



แผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

● คำนำ	๒
● ส่วนที่ ๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย.....	๓
● ส่วนที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	๗
● ส่วนที่ ๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	๙
● ส่วนที่ ๔ การกำหนดวัตถุประสงค์	๑๐
● ส่วนที่ ๕ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง.....	๑๑
● ส่วนที่ ๖ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง.....	๑๓
● ส่วนที่ ๗ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง.	๓๒
● ส่วนที่ ๘ แนวทางการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ	๕๑
● ส่วนที่ ๙ การควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน	๕๒

ภาคผนวก ...

● ภาคผนวก ๑ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	๕๔
● ภาคผนวก ๒ เอกสารประกอบการนำเสนอระบบการบริหารความเสี่ยง	๕๕
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	
● ภาคผนวก ๓ ภาพกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง.....	๕๖

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา ๒๕๕๘ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จัดทำขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัยกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์เป็นสำคัญ อีกทั้ง เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกันและให้เกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นหนึ่งในเทคนิคและวิธีการการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และทุกส่วนงานให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ วางแผนและพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงของผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความมั่นคงให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ที่มุ่งเน้นให้พัฒนาระบบราชการไทย ให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล

แผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะบรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนการบริหารความเสี่ยง ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของแต่ละส่วนงาน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ส่วนที่ ๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

● วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ โดยจัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน

● พันธกิจมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มุ่งปฏิบัติพันธกิจสำคัญ ในฐานะมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล โดยจัดการเรียนการสอนในลักษณะของการนำความรู้ด้านพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน ซึ่งมีสาระสำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

- ๑) มุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตและบุคลากร ที่ผ่านการศึกษาอบรม เป็นผู้มีความรู้ มีความรู้ มีปฏิภาณ น้อมเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม
- ๒) มุ่งส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนามนุษย์ สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุลและสันติสุข ร่วมทั้งการสร้างเครือข่ายกับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นสากล
- ๓) มุ่งเน้นการให้บริการทางวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย มีการบริการหรือบริหารเพื่อให้พัฒนาพระพุทธศาสนา พัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน มีความมุ่งมั่นในการให้การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ และความร่วมมืออันดีระหว่างพระพุทธรศาสนาิกชนในระดับชาติและนานาชาติ
- ๔) มุ่งส่งเสริมการศึกษาด้านวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกด้านพระพุทธศาสนา โดยการทะนุบำรุงและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทย เป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การรักษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กรและสังคม

● ยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ฉบับที่ ๑๑

- ๑) การผลิตบัณฑิตและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน
- ๒) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการวิจัยทางพระพุทธศาสนา ระดับนานาชาติ
- ๓) การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนและสังคมระดับชาติ และนานาชาติ
- ๔) การทะนุบำรุงพระพุทธศาสนา และศิลปวัฒนธรรม
- ๕) พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

- ยุทธศาสตร์ (๕) เป้าประสงค์ (๖) และกลยุทธ์ (๒๗) ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ -๒๕๕๙)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
๑) การผลิตบัณฑิตและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน	๑.บัณฑิตและบุคลากรที่ผ่านการศึกษาอบรมเป็นผู้มีคุณธรรมนำความรู้ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตใจและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนาและพัฒนาสังคม	๑.พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพทันสมัยและสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ
		๒.พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
		๓.พัฒนานิสิตและขยายโอกาสการศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่
	๒.มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม	๔.ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีคุณภาพและทันสมัย
๒) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการวิจัยทางพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ	๓.มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยทางพระพุทธศาสนาที่ได้รับการเผยแพร่ และประยุกต์ใช้พัฒนาจิตใจและสังคมในระดับชาติและนานาชาติ	๕. ส่งเสริมและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับในการเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ
		๖.พัฒนานักวิจัย ผลิตผลงานวิจัยด้านพระพุทธศาสนาที่ครอบคลุมทุกกลุ่มความรู้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือนักวิจัยและการวิจัยระดับชาติและนานาชาติ
		๗.ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ
		๘.ส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้จากการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอน พัฒนาคณะพัฒนาสังคมและกิจการคณะสงฆ์ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
		๙.ส่งเสริมให้ผลการวิจัยได้รับการอ้างอิง การนำเสนอ การนำไปใช้ การตีพิมพ์และได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

		๑๐.พัฒนาระบบการบริหารการจัดการงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ
๓) การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนและสังคมระดับชาติ และนานาชาติ	๔.มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์ชุมชนและสังคมทุกระดับ	๑๑.พัฒนาศูนย์วิจัยปัสสนา-ศูนย์พัฒนาบุคลากรและทรัพยากรบุคคล ให้สามารถบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่สังคม ทุกระดับ ทุกกลุ่มเป้าหมาย
		๑๒.จัดระบบข้อมูลและระบบการจัดการทรัพยากรองค์ความรู้เพื่อถ่ายทอดวิชาการทั้งทรัพยากรบุคคล ทักษะชำนาญการ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถสนองต่อความต้องการได้ตามเฉพาะกรณี
		๑๓.ส่งเสริมการสอน และเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งระดับชาติและนานาชาติ
		๑๔.พัฒนาและเปิดหลักสูตร การอบรม หรือสัมมนา ให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างคุ้มค่า และยกระดับมาตรฐาน การคณะสงฆ์ หรือสังคมคุณธรรม
		๑๕.ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะสงฆ์ ภาครัฐ เอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการเพื่อความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคม
		๑๖.ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในการบริการวิชาการอย่างยั่งยืนระหว่างมหาวิทยาลัยกับทุกภาคส่วน และแสวงหาโจทย์วิจัยเพื่อบูรณาการกับการเรียนการสอน/ชี้นำ และแก้ปัญหาให้เกิดสันติสุขในสังคม
๔) การทะนุบำรุง	๕.มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียน	๑๗.รณรงค์ให้นิสิตและบุคลากร

พระพุทธศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม	รู้ด้านพระพุทธศาสนา ศิลป วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่างยั่งยืน	มีความตระหนักในเรื่องการ ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและมี บทบาทในการส่งเสริม ทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและพัฒนาสังคม ร่วมกับภาคประชาชน
		๑๘.มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียน รู้ด้านพระพุทธศาสนา มรดกทาง ประเพณีวัฒนธรรมไทย ในระดับ ท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ
		๑๙.พัฒนาพิพิธภัณฑ์ หอพุทธศิลป์ และผลงานบูรพาจารย์ให้เป็นแหล่ง การเรียนรู้
		๒๐.ส่งเสริมให้นิสิตบุคลากรและ ชุมชนให้ดำรงวิถีชีวิตตามแนวทาง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๕) พัฒนาระบบการบริหาร จัดการตามหลักธรรมาภิ บาล	๖.มหาวิทยาลัยมีระบบบริหาร จัดการตามหลักธรรมาภิบาล	๒๑.พัฒนานโยบายการบริหาร จัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่ง บริการวิชาการด้านพระพุทธ ศาสนา
		๒๒.พัฒนาระบบและกลไกการ ติดตามการประเมินผลวิชาการและ การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
		๒๓.พัฒนาระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพการศึกษาของ มหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ
		๒๔.พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพ ของบุคลากรให้มีความเป็นสากล
		๒๕. ส่งเสริมสวัสดิการบุคลากร
		๒๖.พัฒนาทรัพยากรและระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ บริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ระดับสากล
		๒๗.พัฒนาระบบและกลไกการ บริหารจัดการทางการเงินและงบ ประมาณของมหาวิทยาลัยให้มี ภูมิคุ้มกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

- **การบริหารความเสี่ยง**

คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

- **ความเสี่ยง**

คือ เหตุการณ์/ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์คัดเลือกแผนงานที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ในประเด็นยุทธศาสตร์ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน

มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) คือ

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

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ มหาวิทยาลัยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การ

แก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

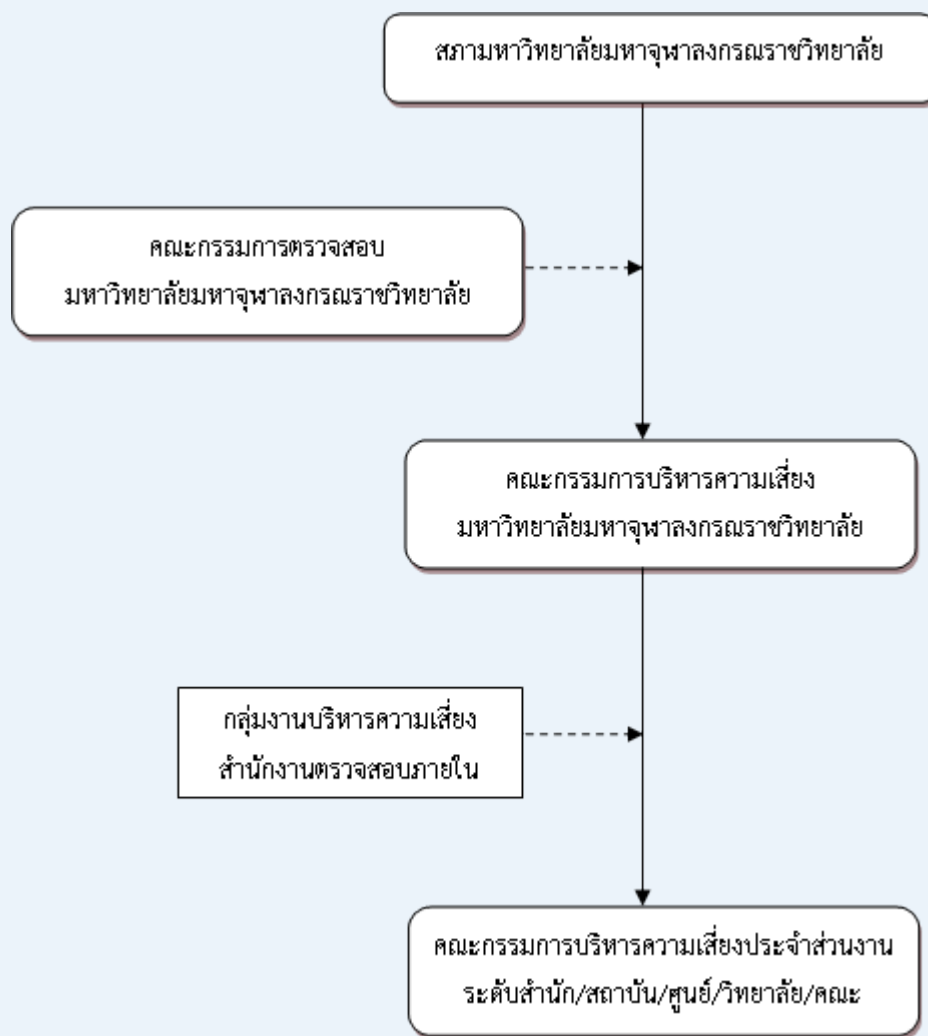
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/ บุคลากร/ ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดหารายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทานิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ มหาวิทยาลัยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยง โดยมีการระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านต่างๆ ให้มีความสอดคล้องตามบริบทของมหาวิทยาลัย ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

ส่วนที่ ๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแสดงในภาพต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยร่วมเป็นคณะกรรมการ โดยมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยในปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖ มหาวิทยาลัย ได้มีการทบทวนและมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยที่ ๖๓๐/๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (รายละเอียดตาม ภาคผนวก ๑

ส่วนที่ ๔ การกำหนดวัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์เป็นสำคัญ
 - ๒) เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติในทิศทางเดียวกันและให้เกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง
 - ๓) เพื่อให้มหาวิทยาลัยพิจารณาว่ามีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามบริบทของมหาวิทยาลัยใดบ้างที่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยเฉพาะการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษา และสามารถกำหนดมาตรการ กิจกรรม/โครงการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
มหาวิทยาลัยได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยใช้ตัวบ่งชี้เป้าหมายความสำเร็จ และตัวบ่งชี้แผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในระดับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) และด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) สำหรับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในระดับรายปัจจัยเสี่ยง (Individual) ได้มีการกำหนดครบทุกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และกำหนดค่าเป้าหมายของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรตามแผนพัฒนาแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙) โดยเป้าหมายที่เป็นค่าเดียวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพตามองค์ประกอบทุกองค์ประกอบ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) จะมีค่าไม่ต่ำกว่าค่าเกณฑ์วัดในระดับ “๖” ในบันทึกข้อตกลงตามเกณฑ์การประเมิน ส่วนระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ทั้งในระดับวัตถุประสงค์ขององค์กร และในระดับรายปัจจัยเสี่ยง (Individual) จะมีค่าเท่ากับค่าเกณฑ์วัดระดับ “๖”

ส่วนที่ ๕ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

● การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ในการระบุความเสี่ยงเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” ดังนี้

(๑) ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์/ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ความเสี่ยงนั้นหมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การปฏิบัติและไม่ปฏิบัติตามระเบียบ เป็นต้น) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙) ของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน

ตัวอย่าง ความเสี่ยงโดยทั่วไป ตามบริบทของมหาวิทยาลัย ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

(๒) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้องตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

๑. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

๒. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

ภายใต้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ ๑๑ (๒๕๕๕-๒๕๕๙) มหาวิทยาลัยได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การผลิตบัณฑิตและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพการวิจัยทางพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนและสังคมระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาและศิลปวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

จากการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ดังกล่าว พบว่ามหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์อยู่ ๓ ยุทธศาสตร์ จำแนกเป็นประเภทความเสี่ยง ๕ ด้าน รวมปัจจัยความเสี่ยงในทุกๆด้านได้ ๑๗ ปัจจัย ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่	จำนวนปัจจัยเสี่ยง (ด้าน)					หมายเหตุ
	O	F	C	E	S	
๑	๔	-	-	-	-	
๒	๔	-	-	-	๑	
๓	-	-	-	-	-	ไม่มีปัจจัยเสี่ยง
๔	-	-	-	-	-	ไม่มีปัจจัยเสี่ยง
๕	๔	๒	๑	๑	-	

ประเภทความเสี่ยง จำนวน ๕ ด้าน ประกอบด้วย

O = Operational Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

F = Financial Risk ความเสี่ยงด้านการเงิน

C = Compliance Risk ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

E = External Risk ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก

S = Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

โดยสภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๕๗ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๓๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ ได้มีมติเห็นชอบให้กำหนดประเภทความเสี่ยงไว้ ๕ ด้าน รวม ๑๗ ปัจจัย เป็นกรอบในการทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ ๖ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่าง ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

โดยคณะกรรมการความเสี่ยงฯ ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ เป็นผู้ให้คะแนน ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส/ ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

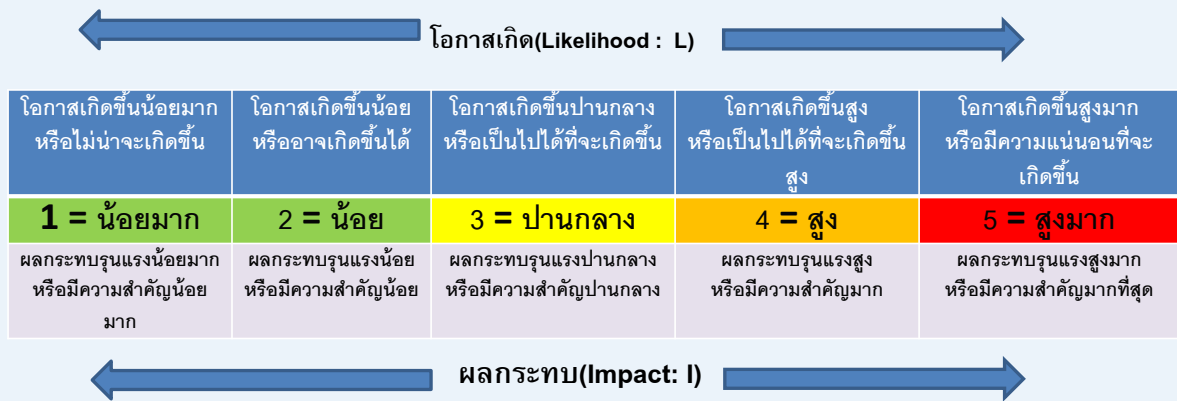
3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง

4) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ดังกล่าว มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

มจร. ได้มีการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L) และ ผลกระทบ (Impact: I) ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมการประเมินครบทุกปัจจัยเสี่ยง มีความเหมาะสมและเป็นมาตรฐานมากขึ้น โดยในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากโอกาสเกิด (Likelihood : L) และผลกระทบ (Impact: I) ของความเสี่ยง ซึ่ง มจร.ได้กำหนดระดับการพิจารณาเป็น 5 ระดับเรียงจากลำดับจากโอกาสเกิดน้อยที่สุดจนถึงโอกาสมากที่สุดและผลกระทบจากน้อยที่สุดจนถึงผลกระทบรุนแรงสูงสุด ดังนี้



- แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood (L)	5	M	H	E	E	E
	4	M	H	H	E	E
	3	L	M	H	H	E
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	L	M	M
		1	2	3	4	5

ผลกระทบของความเสี่ยง Impact (I)

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง		ค่าช่วงคะแนน	สัญลักษณ์ระดับความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L)	=	1 - 3	L
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M)	=	4 - 7	M
ระดับความเสี่ยงสูง (High : H)	=	8 - 14	H
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)	=	15 - 25	E

ส่วนขยาย :

ระดับความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย	ช่องใน Risk Mapping	แทนด้วยแถบสี	กลยุทธ์ที่ต้องการ (ตัวอย่างเท่านั้น)
สูงสุด (Extreme) E	ผลกระทบ สูง – สูงสุด	โอกาสเกิดขึ้น สูง-สูงมาก	5x5 5x4 4x5 4x4	แดง 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High) H	ผลกระทบ ปานกลาง- สูง	โอกาสเกิดขึ้น ปานกลาง-มาก	5x3 3x5 4x3 3x4 5x2 2x5	ส้ม 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (Medium) M	ผลกระทบ น้อย-ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้น น้อย-ปานกลาง	5x1 1x5 4x2 2x4 4x1 1x4 3x3 3x2 2x3 2x2	เหลือง 	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ต่ำมาก (Low) L	ผลกระทบ น้อยมาก-น้อย	โอกาสเกิดขึ้น น้อยมาก-น้อย	3x1 1x3 2x1 1x2 1x1	เขียว 	ระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุม และไม่ต้องการอะไรเพิ่มเติม

วิธีการกำหนดระดับความเสี่ยง

คำอธิบาย

ถ้าความเสี่ยงใดที่องค์การประเมินค่าคะแนนระดับความเสี่ยง ระหว่างผลกระทบของความเสี่ยง และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงค่าคะแนนอยู่ระหว่างระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L) มีค่า 1-3 และ ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M) ถือว่าเป็นความเสี่ยงในระดับที่องค์การยอมรับได้ ไม่ต้องมีมีกลยุทธ์ แผนจัดการความเสี่ยง หรือ มาตรการควบคุมเพิ่มเติม แต่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงต้องมีกิจกรรมการควบคุมแต่ละความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน

แต่ถ้าความเสี่ยงใด ที่ค่าคะแนนระหว่างผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดอยู่มากกว่าระดับ 3 ขึ้นไป หรือระดับความเสี่ยง M (ปานกลาง) และระดับความเสี่ยงสูง – สูงมาก (H-E) ถือว่าเป็นความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องมีกลยุทธ์ แผนจัดการความเสี่ยง หรือ มาตรการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อลดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดให้ระดับความเสี่ยงนั้นให้ลดลงจากเดิม

- เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
 - เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L)

ระดับ	ค่าโอกาสเกิด (L)		
5	โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือมีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น	น่าจะเกิดขึ้นในปีนั้นหรือ มีความน่าจะเป็นมากกว่า 80 % ขึ้นไป	ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกปี
4	โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง	อาจเกิดขึ้นได้มาก หรือมีความน่าจะเป็นมากกว่า 60 - 80 %	ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น 4 ปี
3	โอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นได้ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัย หรือความน่าจะเป็นมากกว่า 40 - 60 %	ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น 3 ปี
2	โอกาสเกิดขึ้นน้อยหรืออาจเกิดขึ้นได้	ความน่าจะเป็นมากกว่า 20 - 40 %	ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น 2 ปี
1	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	ไม่น่าจะเกิดในปีนี้ หรือมีความน่าจะเป็นน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 %	ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นเพียง 1 ปี

0 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ(Impact: I)

ผลกระทบต่อระดับความสำเร็จต่อองค์กรด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ระดับ	ค่าผลกระทบ (I)			KPI (ผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา)	
5	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก หรือมีความสำคัญมากที่สุด (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 0 - 19 %	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ 0- 1	1	การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน
4	ผลกระทบรุนแรงสูง หรือมีความสำคัญมาก (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงร้อยละ -20 % - 39 % ขึ้นไป	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ >1 - 2	2	การดำเนินงานต้องปรับปรุง
3	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง หรือมีความสำคัญปานกลาง (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงร้อยละ 40% - 59% ขึ้นไป	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ >2 - 3	3	การดำเนินงานระดับพอใช้
2	ผลกระทบรุนแรงน้อย หรือมีความสำคัญน้อย (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงร้อยละ 60% - 79% ขึ้นไป	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ >3 - 4	4	การดำเนินงานระดับดี
1	ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก หรือมีความสำคัญน้อยมาก (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงร้อยละ 80% ขึ้นไป	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ >4 - 5	5	การดำเนินงานระดับดีมาก

ผลกระทบต่อด้านอื่นๆ

ประเด็น	ระดับคะแนน				
	1=ต่ำมาก	2=ต่ำ	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ผลกระทบของความเสี่ยง					
1. ต่อองค์กรและการเงิน	ไม่เกิน 10,000 บาท	>10,000-50,000 บาท	>50,000-2.5 แสนบาท	>2.5 แสนบาท-10 ล้านบาท	>10 ล้านบาท
	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	1 หมื่นบาท-1 แสนบาท	1 แสนบาท-5 แสนบาท	5 แสนบาท-10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท
	≤5%	>5-10%	>10-15%	>15-20%	>20-%
2. ต่อองค์กรด้านเวลา	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 6 เดือน
3. ต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดและเกิดความเสียหายมากต่อความปลอดภัยของข้อมูล
4. ต่อพนักงาน	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำทัณฑ์บนคุณภาพชีวิตและบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกายและชีวิตโดยตรง

ประเด็น	ระดับคะแนน				
	1=ต่ำมาก	2=ต่ำ	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
5. อันตรายต่อชีวิต/ ความปลอดภัย	เหตุเดือดร้อน รำคาญ	มีผู้บาดเจ็บ เล็กน้อย	มีผู้บาดเจ็บที่ ต้องได้รับการ รักษาทาง การแพทย์มี ความพึงพอใจ />40-60% หรือ 3 ชั่วโมง />5-7.5%	มีผู้บาดเจ็บ สาหัส	มีผู้เสียชีวิต
	มีการสูญเสีย ทรัพย์สิน เล็กน้อยไม่มี การบาดเจ็บ รุนแรง	มีการสูญเสีย ทรัพย์สิน พอสมควร มี การบาดเจ็บ รุนแรง	มีการสูญเสีย ทรัพย์สินมาก มี การบาดเจ็บ สาหัสถึงขั้น หยุดงาน	มีการสูญเสีย ทรัพย์สินมาก มี การบาดเจ็บ สาหัสถึงขั้น พนักงาน	มีการสูญเสีย ทรัพย์สินอย่าง มหันต์มีการ บาดเจ็บถึงชีวิต
6. ผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์ของ หน่วยงาน	มีความพึงพอใจ />80% หรือ 1 ชั่วโมงไม่มีการ เผยแพร่ข่าว	มีความพึงพอใจ />60-80% หรือ 2 ชั่วโมง มีการเผยแพร่ ข่าวในวงจำกัด ภายในประเทศ (1วัน)	มีความพึงพอใจ />40-60% หรือ 3 ชั่วโมง มีการเผยแพร่ ข่าวใน หนังสือพิมพ์ ภายในประเทศ หลายฉบับ (2-5 วัน)	มีความพึงพอใจ />20-40% หรือ 4 ชั่วโมง มีการเผยแพร่ ข่าวในวงกว้าง สำหรับสื่อ ภายในประเทศ และมีการ เผยแพร่ข่าวใน วงจำกัดของสื่อ ต่างประเทศ	มีความพึงพอใจ /<20% หรือ >5 ชั่วโมงมีการ พาดหัวข่าวทั้ง จากสื่อภายใน และ ต่างประเทศ
7. จำนวนผู้ที่ได้รับ ความเสียหาย/ผู้ที่ได้รับ ผลกระทบ	≤2.5%	>2.5-5%	>5-7.5%	>7.5-10%	>10%
8. จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	≤1 ราย	2 ราย	3 ราย	3 ราย	≥5 ราย

ดังนั้น เมื่อนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาทำการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง จะเป็นดังนี้

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

RF	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ค่าโอกาสเกิด (L)	ค่าผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง(คุณภาพ)
RF 1	ไม่มีแผนยกมาตรฐานการตีพิมพ์และเผยแพร่และขาดแผนการพัฒนาบุคลากร	ด้านการปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการส่งเสริมผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพและมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวางจากการเปรียบเทียบจำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์และจำนวนผลงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติของอาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ	4	4	16	สูงมาก
RF2	ไม่มีกระบวนการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร เช่น การดำเนินการให้มี มคอ. ๓, มคอ. ๔, มคอ. ๕, มคอ. ๖, มคอ. ๗	ด้านการปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและความพร้อมของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการทางด้านวิชาการและวิชาชีพของสังคม มีการประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอตามหลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพหลักสูตร มีการวางระบบและกลไกบริหารหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4	4	16	สูงมาก
RF3	ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ เช่น เทคนิคการสอน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need)	ด้านการปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและผลักดันให้การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4	4	16	สูงมาก

RF	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ค่าโอกาสเกิด (L)	ค่าผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง(คุณภาพ)
RF5	ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย (อยู่ในการทบทวนแผน) ไม่มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบและการนำ ข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย	ด้านการเงิน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบในการจัดหาและจัดสรรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ	5	3	15	สูงมาก
RF15	เกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของบุคลากรหรือองค์กร	ด้าน กฎระเบียบ	เกิดเป็นคดีความต่างๆ อันนำมาซึ่งความเสื่อมเสียต่อภาพลักษณ์องค์กร และสูญเสียทางการเงิน	3	4	12	สูง
RF8	ไม่มีแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตที่ชัดเจน และขาดการสื่อสารระหว่างสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ และขาดความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่ดูแลนิสิตกับสายวิชาการ	ด้านการ ปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมนิสิตต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและครบถ้วน	4	3	12	สูง

RF	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ค่าโอกาสเกิด (L)	ค่าผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง(คุณภาพ)
RF16	มจร. ไม่มีแผนการบริหารความพร้อม ต่อสภาวะวิกฤต	ด้าน เหตุการณ์ ภายนอก	การปฏิบัติงานตามปกติของ มจร. ต้องหยุดชะงักลง	2	5	10	สูง
RF17	ไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ ไม่มีแผนปฏิบัติการ ระยะสั้น 1 ปี และไม่มี ความชัดเจน ถึงวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การ ปฏิบัติทั้งองค์กรไปยังบุคลากร	ด้านกลยุทธ์	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมตามแผน ยุทธศาสตร์	5	2	10	สูง
RF6	มจร. ยังไม่มีแผนพัฒนาบุคลากร ทางด้านวิชาการ และกระบวนการ ส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาบุคลากรทางวิชาการ รวมทั้ง บุคลากรสายวิชาการ (อัตรากำลัง) ไม่ สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้	ด้านการ ปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและผลักดันให้ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาและพัฒนา องค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ใน การเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การ ดำรงตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานดังกล่าว ของอาจารย์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	3	3	9	สูง

RF	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ค่าโอกาสเกิด (L)	ค่าผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง(คุณภาพ)
RF12	ไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และขาดการนำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์มหาวิทยาลัย	ด้านการปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพมีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบและมีกลไกส่งเสริมสนับสนุนครบถ้วน	3	3	9	สูง
RF13	ไม่มีการนำผลการประกันคุณภาพภายในมาปรับปรุงการทำงาน และระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้ง ๙ องค์ประกอบคุณภาพ (peopleware) และไม่มีการนำแนวปฏิบัติและงานวิจัยด้านประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ประโยชน์	ด้านการปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าประสงค์ และระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	3	3	9	สูง

RF	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ค่าโอกาสเกิด (L)	ค่าผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง(คุณภาพ)
RF9	ไม่มีกระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่ภาคปฏิบัติขาดกลไกในการดำเนินการวางแผน ปฏิบัติตามแผนติดตามและประเมินผล ปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน (PDCA)	ด้านการเงิน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการจัดสรรเงินจากภายในมหาวิทยาลัยและที่ได้รับจากภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมและจุดเน้นของมหาวิทยาลัย	4	2	8	สูง
RF14	มจร ไม่มีแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย และคำสั่งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบโดยตรงกระบวนการและทัศนคติในการทำงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถการบูรณาการงานประจำสู่การจัดการความรู้ (explicit knowledge และtacit knowledge) ไม่มีการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย และคู่มือการจัดการความรู้	ด้านการปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อบ่มงู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด	2	4	8	สูง

RF	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ค่าโอกาสเกิด (L)	ค่าผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง(คุณภาพ)
RF4	มจร. ยังมีแนวทางบริหารความเสี่ยง ในเชิงรับ การบริหารความเสี่ยงยังไม่ เป็นระบบ ไม่มีโครงสร้าง คณะ กรรมการฯ คณะทำงานฯ เพื่อจัดการ ความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและ ไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความ เสี่ยง และแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	ด้านการ ปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและผลักดันให้ องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ระดับที่สะท้อนพัฒนาการของ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรยังอยู่ในระดับน้อยมากกล่าวคือ ยังขาดการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความ เสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบริหาร ความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยง แบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะ เพิ่มมูลค่าให้องค์กรในภาพรวมได้	2	3	6	ปานกลาง
RF10	ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสาย วิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ	ด้านการ ปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพของคณาจารย์ และการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้ มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล	3	2	6	ปานกลาง
RF11	ไม่มีเครื่องมือในการประเมินอาจารย์ ที่เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทั้ง องค์กร และระบบ กระบวนการข้อมูล ป้อนกลับมายังคณาจารย์ผู้สอน	ด้านการ ปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนากระบวนการ จัดการเรียนการสอนเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3	2	6	ปานกลาง

RF	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ประเภท ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ค่าโอกาสเกิด (L)	ค่าผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง(คุณภาพ)
RF7	มจร. ไม่มีแผนดำเนินการในการพัฒนาบทความ วารสาร ให้เป็นมาตรฐานและรูปแบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย เกิดข้อจำกัดในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และเกณฑ์การประเมินไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	ด้านการปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและผลักดันให้ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่	3	1	3	ต่ำ

รายงานสถิติการเหตุการณ์ (Situation) ทำให้....

ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกปี
ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น 4 ปี
ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น 3 ปี
ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น 2 ปี
ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นเพียง 1 ปี

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L)

ตาราง Risk Profile

5	M	RF17	RF5	E	E
4	M	RF9	RF8	RF3 RF1 RF2	E
3	RF7	RF11 RF10	RF12 RF6 RF13	RF15	E
2	L	M	RF4	RF14	RF16
1	L	L	L	M	M
	1	2	3	4	5

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ(Impact: I)

หากผลการประเมิน ประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ >4 - 5	หากผลการประเมิน ประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ >3 - 4	หากผลการประเมิน ประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ >2 - 3	หากผลการประเมิน ประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ >1 - 2	หากผลการประเมิน ประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ 0- 1
--	--	--	--	--

Impact on Objective (ส่งผลให้)

ส่วนที่ ๗ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง เป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง โดยการนำกลยุทธ์มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

- 1) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
- 2) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- 3) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง แนวทางการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง

ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) การควบคุม (Treat) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่นการหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริงและให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนเพื่อประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง ของมหาวิทยาลัย เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 2	RF 1	เพื่อให้ผลงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ที่มีคุณภาพและมี การเผยแพร่อย่างกว้างขวาง จากการเปรียบเทียบจำนวน บทความวิจัยที่ตีพิมพ์และ จำนวนผลงานสร้างสรรค์ที่ เผยแพร่ในระดับชาติหรือ ระดับนานาชาติของอาจารย์ ประจำและนักวิจัยประจำ	ไม่มีแผนยุทธศาสตร์การ ตีพิมพ์และเผยแพร่และ ขาดแผนการพัฒนา บุคลากร	ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหาร งานวิจัย	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการ ส่งเสริมผลงานวิจัยและ งานสร้างสรรค์ที่มี คุณภาพและมีการ เผยแพร่อย่างกว้างขวาง จากการเปรียบเทียบ จำนวนบทความวิจัยที่ ตีพิมพ์และจำนวนผลงาน สร้างสรรค์ที่เผยแพร่ใน ระดับชาติหรือระดับ นานาชาติของอาจารย์ ประจำและนักวิจัยประจำ	สูงมาก	<u>กำหนดนโยบายในการ ยกระดับมาตรฐานการจัดทำ วารสารบัณฑิตศึกษา ปริทรรศน์ของมหาวิทยาลัย ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้มีรูปแบบ ตลอดจน ระบบการอ้างอิง เพื่อการ สืบค้นที่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน</u>	บัณฑิตวิทยาลัย	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	RF2	เพื่อให้มหาวิทยาลัยพัฒนา หลักสูตรให้สอดคล้องกับ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและความพร้อมของ มหาวิทยาลัย ตลอดจน สอดคล้องกับความต้องการ ทางด้านวิชาการและวิชาชีพ ของสังคม มีการประเมิน หลักสูตรอย่างสม่ำเสมอตาม หลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้ของ การประกันคุณภาพหลักสูตร มีการวางระบบและกลไก บริหารหลักสูตรอย่างมี ประสิทธิภาพและมีการ ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	ไม่มีกระบวนการส่งเสริม และการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการตามกลไกการ พัฒนาและบริหารหลักสูตร เช่น การดำเนินการให้มี มคอ. ๓, มคอ. ๔, มคอ. ๕, มคอ. ๖, มคอ. ๗	ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหาร หลักสูตร	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการพัฒนา หลักสูตรให้สอดคล้องกับ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและ ความพร้อมของ มหาวิทยาลัย ตลอดจน สอดคล้องกับความต้องการ ทางด้านวิชาการ และวิชาชีพของสังคม มี การประเมินหลักสูตร อย่างสม่ำเสมอตาม หลักเกณฑ์และตัวบ่งชี้ ของการประกันคุณภาพ หลักสูตร มีการวางระบบ และกลไกบริหาร หลักสูตรอย่างมี ประสิทธิภาพและมีการ ปรับปรุงหลักสูตรให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง	สูงมาก	<u>สร้างกระบวนการส่งเสริม</u> <u>และการมีส่วนร่วมในการ</u> <u>ดำเนินการตามกลไกการ</u> <u>พัฒนาและบริหารหลักสูตร</u> เช่น การดำเนินการให้มี มคอ. ๓, มคอ. ๔, มคอ. ๕, มคอ. ๖, มคอ. ๗	กองวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	RF3	เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการบริหารและพัฒนาคณาจารย์อย่างเหมาะสมทั้งในด้านเทคนิค การสอนการประเมินผลการเรียนรู้ และการใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย รวมทั้งมีการปรับกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้ผลการเรียนรู้และข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เรียน นอกจากนั้น ยังจำเป็นต้องมีบุคลากรสายสนับสนุนที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ เช่น เทคนิคการสอน การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need)	ความเสี่ยงด้านบุคลากร	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและผลักดันให้การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	สูงมาก	จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร คณาจารย์ในด้านวิชาการ เทคนิคการสอน และสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากรเชิงประจักษ์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรที่เฉพาะเจาะจงและตรงประเด็น	กองกลาง	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 5	RF5	เพื่อพัฒนาระบบในการจัดหา และจัดสรรเงินอย่างมี ประสิทธิภาพ จะต้องมี แผนพัฒนาทางการเงิน ซึ่งเป็นแผนจัดหาเงินทุนจาก แหล่งเงินทุนต่าง ๆ ที่ สามารถผลักดันแผนพัฒนา ของมหาวิทยาลัยให้สามารถ ดำเนินการได้ มีการวิเคราะห์ รายได้ ค่าใช้จ่ายของการ ดำเนินงาน ทั้งจาก งบประมาณแผ่นดินและเงิน รายได้อื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัย ได้รับ มีการจัดสรร งบประมาณและการจัดทำ รายงานทางการเงินอย่างเป็น ระบบครบทุกพันธกิจ มี ระบบการตรวจสอบการใช้ เงินอย่างมีประสิทธิภาพ รายงานทางการเงินต้อง แสดงรายละเอียดการใช้จ่าย ในทุกพันธกิจ โครงการ กิจกรรม เพื่อให้สามารถ วิเคราะห์สถานะทางการเงิน และความมั่นคงของ มหาวิทยาลัยได้	ไม่มีแผนกลยุทธ์ทาง การเงินที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาของ มหาวิทยาลัย (อยู่ในการ ทบทวนแผน) ไม่มีการจัดทำรายงาน ทางการเงินอย่างเป็น ระบบ และการนำข้อมูลทาง การเงินไปใช้ในการ วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย	ความเสี่ยงของ การเงิน	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการพัฒนา ระบบในการจัดหาและ จัดสรรเงินอย่างมี ประสิทธิภาพ	สูงมาก	<u>จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา ของมหาวิทยาลัย</u>	กองคลังและ ทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่าย บริหาร

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 5	RF15	เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม กฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives)	เกิดจากความ รู้เท่าไม่ถึงการณ์ของ บุคลากรหรือองค์กร	ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหาร จัดการ	เกิดเป็นคดีความต่างๆ อันนำมาซึ่งความเสื่อม เสียต่อภาพลักษณ์องค์กร และสูญเสียทางการเงิน	สูง	ติดตามคดีความต่างๆ	กองนิติการ สำนักงาน อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่าย กิจการทั่วไป

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	RF8	เพื่อส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม นิสิตต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและ ครบถ้วน ได้แก่ กิจกรรมเสริม หลักสูตรที่ดำเนินการทั้งโดย มหาวิทยาลัยและโดยองค์กรนิสิต โดยเป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมจะมี โอกาสได้รับการพัฒนาสติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกาย และ คุณธรรมจริยธรรมสอดคล้องกับ คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึง ประสงค์ ๕ ประการ ได้แก่ (๑) คุณธรรม จริยธรรม (๒) ความรู้ (๓) ทักษะทางปัญญา (๔) ทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบต่อ (๕) ทักษะการ วิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสอดคล้องกับคุณลักษณะ ของบัณฑิตที่พึงประสงค์ที่สภา/ องค์กรวิชาชีพได้กำหนดเพิ่มเติม ตลอดจนสอดคล้องกับความ ต้องการของชุมชนบัณฑิต	ไม่มีแผนการจัดกิจกรรม พัฒนานิสิตที่ชัดเจน และ ขาดการสื่อสารระหว่าง สายวิชาการและสาย ปฏิบัติการวิชาชีพ และ ขาดความเชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงานที่ดูแลนิสิตกับ สายวิชาการ	ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหาร จัดการ	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการ ส่งเสริมให้มีการจัด กิจกรรมนิสิตต่าง ๆ อย่าง เหมาะสมและครบถ้วน	สูง	<u>จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อ กระตุ้นและส่งเสริมการจัด กิจกรรมพัฒนานิสิต(</u> คณะกรรมการประเมิน กิจกรรมพัฒนานิสิต) และ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ เกิดการสื่อสารกันให้ มากขึ้นระหว่างส่วนงาน ภายใน มหาวิทยาลัย	กองกิจการนิสิต	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ + รอง อธิการบดีฝ่าย กิจการนิสิต

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 5	RF16	เพื่อให้ มจร. ได้เตรียมความพร้อมล่วงหน้าในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและไม่สามารถคาดการณ์ได้	มจร. ไม่มีแผนการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต	ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารจัดการ	การปฏิบัติงานตามปกติของ มจร. ต้องหยุดชะงักลง	สูง	แผนการบริหารความต่อเนื่องขององค์กรในกรณีเกิดเหตุอุทกภัย	กองคลังและทรัพย์สิน (กลุ่มงานอาคารสถานที่)	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
ยุทธศาสตร์ ที่ 2	RF17	เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม	ไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ไม่มีแผนปฏิบัติการระยะสั้น 1 ปี และขาดความชัดเจนถึงวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั้งองค์กรไปยังบุคลากร	ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธของมหาวิทยาลัย	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมตามแผนยุทธศาสตร์	สูง	กำหนดวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น 1 ปี และแนวทางที่ชัดเจนถึงวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรไปยังบุคลากร	กองแผนงาน	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	RF6	เพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานดังกล่าวของอาจารย์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	มจร. ยังไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ และกระบวนการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการ (อัตราจ้าง) ไม่สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้	ความเสี่ยงด้านบุคลากร	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและผลักดันให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งสะท้อนการปฏิบัติงานดังกล่าวของอาจารย์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	สูง	จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรในด้านวิชาการ ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัย มีแผนแม่บทระยะยาว และระบบพื้นฐานที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และเพื่อให้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของอาจารย์ด้านตำแหน่งทางวิชาการ ให้มีคุณภาพ ตลอดจนเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผลงานโดยรวม มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	กองกลาง	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 2	RF12	เพื่อให้การบริหารจัดการ งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่มี คุณภาพมีแนวทางการ ดำเนินงานที่เป็นระบบและมี กลไกส่งเสริมสนับสนุน ครบถ้วน เพื่อให้สามารถ ดำเนินการได้ตามแผน ที่ กำหนดไว้ ทั้งการสนับสนุน ด้านการจัดหาแหล่งทุนวิจัย และการจัดสรรทุนวิจัย การ ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ แก่นักวิจัยและทีมวิจัย การ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรเงิน เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ไม่มีระบบการติดตาม ประเมินผลการจัดสร งบประมาณของ มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นทุน วิจัยหรืองานสร้างสรรค์ และการสนับสนุนพันธกิจ ด้านการวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ ของมหาวิทยาลัย และไม่มี การนำผลการประเมินไป ปรับปรุงการสนับสนุน พันธกิจด้านการวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัย	ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหาร งานวิจัย	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการบริหาร จัดการงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ที่มีคุณภาพมี แนวทางการดำเนินงานที่ เป็นระบบและมีกลไก ส่งเสริมสนับสนุน ครบถ้วน	สูง	<u>พัฒนาระบบการติดตาม</u> <u>ประเมินผลการจัดสร</u> <u>งบประมาณของมหาวิทยาลัย</u> <u>เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองาน</u> <u>สร้างสรรค์ และการสนับสนุน</u> <u>พันธกิจด้านการวิจัยหรืองาน</u> <u>สร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของ</u> <u>มหาวิทยาลัย และ กำหนด</u> <u>กระบวนการนำผลการ</u> <u>ประเมินไปปรับปรุงการ</u> <u>สนับสนุนพันธกิจด้านการ</u> <u>วิจัยหรืองานสร้างสรรค์</u> <u>มหาวิทยาลัย</u>	กองแผนงาน	รองอธิการบดีฝ่าย วางแผนและพัฒนา

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 5	RF13	เพื่อสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าประสงค์ และระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการวัดผลสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน รวมทั้งการรายงานผลการประกันคุณภาพต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน มีการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีนวัตกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี การประกันคุณภาพการศึกษาภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ทั้งนี้ เพื่อเป็น	ไม่มีการนำผลการประกันคุณภาพภายในมาปรับปรุงการทำงาน และระบบสารสนเทศที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้ง ๔ องค์ประกอบคุณภาพ (peopleware) และไม่มี การนำแนวปฏิบัติและงานวิจัยด้านประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ประโยชน์	ความเสี่ยงของระบบการประกันคุณภาพ	ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าประสงค์ และระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	สูง	จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ทั้งระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ คณะ และมหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ เป้าหมายของการพัฒนาที่สามารถดำเนินการได้ในแต่ละปี เพื่อแสดงถึงแนวโน้มของการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในอนาคต และมีการกำกับผลลัพธ์ของตัวบ่งชี้ในแต่ละปีว่าบรรลุตาม เป้าหมายหรือไม่	สำนักงาน ประกันคุณภาพ	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
		หลักประกันแก่สาธารณชน ให้มั่นใจได้ว่ามหาวิทยาลัย สามารถสร้างผลผลิตทาง การศึกษาที่มีคุณภาพ							
ยุทธศาสตร์ ที่ 2	RF9	เพื่อจัดสรรเงินจากภายใน มหาวิทยาลัยและที่ได้รับจาก ภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อ สนับสนุนการทำวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์อย่างมี ประสิทธิภาพตาม สภาพแวดล้อมและจุดเน้น ของมหาวิทยาลัย	ไม่มีกระบวนการในการ แปลงแผนยุทธศาสตร์สู่ ภาคปฏิบัติขาดกลไกใน การดำเนินการวางแผน ปฏิบัติตามแผน ติดตาม และประเมินผล ปรับปรุง แก้ไขดำเนินการให้ เหมาะสมตามผลการ ประเมิน (PDCA)	ความเสี่ยงของ งบประมาณ	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการจัดสรร เงินจากภายใน มหาวิทยาลัยและที่ได้รับ จากภายนอก มหาวิทยาลัยเพื่อ สนับสนุนการทำวิจัยหรือ งานสร้างสรรค์อย่างมี ประสิทธิภาพตาม สภาพแวดล้อมและ จุดเน้นของมหาวิทยาลัย	สูง	จัดให้มีกระบวนการในการ แปลงแผนยุทธศาสตร์การ วิจัย สื่อสาร ถ่ายทอดสู่ ภาคปฏิบัติให้เหมาะสมมาก ขึ้น	สถาบันวิจัย พุทธศาสตร์	รองอธิการบดี ฝ่ายบริหาร

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 5	RF14	เพื่อสร้างและพัฒนาสังคม ฐานความรู้และสังคมแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการ จัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมี การรวบรวมองค์ความรู้ที่มี อยู่ในมหาวิทยาลัยซึ่งกระจัด กระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือ เอกสารมาพัฒนาให้เป็น ระบบ เพื่อให้ทุกคนใน มหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึง ความรู้ และพัฒนาตนเองให้ เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมี ความสามารถในเชิงแข่งขัน สูงสุด	มจธ. ไม่มีแผนพัฒนาของ มหาวิทยาลัยอย่างน้อย ครอบคลุมพันธกิจด้านการ ผลิตบัณฑิตและด้านการ วิจัย และคำสั่ง คณะกรรมการ และ ผู้รับผิดชอบโดยตรง กระบวนการและทัศนคติ ในการทำงานบุคลากรของ มหาวิทยาลัยยังไม่เป็นไป ในแนวเดียวกัน ทำให้ไม่ สามารถการบูรณาการงาน ประจำสู่การจัดการความรู้ (explicit knowledge และtacit knowledge) ไม่มีการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย และ คู่มือการจัดการความรู้	ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหาร จัดการ	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการสร้าง และพัฒนาสังคม ฐานความรู้และสังคมแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการ จัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ ความรู้ที่มีอยู่ใน มหาวิทยาลัยซึ่งกระจัด กระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้ เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคน ในมหาวิทยาลัยสามารถ เข้าถึงความรู้ และพัฒนา ตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้ง ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ อันจะ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมี ความสามารถในเชิง แข่งขันสูงสุด	สูง	<u>พัฒนาระบบการจัดการ ความรู้ (KNOWLEDGE MANAGEMENT - KM)</u> เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งต้องการ องค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร การบริหาร ความรู้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนการวางแผนพัฒนา บุคลากรเพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะอย่างต่อเนื่องและมี แผนงาน ซึ่งมหาวิทยาลัย ต้องจัดตั้งหน่วยงานจัดการ ความรู้ดูแลเรื่อง KM และ ควรบูรณาการระบบและ เครื่องมือต่างๆ ที่มีให้มุ่งไปสู่ ทิศทางเดียวกันและประสาน เป็นเรื่องเดียวกัน เพื่อให้ทั้ง ผู้บริหารและคณาจารย์ของ มหาวิทยาลัย ไม่เกิดความ สับสน และรู้สึกว่ามีระบบ หรือเครื่องมือจำนวนมากที่ กลายเป็นภาระ	สำนักงาน ประกันคุณภาพ	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 5	RF4	เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบ บริหารความเสี่ยง โดยการ บริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการ ดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุ ของความเสียหาย (ทั้งในรูป ของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้อง ร้องจากการไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ ระดับความเสี่ยง และขนาด ของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่ ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อ การบรรลุเป้าหมายของ สถาบันตามยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์เป็นสำคัญ	มจร. ยังมีแนวทางบริหาร ความเสี่ยงในเชิงรับ การ บริหารความเสี่ยงยังไม่เป็น ระบบ ไม่มีโครงสร้าง คณะกรรมการฯ คณะทำงานฯเพื่อจัดการ ความเสี่ยงในรูปแบบ บูรณาการและไม่มี จัดทำคู่มือการบริหาร ความเสี่ยง และแผนการ เนีนงานที่ชัดเจน	ความเสี่ยงของ กระบวนการ บริหารงานและการ จัดการ	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการ ส่งเสริมและผลักดันให้ องค์กรมีการบริหารความ เสี่ยงที่ดี ระดับที่สะท้อน พัฒนาการของการ บริหารความเสี่ยงของ องค์กรยังอยู่ในระดับน้อย มากกล่าวคือ ยังขาดการ กำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ ขององค์กรในการบริหาร ความเสี่ยง การระบุความ เสี่ยง การประเมินความ เสี่ยง และการบริหาร ความเสี่ยงในแต่ละ ประเภท จนถึงระดับที่มี การบริหารความเสี่ยง แบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็น เครื่องมือหนึ่งของการ บริหารจัดการที่จะเพิ่ม มูลค่าให้องค์กรใน ภาพรวมได้	ปานกลาง	กำหนดแนวทางบริหารความ เสี่ยงให้เป็นระบบ โดยจัดให้ มีโครงสร้าง คณะกรรมการฯ คณะทำงานฯเพื่อจัดการ ความเสี่ยงในรูปแบบบูรณา การและ จัดทำคู่มือการ บริหารความเสี่ยง และ แผนการดำเนินงานชัดเจน	สำนักงานที่ ตรวจสอบ ภายใน	รองอธิการบดีฝ่าย บริหาร

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	RF10	เพื่อพัฒนาคุณภาพของ คณาจารย์ เนื่องจากเป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ คุณภาพของผู้เรียน รวมทั้ง ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา คุณภาพอาจารย์ เพื่อให้ อาจารย์ติดตาม ความก้าวหน้าทางวิชาการ อย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้ มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขัน ได้ในระดับสากล คุณภาพ อาจารย์พิจารณาจากคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ	ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้ง สายวิชาการและสาย ปฏิบัติการวิชาชีพ	ความเสี่ยงด้าน บุคลากร	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพของคณาจารย์ และการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา คุณภาพอาจารย์ เพื่อให้ อาจารย์ติดตาม ความก้าวหน้าทาง วิชาการอย่างต่อเนื่อง อัน จะทำให้มหาวิทยาลัย สามารถแข่งขันได้ใน ระดับสากล	ปานกลาง	จัดทำแผนแม่บทการพัฒนา บุคลากร คณาจารย์ในด้าน วิชาการ เทคนิคการสอน และสำรวจความต้องการ พัฒนาบุคลากรเชิงประจักษ์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการ พัฒนาอาจารย์และบุคลากรที่ เฉพาะเจาะจงและตรง ประเด็น	กองกลาง	รองอธิการบดีฝ่าย บริหาร

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	RF11	เพื่อให้กระบวนการจัดการ เรียนการสอนเป็นไปตาม แนวทางที่กำหนดใน พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ มีการจัดรูปแบบการ จัดการเรียนการสอนที่ เหมาะสมและยืดหยุ่น โดย การมีส่วนร่วมจากบุคคล สถาบัน หรือชุมชนภายนอก มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่คำนึงถึงความแตกต่าง เฉพาะตัวของนิสิต ซึ่งเป็น เรื่องที่สำคัญมากต่อความ สนใจใฝ่รู้และต่อศักยภาพใน การแสวงหาความรู้ของนิสิต	ไม่มีเครื่องมือในการ ประเมินอาจารย์ที่เป็นแบบ มาตรฐานเดียวกันทั้ง องค์กร และระบบ กระบวนการ ข้อมูลป้อนกลับมายัง คณาจารย์ผู้สอน	ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหาร หลักสูตร	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการพัฒนา กระบวนการจัดการเรียน การสอนเป็นไปตาม แนวทางที่กำหนดใน พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	ปานกลาง	จัดทำระบบเครื่องมือในการ ประเมินอาจารย์ที่เป็นแบบ มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร (Online) เพื่อใช้ในการ ประเมินการสอนของอาจารย์ แต่ละท่าน และแต่ละรายวิชา และนำผลการประเมินมา ประมวลผลและทำรายงาน เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยัง อาจารย์แต่ละท่าน และนำมา ปรับปรุงการจัดการเรียนการ สอน	สำนักทะเบียน และวัดผล	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
ยุทธศาสตร์ ที่ 1	RF7	เพื่อให้ผลงานของผู้สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาเอก ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือ เผยแพร่ ทั้งนี้เนื่องจากเป็น ปัจจัยสำคัญของคุณภาพของ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาเอกที่แสดงถึงความ เป็นผู้นำทางความคิด ความสามารถด้านการคิดเชิง วิพากษ์ การนำเสนอผลงาน มีทักษะในการวิจัย ทักษะ และภูมิปัญญาในฐานะ นักวิชาการและนักวิชาชีพชั้น สูง	มจร. ไม่มีแผนดำเนินการ ในการพัฒนาบทความ วารสาร ให้เป็นมาตรฐาน และรูปแบบเดียวกันทั้ง มหาวิทยาลัย เกิดข้อจำกัด ในการเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการ และเกณฑ์การ ประเมินไม่สอดคล้องกับ สภาพความเป็นจริงของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย	ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหาร หลักสูตร	ส่งผลกระทบต่อระดับ ความสำเร็จในการ ส่งเสริมและผลักดันให้ผล งานของผู้สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญา เอกที่ได้รับการตีพิมพ์ หรือเผยแพร่	ต่ำ	จัดทำแผนพัฒนาให้ มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลาง ในการเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการ เพื่อเป็นแหล่ง สนับสนุนให้ผู้สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาเอก ตีพิมพ์ผลงานมากยิ่งขึ้นกว่า ต้องพึ่งพียงจากแหล่งตีพิมพ์ ภายนอกอย่างเดียว เพื่อให้ ผลงานแพร่หลายในวงกว้าง (2) อาจารย์ผู้รับผิดชอบจัด กิจกรรมเตรียมความพร้อม นิสิตระหว่างการศึกษา เช่น การจัดการเรียนการสอนโดย ใช้วิจัยเป็น (Research Based Learning) เพื่อ ตีพิมพ์ผลงานใน วารสารวิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ คุณภาพวิทยานิพนธ์ที่เป็นที่ ยอมรับทางด้านวิชาการ การ พัฒนาอาจารย์ให้มีความวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพผลงาน ผู้สำเร็จการศึกษา	บัณฑิตวิทยาลัย	รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการ

ยุทธศาสตร์	RF	การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของภารกิจหลัก	ปัจจัยเสี่ยง (เนื่องจาก)	ความเสี่ยง (ทำให้)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	ระดับความเสี่ยง (คุณภาพ)	การตอบสนองความเสี่ยง	หน่วยงานที่ รับผิดชอบหลัก	รองอธิการบดีที่ กำกับดูแล
							(3) อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์และนิสิตควร ร่วมกันวางแผนการพัฒนา ผลงาน ตลอดจนการตีพิมพ์ ผลงานให้สอดคล้องกับ ระยะเวลาสำเร็จการศึกษา		

ส่วนที่ ๘ แนวทางการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ

แนวทางการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย สำหรับปีการศึกษา ๒๕๕๘ ลงสู่การปฏิบัติมีแนวทางที่จะดำเนินการ ดังนี้

1. ดำเนินการส่งแผนการตอบสนองความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก จัดทำรายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘ โดยการระบุแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนการตอบสนองความเสี่ยง หรือกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับมาตรการตอบสนองความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (แบบฟอร์ม MCU_RM ๒)

2. ดำเนินงานชี้แจงเป็นรายหน่วยงานเพื่อให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย สำหรับปีการศึกษา ๒๕๕๘ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบระดับสถาบัน และระดับหน่วยงาน ดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนด เพื่อนำผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานมาประเมินการบรรลุผลตามตัวชี้วัดในภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย

3. สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย สำหรับปีการศึกษา ๒๕๕๘ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ได้แก่ อินทราเน็ตของมหาวิทยาลัย หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร เป็นต้น

ส่วนที่ ๙ การควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

● การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงาน ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี
2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

● การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

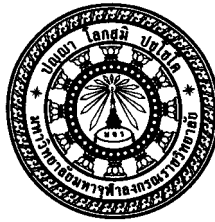
ผู้จัดทำระบบการจัดการความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัย มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้องและมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

● การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย



คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ที่ ๒๓๐/๒๕๕๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

โดยที่เห็นเป็นการสมควรปฏิบัติตามมาตรฐานอุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และสอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ซึ่งกำหนดให้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๗ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ จึงแต่งตั้งให้ผู้มีรายนามดังต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย:-

คณะกรรมการอำนวยการ

๑. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๓. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๔. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	กรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	กรรมการ
๖. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการต่างประเทศ	กรรมการ
๗. รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่	กรรมการ
๘. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการ
๙. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๑๐. คณบดีคณะพุทธศาสตร์	กรรมการ
๑๑. คณบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
๑๒. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์	กรรมการ
๑๓. คณบดีคณะสังคมศาสตร์	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ	กรรมการ
๑๕. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบ	กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการดำเนินงาน

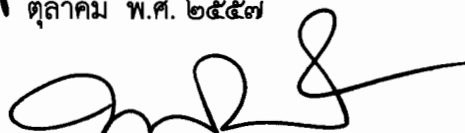
๑. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	กรรมการ
๔. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	กรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร(บรรพชิต)	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพิธีการและงานวิทยาเขต	กรรมการ
๑๒. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบ	กรรมการ
๑๓. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๑๔. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๑๕. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	กรรมการ
๑๖. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนยุทธศาสตร์	กรรมการ
๑๗. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร (คฤหัสถ์)	กรรมการ
๑๘. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนงบประมาณ	กรรมการ
๑๙. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการ
๒๐. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๒๑. ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน	กรรมการ
๒๒. ผู้อำนวยการกองแผนงาน	กรรมการ
๒๓. เลขาธิการสำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๒๔. เลขาธิการสำนักงานคณบดีคณะพุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๕. เลขาธิการสำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
๒๖. เลขาธิการสำนักงานคณบดีคณะมนุษยศาสตร์	กรรมการ
๒๗. เลขาธิการสำนักงานคณบดีคณะสังคมศาสตร์	กรรมการ
๒๘. ดร.นเรศ สถิตยพงศ์	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
๒๙. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการและเลขานุการ
๓๐. รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๑. รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๒. รองผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๓. นางสาวมณีนมัญช์ เชษฐ์สกุลจิตร	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๔. นางสาวพัทยา สิงห์คำมา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๕. นางสาวโนทัย บุญทัน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๒. จัดทำ กำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๓. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๔. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย
๕. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๗



(พระพรหมบัณฑิต)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ๒ เอกสารประกอบการนำเสนอระบบการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บริหารอย่างไร ให้ไกล.....ความเสี่ยง





เนื้อหาการนำเสนอ (Agenda)



1 การบริหารความเสี่ยง คืออะไร

2 ระบบการบริหารความเสี่ยง มจร

3 ปัจจัยความเสี่ยง วิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง



1. การบริหารความเสี่ยงคืออะไร ?



ความเสี่ยงคืออะไร?



ความเสี่ยงคืออะไร?



คือ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบ ทำให้
เกิดความเสียหายหรือทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายของ.....



Risk is the potential of losing something of value, weighed against the potential to gain something of value. Values (such as physical health, social status, emotional well being or financial wealth) can be gained or lost when taking risk resulting from a given action, activity and/or inaction, foreseen or unforeseen. Risk can also be defined as the intentional interaction with uncertainty.

*"Risk Management - An Analytical Study" . IOSR
Journal of Business and Management. Feb 2014.
pp. 83–89. Retrieved 6 June 2016.*



ความแตกต่างระหว่าง ปัญหา กับ ความเสี่ยง



ปัญหา



แก้ไข

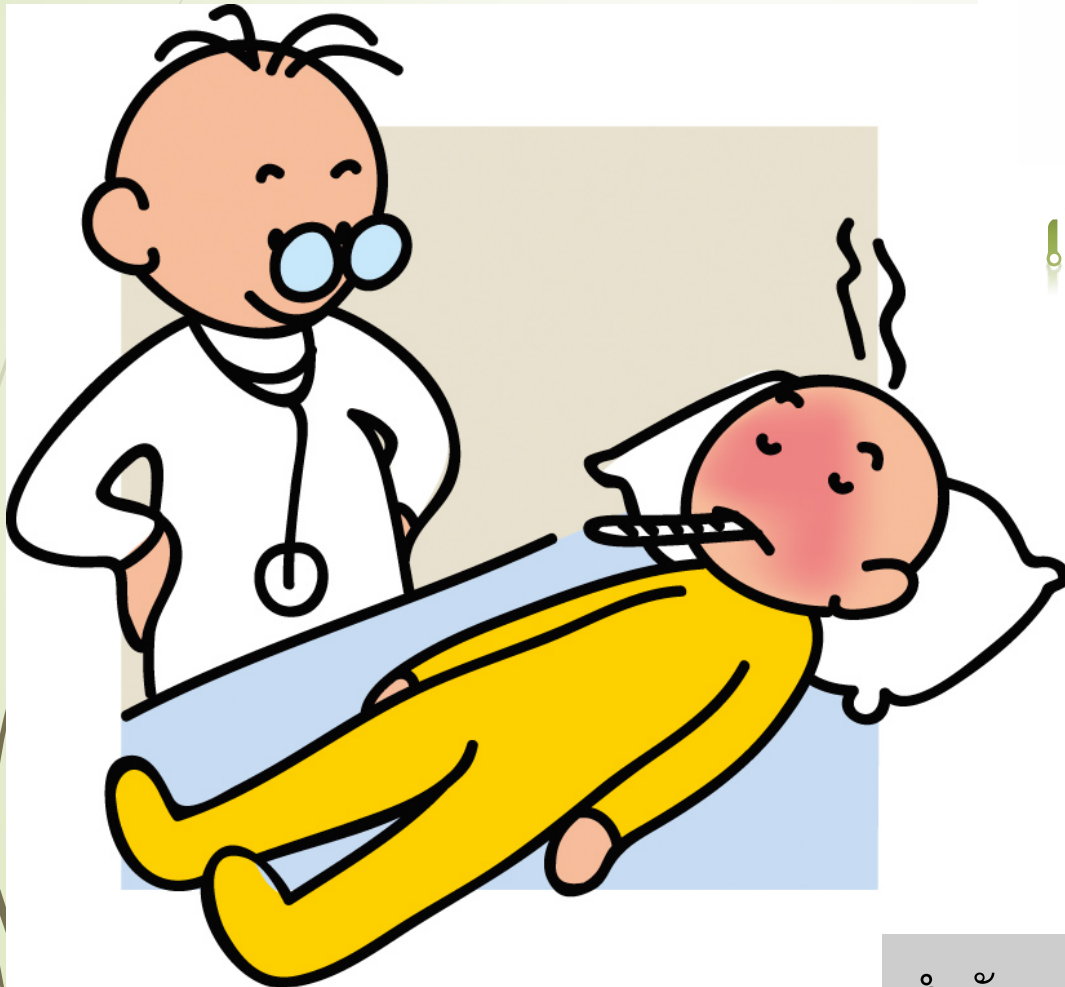
อดีต-ปัจจุบัน

ความเสี่ยง



ป้องกัน

อนาคต



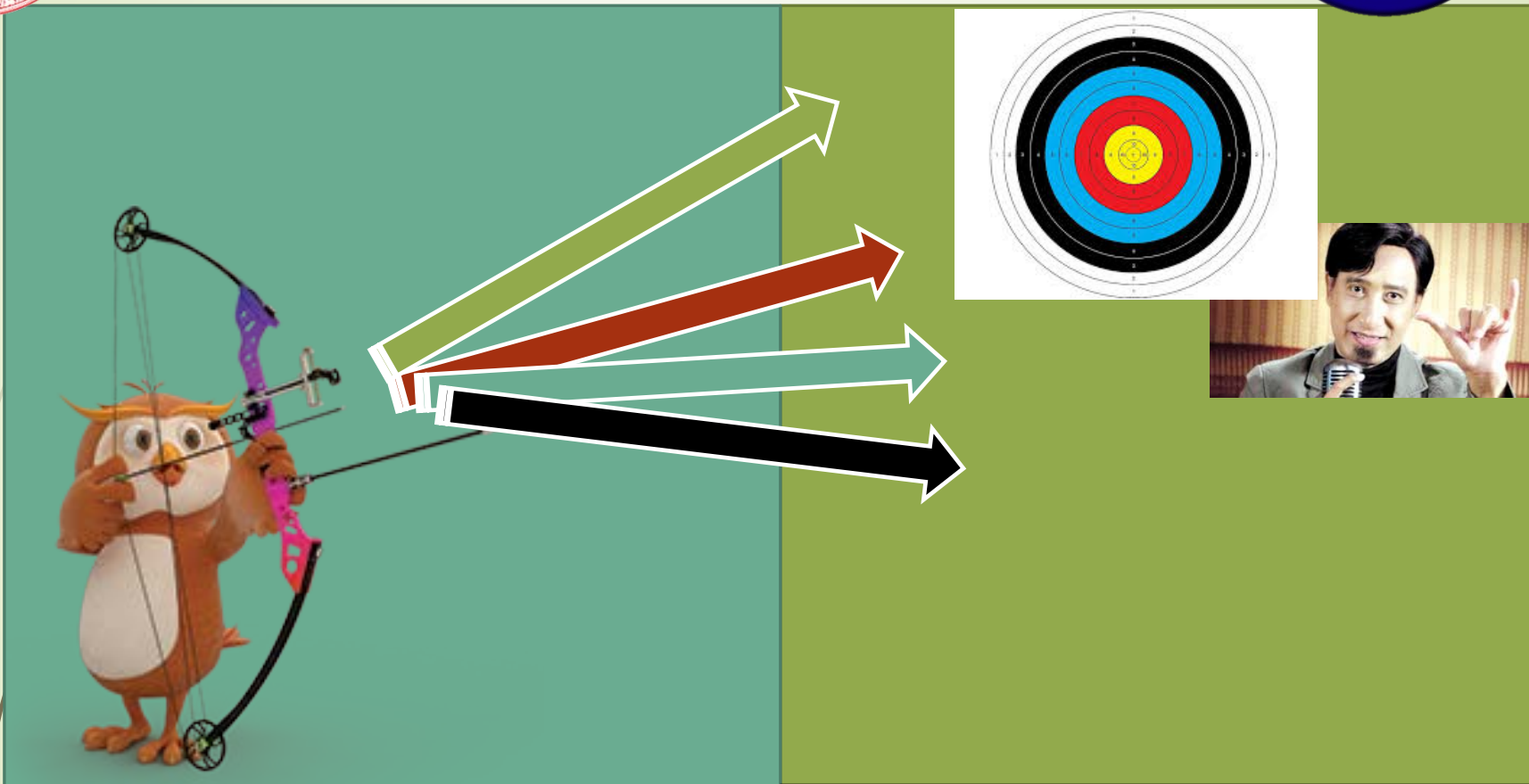
เกิดปัญหา ต้องแก้ไข



มีความเสี่ยง ต้องบริหารจัดการ



ความเสี่ยงจะเกิดเมื่อตั้งเป้าหมาย



ปัจจุบัน

อนาคต

สำนักงานตรวจสอบภายใน rm.mcu.ac.th

Objective > Safety

Risk Management

Risk Factor

Risk Factor

Risk Factor

Risk Factor

Internal Control

**Internal Control
&
Risk Management**

**Weak of Control
Internal Risk Factor**

สำนักงานตรวจสอบภายใน rm.mcu.ac.th





การบริหารความเสี่ยงคืออะไร



คือ การบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

รับรู้ จำกัด ควบคุม มูลเหตุ เพื่อลดโอกาสเกิดและปริมาณความเสียหาย



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มี 8 องค์ประกอบ



1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยง

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มี 8 องค์ประกอบ



3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

รวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

จำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มี 8 องค์ประกอบ



5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

หลังจากบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กรและประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะต้องนำความเสี่ยงนั้นไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มี 8 องค์ประกอบ



7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

ต้องมีการติดตามผลเพื่อทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่



ยอมรับ

ปฏิเสธ

Accept

Avoid

Risk

Reduce

Transfer

ลดขนาด

ถ่ายโอน



การวัดความเสี่ยง





การวัดความเสี่ยง



พิจารณาจาก ความน่าจะเป็นไปได้ (Likelihood) ที่จะ
เกิดขึ้น และ ผลกระทบ (Impact) ต่อเป้าหมาย กลยุทธ์และ
วัตถุประสงค์ขององค์กร

ความน่าจะเป็นไปได้ X ผลกระทบ





Example



ความน่าจะเป็นไปได้ X ผลกระทบ

ความน่าจะเป็นไปได้	X	ผลกระทบ	รวมคะแนนความเสี่ยง
1	X	5	5
2	X	4	8
3	X	3	9
4	X	2	8
5	X	1	5

1 = น้อยที่สุด ... 5 = มากที่สุด



Example



ความน่าจะเป็นไปได้ X ผลกระทบ

ความน่าจะเป็นไปได้	X	ผลกระทบ	รวมคะแนนความเสี่ยง
1	X	5	5
2	X	4	8
3	X	3	9
4	X	2	8
5	X	1	5

1 = น้อยที่สุด ... 5 = มากที่สุด



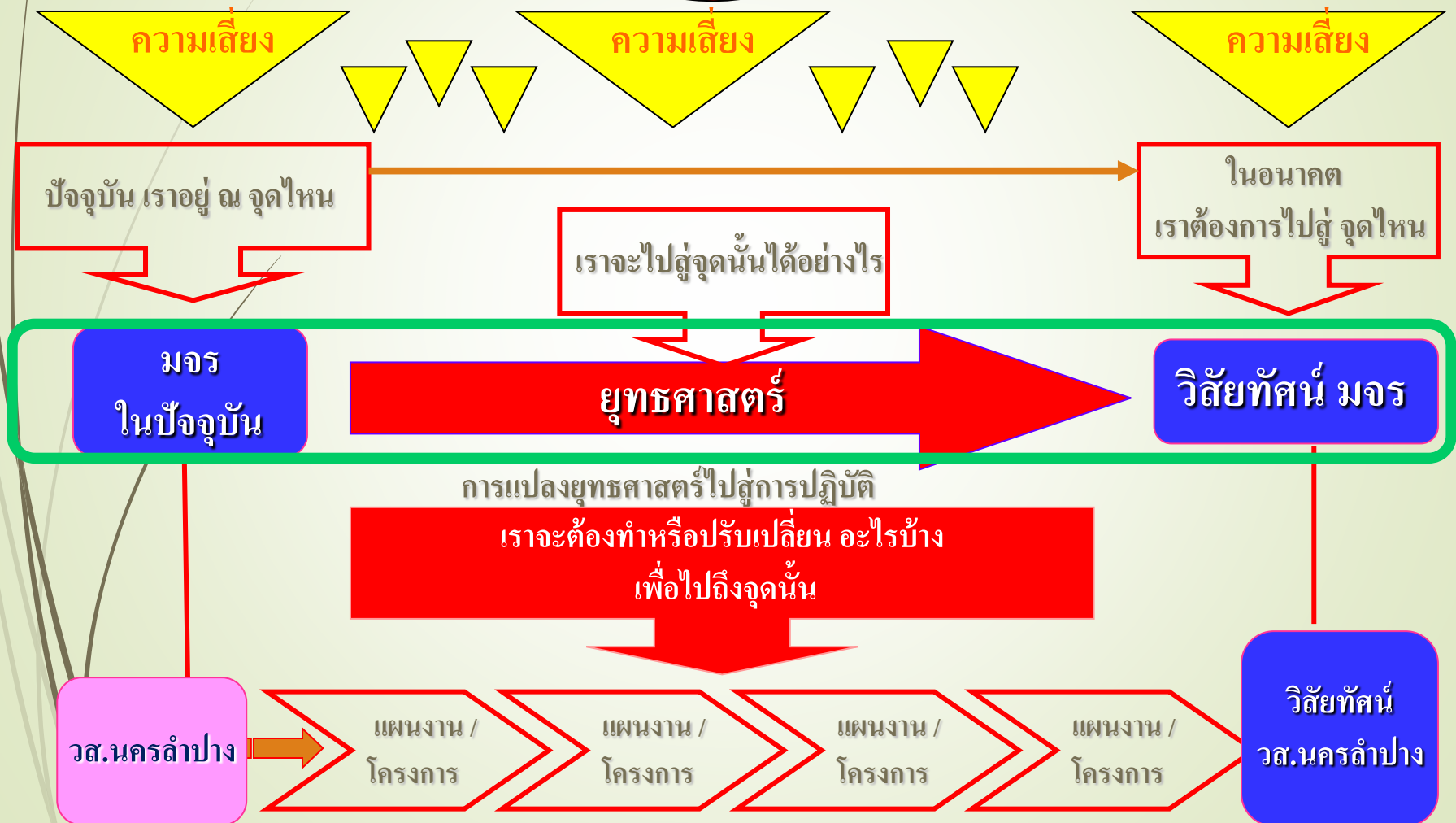
ระบบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



แนวคิดความเสี่ยงกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์



ปัจจัยเสี่ยง





โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



สภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบ

ระดับนโยบาย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ของมหาวิทยาลัย

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง
สำนักงานตรวจสอบภายใน

ระดับปฏิบัติ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ประจำส่วนงาน วช. วส.

สำนักงานตรวจสอบภายใน rm.mcu.ac.th



ยุทธศาสตร์ มจร ที่มีความเสี่ยง



S1



การผลิตบัณฑิตและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ
และมาตรฐาน

S2



ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ
การวิจัยทางพระพุทธศาสนานานาชาติ

S3



การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่ชุมชน
และสังคมระดับชาติและนานาชาติ

S4



การทะนุบำรุงพระพุทธศาสนา และศิลปวัฒนธรรม

S5



พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ประเภทความเสี่ยง 5 ด้าน



O



ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

F



ความเสี่ยงด้านการเงิน

C



ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

E



ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก

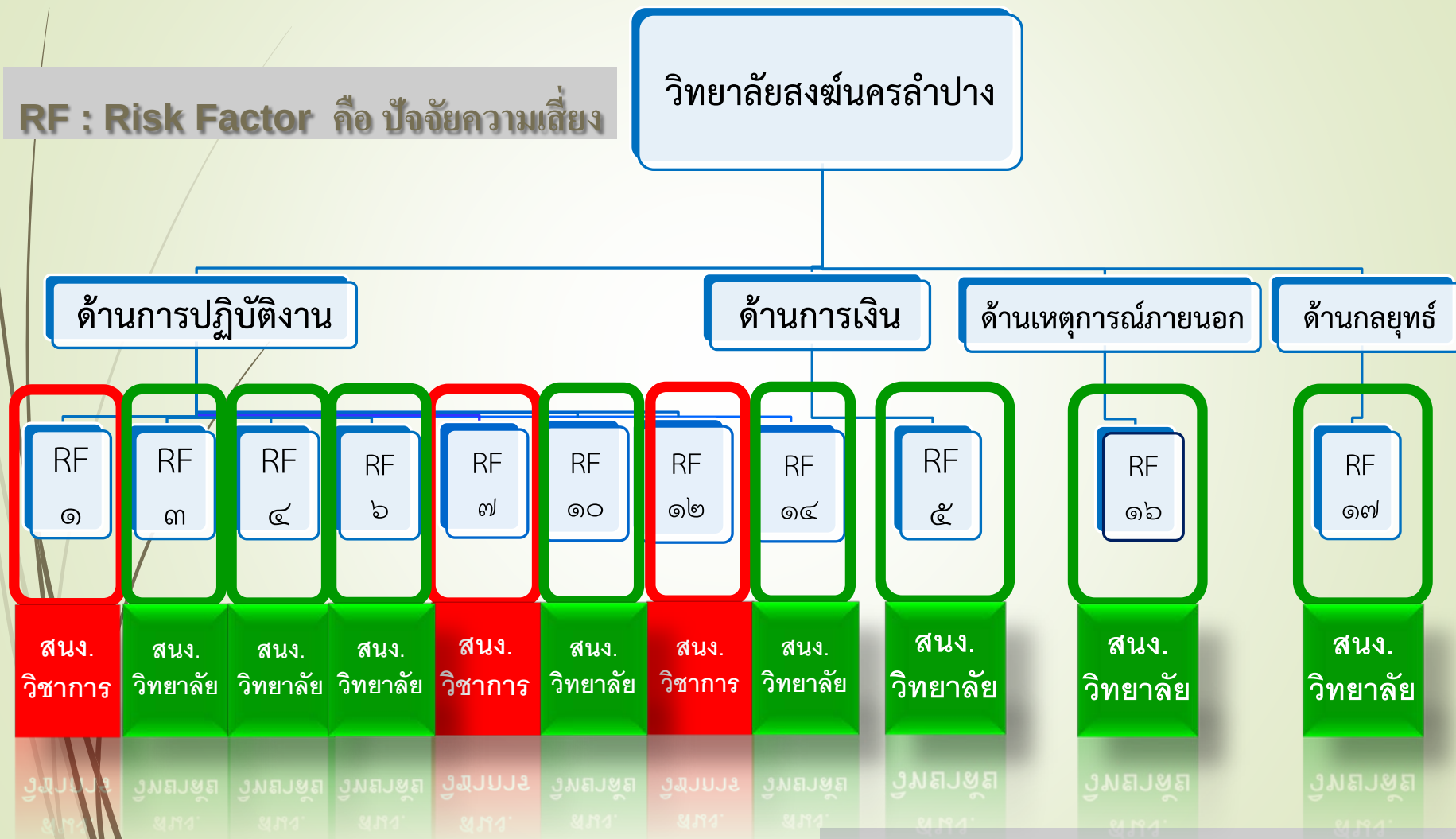
S



ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

วส.นครลำปาง VS 11 ปัจจัยความเสี่ยง

RF : Risk Factor คือ ปัจจัยความเสี่ยง



ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑ : ไม่มีแผนยกมาตรฐานการตีพิมพ์และเผยแพร่งานวิจัย และไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๒ : ไม่มีกระบวนการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลไกการพัฒนาหลักสูตร
เช่น การดำเนินการให้มี มคอ.๓, มคอ. ๔

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๓ : ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ เช่น เทคนิคการสอน
การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need)

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๔ : มีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๖ : ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ และกระบวนการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการพัฒนา
บุคลากรทางวิชาการ รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการ(อัตราจ้าง) ไม่สามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๗ : ไม่มีแผนดำเนินการในการพัฒนาบทความ วารสาร ให้เป็นมาตรฐานและรูปแบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
เกิดข้อจำกัดในการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และเกณฑ์การประเมินไม่สอดคล้องกับ
สภาพความเป็นจริงของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๘ : ไม่มีแผนการจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตที่ชัดเจน ไม่มีการสื่อสารระหว่างสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ
และไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างส่วนงานที่ดูแลนิสิตกับสายวิชาการ

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๐ : ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ

ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๑ : ไม่มีเครื่องมือในการประเมินอาจารย์ที่เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรและระบบ
กระบวนการข้อมูลป้อนกลับมายังคณาจารย์ผู้สอน

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๒ : ไม่มีระบบการติดตามประเมินผลการจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
และการสนับสนุน พันธกิจด้านการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
และไม่มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงการสนับสนุน พันธกิจด้านการวิจัย หรืองานสร้างสรรค์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๓ : ไม่มีการนำผลการประกันคุณภาพภายในมาปรับปรุงการทำงาน และระบบสารสนเทศ
ที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา (people – ware)
และไม่มีการนำแนวปฏิบัติและงานวิจัย ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๔ : มีแผนการจัดการความรู้แต่ไม่ครอบคลุมภารกิจมหาวิทยาลัยหลายโครงการยังไม่ระบุ หรือมีคำสั่งคณะกรรมการ
และผู้รับผิดชอบโดยตรง กระบวนการและทัศนคติในการทำงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน
ทำให้ไม่สามารถบูรณาการงานประจำสู่การจัดการความรู้ (explicit knowledge และ tacit knowledge)
ไม่มีการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัย และคู่มือการจัดการความรู้

ด้านการเงิน (Financial Risk: F)

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๕ : ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย (อยู่ในการทบทวนแผน)
ไม่มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบและการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๙ : ไม่มีแผนการปฏิบัติงานจัดสรรงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์

ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๕ : เกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของบุคลากรหรือองค์กร

ด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E)

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๖ : ไม่มีแผนการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ปัจจัยความเสี่ยง RF ๑๗ : ไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ไม่มีแผนปฏิบัติการระยะสั้น ๑ ปี
และไม่มี ความชัดเจนถึงวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรไปยังบุคลากร



วิทยาลัยสงฆ์นครดําปาง

ออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารความดีอย่างไร?

เป้าหมายองค์กรมีอะไรบ้าง?

ต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น?

ถ้าไม่บรรลุเป้าหมาย องค์กรจะเป็นอย่างไร?

อะไรเป็นปัจจัยที่จะขัดขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมายนั้น?



วิทยาลัยสงฆ์นครดําปาง

ออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยงอย่างไร?





เป้าหมาย วส.ลำปาง มีอะไรบ้าง?

ต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น?

ถ้าไม่บรรลุเป้าหมาย วส.ลำปางจะเป็นอย่างไร?

อะไรเป็นปัจจัยที่จะขัดขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมายนั้น?

ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยง

RF16 : ไม่มีแผนการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตแผนการตอบสนองความเสี่ยง

แผนการบริหารความต่อเนื่องขององค์กรในกรณีเกิดเหตุอุทกภัย

1. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน : ความสำเร็จของการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องขององค์กร
2. เป้าหมาย : ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในเดือน มิถุนายน 2557
3. งบประมาณ :
4. ผู้รับผิดชอบ/ หน่วยงาน : ฝ่ายอาคารสถานที่ กองคลังและทรัพย์สิน

[illegible]

[illegible]

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	% ของงาน (แต่ ละขั้นตอน)	ปีการศึกษา 2556											ปีการศึกษา 2557			
			ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		ต.1	ต.2	ต.3	ต.4
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.				
4	การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response) โดยให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้ Incident Management Plans (IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น Emergency/ Crisi Management Plan (CMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น และผลกระทบขยายไปในวงกว้าง Business Continuity Plans (BCP) เพื่อบริหารการดำเนินภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมีมุ่งขั้นตอนงานที่ฉุกเฉินต่อการกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งเตรียมแผนรับสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบ Recovery Plans (RP) หรือแผนกู้คืนการกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป	20%															
5	การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก	20%															

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	% ของงาน (แต่ละขั้นตอน)	ปีการศึกษา 2556											ปีการศึกษา 2557			
			ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4					
			ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ต.1	ต.2	ต.3
6	การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organisation's Culture) เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้างานเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีเพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต	10%															
	รวม	100%															
	% ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย (Cumulative Target Planning)																
	% ความก้าวหน้างานตามแผนงาน (Cumulative Target Planning)																

Target Bar

Actual Bar

RF 17 : ไม่มีวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ไม่มีแผนปฏิบัติการระยะสั้น 1 ปี และไม่มีความชัดเจนถึงวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ

ทั้งทั้งองค์กรไปยังบุคลากร

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| 1. ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน | : ความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้ในภาพรวม |
| 2. เป้าหมาย | : บรรลุตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 |
| 3. งบประมาณ | : 100,000 บาท |
| 4. ผู้รับผิดชอบ/ หน่วยงาน | : กองแผนงาน |

[illegible]

ເວົ້າ



คณะวิทยาการ



พระมหาสุเทพ สุปณฺธิโต

รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน



ดร.ปฐิธรรม สำเนียง

อาจารย์ประจำบัณฑิตศึกษา

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์



นางสาวมณีมัยฐ์ เชษฐัฐกุลวิจิตร

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง

สำนักงานตรวจสอบภายใน



นางสาวอโนทัย บุญทัน

กลุ่มงานระบบตรวจสอบและควบคุมภายใน

สำนักงานตรวจสอบภายใน



ติดต่อเรา

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน



ห้อง ๒๐๘ ชั้น ๒ อาคารสำนักงานอธิการบดี



๐-๓๕๒๔-๘๐๐๐ ภายใน ๘๗๘๖



rm.mcu@hotmail.com



<http://rm.mcu.ac.th/>



กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง มจร



ID Line : @rmmcu

ภาคผนวก ๓ ภาพกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ภาพกิจกรรม

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มจร













