
<p><b>ด้านประกันคุณภาพ</b></p> <p>1. การพัฒนาความเข้าใจองค์ประกอบและเกณฑ์ประกันคุณภาพ</p> <p><b>ความเสี่ยง</b></p> <p>1. บุคลากรที่มารับหน้าที่ดูแลงานประกันคุณภาพเป็นบุคคลใหม่ และยังไม่มีความรอบรู้</p> <p><b>ปัจจัยเสี่ยง</b></p> <p>1. บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อพัฒนาองค์ประกอบและเกณฑ์ประกันคุณภาพ</p> <p>2. บุคลากร (อาจารย์และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน) ยังไม่เข้าใจในองค์ประกอบและเกณฑ์ประกันคุณภาพอย่างถ่องแท้</p> <p><b>ความเสี่ยง</b></p> <p>2. บุคลากรยังเขียนผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักฐานยังไม่สมบูรณ์</p>	<p>1. รับสมัครบุคลากรด้านการประกันคุณภาพในกรอบอัตรากำลังที่ขาด</p> <p>2. จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบและตัวบ่งชี้พร้อมการฝึกปฏิบัติการเขียนผลการดำเนินงานและแนวทางการเก็บหลักฐาน</p>	<p>1. รับบุคลากรประกันคุณภาพ 1 อัตราแต่ยังไม่เต็มกรอบอัตรากำลัง</p> <p>2. จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบและตัวบ่งชี้พร้อมการฝึกปฏิบัติการเขียนผลการดำเนินงานและแนวทางการเก็บหลักฐานให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพทั้งมหาวิทยาลัย 1 ครั้ง</p>	<p>=ได้ผลตามที่คาดหวัง</p> <p>=ได้ผลตามที่คาดหวัง</p>

<p>สาเหตุความเสี่ยง</p> <p><b>Risk Factors</b></p>	<p>การควบคุมที่ควรจะมี</p>	<p>ดำเนินกิจกรรมควบคุม</p>	<p>ผลการประเมิน การควบคุมที่มีอยู่ แล้ว</p>
<p><u>ปัจจัยเสี่ยง</u></p> <p>1. บุคลากรที่ดูแลงานประกันคุณภาพเป็นบุคลากรที่ยังขาดประสบการณ์ในงานประกันคุณภาพจึงต้องอบรมการเขียนผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมกระบวนการให้ครบวงจร PDCA และความสอดคล้องของหลักฐานเอกสารประกอบเพื่อรับการตรวจประกันคุณภาพการศึกษา</p>			
<p>2. โครงการนำ Program ฐานข้อมูลสู่การปฏิบัติจริงเพื่อใช้ในการประกันคุณภาพ</p> <p><u>ความเสี่ยง</u></p> <p>1. บุคลากรควรต้องมีความตระหนักในการลงฐานข้อมูล</p> <p>2. ผู้บริหารควรเพิ่มการให้การสนับสนุนบุคลากรที่ได้รับการให้ดำเนินการเกิดความสะดวกในการทำงาน</p> <p><u>ปัจจัยเสี่ยง</u></p> <p>1. บุคลากรมีงานประจำที่ล้นมือ จึงไม่สามารถแบ่งเวลามาทำเอกสารให้เป็น PDF ลงฐานข้อมูล</p> <p>2. ขาดระบบการติดตามการลงข้อมูล</p> <p>3. บุคลากรขาดเครื่องมือในการทำสำเนาแผ่นกระดาษมาเป็น PDF.ไฟล์</p> <p>4. ขาดบุคลากร IT ในหน่วยงาน สมต.</p>	<p>1. จัดระบบการตรวจติดตามคุณภาพการศึกษาภายในระดับภาคีวิชาจำนวน 2 ครั้งต่อปีการศึกษา โดยใช้ระบบ e-SAR ในการตรวจติดตามระบบภาคีวิชาในครั้งที่ 2</p>	<p>1. จัดระบบการตรวจติดตามคุณภาพการศึกษาภายในระดับภาคีวิชาจำนวน 1 ครั้งในเทอมที่ 1/2556</p> <p>2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาฐานข้อมูลนำร่องในระดับภาคีวิชา เพื่อรับการตรวจ e-SAR</p>	<p>=ได้ผลตามที่ คาดหวัง</p>
<p><u>ด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล</u></p> <p>1. ความโปร่งใส</p> <p><u>ความเสี่ยง</u></p> <p>1. การตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย อาจจะไม่ต่อเนื่อง</p>	<p>1. รับสมัครบุคลากรที่มีคุณสมบัติในด้านงานตรวจสอบภายใน</p>	<p>1.รับบุคลากรตรวจสอบภายใน 2 อัตรา</p>	<p>=ได้ผลตามที่ คาดหวัง</p>

<p>สาเหตุความเสี่ยง</p> <p>Risk Factors</p>	<p>การควบคุมที่ควรจะมี</p>	<p>ดำเนินกิจกรรมควบคุม</p>	<p>ผลการประเมิน การควบคุมที่มีอยู่ แล้ว</p>
<p><u>ปัจจัยเสี่ยง</u></p> <p>1. ขาดบุคลากรด้านตรวจสอบภายใน</p> <p>2. ขาดการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่อง</p>			
<p>2. สร้างความตระหนักด้านจริยธรรมในการเป็นอาจารย์/เป็นพนักงานของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์</p> <p><u>ความเสี่ยง</u></p> <p>1. บุคลากรยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจากบุคลากรแต่ละ หน่วยงานมีเวลาว่างไม่ตรงกัน</p> <p><u>ปัจจัยเสี่ยง</u></p> <p>1. อาจารย์หรือบุคลากรที่มาบรรจุใหม่ ยังขาดความตระหนักในด้านจริยธรรม ที่ถูกต้องและเหมาะสมพัฒนารวมถึงงบประมาณในการจัดกิจกรรมในการ พัฒนาบุคลากรมีจำกัด</p> <p>2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เข้าใจกฎระเบียบอย่างแท้จริง ซึ่งนำไปสู่แนวปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันในมหาวิทยาลัย</p>	<p>1. กำหนดแนวทางในการ พัฒนาบุคลากร จัดให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการ พัฒนาโดยให้แต่ละหน่วยงาน จัดทำโครงการพัฒนาเสนอ มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. ไม่ได้จัดโครงการพัฒนา บุคลากรโครงการในภาพรวมของ มหาวิทยาลัย แต่ละหน่วยงาน ดำเนินการของแต่ละหน่วยงาน</p>	<p>=ได้ผลบ้างแต่ยัง ไม่สมบูรณ์ (แต่จะดำเนินการ ในปีงบประมาณ ต่อไป)</p>
<p><u>ด้านการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ</u></p> <p>1.การพัฒนาคุณภาพวารสารวิชาการของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงานวิจัยและวิชาการบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์และ บุคคลทั่วไป</p> <p><u>ความเสี่ยง</u></p> <p>1. ระบบสนับสนุนอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการยังไม่สอดคล้อง กับศักยภาพและความต้องการจำเป็นในการทำผลงานวิชาการ จึงทำให้</p>	<p>1. แต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ศักยภาพอาจารย์เข้าสู่ ตำแหน่งวิชาการ</p>	<p>1.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและ ดำเนินการตามขั้นตอนลำดับที่ 1-6 ในส่วนข้อ 7-8 ยังไม่ได้ ดำเนินการเพราะยังไม่มีอาจารย์ ท่านใดถึงขั้นดำเนินการเผยแพร่</p>	<p>=ได้ผลบ้างแต่ยัง ไม่สมบูรณ์ (แต่จะดำเนินการ ในปีงบประมาณ ต่อไป)</p>

<p>สาเหตุความเสี่ยง Risk Factors</p>	<p>การควบคุมที่ควรจะมี</p>	<p>ดำเนินกิจกรรมควบคุม</p>	<p>ผลการประเมิน การควบคุมที่มีอยู่ แล้ว</p>
<p>จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการของ มรอ. ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย อุดมศึกษาประเทศไทย ดังนี้ มรอ./อุดมศึกษาไทย อาจารย์ 89/56 ผศ. 9/24 รศ. 2/18 ศ. 0/2 <u>ปัจจัยเสี่ยง</u> 1.ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการยังไม่ชัดเจน 2.การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพอาจารย์รายบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการยังไม่เป็นระบบ 3.สารสนเทศการให้ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีและการสื่อสารภายในองค์กร สำหรับการพัฒนาศักยภาพอาจารย์เพื่อการพัฒนาผลงานทางวิชาการมีน้อย 4.ฐานข้อมูลการสืบค้น และการตีพิมพ์เผยแพร่ ผลงานทางวิชาการไม่เพียงพอ</p>	<p>2. จัดทำยุทธศาสตร์การ พัฒนาศักยภาพอาจารย์เข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการ 3. จัดตั้งศูนย์ประสานงาน โครงการพัฒนาศักยภาพ อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการ 4. ประชุมเชิงปฏิบัติการการ จัดทำ road map การเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการของ ผู้เข้าร่วมโครงการ 5. จัดกลุ่มอาจารย์ตามความ พร้อมของผลงานวิชาการเป็น 3 กลุ่ม และพัฒนาศักยภาพ ความเชี่ยวชาญรายบุคคลเพื่อ การผลิตผลงานวิชาการ 6. พัฒนาระบบสื่อสารใน องค์กรด้วยระบบ e-prof. 6.1 ระบบสารสนเทศองค์ ความรู้ ระเบียบ ประกาศ การ พิจารณาผลงานทางวิชาการ 6.2 ระบบสื่อสารภายใน องค์กรตอบข้อซักถาม</p>	<p>จึงไม่ได้สนับสนุนการตีพิมพ์ ใน วารสาร ข้อ 9 ดำเนินการประชุม แล้ว และข้อ 10 ยังไม่ได้ ดำเนินการทดลองและประเมิน ระบบ</p>	

<p>สาเหตุความเสี่ยง</p> <p>Risk Factors</p>	<p>การควบคุมที่ควรจะมี</p>	<p>ดำเนินกิจกรรมควบคุม</p>	<p>ผลการประเมิน การควบคุมที่มีอยู่ แล้ว</p>
	<p>social media</p> <p>7. จัดระบบฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้นในการจัดทำเอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน ตำรา หนังสือหรืองานวิจัย</p> <p>8. จัดระบบสนับสนุนการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงานวิชาการ ได้แก่ วารสารการประชุมวิชาการที่ กพอ. รับรอง</p> <p>9. ประชุมเข้าปฏิบัติการเพื่อรวบรวมเอกสารผลงานวิชาการ การเขียนคำขอตามเอกสารแบบฟอร์ม และเงื่อนไขของการขอตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>10. ทดลองและประเมินระบบ</p>		

## 6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใดและมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน หลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก หรือสูง มากำหนดวิธีการและรายงาน

ระดับมหาวิทยาลัย จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง เสนอความเห็นชอบจากอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยทุกสิ้นปีงบประมาณ

ระดับคณะ ศูนย์ สำนัก ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

## 7. การติดตามผลและการทบทวน

**การติดตามผล** เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุและความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงผลกระทบ วิธีการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยมหาวิทยาลัยจะมีการติดตามรายครึ่งปีละ 2 ครั้งคือ สิ้นปีงบประมาณ และติดตามรอบ 6 เดือน

**การทบทวน** เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง เพื่อพัฒนาให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงทุกสิ้นปีงบประมาณ

ภาคผนวก



ตารางประเภทความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ โดยคณะกรรมการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา (กบป.)

จำนวน กรรมการ	ข้อ 1		ข้อ 2		ข้อ 3		ข้อ 4		ข้อ 5		ข้อ 6		ข้อ 7		ข้อ 8		ข้อ 9		ข้อ 10		ข้อ 11		ข้อ 12		ข้อ 13	
	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ
1													3	3	2	4			1	5						
2			3	3															1	5			2	4		
3																	2	4	1	5						
4	2	4	3	3																	1	5				
5													3	3	2	4			1	5						
6													1	5					2	4	3	3				
7			3	3							2	4							1	5						
8	2	4											3	3					1	5						
9					3	3											2	4			1	5				
10	3	3															2	4	1	5						
11								3	3	2	4										1	5				
12	2	4													3	3					1	5				
13	1	5									2	4									3	3				
14															1	5			2	4	3	3				
15											2	4			1	5					3	3				
16			1	5									3	3							2	4				
17			2	4	1	5													3	3						
18	2	4									1	5									3	3				
19	1	5								2	4										3	3				
20													2	4	1	5							3	3		
21											2	4	1	5									3	3		
22					1	5									2	4			3	3						
	13	29	12	18	5	13	0	0	5	7	11	25	16	26	12	30	6	12	17	49	24	42	8	10	0	0

## แบบสำรวจการเลือกความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ประจำปีการศึกษา 2556

คำชี้แจง

แบบสำรวจการเลือกความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ จัดทำขึ้นให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการ กบป. ของมหาวิทยาลัยต้องเลือกความเสี่ยงทั้งหมดจำนวน 3 ด้าน เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงต่อไปโดยเขียนลำดับที่ 1 ถ้ามีความเสี่ยงมากที่สุด ลำดับที่ 2 ถ้ามีความเสี่ยงรองลงมาเป็นอันดับ 2 และลำดับที่ 3 ถ้ามีความเสี่ยงรองลงมาเป็นอันดับ 3 ลงในช่องด้านขวามือ

ด้านความเสี่ยง	เรียงลำดับ 1 –เสี่ยงมากที่สุด, ลำดับที่ 2-รองลงมา, ลำดับที่ 3-เสี่ยงน้อยเป็นอันดับ 3
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน)	
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (งบประมาณ)	
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (ระบบสารสนเทศ)	
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (อาคารสถานที่)	
ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์สถาบัน	
ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหารหลักสูตร	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (การบริหารงานวิจัย)	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ระบบงาน)	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (ระบบประกันคุณภาพ)	
ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้าน ธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของ อาจารย์และบุคลากร	
ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก	
อื่น ๆ ตามบริบทมหาวิทยาลัย	

ลงชื่อ .....

กรรมการ กบป.

## บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน่วยตรวจสอบภายใน. (2552). คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โกลบอล กราฟฟิค.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. (2552). แนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำขอรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 (ก.พ.ร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานมาตรฐานคณะกรรมการและตรวจสอบภายใน. (2556). คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ พ.ศ. 2556

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลควบคุมภายใน. เข้าได้ที่ <http://www.oag.go.th>

"พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545"

(2545, 2 ตุลาคม) ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา

"พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545" (2542, 19 สิงหาคม)

ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา

"พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546" (มาตรา12) ว่าด้วยการกำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร.

อุษณา ภัทรมนตรี. 2547. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: แทกซ์แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชั่น จำกัด.