

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่นการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรภายใต้สภาวะ การดำเนินงานของหน่วยงานล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ อาทิ เช่น การระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เป็นต้น โดยต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม การบริหารความเสี่ยงของคณะครุศาสตร์มีเหตุผลที่ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งตามคำรับรองปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้บูรณาการบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมกับตัวชี้วัดนี้

2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในรวมทั้งการติดตามประเมินผล

3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ SPP4 สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดสรรทรัพยากรการบริหารที่สำคัญให้เพียงพอ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

4) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาขององค์ประกอบที่ 7 ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยามีแผนบริหาร ความเสี่ยงเชิงป้องกัน หรือมีแผน

รองรับเพื่อลดผลกระทบสำหรับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงไว้ล่วงหน้า และดำเนินการได้ตามแผน สามารถควบคุมหรือป้องกันเหตุการณ์ร้ายแรงมีความรุนแรงน้อยลง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการ
- 2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- 3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
- 4) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของคณะกรรมการ
- 5) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของคณะกรรมการ
- 6) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับคณะกรรมการ

## 1.3 เป้าหมาย

- 1) ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) ผู้บริหารและบุคลากร สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- 4) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 5) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- 6) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

## 1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานต่างๆ ขององค์กรสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ และสามารถบริหารงาน กำกับดูแลองค์กร และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ และสามารถบริหารงาน กำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

3) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

4) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

5) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

6) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

## 1.5 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1.5.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหารงานให้ดำเนินการตามพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ จึงจำแนกได้เป็น 6 ด้าน ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาองค์ประกอบที่ 7 ตัวบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่

1.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

1.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

1.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร

## 1.6 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

ทั้งนี้ สามารถจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ เพื่อให้เข้าใจง่ายและชัดเจนได้ดังนี้

### 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน จำแนก 4 ลักษณะ

1) Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้ำ เป็นต้น

2) Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

3) Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงินสภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

4) Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการก่อการร้าย เป็นต้น

### 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จำแนกได้ 8 ลักษณะ

1) Politic Factors – ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง กฎหมายข้อบังคับ

2) Economic Factors – ความเสี่ยงจากสภาวะเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง หรือผลพวงมาจากการชะลอตัวของปี 2554 เนื่องจากเหตุการณ์อุทกภัย เป็นต้น

3) Social Factors – ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม

4) Technology & Communication Factors – ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการสื่อสาร

5) International Factors – ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ

6) Natural disaster Factors – ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ

7) Competition Factors – ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

8) Globalization Factors – ความเสี่ยงด้านกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจระหว่างประเทศ การลงทุนข้ามชาติ ถือเป็นเรื่องใกล้ตัวอย่างยิ่ง เทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้โลกธุรกิจนี้แคบลงอย่างมาก ดังนั้นการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงถือเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและในอนาคตอันใกล้ การเปิดเสรีด้านการลงทุนอย่างมีรูปแบบในกลุ่ม AEC (ASEAN Economic Community จำนวน 10 ประเทศ) ในปี 2558 ของเศรษฐกิจอาเซียน จะกลายเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของประเทศไทยในทุกด้าน ทั้งการค้า สินค้า การบริการ การศึกษา การเคลื่อนย้ายการลงทุน แรงงานและเงินทุน เป็นต้น

**1.5.2 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดบรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้ อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์กำหนดมาตรการลด ความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**1.5.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และ วิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

**1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

**2) ผลกระทบ (Impact : I)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบสูงมาก

**3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้ จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

**ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง**

หรือ  $D = L \times I$

**1.5.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จาก การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงหายจากเหตุการณ์ความ เสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพ มากขึ้นซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	แนวคิด 4 T
1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance , Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Take
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง ( Risk Reduction , Control) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือการปรับปรุงระบบการทำงาน การออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	Treat
3. การกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing , Share) หมายถึงการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Transfer
4. การหลีกเลี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง (Risk Avoidance , Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง หรือยกเลิกโครงการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	Terminate

**1.5.5 การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

**1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

**2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทวน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

**3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่นการให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4) ควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

## บทที่ 2

### ข้อมูลพื้นฐาน

#### 2.1 ประวัติความเป็นมาของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เป็นหน่วยผลิตและพัฒนาครูที่มีพัฒนาการมาจาก “โรงเรียนฝึกหัดครูเมืองกรุงเก่า” ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2448 จนถึงปัจจุบันมีสถานะเป็นคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยมีพัฒนาการที่สำคัญ 4 ช่วงตามลำดับดังต่อไปนี้

##### 1. ช่วงเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู (พ.ศ.2448-2508)

- ปี พ.ศ. 2448 (1 กรกฎาคม) ก่อตั้ง “โรงเรียนฝึกหัดครูเมืองกรุงเก่า” ที่หลังพระราชวังจันทร์เกษม มณฑลกรุงเก่า จัดสอนวิชาสามัญอนุโลมเพิ่มวิชาครูหรือหลักสูตรครูมูลฐาน (ครู ป.)
- ปี พ.ศ. 2458 โรงเรียนฝึกหัดครูเมืองกรุงเก่าได้เปลี่ยนระเบียบตามระเบียบการฝึกหัดครูมูลห้วเมืองของกระทรวงธรรมการ
- ปี พ.ศ. 2467 ตั้ง “โรงเรียนฝึกหัดครูมูลกสิกรรม” ที่ตำหนักเพนียด มณฑลกรุงเก่า โดยจัดสอนวิชาสามัญ (ให้เรียนวิชากสิกรรม)
- ปี พ.ศ. 2475 ยุบเลิกแผนกฝึกหัดครูมูลสามัญ (โรงเรียนฝึกหัดครูเมืองกรุงเก่า) รวมอยู่ใน “โรงเรียนฝึกหัดครูมูล” ที่ตำหนักเพนียดมณฑลกรุงเก่า และได้ยุบเลิกหลักสูตรครูมูล (ครู ป.)
- ปี พ.ศ. 2476 ได้ปรับเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูมูล ฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” โดยตั้งที่ตำหนักเพนียด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และได้เปิดสอนหลักสูตรครูมูลกสิกรรม พ.ศ. 2467 ตามเดิม
- ปี พ.ศ.2479 (1 มิถุนายน) ได้แยกเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (โรงเรียนฝึกหัดครูชาย ซึ่งชาวบ้านเรียกว่าโรงเรียนประกาศหรือโรงเรียนฝึกกาด ที่กรมทหารหัวแหลม) และ “โรงเรียนฝึกหัดครูสตรีประกาศนียบัตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (โรงเรียนฝึกหัดครูสตรี) โดยเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรจังหวัด (ครู ว.) และประกาศนียบัตรครูประชาบาล (ครู ป.บ.)
- ปี พ.ศ.2484 โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรพระนครศรีอยุธยา ย้ายไปอยู่ที่ข้างวัดวรโพธิ์ (โรงเรียนประตู่ชัยในปัจจุบัน) ส่วนโรงเรียนฝึกหัดครูสตรีฯ ย้ายไปอยู่ ตำบลหอรตันไชย (หอพักอุทองในปัจจุบัน)
- ปี พ.ศ.2491 โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครูพระนครศรีอยุธยา” โดยเปลี่ยนระเบียบของหลักสูตรครู ว. และ ครู ป.บ.
- ปี พ.ศ.2497 มีการยกฐานะกองฝึกหัดครูเป็นกรมการฝึกครูและยกเลิกการผลิตครู ว. ครู ป.บ. และ ครู ป.
- ปี พ.ศ.2498 เริ่มใช้ระบบการฝึกหัดครูของกรมการฝึกหัดครูและเปิดสอนหลักสูตรครู ป.กศ.



## 2. ช่วงเป็นวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา (พ.ศ.2509 -2538)

- ปี พ.ศ. 2509 โรงเรียนฝึกหัดครูพระนครศรีอยุธยาได้ยกฐานะเป็น“วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา” และย้ายมาที่ 96 ถนนปรีดีพินมยงค์ (ที่ตั้งปัจจุบัน)
- ปี พ.ศ. 2511 รวมโรงเรียนฝึกหัดครูสตรีพระนครศรีอยุธยาเข้ากับวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยาเป็นวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยาตามเดิม
- ปี พ.ศ. 2517 วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยาเปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี (ป.อ)
- ปี พ.ศ. 2519 วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยาได้ใช้หลักสูตรสภาการฝึกหัดครูสอน ระดับ ป.กศ.สูง และ ค.บ. (2 ปี)
- ปี พ.ศ. 2523 วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยาได้เปิดสอนหลักสูตร ค.บ. (4 ปี)
- ปี พ.ศ. 2524 วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยาได้ใช้หลักสูตรสภาการฝึกหัดครู พ.ศ.2524
- ปี พ.ศ. 2528 วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยาเปิดสอนระบบหลักสูตรสาขาวิชาอื่น นอกเหนือจากสาขาวิชาซีพครูด้วย

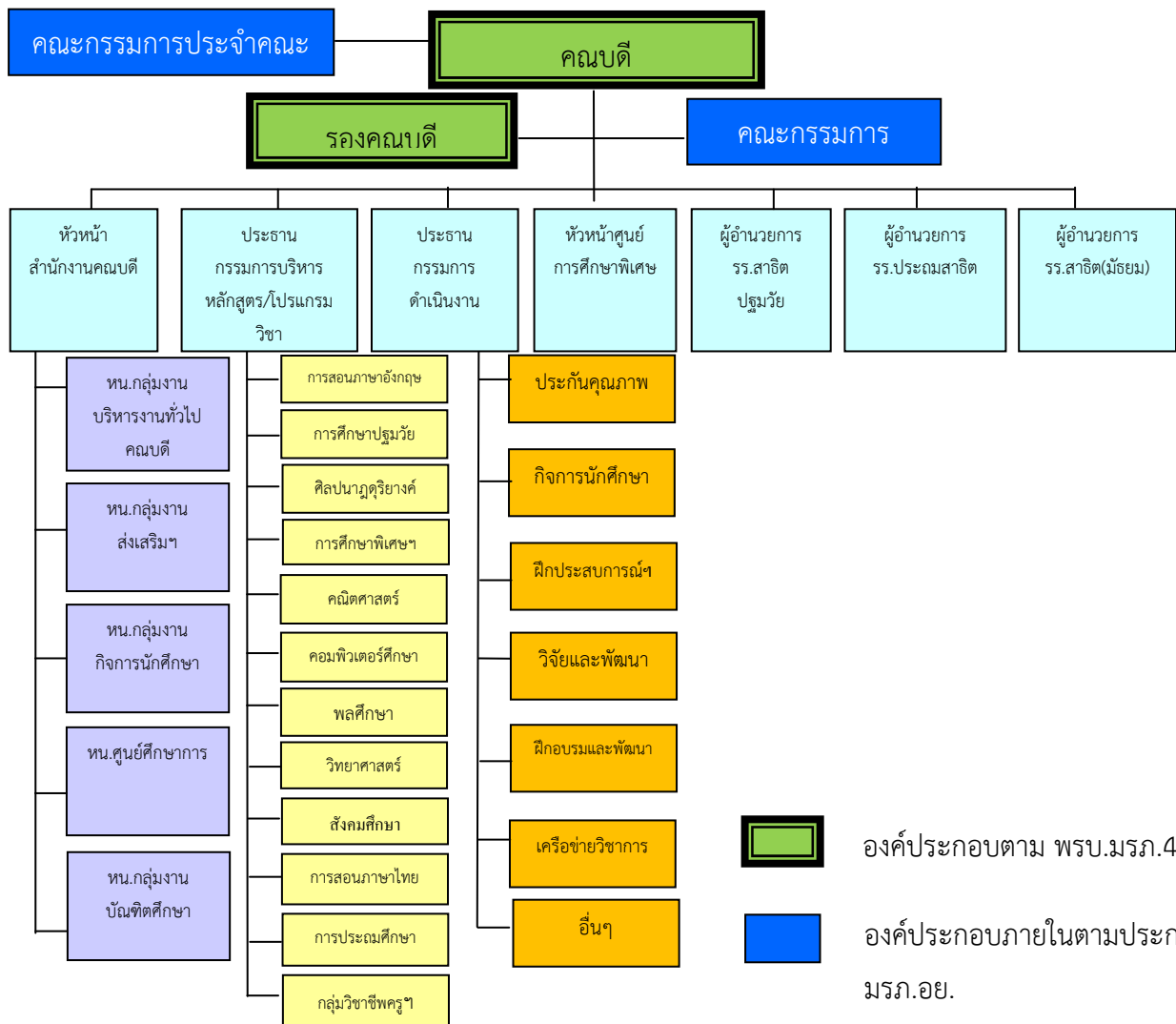
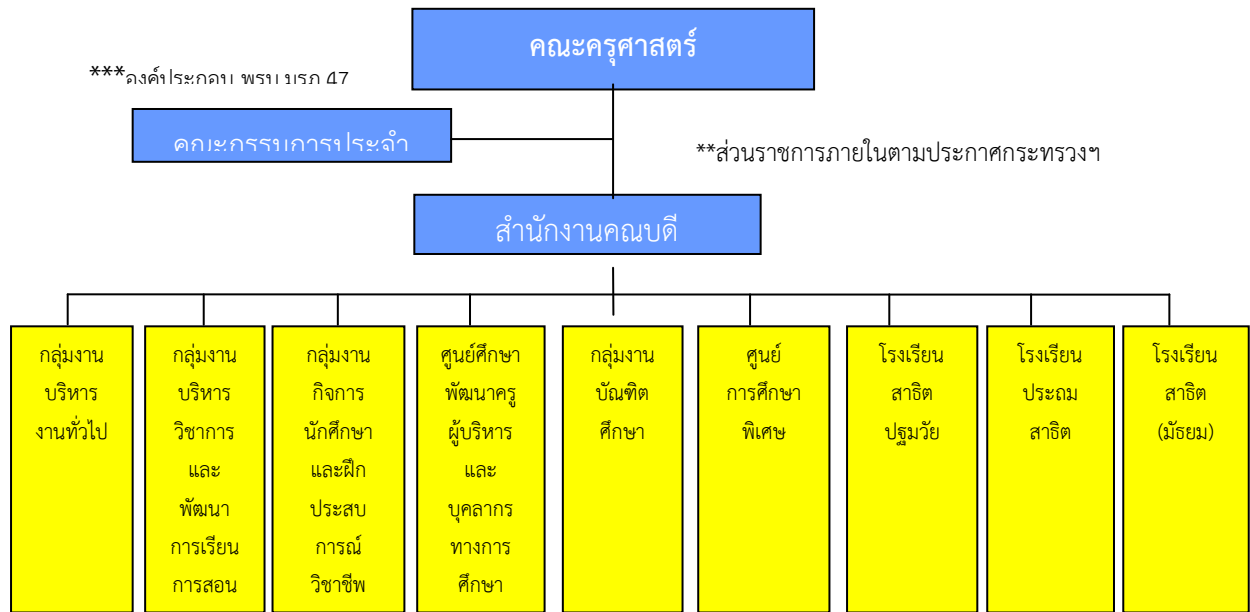
## 3. ช่วงเป็นคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (พ.ศ.2538 – พ.ศ.2547)

- ปี พ.ศ. 2538 (25 มกราคม 2538) วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา เปลี่ยนสถานะเป็น “สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา” และก่อตั้ง “คณะครุศาสตร์” ขึ้นเป็นส่วนราชการมีภารกิจจัดการศึกษา ตามหลักสูตรสาขาการศึกษา

## 4. ช่วงเป็นคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (พ.ศ.2547 -ปัจจุบัน)

- ปี พ.ศ. 2547 คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เปลี่ยนสถานะเป็น “คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา” ตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547
- ปี พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มี พัฒนาการในการผลิตและพัฒนาครูต่อเนื่องมาครบถ้วนทั้งหมดเป็นเวลา 109 ปี มีการขยายการจัดการศึกษา ครอบคลุมตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีการจัดการเรียนการสอนสาขาการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต(ค.บ.) (5 ปี) จำนวน 11 สาขาวิชา คือ 1)สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย 2)สาขาวิชาคณิตศาสตร์ 3)สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา 4)สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป 5)สาขาวิชาพลศึกษา 6)สาขาวิชาศิลปนาฏดุริยางค์ 7)สาขาวิชาสังคมศึกษา 8)สาขาวิชาการศึกษาพิเศษ และการศึกษาปฐมวัย 9)สาขาวิชาการสอนภาษาไทย 10)สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษ และ 11)สาขาวิชาการ ประถมศึกษา นอกจากนี้ยังได้เปิดสอนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต(ป.บัณฑิต) วิชาชีพครู และการบริหารการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต(ค.ม.) การจัดการการเรียนรู้ และการบริหาร การศึกษา และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) การบริหารการศึกษา โดยจัดการศึกษาร่วมกับสำนักงาน คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาด้วย

## 2.2 โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน



## 2.3 ปรัชญา

คุณภาพ คุณธรรม ร่วมพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่นมุ่งสู่สากล

## 2.4 วิสัยทัศน์

มุ่งผลิตบัณฑิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วิจัยและให้บริการทางการศึกษาที่สอดคล้องตามความต้องการของท้องถิ่น เพื่อก้าวสู่สากล

## 2.5 ปณิธาน

คณะครุศาสตร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญา และการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน

## 2.6 ค่านิยมองค์กร

เสียสละ สามัคคี มีใจใฝ่รู้

## 2.7 อัตลักษณ์

บัณฑิตมีวินัย ใฝ่เรียนรู้ คู่จิตสาธารณะ

## 2.8 เอกลักษณ์

สร้างครุดี มีวัฒนธรรม ร่วมพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่น

## 2.9 นโยบาย

1. พัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพด้านวิชาการและวิชาชีพ ตามมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพโดยสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
2. พัฒนางานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ทางการศึกษาและงานวิจัยที่มุ่งพัฒนาท้องถิ่น
3. บริการวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง และเป็นที่ยิ่งของท้องถิ่น
4. พัฒนาและส่งเสริมวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
5. เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาและการจัดการความรู้ของท้องถิ่น
6. พัฒนาบัณฑิตให้มีความรู้ ความเข้าใจและจิตสำนึก ในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ความเป็นมรดกโลก
7. จัดระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพโดยยึดหลักบริหารจัดการแนวใหม่
8. พัฒนาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นแหล่งสาธิตและวิจัยด้านการจัดการเรียนการสอน

## 2.10 พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตและสร้างโอกาสทางการศึกษาด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพโดยสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
4. ส่งเสริมและสนับสนุนบริการทางวิชาการด้านการศึกษาแก่สังคม
5. สร้างความเป็นเลิศทางด้านวิชาการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและจิตสำนึก ในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ความเป็นมรดกโลก ตลอดจนเชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น
7. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพครู ทั้งภายในและต่างประเทศ
8. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพโดยยึดหลักบริหารจัดการแนวใหม่

## 2.11 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

มหาวิทยาลัยมีเป้าประสงค์ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม นำการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการเป็นคนเก่ง คนดี มีความรู้ รักท้องถิ่นและความเป็นไทย โดยมีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ดังนี้

1. คุณธรรม: มีคุณธรรมและจริยธรรม มีวินัย ขยัน ซื่อสัตย์ อดทน รู้กาลเทศะ มีเจตคติที่ดี และมีความรักความศรัทธาในวิชาชีพ
2. ความรู้: มีความรอบรู้ในวิชาการและวิชาชีพ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ รวมทั้งสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม ตามจุดประสงค์ของหลักสูตรและมาตรฐานวิชาชีพ
3. ความคิด: มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และพัฒนาภูมิปัญญาของตนเอง
4. ใฝ่สัมพันธ์: มีจิตใจสัมพันธ์ รู้จักพึ่งพาตนเองและหมั่นเพียรพัฒนางานรับผิดชอบอยู่เสมอ
5. จิตสาธารณะ: มีจิตสาธารณะในการพัฒนาสังคมท้องถิ่นและประเทศชาติ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยและกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
6. ภาวะผู้นำ: มีภาวะผู้นำและสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้อำนาจและเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งรู้เท่าทันและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสากล
7. สุขภาพดี: มีสุขภาพกายที่ดี สุขภาพจิตที่สมบูรณ์ และสามารถเสริมสร้างคุณภาพชีวิตทั้งส่วนตัว ครอบครัวและสังคมส่วนรวม
8. มีความเป็นไทย: มีความสำนึกในการเป็นคนไทยรักษาเอกลักษณ์และวัฒนธรรมอันดีของชาติ
9. ใช้ชีวิตพอเพียง: ดำรงชีวิตโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รู้จักใช้และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

### บทที่ 3

#### แนวทางการบริหารความเสี่ยง

#### 3.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เป็นตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง

#### ตัวบ่งชี้ 7.4 : ระบบบริหารความเสี่ยง

ชนิดของตัวบ่งชี้ : กระบวนการ

**คำอธิบายตัวบ่งชี้ :** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารและควบคุมปัจจัยกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียงและการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้โดยคำนึงถึงการเรียนรู้ วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้า และโอกาสในการเกิดเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉินเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งานมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ

**เกณฑ์มาตรฐาน :**

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของมหาวิทยาลัยตัวอย่าง เช่น
  - ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาคารสถานที่)
  - ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
  - ความเสี่ยงด้านนโยบายกฎหมายระเบียบข้อบังคับ
  - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
  - ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลโดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
  - ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
  - อื่นๆ ตามบริบทของมหาวิทยาลัย
3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผน

5. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

**เกณฑ์การประเมิน :**

คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
มีการดำเนินการ 1	มีการดำเนินการ 2	มีการดำเนินการ 3	มีการดำเนินการ 4	มีการดำเนินการ 5
ข้อ	ข้อ	ข้อ	ข้อ	ข้อ

**หมายเหตุ :**

คะแนนการประเมินจะเท่ากับ 0 หากพบว่าเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงขึ้นภายในคณะในรอบปีการประเมินที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความปลอดภัยของนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากรหรือของมหาวิทยาลัย ในการควบคุมหรือจัดการกับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอโดยมีหลักฐานประกอบที่ชัดเจน

**ตัวอย่างความเสี่ยงร้ายแรงที่ให้ผลประเมินเป็นศูนย์ (0) คะแนน เช่น**

1. มีการเสียชีวิตและถูกทำร้ายร่างกายหรือจิตใจอย่างรุนแรงของนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร ภายในคณะต่างๆ ที่สามารถป้องกันหรือลดผลกระทบในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้แต่ไม่พบแผนการจัดการความเสี่ยงหรือไม่พบความพยายามของคณะในการระงับเหตุการณ์ดังกล่าว

2. คณะหรือหน่วยงานเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น คณาจารย์ นักวิจัยหรือบุคคลขาดจริยธรรมจรรยาบรรณ การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือกฎกระทรวง และเกิดเป็นข่าวปรากฏให้เห็นตามสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ ข่าว online เป็นต้น

3. คณะหรือหน่วยงานขาดสภาพคล่องในด้านการเงินจนทำให้ต้องปิดหลักสูตรหรือไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา ได้ส่งผลกระทบต่อนักศึกษาปัจจุบันที่เรียนอยู่อย่างรุนแรง

**\*\* หากหน่วยงานใดในคณะได้คะแนนการประเมินเป็นศูนย์ (0) ได้แก่**

1. คณะมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกันหรือมีแผนรองรับ เพื่อลดผลกระทบสำหรับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงดังกล่าวไว้ล่วงหน้าและดำเนินการตามแผน

2. เป็นเหตุสุดวิสัยอยู่นอกเหนือการบริหารจัดการ (การควบคุมหรือการป้องกัน) ของคณะ

3. เหตุการณ์ร้ายแรงดังกล่าวมีความรุนแรงที่ลดน้อยลงมาจากแผนรองรับผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

**3.2 กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง**

**3.2.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง**

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดเหตุของแต่ละโอกาสที่

มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดระดับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไว้ 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย : “ระดับหน่วยรับตรวจ” ตามคำนิยามในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งการดำเนินการในระดับนี้รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งการดำเนินการในระดับนี้รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับสูงของคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี คณะกรรมการการตรวจสอบภายในประจำมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

2. ระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง “ระดับส่วนงานย่อย” ตามคำนิยามในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 หมายถึงหน่วยงาน หรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจ (มหาวิทยาลัย) เป็นหน่วยงานระดับต่ำกว่าหน่วยรับตรวจระเบียบฯ ซึ่งอาจใช้ชื่อ “ส่วนงาน” “หน่วยงานย่อย” หรือ เรียกชื่ออย่างอื่น เช่น สำนัก กอง ฝ่าย หรือแผนกที่ย่อยมาจากหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงสร้างองค์กรซึ่งการดำเนินการในระดับนี้รับผิดชอบโดยคณะกรรมการที่ คณะ/สำนัก/วิทยาลัย แต่งตั้งขึ้น ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ โดยจะจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร(การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

### 3.2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย นั้น คณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีเอกสารแสดงแนวทางและระบุปัจจัยความเสี่ยงให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยทราบโดยทั่วถึง

2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับ และทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

3. ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และการควบคุมความเสี่ยง มีวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นทางเดียวกันในการระบุ ประเมินและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

4. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

5. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

6. ให้นำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของมหาวิทยาลัย

7. ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และนำไปปรับปรุงการทำงานในปีถัดไป

### 3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะครุศาสตร์ กำหนดการบริหารความเสี่ยง โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ตามคำสั่งที่ 150 /2556 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการควบคุมภายใน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ 2557 ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ SPP4 สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดสรรทรัพยากร การบริหารที่สำคัญให้เพียงพอ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาองค์ที่ 7 ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะมีแผนบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน หรือมีแผนรองรับ เพื่อลดผลกระทบสำหรับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงไว้ล่วงหน้า และดำเนินการได้ตามแผนสามารถควบคุมหรือป้องกันเหตุการณ์ร้ายแรง มีความรุนแรงลดน้อยลง นั้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547 ให้คณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานในคณะ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีรายนามดังต่อไปนี้

1. นางสาวสุนิตย์	รุ่งราตรี	ประธานกรรมการ
2. นายชัยยศ	เดชสุระ	กรรมการ
3. นางสาวอัจฉราพรรณ	กันสุยะ	กรรมการ
4. นางสาวสิอร	หาสาสน์ศรี	กรรมการ
5. นางสาวพัชราภร	พุลบุญ	กรรมการ
6. นางสาวกาญจนา	เงินอ่อน	กรรมการ
7. นางสาวกัตติกมาส	กิ่งแก้ว	กรรมการและเลขานุการ

โดยมีหน้าที่



1. ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยระบุปัจจัยที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)

1.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

1.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

1.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

1.6 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

1.7 อื่นๆ ตามบริบทของมหาวิทยาลัย

2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และกำหนดมาตรฐานหรือแผนปฏิบัติการในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับในด้านการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการแก้ไขลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

3. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

4. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และกำหนดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

## บทที่ 4

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### 4.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจและการบริหารจัดการขององค์กร ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน โดยได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็น 6 กระบวนการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน
2. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ที่มีผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร
3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม
4. การจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับ
5. การติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้องและมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการ เพื่อให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่มีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
6. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นการรายงานและการควบคุมภายในจากผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง จากโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นขององค์กร สำหรับประกอบการพิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมและคุ้มค่าในการดำเนินการควบคุมต่อไป

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีการจัดตามลำดับขั้นตอนดังนี้

#### 4.1.1 การระบุความเสี่ยง

เพื่อให้การระบุความเสี่ยง ที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ครอบคลุมทุกพันธกิจ และการดำเนินงานไม่ด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย จึงจำแนกได้เป็น 6 ด้าน ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาขององค์ประกอบที่ 7 ตัวบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์กร
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

#### 4.1.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

วิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องพิจารณาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact : I) การเกิดความเสี่ยงนั้น เพื่อหาระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D) ตามสูตร  $D = L \times I$

การวิเคราะห์ความเสี่ยงได้มีกำหนดประเด็นความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง และ Risk Matrix เพื่อให้หน่วยงานภายในใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.1 และ 4.2 ตามลำดับ

ตาราง 4.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตารางที่ 4.2 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่น่าเกิด

ตารางที่ 4.3 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 25 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
4	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 15 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน ปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน พอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
1	น้อยที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 5 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มีการกำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ แสดง Risk Matrix สำหรับวัดระดับของความเสี่ยง ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

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

โดย ระดับความเสี่ยงจำแนกตามสีใน เป็น 4 ระดับดังนี้

**ระดับความเสี่ยง**

สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
--------	-----	---------	-----

**4.1.3 การจัดการความเสี่ยง**

การจัดการความเสี่ยงเป็นการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารของหน่วยงาน พิจารณาเลือกวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารของหน่วยงาน พิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงในระดับสูง

1. ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก
2. วิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก

2.1 ผลได้ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้น

ในทันทีหรือในระยะยาว

2.2 ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตซึ่งวิธีการจัดการกับความเสี่ยงโดยทั่วไปมี ดังนี้

### วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยงตามแนว 4T



ภาพที่ 4.1 วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง

ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Take , Control) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Treat , Control) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจذبเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Share , Transfer) หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างเหมาบุคคลภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น
4. การหลีกเลี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง (Avoid , Terminate) หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหรืองาน/กิจกรรมลง

#### 4.1.4 การกำหนดกิจกรรมควบคุม : กำหนดแผนการควบคุม

นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. ภายใต้แนวทางต่างที่เลือกนั้น จะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง

2. กิจกรรมควบคุมจะต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ และกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์ได้เกิดขึ้น การกำหนดโครงการ แผนงาน งาน/กิจกรรม ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆ ด้านตามพันธกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

3. กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาในการปฏิบัติและควรวเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของงาน/กิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับงาน/กิจกรรมและระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติงาน/กิจกรรมนั้นด้วย

#### 4.1.5 การติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

นโยบายการติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันกาลโดยกำหนดให้มีการติดตามผลเป็นทุก 6 เดือน และประเมินผลทุกสิ้นปี เพื่อการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติ คณะทำงานโดยให้เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงานและเมื่อการติดตามผลพบสิ่งที้อาจจะก่อให้เกิดผิดพลาด หรือพบโอกาสในการพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการรายงานความผลการจัดการความเสี่ยงให้ผู้บริหารทราบ

#### 4.1.6 การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการภายในหน่วยงานเป็นรายไตรมาสและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย 6 เดือนต่อครั้ง

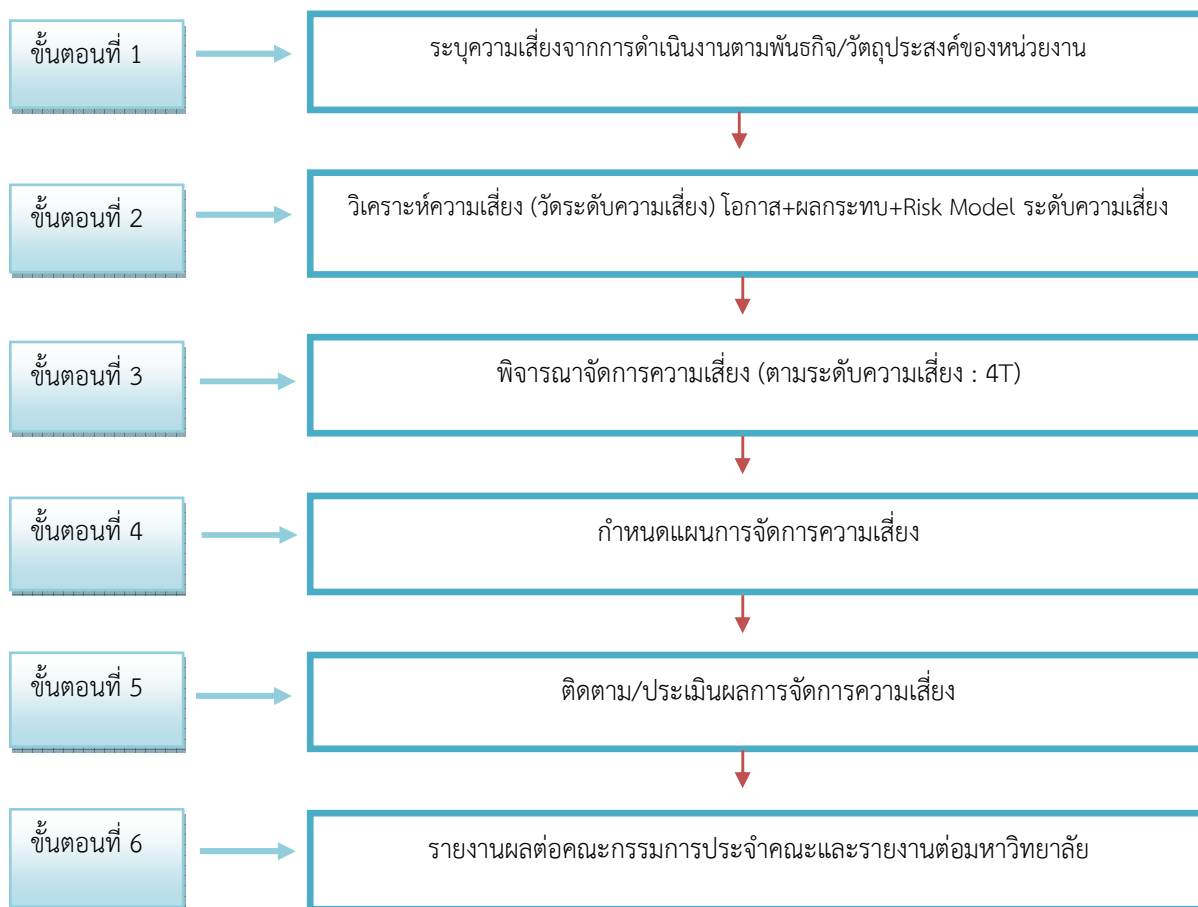
### 4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของคณะครุศาสตร์

4.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก

4.2.2 ความเสี่ยงด้านกระบวนการ (Process risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ด้านบุคลากรที่ปฏิบัติ และด้านการบริหารงานการเงินและพัสดุ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ

4.2.3 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological Risks) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการสารสนเทศที่ไม่เป็นระบบ ตลอดจนการไม่ดูแลและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

### สรุปขั้นตอนการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



แผนผังที่ 4.1 แสดงขั้นตอนการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



บทที่ 5

แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2557

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic Risk)

1.1 เพื่อให้คณะครุศาสตร์มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

1.2 เพื่อให้ระบบการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูล ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้

พันธกิจหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<b>1. ด้านการผลิตบัณฑิต</b>						
	1. การพัฒนานักศึกษาที่ส่งเสริมผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาด้านการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม	นักศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโทษและพิษภัยของยาเสพติด ถูกชักชวนจนขาดสติยั้งคิด	สูงมาก 2x5=10	คณะครุศาสตร์มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโทษและพิษภัยของยาเสพติด และกิจกรรมตรวจสอบสารเสพติด ให้กับนักศึกษาทุกคน	31 ม.ค. 2557	คณะครุศาสตร์

พันธกิจหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<b>2. ด้านพัฒนาผลงานทางวิชาการ</b>						
	1. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านผลงานทางวิชาการ	จำนวนอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการยังไม่ผ่านเกณฑ์ของสกอ.	สูง 3x4=12	- คณะครุศาสตร์กำหนดให้การพัฒนา ศักยภาพด้านผลงานวิชาการ อยู่ในแผนพัฒนาตนเองและให้อยู่ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร - คณะครุศาสตร์จัดให้มีการอบรมและมีระบบติดตามการทำผลงานวิชาการที่มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ	30 กันยายน 2557	คณะครุศาสตร์
<b>2. ด้านการวิจัย</b>						
	1. งานวิจัยหรือบทความวิจัยของคณาจารย์มีการตีพิมพ์เผยแพร่และเป็นไปตามตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	งานวิจัยหรือบทความวิจัยของคณาจารย์ไม่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาตินานาชาติ	สูง 3x3=9	คณะครุศาสตร์ส่งเสริมให้มีงบประมาณในการตีพิมพ์เผยแพร่ งานวิจัยและพัฒนาวารสารครุศาสตร์กรุงเก่าให้มี peer review	30 กันยายน 2557	คณะครุศาสตร์

## 2. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

2.1 เพื่อพัฒนาให้บุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์

2.2 เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรคณะครุศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<b>1. ด้านบุคลากร</b>						
	1. เพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	การพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่สกอ.กำหนด	สูงมาก 3x4=12	- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร - ส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาต่อทั้งในและนอกเวลาราชการ	30 กันยายน 2557	คณะครุศาสตร์

### 3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร

3.1 เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์

3.2 เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรคณะครุศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<b>1. ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ</b>						
	1. ข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยในการวางแผนและตัดสินใจยังไม่เป็นระบบ ไม่สามารถนำมาใช้งานได้ทันที	การนำข้อมูลสารสนเทศที่ไม่เป็นระบบ ไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นปัจจุบันไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจจะทำให้การวางแผนและการตัดสินใจคลาดเคลื่อนและล่าช้า	ปานกลาง 2x3=6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อจัดทำและดูแลระบบข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>- จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศโดยต้องมีการปรับปรุง/ตรวจสอบข้อมูลในระบบทุกสัปดาห์หรือเดือนละไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง</li> </ul>	30 กันยายน 2557	คณะครุศาสตร์



แผนบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## ภาคผนวก

## สารบัญ

คำนำ	หน้า
สารบัญ	
<b>บทที่ 1</b>	
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	2
1.3 เป้าหมาย	2
1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.5 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	3
<b>บทที่ 2</b>	
1.1 ประวัติความเป็นมาของคณะครุศาสตร์	8
1.2 โครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงาน	10
1.3 ปรัชญา	11
1.4 วิสัยทัศน์	11
1.5 ปณิธาน	11
1.6 ค่านิยมองค์กร	11
2.7 อัตลักษณ์	11
2.8 เอกลักษณ์	11
2.9 นโยบาย	11
2.10 พันธกิจ	12
2.11 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์	12
<b>บทที่ 3</b>	
3.1 แนวทางบริหารความเสี่ยง	14
3.2 กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง	16
3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	17
<b>บทที่ 4</b>	
4.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	19
4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของคณะครุศาสตร์	24
<b>บทที่ 5</b>	
แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2557	26
ภาคผนวก	31

### คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยง คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของคณะครุศาสตร์ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลบรรลุตามพันธกิจขององค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ยั่งยืน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงของคณะครุศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และบุคลากรในการปฏิบัติงาน และใช้ถือปฏิบัติต่อไป

ดร.อมรรัตน์ สนั่นเสียง  
คณบดีคณะครุศาสตร์