



(ร่าง)

แผนบริหาร ความเสี่ยง

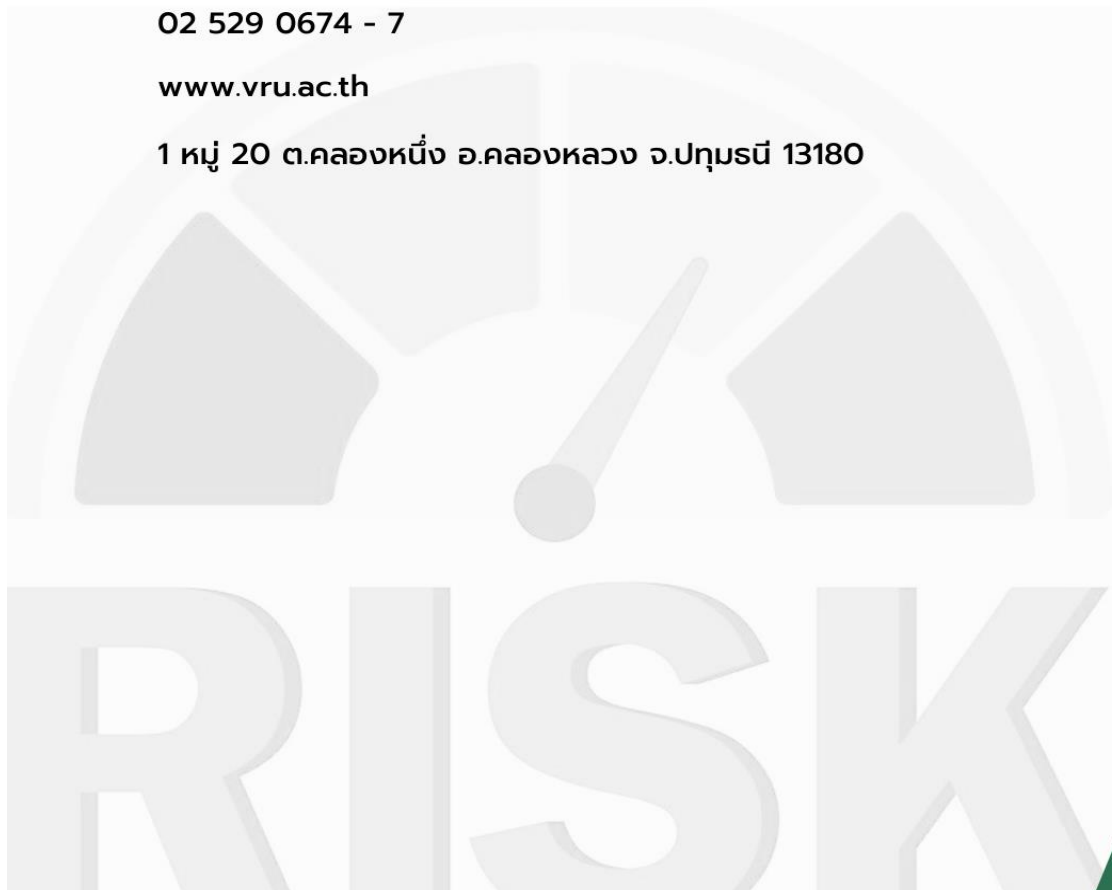
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์

2568

02 529 0674 - 7

www.vru.ac.th

1 หมู่ 20 ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 13180



คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ปีงบประมาณ 2568 จัดทำขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ปีงบประมาณ 2568 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อวางระบบการบริหารความเสี่ยง และกลไกของแผนบริหารความเสี่ยง ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของสถาบัน และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิมเป็นแนวทางในการดำเนินการ ทั้งนี้โดยผ่านการพิจารณากลับกรองจากคณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อยางานการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สภามหาวิทยาลัยทราบต่อไป

คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
ส่วนที่ 1 บทนำ	3
หลักการและเหตุผล	4
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	5
ส่วนที่ 2 นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง	7
คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	7
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	10
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	10
การประเมินความเสี่ยง	11
การกำหนดกิจกรรมควบคุม	14
แผนการจัดการความเสี่ยง	15
การติดตามผลการดำเนินงาน	15
การรายงานผลการดำเนินงาน	15
ส่วนที่ 3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง	16
การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568	18
การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง	19
สรุปประเด็นการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568	24
แผนการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568	25

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคต ซึ่งการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเน้นการสื่อสารสองช่องทางคือ ระดับล่างขึ้นบน (Bottom Up) ในรูปแบบที่มีการรายงานจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย และระดับบนลงล่าง (Top Down) ในรูปแบบที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยสั่งการมายังคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ตามแผนการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย และคณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านบริหารความเสี่ยง ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ รวมทั้งหมด 22 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง พันธกิจ	ด้านกลยุทธ์	ด้านการ ปฏิบัติการ	ด้าน การเงิน	ด้านนโยบาย กฎหมาย	ความ ปลอดภัย จากอันตราย และภัยพิบัติ	รวม
ด้านจัดการศึกษา	2 ประเด็น	1 ประเด็น	1 ประเด็น	1 ประเด็น	-	5 ประเด็น
ด้านผลิตและพัฒนา ผลงานวิจัย นวัตกรรม	1 ประเด็น	1 ประเด็น	1 ประเด็น	1 ประเด็น	-	4 ประเด็น
ด้านประสานความร่วมมือ กับชุมชน สังคม หน่วยงาน ภาคีเครือข่าย	1 ประเด็น	1 ประเด็น	1 ประเด็น	1 ประเด็น	-	4 ประเด็น
ด้านพัฒนามหาวิทยาลัย แห่งการอยู่ดีมีสุข	2 ประเด็น	3 ประเด็น	2 ประเด็น	1 ประเด็น	1	9 ประเด็น
รวม	6 ประเด็น	6 ประเด็น	5 ประเด็น	4 ประเด็น	1 ประเด็น	22 ประเด็น

คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ที่มีผลการวิเคราะห์ ประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ที่มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้นไป โดยจำแนกตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 6 ประเด็น ซึ่งประกอบด้วย

ด้านการปฏิบัติการ	
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการภาคีเครือข่ายทางการศึกษา การจัดการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย สร้างมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาบัณฑิตด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม	
O1 หลักสูตรไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และไม่ตรงกับความต้องการ การของตลาดแรงงานและผู้ประกอบการ	- มีการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในจังหวัดปทุมธานีค่อนข้างสูง - สถาบันภายนอกมีหลักสูตรที่น่าสนใจมากกว่า - ปัญหาทางเศรษฐกิจ - ผู้เรียนมีความต้องการเรียนแบบออนไลน์ - ชื่อหลักสูตรไม่ดึงดูดความสนใจของผู้เรียน - มีหลักสูตรระยะสั้นหลายหลักสูตร แต่มีผู้เรียนจำนวนน้อย
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานวิชาการรับใช้สังคม และงานสร้างสรรค์ ที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม	
O2 ผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติที่เป็นไปตามเกณฑ์ กพอ. ยังมีจำนวนน้อย	- กระบวนการพิจารณาและตีพิมพ์บทความของวารสารต่าง ๆ ใช้ระยะเวลานาน - วารสารนานาชาติบางแห่งเรียกเก็บค่า Page Charge ในอัตราที่สูงมาก - ขาดแรงจูงใจในการเขียนบทความ - นักวิจัยยังไม่ทราบถึงกระบวนการและช่องทางในการตีพิมพ์ระดับนานาชาติที่เป็นไปตามเกณฑ์ กพอ. - นักวิจัยขาดความเชี่ยวชาญในการยื่นตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานระดับนานาชาติที่เป็นไปตามเกณฑ์ กพอ.

ด้านการเงิน	
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานวิชาการรับใช้สังคม และงานสร้างสรรค์ ที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม	
F1 รายได้จากการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- จำนวนทุนวิจัยมีจำกัด ทำให้เกิดการแข่งขันสูง - มหาวิทยาลัยบางแห่งมีเครือข่ายด้านการวิจัยที่แข็งแกร่งกว่า - อาจารย์บางส่วนยังขาดองค์ความรู้ในการยื่นขอรับทุนสนับสนุนการวิจัย - อาจารย์บางส่วนยังมุ่งเน้นทำงานวิจัยตามความถนัดของตนจนทำให้ข้อเสนอโครงการวิจัยไม่ตอบโจทย์ของหน่วยงานผู้ให้ทุน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการสร้างพลังและหนุนเสริมขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสิ่งแวดล้อม	
F2 รายได้บริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- โครงการ/กิจกรรมไม่ตอบสนองความต้องการของคนในพื้นที่ - ผู้รับบริการวิชาการมีความต้องการได้รับการบริการในช่องทาง/วิธีการที่ต้องอาศัยการบูรณาการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว - การประชาสัมพันธ์กิจกรรมไม่ครอบคลุม มีระยะเวลาประชาสัมพันธ์/การรับสมัคร กระชั้นชิด - การจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานที่จะเข้าร่วมกิจกรรมมีความล่าช้า - ลูกคามีแหล่งข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้หลายแหล่งโดยมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า

ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาลและความเป็นดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานในระดับสากล	
C1 การเบิกจ่ายไม่ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่ายเงิน	- ระเบียบการเบิกจ่ายเงินมีจำนวนมาก - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย - เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ในการดำเนินการเบิกจ่าย - เอกสารประกอบการเบิกจ่าย แต่ละค่าใช้จ่ายมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ	
ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาลและความเป็นดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานในระดับสากล	
H1 ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- นักศึกษา บุคลากร และบุคคลภายนอกไม่ตระหนักถึงอันตรายที่จะเกิดขึ้น เช่น อุบัติเหตุบนท้องถนน อุบัติเหตุในห้องทดลอง อุบัติเหตุในการทำงาน - เกิดจากความประมาท ขาดความระมัดระวัง - การละเลยและไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบการจราจรภายในมหาวิทยาลัย - ขาดความรู้ความเข้าใจด้านความปลอดภัย - สภาพพื้นผิวถนนไม่เรียบเป็นหลุมเป็นบ่อ ทางแคบหรือมีสิ่งกีดขวาง - ป้ายสัญลักษณ์จราจรต่าง ๆ ไม่ชัดเจน - สถานที่ทำงานแออัด แสงสว่างไม่เพียงพอ ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย - อุปกรณ์เครื่องมือชำรุดไม่ได้มาตรฐาน - สุนัขภายในมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 โดยนำแผนยุทธศาสตร์ ใช้เป็นกรอบในการประเมิน วิเคราะห์ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.2567 เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร และควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหายของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถป้องกัน หรือ บรรเทาความรุนแรง มีแผนสำรองในภาวะฉุกเฉิน ให้เกิดความมั่นใจว่าระบบต่าง ๆ มีความพร้อม มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

แผนบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กำหนดให้มีหน้าที่ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยได้ดำเนินการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 ในประเด็นความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบที่อาจจะทำให้แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุได้ จากนั้นคณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย นำเสนอให้มหาวิทยาลัย เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจาก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตราที่ 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นล่วงหน้า

2. มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561

3. มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงจัดให้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุ และโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกันได้เล็งเห็นว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่ดี

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการประชุมปฏิบัติการคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันด้วยเทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยในด้านโอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

S1 มีแหล่งการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัย ด้านปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้านอาหาร และธุรกิจบริการ พร้อมต่อการเรียนการสอนและการให้บริการ

S2 มีพื้นที่ชุมชนที่ดำเนินงานบริการวิชาการครอบคลุมทุกอำเภอในจังหวัดปทุมธานีและจังหวัดสระแก้ว มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

S3 มีเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ

S4 มีผลการประเมินตามเกณฑ์ UI Green Metric อยู่ในระดับต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จุดอ่อน (Weaknesses)

W1 การบูรณาการร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการยังมีจำนวนน้อย

W2 ผลงานด้านวิจัยและผลงานสร้างสรรค์ยังไม่สามารถนำไปต่อยอดหรือใช้ประโยชน์เชิงการพัฒนาท้องถิ่น/เชิงพาณิชย์และเศรษฐกิจสร้างสรรค์และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติมีจำนวนน้อย

W3 ขาดแหล่งเรียนรู้ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นและวารสารในการเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม

W4 ระบบการสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์องค์กรทั้งภายในและภายนอกยังไม่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและยังไม่แพร่หลายทั่วถึง

W5 ระบบและกลไกในการสร้างความรักและความผูกพันต่อองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ

W6 บุคลากรที่มีความสามารถด้านทักษะภาษาประเทศมีจำนวนน้อย

W7 ฐานข้อมูลหลักในส่วนของมหาวิทยาลัย คณะ สำนัก ไม่มีความเชื่อมโยงกันส่งผลทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองทรัพยากร

W8 ปัจจัยสนับสนุนและสภาพแวดล้อมยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร สู้ความเป็นมืออาชีพและความเป็นนานาชาติ

W9 การนำพื้นที่ของมหาวิทยาลัยมาใช้ยังไม่ได้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ก่อให้เกิดรายได้

โอกาส (Opportunities)

O1 ความคาดหวังของจังหวัด ท้องถิ่น ประชาชนในพื้นที่มีต่อมหาวิทยาลัยในการเข้าไปพัฒนาพื้นที่ที่มีความหลากหลาย

O2 นโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้การศึกษาทำให้มีความต้องการเกิดนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย

O3 นโยบายกระทรวง อว. ที่มีความยืดหยุ่นที่ต่อการขยายงานด้าน reskill/upskill/Credit bank

O4 นโยบายการเปิดประเทศขยายการเปิดรับนักศึกษาจากต่างประเทศภายหลังสถานการณ์ โควิด-19

O5 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะตลอดชีวิตสำหรับการทำงานให้กับคนในสังคมทุกช่วงวัย

O6 ความเชื่อมโยงระหว่างประเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติและได้เกณฑ์มาตรฐานระดับสากล

O7 การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาใหม่ มรวอ. อยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่นสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยกับการเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่

O8 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดรูปแบบการเรียนการสอนแบบ Online ส่งผลให้มีหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน

O9 ท่าเลที่ตั้ง ใกล้หน่วยงานราชการ และแหล่งนิคมอุตสาหกรรม และแหล่งที่อยู่อาศัยของผู้ปกครอง

O10 ความคาดหวังของจังหวัดท้องถิ่นประชาชนในพื้นที่ที่มีต่อมหาวิทยาลัย ในการเข้าไปพัฒนาพื้นที่ที่มีความหลากหลาย

O11 กระทรวง อว. มีการปรับปรุงเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับบริบททางสังคมมากขึ้น

ภัยคุกคาม (Threats)

T1 ภาวะเปื่อยบับ ข้อบังคับ ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ความล้าสมัยของกฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่ไม่สอดคล้องกับระบบอุดมศึกษายุคใหม่

T2 ความซ้ำซ้อนของการทำงานบูรณาการกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่

T3 ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ กระทบต่อค่าครองชีพ และค่าใช้จ่ายของประชาชน

T4 การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่สูงขึ้น

T5 ความเหลื่อมล้ำของการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล

T6 การพลิกผันจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption)

T7 อัตราการเกิดลดลง ทำให้แนวโน้มจำนวนนักศึกษาเข้าสู่ระบบลดลง

T8 ค่านิยมของคนในสังคมให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้มากกว่าการได้รับใบปริญญา

T9 เกณฑ์มาตรฐานการผลิตครูและการเข้าสู่วิชาชีพครูมีการเปลี่ยนแปลงการให้ใบประกอบวิชาชีพครูจากครูสภา

T10 นักลงทุนต่างประเทศด้านการศึกษาเข้ามามีบทบาทต่อระบบการอุดมศึกษาไทย

ส่วนที่ 2

นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 และได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (หลักธรรมาภิบาล) มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยมีการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย
2. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
3. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่าง ๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุน การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์
7. มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามสถานะเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแบบ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

■ **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ ความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

■ **การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating)** คือการนำความเสี่ยงที่ประเมินได้มาจัดซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ สูง และสูงมาก เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญก่อน

■ **เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)** คือ หน่วยงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยง หรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้น และเป็นผู้ประเมินความเสี่ยง/จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

/ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ผลการบริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

- **แผนผังความเสี่ยง (Risk Map)** คือ แผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงกับความเสียหาย สาเหตุกับความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุและระดับความรุนแรง/ผลกระทบ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- **ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator)** คือ มาตรวัดหรือ จุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง เพื่อใช้ประเมินสถานะของความเสี่ยง และประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง และต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance

- **ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ การกำหนดระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะสามารถยอมรับ ความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยงโดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าค่า “ระดับ 3”

- **ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือการกำหนดค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยังสามารถยอมรับได้เช่น + 5% หรือ +1 เดือน เป็นต้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งอาจจะเท่ากับหรือต่ำกว่าค่า “ระดับ 3” ได้

- **ความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ก่อนที่จะมีการควบคุม) ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

- **ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากใส่การควบคุมที่มีอยู่เข้าไปในการบริหารงานแล้ว ซึ่งหากยังคงเหลืออยู่ในระดับสูง-สูงมาก หน่วยงานก็ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษและจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อไป

ประเภทของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (สากล)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ผู้นำ และนโยบายในการบริหารงานรวมถึงการกำหนดทิศทางองค์กร

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงิน การเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิด Productivity

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุก ๆ ขั้นตอน ความด้อยประสิทธิภาพของกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน อันตรายในการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) คือ การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานล้ำสมัย

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นโดยฉับพลัน ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในสุขภาพร่างกาย ชีวิต และทรัพย์สิน

ประเภทของความเสีย (ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก)

1.ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2.ปัจจัยภายนอก เช่น ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี หรือ สภาพการแข่งขัน สภาวะการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง

1.Take (การยอมรับ) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2.Treat (การลด) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.Terminate (การหลีกเลี่ยง) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

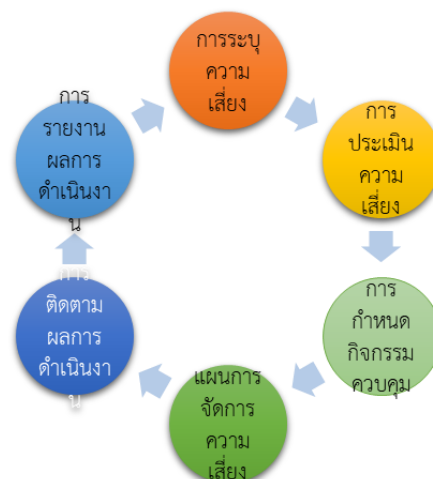
4.Transfer (การโอนความเสี่ยง) หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

กระบวนการ เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและการประเมินระดับความเสี่ยงตามแนวทาง COSO การกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสกัดความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ และกิจกรรมที่ส่งผลกระทบกลับไปสู่ประสิทธิผล (ผลสัมฤทธิ์) ขององค์กร

ข้อกำหนดที่สำคัญกับการกำหนดเป้าหมายระดับกระบวนการ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดกระบวนการนั้น อาทิ ความรวดเร็ว ความผิดพลาด กระบวนการบำรุงรักษา ข้อกำหนดที่สำคัญคือ รอบระยะเวลา ความถูกต้อง ความครบถ้วน เป็นต้น

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นแนวทางในการวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในทุกระดับ และบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อไม่ให้成为อุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัยโดยมีกระบวนการ ดังผังภาพนี้



1. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้หน่วยงาน/องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง (Root cause) เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิดเรื่อง ธรรมชาติของกิจการที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามโครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้ขึ้นจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ดังกล่าว

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเปียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจใน ภาพรวม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กร อีกระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขการ ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก การตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจ นั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร การบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัยงานประกันคุณภาพการศึกษา ความปลอดภัย เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้และการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้าน การเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ และด้านสถานที่

4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการ วิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์อาจเกิดอุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นโดยฉับพลัน ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในสุขภาพร่างกาย ชีวิต และทรัพย์สิน

2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและ ผลกระทบของความเสี่ยงและดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์ของ หน่วยงานขึ้น ซึ่งกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพ แวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหาร ของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณที่ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยงซึ่ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (C) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับคะแนน					
	1=น้อยมาก		2=น้อย		3=ปานกลาง	4=สูง
ความรุนแรงของผลกระทบ (C)						
มูลค่าความเสียหาย	C 1	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น–2.5 แสนบาท	2.5 แสน-10 ล้าน	>10 ล้านบาท
อันตรายต่อชีวิต	C 2	เดือดร้อน รำคาญ	บาดเจ็บเล็กน้อย	บาดเจ็บต้องรักษา	บาดเจ็บสาหัส	อันตรายถึงชีวิต
หรือ		หรือระดับ	หรือระดับ	ทางการแพทย์	หรือระดับ	หรือระดับ
ระดับความปลอดภัย	C 3.1	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
หรือผลการสำรวจความพึงพอใจ	C 3.2	พึงพอใจ >80%	>60-80%	>40-60%	>20-40%	≤ 20%
หรือข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	C 3.3	1 ข่าว/เดือน	2 ข่าว/เดือน	3 ข่าว/เดือน	4 ข่าว/เดือน	≥ ข่าว/เดือน
จำนวนลูกค้าที่ได้รับความเสียหาย	C 4	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้อง	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้อง
หรือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ		ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	โดยตรงทั้งหมด	โดยตรงทั้งหมด
		บางราย	เป็นส่วนใหญ่	ทั้งหมด	และผู้อื่นบางส่วน	และผู้อื่นมากราย
จำนวนผู้ร้องเรียนต่อเดือน	C 5	น้อยกว่า 1 ราย	1–2 ราย	3-5 ราย	5-6 ราย	7 รายขึ้นไป
		(ต่อเดือน)	(ต่อเดือน)	(ต่อเดือน)	(ต่อเดือน)	(ต่อเดือน)

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ระเบียบคู่มือปฏิบัติ	L 1	มีทั้ง 2 อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่างและไม่ถือปฏิบัติ
การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ	L 2	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือนหรือมากกว่า
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน	L 3	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาดการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง)	L 4	5 ปี/ครั้ง	2 - 3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1 – 6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้ง
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L 5	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน
ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง	L 6	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง

หมายเหตุ - ค่า C 1 และ L 4 ปรับตามเกณฑ์ของ สตง.แล้ว
 - C = Consequent - L = Likelihoods

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังตาราง

ตารางแสดงระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ระดับผลกระทบความรุนแรง	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					

	ความเสี่ยงสูงมาก
	ความเสี่ยงสูง
	ความเสี่ยงปานกลาง
	ความเสี่ยงน้อย
	ความเสี่ยงน้อยมาก

2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง แต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหายที่มีผลกระทบต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

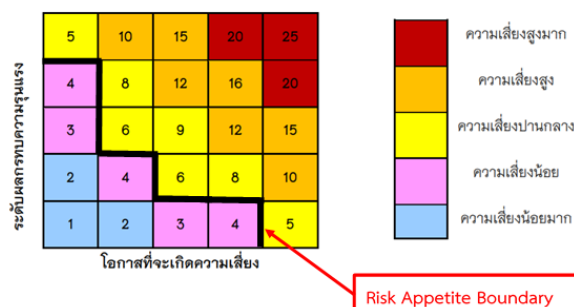
2.3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

2.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียง ตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูงมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับ ความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) ซึ่ง ใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
	ความเสี่ยงสูงมาก	20-25	วิกฤตหนัก ต้องรีบดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว
	ความเสี่ยงสูง	10-16	ยอมรับไม่ได้ หากทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
	ความเสี่ยงปานกลาง	5-9	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
	ความเสี่ยงน้อย	3-4	ยอมรับได้ แต่เฝ้าระวัง
	ความเสี่ยงน้อยมาก	1-2	ไม่ต้องทำอะไร

ตารางแสดงระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



3. การกำหนดกิจกรรมควบคุม

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง และไม่ค้ำค้ำค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

3.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

4. แผนการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรมควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ามิกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ควรนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปโดยเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วก็จะให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

4.1 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อมหาวิทยาลัยประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

- 1) ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
- 2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
- 3) ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
- 4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

4.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง ของแต่ละยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายขอให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงานติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

5. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

- 5.1 การติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง
- 5.2 การติดตามผลเป็นรายครั้ง ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงในรอบ 3 เดือน 6 เดือน และ 9 เดือน และ รอบ 12 เดือน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

6. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ได้กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ด้านการบริหารความเสี่ยง และเสนอรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี

ส่วนที่ 3

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ 2568 โดยแสดงรายละเอียดการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

2) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้อง มีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ 2568 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อันจะลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับองค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผนและติดตามระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีรองอธิการบดี ทำหน้าที่เป็นประธานผู้บริหารหน่วยงานสายสนับสนุน

3) มีการประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในการดำเนินการระบุ จัดทำและทบทวนความเสี่ยง โดยจัดประชุมเพื่อระดมสมอง การใช้ข้อมูลอดีต การใช้รายงานการตรวจสอบจากแบบสอบถามควบคุมภายใน การวิเคราะห์ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ระบบงาน และการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา เพื่อสนับสนุนระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมี 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

3.1 บูรณาการภาคีเครือข่ายทางการศึกษา การจัดการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย สร้างมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาบัณฑิตด้วยกระบวนการวิศวกรรมสังคม

3.2 ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานวิชาการรับใช้สังคม และงานสร้างสรรค์ที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

3.3 บูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการสร้างพลังและหนุนเสริมขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสิ่งแวดล้อม

3.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาลและความเป็นดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานในระดับสากล

3.5 ส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน

4) มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่บรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญก่อนไปทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย อีกทั้งได้พิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อจัดทำ แผนพัฒนา/ผลการพัฒนา และรายงานต่อที่ประชุมเป็นระยะ ๆ

5) มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดมาตรการควบคุม ความเสี่ยง โดยกำหนดมอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาในการแล้วเสร็จ ซึ่งคณะกรรมการควบคุม ภายในและการบริหารความเสี่ยง ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และได้มีการ วิเคราะห์จุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ พร้อมทั้งแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

6) มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหาร ความเสี่ยง ในส่วนของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการควบคุม ภายในและการบริหารความเสี่ยง ได้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ คือ

6.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน

6.2 มีการจัดประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง

6.3 มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือความเสียหาย ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

6.4 มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

6.5 มีการดำเนินงานติดตามการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัย โดยรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568

1. ปัจจัยเสี่ยง

คณะกรรมการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568 ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 5 ยุทธศาสตร์ และได้จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากค่าโอกาส และผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละประเด็นความเสี่ยง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ ทั้งหมด 22 ประเด็น ซึ่งจากการวิเคราะห์ พบว่ามีปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ยอมรับไม่ได้ ต้องหาทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง จำนวน 4 ด้าน จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง คือ

1) ด้านปฏิบัติการ จำนวน 2 ประเด็น

O1 หลักสูตรไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้ประกอบการ

O2 ผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติที่เป็นไปตามเกณฑ์ กพอ. ยังมีจำนวนน้อย

2) ด้านการเงิน จำนวน 2 ประเด็น

F1 รายได้จากการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

F2 รายได้บริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

C1 การเบิกจ่ายไม่ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่ายเงิน

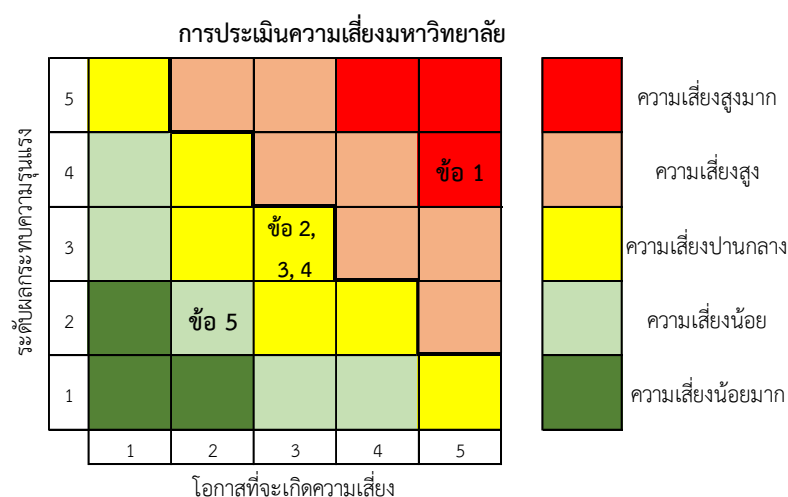
4) ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ

H1 ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง

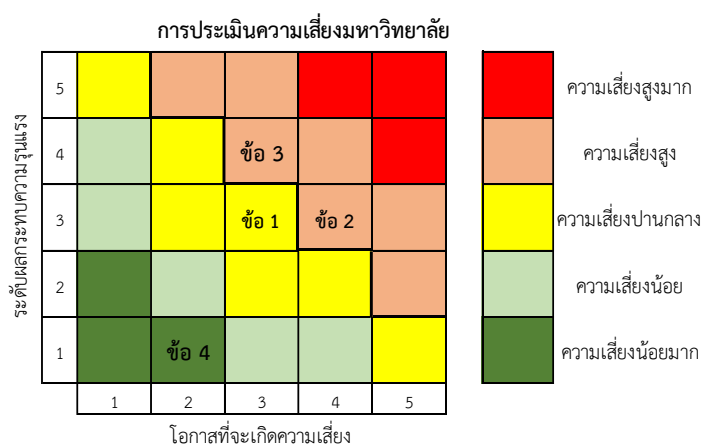
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : บูรณาการภาคีเครือข่ายทางการศึกษา การจัดการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย สร้างมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาบัณฑิตด้วยกระบวนการวิศวกรรมสังคม

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การ แปลค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
1. เพื่อร่วมจัดการ ศึกษาและยกระดับ คุณภาพการจัดการ ศึกษาสู่มาตรฐาน สากล	1. ขาดเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาในระดับสากล	L5=3	C4=3	ด้านกลยุทธ์	9	ปานกลาง
2. เพื่อให้ได้จำนวน นักศึกษาใหม่เพิ่มขึ้น	2. จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	L5=3	C4=3	ด้านกลยุทธ์	9	ปานกลาง
3. เพื่อให้มีหลักสูตรที่มีมาตรฐานตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	3. หลักสูตรไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้ประกอบการ	L5=5	C4=4	ด้านปฏิบัติการ	20	สูงมาก
4. เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพ	4. งบประมาณในการจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ	L2=3	C1=3	ด้านการเงิน	9	ปานกลาง
5. เพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	5. นักศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	L5=2	C5=2	ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	4	น้อย



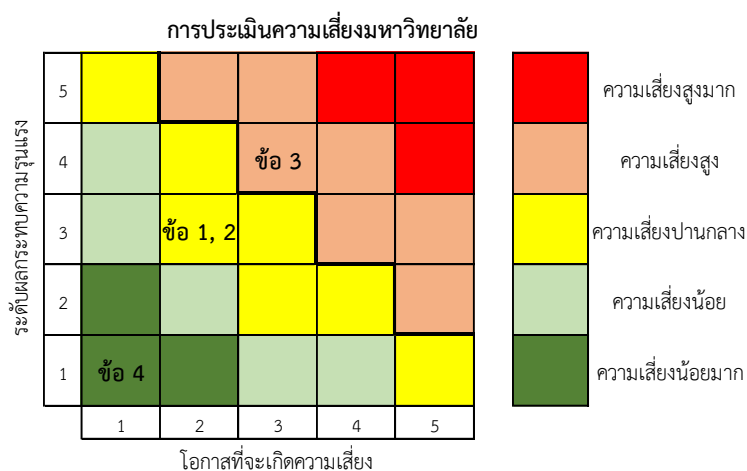
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานวิชาการรับใช้สังคม และงานสร้างสรรค์
ที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
1. เพื่อส่งเสริมการ ผลิตผลงานวิจัยและ นวัตกรรมงานสร้าง สรรค์ที่มีคุณภาพและ ตอบโจทย์การพัฒนา ชุมชนสังคมและ ประเทศชาติ	1. จำนวนสัญญาหรือ โครงการวิจัยที่ได้รับการ สนับสนุนจากหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชนไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	L5=3	C4=3	ด้านกลยุทธ์	9	ปานกลาง
2. เพื่อสนับสนุนการ ไปนำเสนอการเผยแพร่ ตีพิมพ์บทความ วิจัยและงานสร้าง สรรค์ให้เป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติ และ ระดับนานาชาติ ตาม ประกาศการสนับสนุน ของมหาวิทยาลัย	2. ผลงานตีพิมพ์ในระดับ นานาชาติที่เป็นไปตาม เกณฑ์ กพอ. ยังมีจำนวน น้อยมาก	L5=4	C4=3	ด้านปฏิบัติการ	12	สูง
3. เพื่อสนับสนุนการ ผลิตผลงานวิจัยและ งานสร้างสรรค์และ นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ การพัฒนาประเทศ ของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัย	3. รายได้จากการวิจัยไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	L5=3	C1=4	ด้านการเงิน	12	สูง
4. เพื่อให้การวิจัยมี ความถูกต้องตาม ระเบียบข้อบังคับ	4. นักวิจัยขาดความรู้ความ เข้าใจ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการเบิก จ่ายเงิน	L5=2	C4=1	ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	2	น้อยมาก



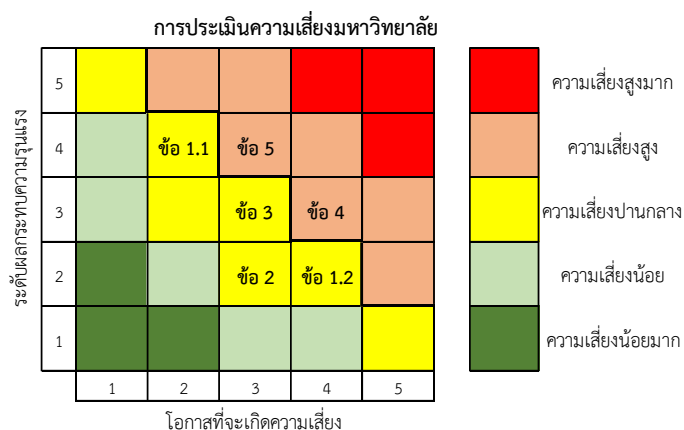
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการสร้างพลังและหนุนเสริมขับเคลื่อน
ด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสิ่งแวดล้อม

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
1. เพื่อแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ หุ้นส่วนทางสังคม เพื่อ เสริมสร้างความเข้ม แข็งและเพิ่มศักยภาพ ของชุมชนและสังคม	1. จำนวนความร่วมมือ ของภาคีเครือข่ายที่มี ส่วนร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมในการพัฒนา ชุมชนเชิงพื้นที่	L5=2	C4=3	ด้านกลยุทธ์	6	ปานกลาง
2. เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยมุ่งสู่การ พัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ เป็นแหล่งเรียนรู้และ เทคโนโลยีเพื่อ ยกระดับพัฒนา คุณภาพชีวิตและ เศรษฐกิจฐานราก	2. จำนวนนวัตกรรมที่ เกิดจากการพัฒนาเชิง พื้นที่ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	L5=2	C4=3	ด้านปฏิบัติการ	6	ปานกลาง
3. เพื่อบริหารจัดการ การบริการวิชาการที่ ก่อให้เกิดรายได้	3. รายได้บริการวิชาการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	L5=4	C1=5	ด้านการเงิน	20	สูงมาก
4. เพื่อให้การเบิกจ่าย มีความถูกต้องตาม ระเบียบ ข้อบังคับ	4. ระเบียบไม่สอดคล้อง กับการดำเนินงานใน ปัจจุบัน	L5=1	C4=1	ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	1	น้อยมาก



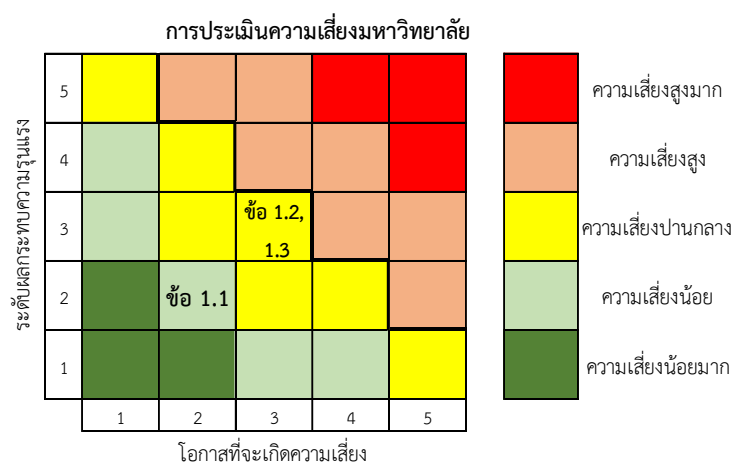
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาลและความเป็นดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานในระดับสากล

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
1. เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและการ บริหารงานของ มหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ	1.1 จำนวนนวัตกรรมหรือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ในการปรับปรุงระบบปฏิบัติ การของหน่วยงานเพื่อ เพิ่มความสามารถให้กับ อาจารย์ บุคลากรและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	L5=2	C4=4	ด้านกลยุทธ์	8	ปานกลาง
	1.2 ผลการประเมินตาม เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็น เลิศ (EdPEX) ระดับคณะ/ วิทยาลัย ต่ำกว่า 200 คะแนน	L5=4	C4=2	ด้านปฏิบัติการ	8	ปานกลาง
2. เพื่อส่งเสริม ศักยภาพของบุคลากร สายวิชาการในการ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	2. จำนวนบุคลากรสาย วิชาการที่มีคุณวุฒิ ป.เอก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ กำหนด	L5=3	C4=2	ด้านปฏิบัติการ	6	ปานกลาง
3. พัฒนาประสิทธิ ภาพการบริหารสำนัก งาน	3. การบริหารจัดการการ เบิกจ่ายงบประมาณไม่ เป็นไปตามแผนที่กำหนด	L5=3	C1=3	ด้านการเงิน	9	ปานกลาง
4. เพื่อให้การเบิกจ่าย มีความถูกต้องตาม ระเบียบ ข้อบังคับ	4. การเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง ตามระเบียบการเบิก จ่ายเงิน	L4=4	C4=3	ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	12	สูง
5. เพื่อป้องกันไม่ ให้ ความเสียหายแก่ชีวิต และทรัพย์สิน	5. ความปลอดภัย อาชีว อนามัย และ สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	L5=3	C2=4	ความปลอดภัย จากอันตรายและ ภัยพิบัติ	12	สูง



ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
1. เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่การ เป็นมหาวิทยาลัยที่ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green University) (SDGs ข้อ 12, 13)	1.1 ได้รับผลการจัดระดับ มหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) (ระดับเอเซีย) ในอันดับที่ เพิ่มขึ้น	L5=2	C4=2	ด้านกลยุทธ์	4	น้อย
	1.2 บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ ในการร่วมกิจกรรม การลดใช้พลังงานตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนด	L5=3	C4=3	ด้านปฏิบัติการ	9	ปานกลาง
	1.3 งบประมาณไม่ เพียงพอ	L5=3	C1=3	ด้านการเงิน	9	ปานกลาง



สรุปประเด็นการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568

ด้านความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	เกณฑ์การตัดสิน
1. ด้านกลยุทธ์	1 ขาดเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาในระดับสากล	$3 \times 3 = 9$	ยอมรับได้
	2 จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	$3 \times 3 = 9$	ยอมรับได้
	3 จำนวนสัญญาหรือโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	$3 \times 3 = 9$	ยอมรับได้
	4 จำนวนความร่วมมือของภาคีเครือข่ายที่มีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่	$2 \times 3 = 6$	ยอมรับได้
	5 จำนวนนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปรับปรุงระบบปฏิบัติ การของหน่วยงานเพื่อเพิ่มความสามารถให้กับอาจารย์ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$2 \times 4 = 8$	ยอมรับได้
	6 ได้รับผลการจัดระดับมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) (ระดับเอเซีย) ในอันดับที่เพิ่มขึ้น	$2 \times 2 = 4$	ยอมรับได้
2. ด้านการปฏิบัติการ	1 หลักสูตรไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้ประกอบการ	$5 \times 4 = 20$	ควบคุม,ลดความเสี่ยง
	2 ผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติที่เป็นไปตามเกณฑ์ กพอ. ยังมีจำนวนน้อยมาก	$4 \times 3 = 12$	ควบคุม,ลดความเสี่ยง
	3 จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาเชิงพื้นที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	$2 \times 3 = 6$	ยอมรับได้
	4 ผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระดับคณะ/วิทยาลัย ต่ำกว่า 200 คะแนน	$4 \times 2 = 8$	ยอมรับได้
	5 ผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณวุฒิ ป.เอก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	$3 \times 2 = 6$	ยอมรับได้
	6 บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการร่วมกิจกรรมการลดใช้พลังงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	$3 \times 3 = 9$	ยอมรับได้
3. ด้านการเงิน	1 งบประมาณในการจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ	$3 \times 3 = 9$	ยอมรับได้
	2 รายได้จากการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	$4 \times 3 = 12$	ควบคุม,ลดความเสี่ยง
	3 รายได้บริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	$4 \times 5 = 20$	ควบคุม,ลดความเสี่ยง
	4 การบริหารจัดการการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	$3 \times 3 = 9$	ยอมรับได้
	5 การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	$3 \times 3 = 9$	ยอมรับได้
4. ด้านนโยบายกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	1 นักศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	$2 \times 2 = 4$	ยอมรับได้
	2 นักวิจัยขาดความรู้ความเข้าใจ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการเบิกจ่ายเงิน	$2 \times 1 = 2$	ยอมรับได้
	3 ระเบียบไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน	$1 \times 1 = 1$	ยอมรับได้
	4 การเบิกจ่ายไม่ถูกต้องตามระเบียบการเบิกจ่าย	$4 \times 3 = 12$	ควบคุม,ลดความเสี่ยง
5. ความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ	1 ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	$3 \times 4 = 12$	ควบคุม,ลดความเสี่ยง

แผนการจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ

1. ด้านปฏิบัติการ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม/โครงการ)	ระยะเวลาการดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : บูรณาการภาคีเครือข่ายทางการศึกษา การจัดการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย สร้างมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาบัณฑิตด้วยกระบวนการวิศวกรรมสังคม						
O1	หลักสูตรไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและไม่ตรงกับความต้องการ การของตลาดแรงงานและผู้ประกอบการ	- มีการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในจังหวัดปทุมธานีค่อนข้างสูง - สถาบันภายนอกมีหลักสูตรที่น่าสนใจมากกว่า - ปัญหาทางเศรษฐกิจ - ผู้เรียนมีความต้องการเรียนแบบออนไลน์ - ชื่อหลักสูตรไม่ดึงดูดความสนใจของผู้เรียน - มีหลักสูตรระยะสั้นหลายหลักสูตรแต่มีผู้เรียนจำนวนน้อย	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดการจัดกิจกรรม/โครงการ มีรายละเอียดดังนี้	ต.ค.67-ส.ค.68	600,000	ผู้กำกับติดตาม : สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน/คณะ/วิทยาลัย
			1. ปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเอกชน เช่น การจัดอบรมให้แก่หลักสูตรเป็นระยะเพื่อนำความรู้ความเข้าใจไปปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร2565			
			- ทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับหลักสูตรที่เปิดสอน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียด้วยวิธีที่หลากหลาย (สัมภาษณ์, Focus group) นอก เหนือจากแบบสอบถาม			
			2. ปรับระบบการรับสมัครนักศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละหลักสูตร ทั้งในระบบรับตรงและระบบ TCAS			
			3. พัฒนากระบวนการการประชาสัมพันธ์เชิงรุกโดยบูรณาการการทำงานร่วมกับคณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			
			4. สร้างความร่วมมือเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่าง ประเทศ เช่น โครงการเรียนล่วงหน้า (Advanced Placement Program), หลักสูตรระยะสั้นร่วมกับประเทศจีน และประเทศพม่า			

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม/โครงการ)	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานวิชาการรับใช้สังคม และงานสร้างสรรค์ ที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม						
O2	ผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติที่เป็นไปตามเกณฑ์ กพอ. ยังมีจำนวนน้อยมาก	- กระบวนการพิจารณาและตีพิมพ์บทความของวารสารต่าง ๆ ใช้ระยะเวลานาน - วารสารนานาชาติบางแห่งเรียกเก็บค่า Page Charge ในอัตราที่สูงมาก - ขาดแรงจูงใจในการเขียนบทความ - นักวิจัยยังไม่ทราบถึงกระบวนการและช่องทางในการตีพิมพ์ระดับนานาชาติที่เป็นไปตามเกณฑ์ กพอ. - นักวิจัยขาดความเชี่ยวชาญในการยื่นตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานระดับนานาชาติที่เป็นไปตามเกณฑ์ กพอ.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดการจัดกิจกรรม/โครงการ มีรายละเอียดดังนี้	ต.ค.67-ธ.ค.67	งบรายได้ 450,000 งบประมาณ กองทุนวิจัย 800,000	ผู้กำกับติดตาม : สถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้รับผิดชอบ : สถาบันวิจัยและพัฒนา/คณะ/ วิทยาลัย
			1. วางแผนและกำหนดงบประมาณเพื่อสนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรมในระดับชาตินานาชาติ	ต.ค.67-มี.ค.68	-	
			2. พัฒนาระบบกลไกสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรม	ต.ค.67-มี.ค.68	108,000	
			3. พัฒนาและยกระดับวารสารวิจัยและพัฒนาไว้ออลงกรณ์ฯ ให้อยู่ในระดับนานาชาติ	ต.ค.67-ธ.ค.67	200,000	
			4. เพิ่มอัตราค่าเงินรางวัลแก่ผู้ตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ โดยต้องเป็นผลงานฯ ที่เกี่ยวข้องกับ SDGs 1,4,12,17 ในที่ประชุมกองทุนวิจัยและงานสร้างสรรค์ครั้งที่ 9/2567 เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2567	ต.ค.67-มิ.ย.68	50,000	
			5. ส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะอาจารย์เพื่อผลิตผลงานวิจัย และนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนรู้			

2. ด้านการเงิน

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม/โครงการ)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตและเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานวิชาการรับใช้สังคม และงานสร้างสรรค์ ที่ยอมรับและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม						
F1	รายได้จากการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- จำนวนทุนวิจัยมีจำกัด ทำให้เกิดการแข่งขันสูง - มหาวิทยาลัยบางแห่งมีเครือข่ายด้านการวิจัยที่แข็งแกร่งกว่า - อาจารย์บางส่วนยังขาดองค์ความรู้ในการยื่นขอรับทุนสนับสนุนการวิจัย - อาจารย์บางส่วนยังมุ่งเน้นทำงานวิจัยตามความถนัดของตนจนทำให้ข้อเสนอโครงการวิจัยไม่ตอบโจทย์ของหน่วยงานผู้ให้ทุน	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดการจัดกิจกรรม/โครงการ มีรายละเอียดดังนี้ 1. จัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพอาจารย์/นักวิจัยเพื่อผลิตผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ เชิงพื้นที่และเชิงประเด็น โดยมีการเชิญวิทยากรจากแหล่งทุนภายนอกมาบรรยายและแนะนำแนวทางและเพื่อพัฒนาศักยภาพและยกระดับขีดความสามารถผู้รับการอบรมในการเขียนข้อเสนอการวิจัยของนักวิจัยให้ตรงกับความต้องการของแหล่งทุน	ต.ค.67-พ.ค.68	459,000	ผู้กำกับติดตาม : สถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้รับผิดชอบ : สถาบันวิจัยและพัฒนา/คณะ/วิทยาลัย
			2. จัดหางบประมาณสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน	ต.ค.67-ม.ค.68	-	
			3. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2568 โดยทำหน้าที่วางแผน และบริหารจัดการทุนวิจัยที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่และเชิงประเด็น มีหน้าที่ ดังนี้ 1) ผู้จัดการยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าแผนงาน กำกับติดตามโครงการวิจัยให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์วิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2566 – 2570 2) หัวหน้าแผนงาน ทำหน้าที่จัดหาทีมวิจัยเพื่อดำเนินโครงการวิจัยตามแผนยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ให้คำปรึกษาแก่ทีมวิจัยเพื่อให้เกิดการดำเนินโครงการให้สำเร็จลุล่วงตามแผนโครงการและขับเคลื่อนให้เกิดโครงการตามแผนงานที่รับผิดชอบ	ต.ค.67-ธ.ค.67	-	

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม/โครงการ)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ ผู้รับผิดชอบ
			4. สนับสนุนการวิจัยที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ และเชิงประเด็น	ต.ค.67-ธ.ค.67	1,700,000	
			5. ส่งเสริม/สนับสนุนการสร้างเครือข่ายการวิจัย เพื่อ สร้างงานวิจัยที่หลากหลาย เพิ่มโอกาสในขอทุนวิจัยจาก หน่วยงานภายนอก	ต.ค.67-ก.ย.68	459,000	
			6. โครงการคลินิกวิจัยเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาแก่ อาจารย์/นักวิจัย ในการขอรับทุนการวิจัย	ต.ค.67-ก.ย.68		
			7. ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การ นำเสนอผลงานวิชาการของแหล่งทุนต่าง ๆ	ต.ค.67-ก.ย.68		

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม/โครงการ)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการสร้างพลังและหนุนเสริมขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสิ่งแวดล้อม						
F2	รายได้บริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- โครงการ/กิจกรรมไม่ตอบสนองความต้องการของคนในพื้นที่ - ผู้รับบริการวิชาการมีความต้องการได้รับบริการในช่องทาง/วิธีการที่ต้องอาศัยการบูรณาการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว - การประชาสัมพันธ์กิจกรรมไม่ครอบคลุม มีระยะเวลาประชาสัมพันธ์/การรับสมัครกระชั้นชิด - การจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานที่จะเข้าร่วมกิจกรรมมีความล่าช้า - ลูกค้ามีแหล่งข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้หลายแหล่งโดยมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดการจัดกิจกรรม/โครงการ มีรายละเอียดดังนี้ 1. แต่งตั้ง “คณะกรรมการการบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้” เพื่อทำหน้าที่วางแผน กำกับ ติดตาม โครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการ	1-30 ต.ค.67	-	ผู้กำกับติดตาม : สำนักส่งเสริมเรียนรู้และบริการวิชาการ
			2. จัดทำแผนงานการงานการบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้ โดยร่วมมือกับหน่วยงาน หรือเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง	ต.ค.67-ก.ย.68	-	ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ/คณะ/วิทยาลัย
			3. คณะ วิทยาลัย สสร และภาคีเครือข่าย ร่วมกันพัฒนาโครงการ/กิจกรรม บริการวิชาการที่ก่อให้เกิดรายได้ที่ตอบสนองต่อต้องการของลูกค้าทั้งในรูปแบบออนไลน์ และออนไลน์ และประชาสัมพันธ์กิจกรรมในวงกว้าง	ต.ค.67-ก.ย.68	-	

3. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม/โครงการ)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาลและความเป็นดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานในระดับสากล						
C1	การเบิกจ่ายไม่ถูกต้องตาม ระเบียบการเบิกจ่ายเงิน	- ระเบียบการเบิกจ่ายเงินมีจำนวน มาก - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิก จ่ายเงิน - เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ในการ ดำเนินการเบิกจ่ายเงิน - เอกสารประกอบการเบิกจ่าย แต่ ละค่าใช้จ่ายมีความแตกต่างกัน ทำให้ เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดการจัดกิจกรรม/โครงการ มีรายละเอียดดังนี้ 1. จัดประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการเบิกจ่าย เพื่อ ทบทวนทำความเข้าใจการเบิกจ่าย ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ในปีที่ผ่านมา และมุ่งเน้นทำความเข้าใจในกระบวนการ ระเบียบการเบิกจ่าย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง - ประเด็นที่งานการเงินและบัญชีตรวจพบ - ประเด็นที่ตรวจสอบภายในตรวจพบ 2. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ระเบียบการเบิกค่าใช้จ่าย ประเภทต่าง ๆ ในรูปแบบ One Page เพื่อให้หน่วยงานใช้ เป็นข้อมูลในการเบิกจ่ายเงิน 3. จัดคู่มือ ถาม - ตอบ เกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่าย ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นคู่มือในการจัดปัญหาการเบิกจ่ายในการ ตั้งประมาณการเบิกจ่ายโครงการต่าง ๆ ในรูปแบบ QR Code และรูปแบบเอกสาร	1-31 ต.ค.67 และ 1-30 เม.ย.68 ต.ค.67-ก.ย.68 ต.ค.67-ก.ย.68	50,000.- - 10,000	ผู้กำกับติดตาม : กองกลาง สำนักงาน อธิการบดี ผู้รับผิดชอบ : งานการเงินและ บัญชี

4. ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม/โครงการ)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนหลักธรรมาภิบาลและความเป็นดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานในระดับสากล						
H1	ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- นักศึกษา บุคลากร และบุคคลภายนอกไม่ตระหนักถึงอันตรายที่จะเกิดขึ้น เช่น อุบัติเหตุบนท้องถนน อุบัติเหตุในห้องทดลอง อุบัติเหตุในการทำงาน - เกิดจากความประมาท ขาดความระมัดระวัง - การละเลยและไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบการจราจรภายในมหาวิทยาลัย - ขาดความรู้ความเข้าใจด้านความปลอดภัย - สภาพพื้นผิวถนนไม่เรียบเป็นหลุมเป็นบ่อ ทางแคบหรือมีสิ่งกีดขวางป้ายสัญลักษณ์จราจรต่าง ๆ ไม่ชัดเจน - สถานที่ทำงานแออัด แสงสว่างไม่เพียงพอ ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย อุปกรณ์เครื่องมือชำรุดไม่ได้มาตรฐาน - สุนัขภายในมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดการจัดกิจกรรม/โครงการ มีรายละเอียดดังนี้	1-31 ต.ค.67	-	ผู้กำกับติดตาม : กองกลาง สำนักงานอธิการบดี ผู้รับผิดชอบ : งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และงานอาคารสถานที่
			1. แต่งตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย ระดับมหาวิทยาลัย			
			2. มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบาย และกฎระเบียบความปลอดภัยด้านการจราจรภายในมหาวิทยาลัย	ต.ค.67-ธ.ค.67	-	
			3. จัดอบรมความปลอดภัย ด้านกฎจราจรให้กับนักศึกษา บุคลากร เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง	1-30 มี.ค.68	15,000	
			4. จัดระเบียบเส้นทางเดินรถ เส้นทางจราจรให้เป็นระเบียบชัดเจน และปรับปรุงพื้นผิวถนน	ต.ค.67-เม.ย.68	500,000	
			5. จัดกิจกรรมรณรงค์ขับขี่ปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย	ต.ค.67-เม.ย.68	5,000	
			6. อบรมให้ความรู้เรื่องความปลอดภัยในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อสร้างจิตสำนึกและความเข้าใจถึงความสำคัญของความปลอดภัย	1-31 พ.ค.68	25,000	
			7. จัดกิจกรรมรณรงค์ และกำหนดให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินการกิจกรรม 5 ส. ได้แก่ คณะ ศูนย์ สำนัก ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการอาหาร	ต.ค.67-ก.ย.68	10,000	
			8. จัดระบบบริหารจัดการสุนัขภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นระเบียบ	ต.ค.67-ก.ย.68	50,000	

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง (วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม/โครงการ)	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ ผู้รับผิดชอบ
			9. จัดเก็บข้อมูลในการเกิดอุบัติเหตุเพื่อนำมาวิเคราะห์หาวิธีป้องกัน	ต.ค.67-ก.ย.68	-	
			10. จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ประจำปี 2568 เพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน และใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง การเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต และการป้องกัน การเยียวยาฟื้นฟู ขอบเขตแผนประกอบด้วย 7 สถานการณ์ ดังนี้ 1) เหตุการณ์อุทกภัย 2) เหตุการณ์อัคคีภัย 3) เหตุการณ์ฉุกเฉินจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 4) เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล 5) เหตุการณ์โรคระบาดต่อเนื่อง 6) เหตุการณ์ไฟฟ้าดับเป็นวงกว้าง 7) อุบัติเหตุและอันตรายจากการทำงานในสำนักงาน	ต.ค.67- ม.ค.68	5,000	
			11. กิจกรรมการถ่ายทอดสื่อให้ความรู้ทักษะด้านความปลอดภัยผ่านช่องทาง Online ตามสถานที่ต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย	ต.ค.67-ก.ย.68	5,000	