



**PNRU**  
Phranakhon Rajabhat University

รายงานการติดตามและประเมินผล  
การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560



**มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร**  
**PHRANAKHON RAJABHAT UNIVERSITY**

ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายควบคุมความเสี่ยง วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2561 และ  
ผ่านวาระเพื่อทราบของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ครั้งที่ 7/2561 วันที่ 15 มิถุนายน 2561

## คำนำ

สภาพปัจจุบันการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ผู้บริหารคำนึงถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่สภาวะแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในมหาวิทยาลัยได้ทั้งทางบวกและทางลบ การเกิดผลกระทบทางบวก จึงเป็นการสร้างโอกาสให้กับมหาวิทยาลัย เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยสามารถยอมรับได้ การใช้หลักการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถบริหารงานและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง มหาวิทยาลัยจึงดำเนินการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เพื่อสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ และบริบทของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการบูรณาการการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งเนื้อหาเป็น 2 บท ได้แก่ 1. บทนำ 2. ผลการดำเนินงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ซึ่งมหาวิทยาลัยได้เลือกกำหนดความเสี่ยง 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ทำให้ความร่วมมือในการรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ดำเนินการตามแผนและติดตาม ประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะ และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

## ความเป็นมา

จากการประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยฝ่ายควบคุมความเสี่ยง ครั้งที่ 4/2559 เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ในวาระเพื่อพิจารณา วาระที่ 5.1 รายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัยฝ่ายควบคุมความเสี่ยง มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

1. ทบทวนประเด็นความเหมาะสมของระดับโอกาสและระดับผลกระทบ ที่อาจเกิดความเสี่ยงเพื่อให้ครอบคลุมทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับการกำกับดูแล พร้อมมอบให้คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัยฝ่ายควบคุมความเสี่ยง ร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

## แนวทางการพัฒนา

1. จัดทำการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน
2. ทุกหน่วยงานควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยให้ความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญของทุกงาน

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ โดยนำความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ซึ่งได้เสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในวาระพิจารณา ในวันที่ 1 พฤษภาคม 2560 และโดยจัดการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างวันที่ 8-9 ตุลาคม 2560 ต่อมาได้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง รายละเอียดดัง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

## สารบัญ

คำนำ	หน้า
สารบัญ	
บทที่ 1 บทนำ	1
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	2
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	8
ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	8
อุปสรรคและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน	18
ภาคผนวก ก ตัวอย่างที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน	19
ข คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	21

## บทที่ 1

### บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร คำนึงถึงเหตุผลความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

#### 1. พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545

การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจการอำนวยความสะดวก การตอบสนองความต้องการของประชาชน

การบริหารความเสี่ยงในภาครัฐจึงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของภาครัฐ ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชนและป้องกันความเสี่ยงภัยที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น

#### 2. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO-High Performance Organization)

การบริหารความเสี่ยงนอกจากเป็นการบริหารเชิงป้องกันแล้ว การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้วางไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ระบุบทบาทของการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

#### 3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

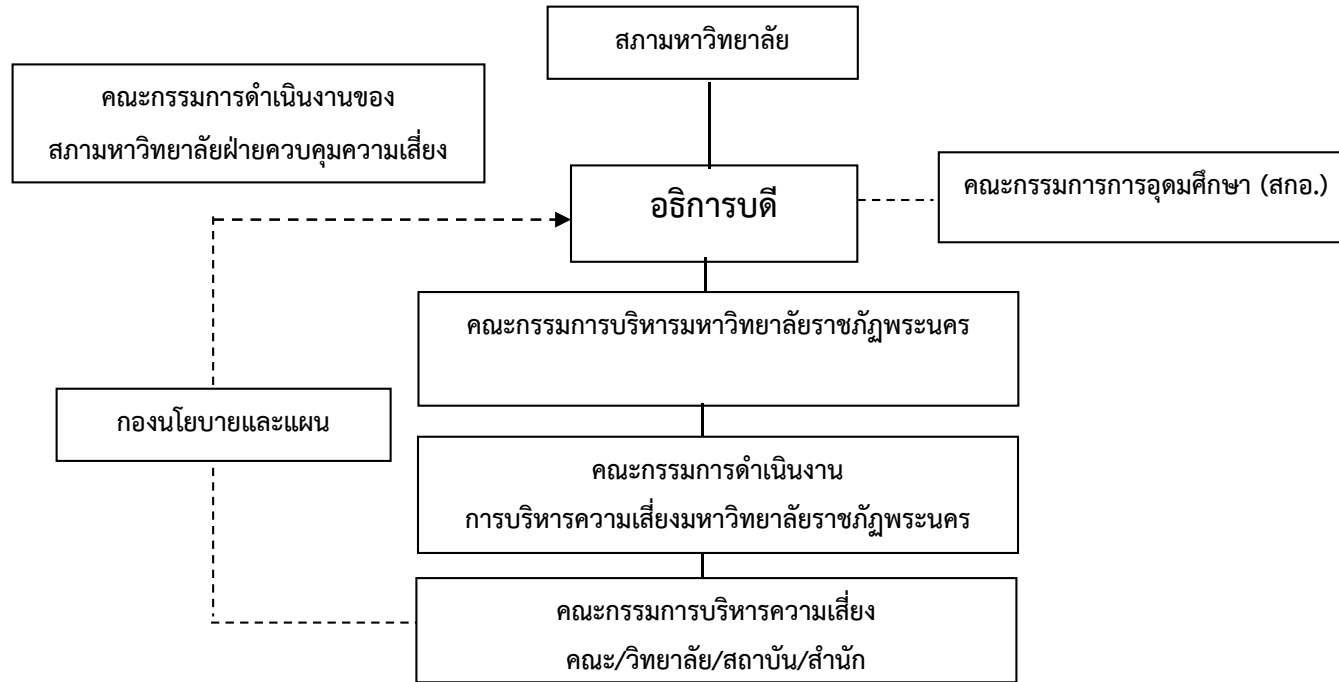
ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (3) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด และการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัด ในมิติที่ 4 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ให้ความสำคัญเพื่อผลักดันให้หน่วยงานราชการสามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ และในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าวที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยบูรณาการการประกันคุณภาพการศึกษาตามพันธกิจสอดคล้องกับระบบบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ของ สกอ. และตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการ

## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 9(3) กำหนดว่าส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการส่วนราชการกำหนดขึ้น โดยต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายในที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ควบคุมกัน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยยึดหลักการจัดระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ข้อที่ 3. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยมหาวิทยาลัยได้คัดเลือกการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนองค์กร และดำเนินการต่อมาจนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยคำนึงถึงระบบบริหารความเสี่ยงและยึดหลักเกณฑ์การประเมินขององค์กร ได้แก่ ตัวบ่งชี้ของ สกอ. ซึ่งเริ่มขึ้นตั้งแต่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง มีกระบวนการในการวิเคราะห์ ประเมิน และระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้องว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเกิดความคุ้มค่าในการบริหารงานซึ่ง มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภาพที่ 1.1 และมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภาพที่ 1.2

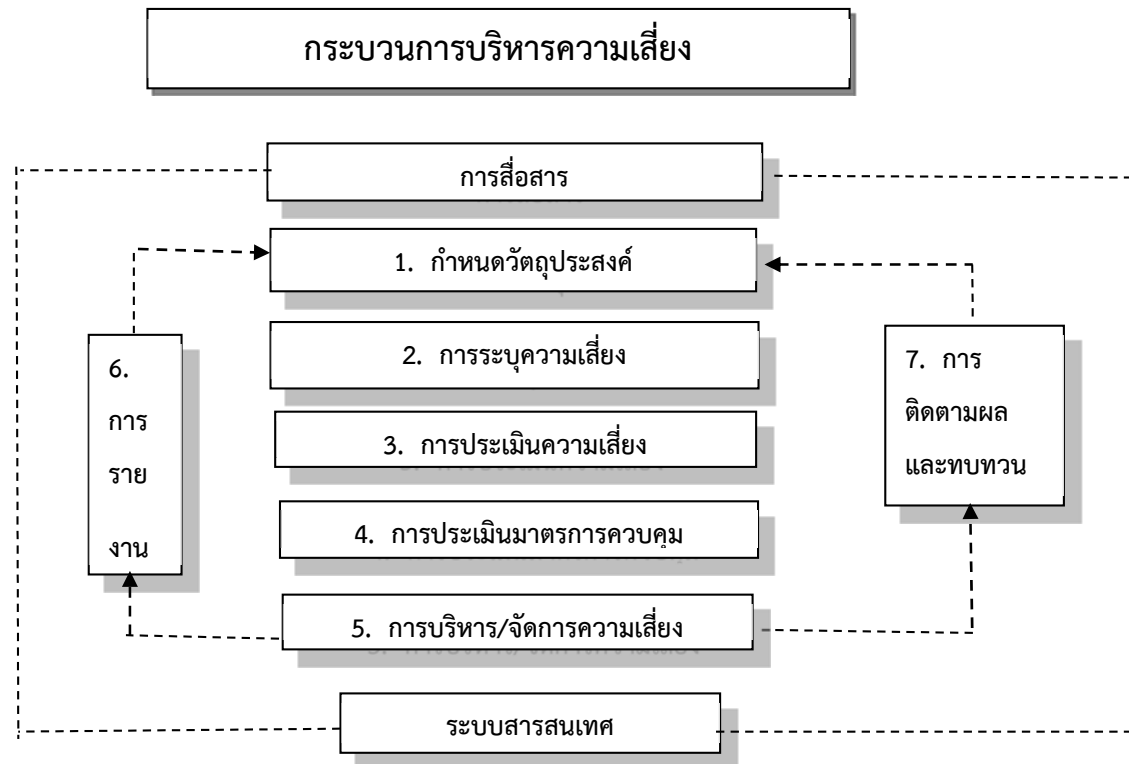


แผนภาพที่ 1.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดแนวทางควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้น และอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานที่หน่วยงานปฏิบัติงานอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผลมีหลักการและหาทางลดป้องกันความเสียหายในการทำงานของโครงการเดิมแต่ละขั้นตอนไว้ก่อนล่วงหน้า ซึ่งมีวิธีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภาพที่ 1.2



แผนภาพที่ 1.2 กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของ โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยฯ หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยจนถึงระดับกิจกรรมโดยวัตถุประสงค์ระบุถึงสิ่งที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จ

2. **การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยระบุว่าเหตุการณ์นั้นเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม

3. **การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์ และจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

#### การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

เป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งเบื้องต้นต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยง แผนผังประเมินความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

## การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

เป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งเบื้องต้นต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยง แผนผังประเมินความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

### ระดับโอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส	ความหมาย
5	มีโอกาสเกิดขึ้นเสมอเกือบทุกครั้ง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
2	มีโอกาสเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
1	มีโอกาสเกิดขึ้นกรณีกเว้น

### ระดับผลกระทบ (Impact)

คะแนน	ความหมาย
5	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความเสียหายอย่างมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อยมาก (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย มากกว่า 10 ล้านบาท
4	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อย(ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย มากกว่า 250,000 บาท
3	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ปานกลาง (เจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย มากกว่า 5 หมื่นบาท
2	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความเสียหายอย่างมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการค่อนข้างมาก (ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย 1-5 หมื่นบาท
1	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความเสียหายอย่างมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมาก(ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย น้อยกว่า 1 หมื่นบาท

### แผนผังประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาส					
	ระดับ	ต่ำมาก(1)	ต่ำ(2)	ปานกลาง(3)	สูง(4)	สูงมาก(5)
สูงมาก(5)		5	10	15	20	25
สูง (4)		4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)		3	6	9	12	15
ต่ำ (2)		2	4	6	8	10
ต่ำมาก (1)		1	2	3	4	5

### เกณฑ์ตัดสินใจ

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	5-9	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม
ต่ำ	3-4	ระดับที่ยอมรับได้
ต่ำมาก	1-2	ระดับที่ความเสี่ยงน้อย

**4. การประเมินมาตรการควบคุม** เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่าจะสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือเป็นปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง** เป็นการนำกลยุทธ์มาตรการหรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

**6. การรายงาน** เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมทั้งเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

**7. การติดตามผลและทบทวน** เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการขับเคลื่อนจากกรอบวงเงินงบประมาณที่จัดสรรทั้งสิ้น 1,196,221,350 บาท ตามแผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรม โดยมีแผนบริหารเสี่ยงเป็นมาตรการกำกับการดำเนินงาน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวม ปักจจัยความเสี่ยง จำนวน 6 รายการ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ได้ทำการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง ทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง และหลังการจัดการทำความเสี่ยง จากการพิจารณาโอกาสและผลกระทบ โดยมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พบว่า เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้และหมดไป ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พบว่า ปักจจัยความเสี่ยงที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม จำนวน 4 รายการ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจ ซึ่งจำเป็นต้องนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ต่อไป

### ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยเริ่มจากการกำหนดความเสี่ยงที่เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยที่ต้องกำหนดหลักการ และกิจกรรมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง พร้อมระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง พร้อมประเมินมาตรการควบคุม และดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยที่มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 พร้อมรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และได้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และปักจจัยความเสี่ยง โดยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากปักจจัยเสี่ยงในระดับความเสี่ยงสูงมาก สูง และปานกลาง ในการจัดการความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้พิจารณาติดตามผลการประเมินการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ได้นำความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 2 รายการ มาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และเมื่อดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงลดลง ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมทั้ง 4 รายการ ซึ่งได้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายละเอียด ดังตารางที่ 1 โดยจำแนกตามความเสี่ยง 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 1 รายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง (รายการ)	ก่อนจัดการความเสี่ยงโอกาส x ผลกระทบ	หลังจัดการความเสี่ยงโอกาส x ผลกระทบ	ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
1. ด้านกลยุทธ์	การกำหนดกลยุทธ์ในการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	$4 \times 4 = 16$ ความเสี่ยงระดับสูง	$2 \times 4 = 8$	ระดับที่พออนุมัติแต่ต้องมีการควบคุม
2. ด้านการดำเนินงาน	1. พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ขาดจิตสำนึก ความยั้งคิด รู้เท่าไม่ถึงการณ์ของนักศึกษา	$2 \times 5 = 10$ ความเสี่ยงระดับสูง	$2 \times 4 = 8$	ระดับที่พออนุมัติแต่ต้องมีการควบคุม
	2. ภัยธรรมชาติ / อัคคีภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน	$3 \times 4 = 12$ ความเสี่ยงระดับสูง	$2 \times 5 = 10$	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
3. ด้านการเงิน	ความโปร่งใสทางการเงินและงบประมาณ	$3 \times 4 = 12$ ความเสี่ยงระดับสูง	$2 \times 5 = 10$	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
4. ด้านกฎ ข้อบังคับ ระเบียบหรือประกาศที่เกี่ยวข้อง	1. นักศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	$4 \times 3 = 12$ ความเสี่ยงระดับสูง	$2 \times 4 = 8$	ระดับที่พออนุมัติแต่ต้องมีการควบคุม
	2. การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย	$3 \times 4 = 12$ ความเสี่ยงระดับสูง	$2 \times 5 = 10$	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

ตารางที่ 2 ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	สถานะก่อนจัดการความเสี่ยง		แผนการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	สถานะหลังจัดการความเสี่ยง	
		โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง				โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง	
การกำหนดกลยุทธ์ในการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. ลงพื้นที่ให้การแนะน่านักศึกษาตามกลุ่มเป้าหมายโดยมีการดำเนินการในระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว 2. ปรับปรุงเว็บไซต์เพื่อประชาสัมพันธ์นักศึกษา 3. จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำสื่อออนไลน์ 4. มีเครือข่ายอาจารย์แนะแนว 5. มีทุนการศึกษา	4 x 4 = 16 ความเสี่ยงระดับสูง		1.ประชุมทบทวนการดำเนินงานของหลักสูตร พร้อมปรับหลักสูตรให้เป็นที่ต้องการของสถานประกอบการ สอดรับกับการศึกษา 4.0 เพื่อรองรับประเทศไทย 4.0 2. จัดทำรอบอัตรากำลังและจัดหาอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ 3. พัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ให้สอดคล้องกับสาขาอาชีพให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ	1. คณะ/วิทยาลัย 2. สำนักส่งเสริมวิชาการฯ 3. กองพัฒนา 4. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 5. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	2x4 = 8 ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงปานกลาง ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม	
		4 คือ มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย	4 คือ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อย			2 คือ มีโอกาสเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง  <b>หมายเหตุ</b> <b>โอกาส</b> ลดลง (4 เป็น 2) เนื่องจากมีนักศึกษาโดยภาพรวมทั้งสิ้นเนื่องจากมีนักศึกษาปี 2559 12,885 คน และนักศึกษาปี 2560 12,405 คน และมีหลักสูตรที่จะปิดตัวในปี 61 และบางหลักสูตรในปี 60 รับนักศึกษาไม่ได้ตามแผนรับ	4 คือ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อย (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)

ตารางที่ 3 ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	สถานะก่อนจัดการความเสี่ยง		แผนการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	สถานะหลังจัดการความเสี่ยง	
		โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง				โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง	
1. พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ขาดจิตสำนึก ความยั้งคิด รู้เท่าไม่ถึงการณ์ ของนักศึกษา	มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายอย่างเร่งด่วนเพื่อจัดทำแผนในการดำเนินโครงการพัฒนา คุณธรรม จริยธรรม ให้แก่นักศึกษา โดยเน้นให้นักศึกษามีความรู้ ความเข้าใจและการปฏิบัติตน ในสังคมให้เหมาะสม	2 x 5 = 10 ความเสี่ยงระดับสูง		จัดกิจกรรมเสริมสร้าง นักศึกษาให้เกิดคุณธรรม จริยธรรม ความสามัคคี เกิดจิตสำนึกในการ บำเพ็ญประโยชน์ต่อ ส่วนรวม การรู้จักใช้ เวลาว่างให้เป็นประโยชน์	1. กองพัฒนา นักศึกษา 2. คณะ/วิทยาลัย 3. รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา	2 x 4 = 8 ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงปานกลาง ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการ ควบคุม	
		2 คือ มี โอกาส เกิดขึ้น นาน ๆ ครั้ง	5 คือ กระทบต่อ ความน่าเชื่อถือ ของมหาวิทยาลัย/ มีความเสียหาย อย่างมาก/ระดับ ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการน้อย มาก(ผู้บริหารถูก ลงโทษทางวินัย)			2 คือ มีโอกาส เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง  หมายเหตุ โอกาส คงที่ (2) เนื่องจาก พฤติกรรมของ นักศึกษาบาง คนเราไม่สามารถ ควบคุมได้ เนื่องจากไป ก่อเหตุ นอก มหาวิทยาลัยแต่ นำความเสียหาย มาสู่มหาวิทยาลัย อาจมีโอกา สเกิดขึ้นอีก	4 คือ กระทบต่อ ความน่าเชื่อถือของ มหาวิทยาลัย/มี ความสูญเสียมาก/ ระดับความพึง พอใจของ ผู้รับบริการน้อย (ผู้บริหารถูกตำหนิ หรือถูกร้องเรียน)  ผลกระทบ ลดลง (5 เป็น 4) เนื่องจาก คดีอื่น ๆ เป็นคดีที่เกิด ในมหาวิทยาลัย สามารถแก้ไขได้และ ไม่ได้มีการออกสื่อทีวีที่ ทำให้มหาวิทยาลัยเสีย ชื่อเสียง



ตารางที่ 4 ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	สถานะก่อนจัดการความเสี่ยง		แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	สถานะหลังจัดการความเสี่ยง	
		โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง				โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง	
2. ภัยธรรมชาติ / อัคคีภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน	ฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับให้มีความพร้อมในการรับสถานการณ์จากอัคคีภัยได้อย่างถูกต้อง	3 x 4 = 12 ความเสี่ยงระดับสูง		ฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับให้มีความพร้อมในการรับสถานการณ์จากอัคคีภัยได้อย่างถูกต้อง และตรวจสอบ/ปรับปรุงอุปกรณ์ป้องกันภัย	- กองอาคารสถานที่ ฯ - สำนักงานอธิการบดี - รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	2x5 = 10 ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงสูง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	
		3 คือ โอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	4 คือ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อย (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)			2 คือ มีโอกาสเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง <b>หมายเหตุ</b> โอกาส ลดลง (3 เป็น 2) เนื่องจากเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง มหาวิทยาลัยเคยเกิดเหตุเพลิงไหม้ อาคาร 22 เมื่อปี พ.ศ. 2548 ทำให้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเสียหาย และเคยเกิดเหตุน้ำท่วม เมื่อปี พ.ศ. 2554 ซึ่งเกิดจากภัยธรรมชาติ และทำให้เกิดความเสียหายหลายอย่างตามมา	5 คือ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความเสียหายอย่างมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อยมาก (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย) <b>ผลกระทบ</b> สูงขึ้น (4 เป็น 5) เนื่องจากถ้าเกิดอัคคีภัยหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ เป็นปัจจัยภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ จะก่อให้เกิดความเสียหายที่รุนแรงถึงขั้นเสียชีวิต

ตารางที่ 5 ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ด้านการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	สถานะก่อนจัดการความเสี่ยง		แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	สถานะหลังจัดการความเสี่ยง	
		โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง				โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง	
ความโปร่งใสทางการเงินและงบประมาณ	1. ปลุกจิตสำนึกสร้างค่านิยมคุณธรรม จริยธรรมและวินัยกับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน 2. เสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่หน่วยงานต่อต้านการทุจริต 3. เสริมสร้างบุคลากรสู่มืออาชีพแต่ละสายงาน	3 x 4 = 12 ความเสี่ยงระดับสูง		จัดอบรมให้ความรู้ในการบริหารงบประมาณและติดตามการดำเนินงานของโครงการและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	- คณะ/วิทยาลัย - ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	2x5 = 10 ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงสูง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	
		3 คือ โอกาสเกิดขึ้น บางครั้ง	4 คือ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อย (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)			2 คือ มีโอกาสเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง <b>หมายเหตุ</b> โอกาส ลดลง (3 เป็น 2) เนื่องจากคดีด้านความโปร่งใส ในปี 2560 มีแนวโน้มลดลง และมีการบังคับใช้ พรบ.จัดซื้อจัดจ้างและพัสดุ 2560	5 คือ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความเสียหายอย่างมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อยมาก (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย) <b>ผลกระทบ</b> สูงขึ้น (4 เป็น 5) เนื่องจากรัฐบาลให้ความสำคัญด้านการปราบปรามการทุจริตผลที่เกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก

ตารางที่ 6 ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศที่เกี่ยวข้อง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	สถานะก่อนจัดการความเสี่ยง		แผนการจัดการความเสี่ยง เสี่ยง เพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	สถานะหลังจัดการความเสี่ยง	
		โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง				โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง	
1. นักศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	หากนักศึกษาทำผิดร้ายแรงทำเรื่องเสนอให้กองพัฒนานักศึกษาพิจารณาตามระเบียบมหาวิทยาลัย	4 x 3 = 12 ความเสี่ยงระดับสูง		1. นักศึกษาของค์การจัดประชุมหาแนวทางสร้างทีมมคน้อย ช่วยจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม รู้หน้าที่ของตนเอง จิตอาสา 2. จัดเวรรักษาความปลอดภัย สอดส่องพฤติกรรมของนักศึกษาที่ไม่เหมาะสมเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกัน ตลอดจนประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่ด้านวินัยนักศึกษากับผู้ปกครองในการควบคุมดูแลนักศึกษาให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	- กองพัฒนานักศึกษา - คณะ/วิทยาลัย - รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	2x4 = 8 ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงปานกลาง ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม	
		4 คือ มีโอกาสเกิดขึ้น ค่อนข้างบ่อย	3 คือ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการปานกลาง			2 คือ มีโอกาสเกิดขึ้น นาน ๆ ครั้ง	4 คือ กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อย (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
						หมายเหตุ โอกาส ลดลง (4 เป็น 2) เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีมาตรการควบคุมที่เข้มงวดและมีการปลูกฝังนักศึกษาเรื่องคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น	ผลกระทบ (3 เป็น 4) สูงขึ้นเนื่องจากเมื่อเกิดเหตุแล้วจะมีผู้ที่ได้รับบาดเจ็บเป็นอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน และเป็นข่าวให้เสื่อมเสียชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศที่เกี่ยวข้อง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	สถานะก่อนจัดการความเสี่ยง		แผนการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	สถานะหลังจัดการความเสี่ยง	
		โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง				โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง	
2. การเปลี่ยนแปลง กฎ ระเบียบ และ ข้อกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับ มหาวิทยาลัย	ประชาสัมพันธ์ กฎ ระเบียบ ที่ เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรให้ทราบ โดยทั่วถึง	3 x 4 = 12 ความเสี่ยงระดับสูง		1. จัดประชุมพนักงานสาย วิชาการที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง เพื่อติดตามความก้าวหน้า และหาแนวทางการ ช่วยเหลือ การจัดทำผลงาน ทางวิชาการ 2. จัดประชุมหรือผู้ประเมิน เอกสารประกอบการสอน และเอกสารคำสอน เพื่อ สร้างความเข้าใจตรงกัน 3. จัดกิจกรรมพัฒนา ศักยภาพด้านการเขียน ผลงานวิชาการ 4. ติดตามให้ส่งผลงานให้ทัน ตามกำหนดเวลา	รองอธิการบดี ฝ่ายบริหาร	2x5 = 10 ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงสูง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต่อไป	
		3 คือ โอกาส เกิดขึ้น บางครั้ง	4 คือ กระทบต่อความ น่าเชื่อถือของ มหาวิทยาลัย/มีความ สูญเสียมาก/ระดับ ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการน้อย (ผู้บริหารถูกตำหนิ หรือถูกร้องเรียน)			2 คือ มีโอกาส เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง  <b>หมายเหตุ :</b> <u>โอกาส</u> ลดลง (3 เป็น 2) เนื่องจาก มีอาจารย์ขอกำหนด ตำแหน่งวิชาการ เพิ่มขึ้น (ปี 59 = 10 ราย ปี 60 (พ.ศ.) = 21 ราย)	5 คือ กระทบต่อความ น่าเชื่อถือของ มหาวิทยาลัย/มีความ เสียหายอย่างมาก/ ระดับความพึงพอใจ ของผู้รับบริการน้อย มาก (ผู้บริหารถูก ลงโทษทางวินัย)  ผลกระทบ เพิ่มขึ้น (4 เป็น 5) เนื่องจาก ถ้าพนักงาน มหาวิทยาลัยไม่ได้ ตำแหน่งทางวิชาการ ในระยะเวลาที่กำหนด จะทำให้ขาดคุณสมบัติ

ตารางที่ 7 ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศที่เกี่ยวข้อง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	สถานะก่อนจัดการความเสี่ยง		แผนการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	สถานะหลังจัดการความเสี่ยง	
		โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง				โอกาส x ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง	
							อาจารย์ประจำ หลักสูตรซึ่ง มหาวิทยาลัยจะต้อง ปิดหลักสูตร ไม่ สามารถรับนักศึกษา ได้ สร้างความเสียหาย ต่อมหาวิทยาลัย

### อุปสรรคและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน

จากการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานได้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พบอุปสรรคและข้อเสนอแนะทางการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 อุปสรรคและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน

อุปสรรค	ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน
1) การให้ข้อมูลจากหน่วยงาน 2) บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีศักยภาพไม่ตรงตามสายงาน 3) บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไม่ตรงกัน 4) บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนขาดความต่อเนื่องของงานเนื่องจากมีภาระงานอื่น	1) ชี้แจงให้เห็นความสำคัญของการให้ความร่วมมือ และติดตาม 2) พัฒนาบุคลากรสร้างคู่มือปฏิบัติงาน 3) อบรมประชุมบุคลากรให้มีความเข้าใจที่ตรงกันอย่างต่อเนื่อง 4) การหมุนเวียนงานในแต่ละงาน เพื่อฝึกให้สามารถทำงานแทนกันได้

## ภาคผนวก ก

ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์

ตามพันธกิจกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน

## ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน

ชนิดของตัวบ่งชี้ กระบวนการ

คำอธิบายตัวบ่งชี้ สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในการดำเนินพันธกิจหลักสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของสถาบันให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลมสถาบันตลอดจนมีการบริหารทั้งด้านบุคลากร การเงิน ความเสี่ยงและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### เกณฑ์มาตรฐาน

- พัฒนาแผนกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT กับวิสัยทัศน์ของสถาบัน และพัฒนาไปสู่แผนกลยุทธ์ทางการเงินและแผนปฏิบัติการประจำปีตามกรอบเวลาเพื่อให้บรรลุผลตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์
- การกำกับติดตามส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคณะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่ประกอบไปด้วยต้นทุนต่อหน่วยในแต่ละหลักสูตร สัดส่วนค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนานักศึกษา อาจารย์ บุคลากร การจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการบริหารหลักสูตร ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิต และโอกาสในการแข่งขัน
- ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม
- บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วนทั้ง 10 ประการที่อธิบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- การกำกับติดตามส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานในสถาบันมีการดำเนินการจัดการความรู้ตามระบบ
- การกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน
- ดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามระบบกลไกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและพัฒนาการของคณะที่ได้ปรับให้การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานคณะตามปกติที่ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ	มีการดำเนินการ
1 ข้อ	2 ข้อ	3 - 4 ข้อ	5-6 ข้อ	7 ข้อ



# ภาคผนวก ข

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง

ระดับมหาวิทยาลัย



## คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ที่ ๒๖๒๒/๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ตระหนักถึงการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยให้ความสำคัญคู่ขนานไปกับคุณภาพการศึกษา ซึ่งเล็งเห็นความจำเป็นถึงระบบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแล และควบคุมตนเองตามหลักธรรมาภิบาลป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะมีผลให้การบริหารจัดการตามภารกิจ ของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

### ๑. คณะกรรมการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

๑. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดี	รองประธานกรรมการ
๓. ผู้ช่วยอธิการบดี	กรรมการ
๔. คณบดีวิทยาลัยการศึกษาศรีหัตถ์ครู	กรรมการ
๕. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การศึกษาศาสตร์	กรรมการ
๖. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กรรมการ
๗. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการ
๘. คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	กรรมการ
๙. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม	กรรมการ
๑๒. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ

/๑๔. ผู้อำนวยการ...



- |   |                     |
|---|---------------------|
| ๑๐. ประธานกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง<br>สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน | กรรมการ             |
| ๑๑. ประธานกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง<br>สำนักศิลปะและวัฒนธรรม             | กรรมการ             |
| ๑๒. ประธานกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง<br>สถาบันวิจัยและพัฒนา               | กรรมการ             |
| ๑๓. ประธานกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง<br>วิทยาลัยนานาชาติพระนคร            | กรรมการ             |
| ๑๔. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน  | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๕. นางสาวเสาวรส ศรีสุข   | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| ๑๖. นางนงนภัสสร พลเทพ   | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

#### มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

- กำหนดแนวปฏิบัติและประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของแต่ละคณะ/  
วิทยาลัย สำนัก และสถาบัน
- รวบรวม สังเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานย่อย เพื่อระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่อาจ  
ส่งผลกระทบต่อ ความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดลำดับความ  
ความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง
- จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้าน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารงาน  
การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยแผนดังกล่าวได้กำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการสร้างความรู้  
ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยในการบริหารความเสี่ยง การดำเนินการแก้ไข ลดหรือป้องกัน  
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
- อื่น ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙



(รองศาสตราจารย์พงศ์ หรดาล)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

“เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล  
ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทยอย่างยั่งยืน”



## มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร



เลขที่ 9 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220 โทรศัพท์ 0-2544-8000 โทรสาร 0-2522-6620

<http://www.pnru.ac.th>