



แนวทางการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

โดย นายเกษม บุตรดี ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
และ นางสาวชนกญาดา โคตรสาส์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ



บูรณาการความเชื่อมโยง: จาก พรบ. สู่ความเป็นเลิศ ด้วยการบริหารความเสี่ยง (COSO ERM & EdPEx)

เป้าหมายสูงสุด (The Ultimate Goal)

มหาวิทยาลัยคุณภาพที่ยั่งยืน
(Sustainable University)

บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับ และสร้างคุณค่าให้สังคมอย่างยั่งยืน



ขั้นที่ 3

เกณฑ์ EdPEx
(The Criteria for Performance)

กรอบการประเมินคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
ที่เน้นผลลัพธ์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



หมวด 1
การนำองค์กร

หมวด 2
กลยุทธ์

หมวด 6
การปฏิบัติการ

เมื่อใช้ COSO บริหารความเสี่ยงได้ดี จะส่งผลให้
คะแนนและคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx สูงขึ้น

- การกำกับดูแลความเสี่ยง
- การนำความเสี่ยงมาวิเคราะห์เพื่อวางแผน
- การควบคุมความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน

ถูกระบุและจัดการโดยกระบวนการ COSO
เพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพ EdPEx

ขั้นที่ 2

ทฤษฎี COSO ERM 2017
(The Framework)

กรอบแนวทางสากลในการ
บริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
ที่บูรณาการเข้ากับกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน

Governance
& Culture
(การกำกับดูแล)

Strategy &
Objective
(กลยุทธ์และ
วัตถุประสงค์)

Performance
(การปฏิบัติงาน/
ประเมินความเสี่ยง)

Review &
Revision
(การทบทวน)

Information
& Reporting
(สารสนเทศ)

ความเสี่ยง (Risk)

ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อ
การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

ใช้เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร
ให้ปลอดภัยและบรรลุเป้าหมายตาม พรบ.

ขั้นที่ 1

พรบ.การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562
(The Mandate)

กฎหมายแม่บทที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องมี
ธรรมาภิบาล (Governance) มีคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม



เป็นข้อกำหนดพื้นฐานที่ต้องปฏิบัติตาม
ส่งผลให้ต้องมีระบบบริหารจัดการที่ดี

Key Message

พรบ.อุดมศึกษา สั่งให้เราต้องมีคุณภาพและธรรมาภิบาล
→ เราจึงใช้ COSO ERM 2017 เป็นเครื่องมือในการบริหาร
ความเสี่ยง → เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและตอบสนอง
เกณฑ์ EdPEx (โดยเฉพาะหมวด 1, 2, 6)
→ นำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพที่ยั่งยืน

ข้อ 21 ให้สถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดที่ตามที่กำหนด
ไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

เนื้อหา 4 ประเด็นหลัก

1

ที่มาและภาพรวม

กระบวนการค้นหาประเด็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

2

5 ความเสี่ยงสำคัญ

ที่เราโหวตกันมาว่า 'น่าห่วงที่สุด' คือเรื่องอะไรบ้าง

3

ความเชื่อมโยง

แต่ละหน่วยงานจะเข้ามาช่วยปิดช่องว่างตรงนี้ได้อย่างไร

4

สิ่งที่หน่วยงานต้องดำเนินการ

ระยะเวลาและแบบฟอร์มที่ต้องใช้





1

ที่มาและภาพรวม

กระบวนการค้นหาประเด็นความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่มาและภาพรวม : กระบวนการค้นหาประเด็นความเสี่ยง มร.สน.

กระบวนการดำเนินการค้นหาประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (The University Risk Identification Process)



บทสรุป: 5 ความเสี่ยงสูงสุด ที่ประชาคมกังวล (Top 5 Critical Risks)

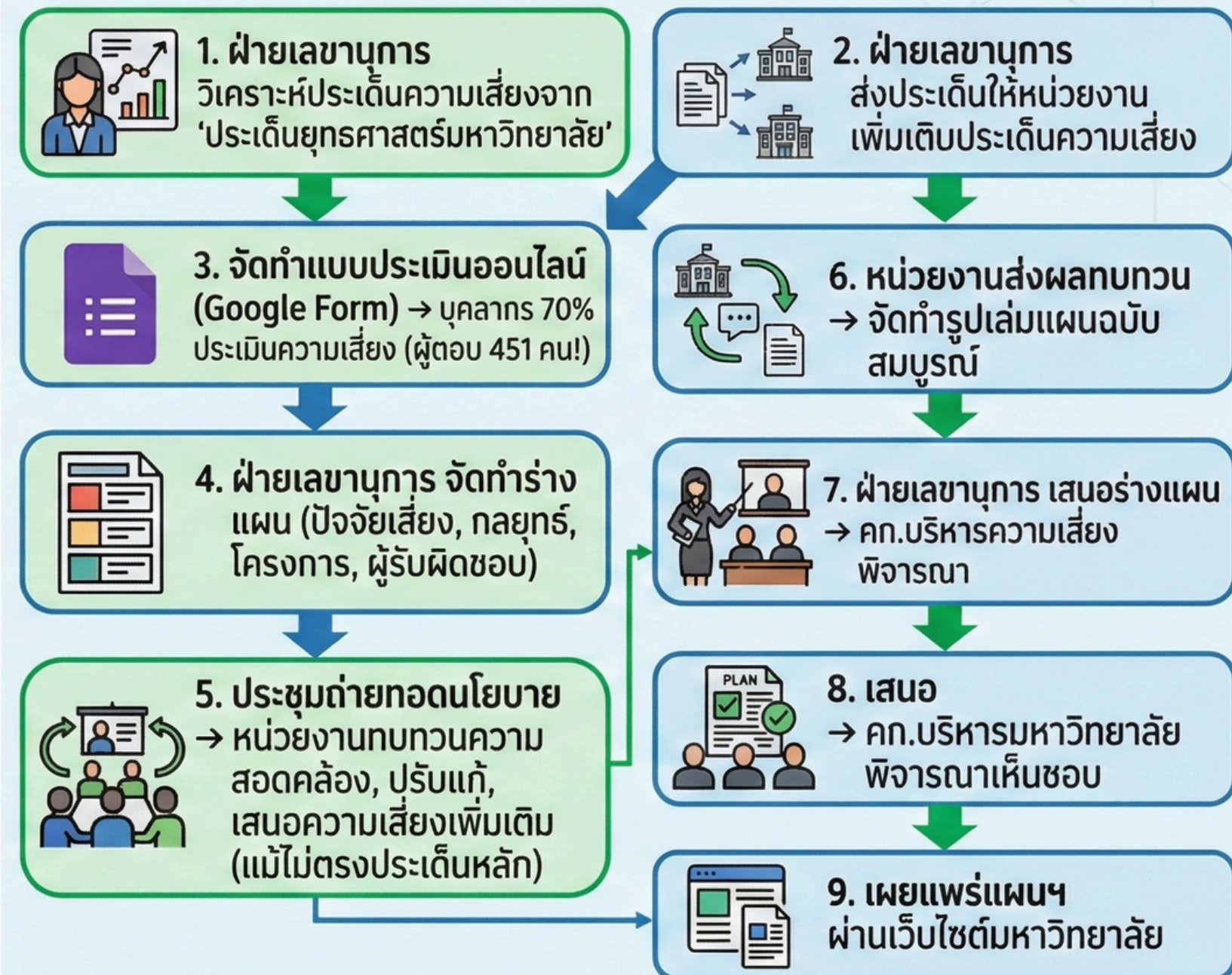
ยุทธศาสตร์ที่ 1 (ด้านการเรียนการสอน): การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในระดับ พื้นที่ยังไม่มีระบบสนับสนุนที่เพียงพอ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 (ด้านวิจัย): การจัดสรรงบวิจัยจากภายนอก ไม่เพียงพอ/ไม่ต่อเนื่อง	ยุทธศาสตร์ที่ 3 (ด้านบริการวิชาการ): ผลิตภัณฑ์จากชุมชนยังไม่ได้มีการพัฒนา ให้มีมาตรฐานเพียงพอในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 (ด้านทำนุบำรุงศิลปฯ): การสร้างรายได้จากกิจกรรม วัฒนธรรมยังไม่ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 (ด้านบริหารจัดการ): ระบบฐานข้อมูลหลักล่มโดยไม่มี Backup
ร้อยละ 75.30	ร้อยละ 77.03	ร้อยละ 77.43	ร้อยละ 79.96	ร้อยละ 76.59

ความแตกต่าง: การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (เดิม) VS (แบบใหม่)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (เดิม)



การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (แบบใหม่)



สรุปความแตกต่างสำคัญ

แบบเดิม: เน้นหน่วยงานเสนอขึ้นมา (Bottom-up), การมีส่วนร่วมน้อย

แบบใหม่: เน้นยุทธศาสตร์นำ (Strategy-driven), การมีส่วนร่วมสูง (บุคลากรประเมิน, หน่วยงานทบทวน, มีการเพิ่มเติมประเด็น)



2

5 ความเสี่ยงสำคัญ

ที่เราโหวตกันมา 'น่าห่วงที่สุด' คือเรื่องอะไรบ้าง

5 ความเสี่ยงสำคัญ : ที่เราโฟกัสกันมา 'น่าห่วงที่สุด' คือเรื่องอะไรบ้าง



ผลสำรวจประเมินความเสี่ยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการผลิตบัณฑิต นวัตกรรมสังคมตามมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ



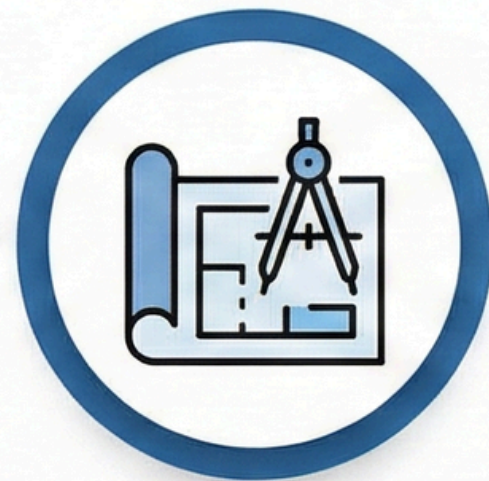
ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 451 คน



1.1

หลักสูตรบางหลักสูตรยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตได้อย่างทัน่วงที

65.23%



1.2

ขาดแผนพัฒนาหลักสูตรเชิงรุก/ทันสมัย

65.10%



1.3

การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในระดับพื้นที่ยังไม่มีระบบสนับสนุนที่เพียงพอ

75.30%



1.4

แผนการพัฒนาครูพี่เลี้ยงยังไม่ตอบโจทย์ท้องถิ่น

63.15%



1.5

ขาดระบบประเมินและติดตามบัณฑิตระยะยาว

64.83%

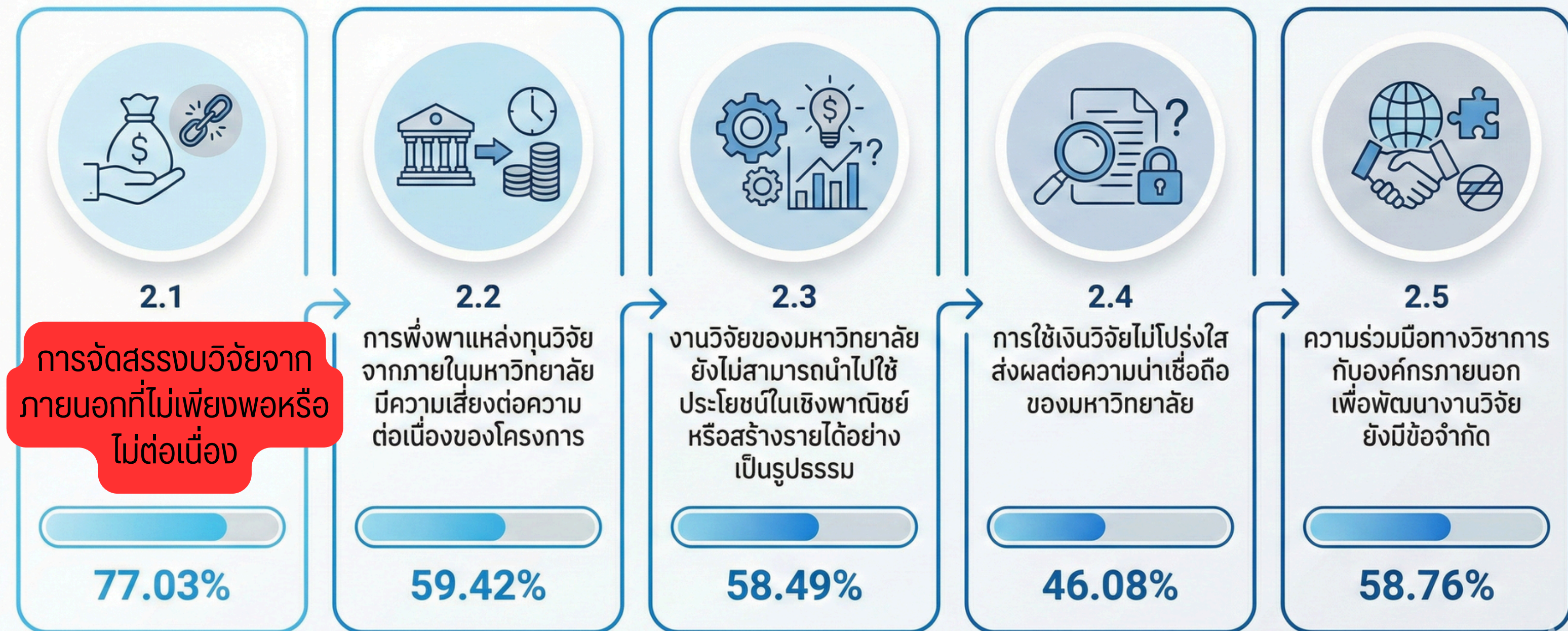
5 ความเสี่ยงสำคัญ : ที่เราโหวตกันมา 'น่าห่วงที่สุด' คือเรื่องอะไรบ้าง



ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 451 คน



ผลสำรวจประเมินความเสี่ยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: เสริมสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมในระดับสากลเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน



หมายเหตุ: ข้อมูลจากการสำรวจประเมินความเสี่ยง

5 ความเสี่ยงสำคัญ : ที่เราโหวตกันมา 'น่าห่วงที่สุด' คือเรื่องอะไรบ้าง



ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 451 คน



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร: ผลสำรวจประเมินความเสี่ยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

พัฒนาระบบบริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน



77.43%

ผลิตภัณฑ์จากชุมชนยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานเพียงพอในการแข่งขัน



67.32%

3.2 เทคโนโลยีที่ถ่ายทอดอาจไม่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน



66.25%

3.3 รายได้จากการให้บริการวิชาการยังไม่ครอบคลุมต้นทุนการดำเนินงาน



65.19%

3.4 ไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงของโครงการได้อย่างแม่นยำ



61.95%

3.5 การออกแบบโครงการบริการวิชาการที่ไม่ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

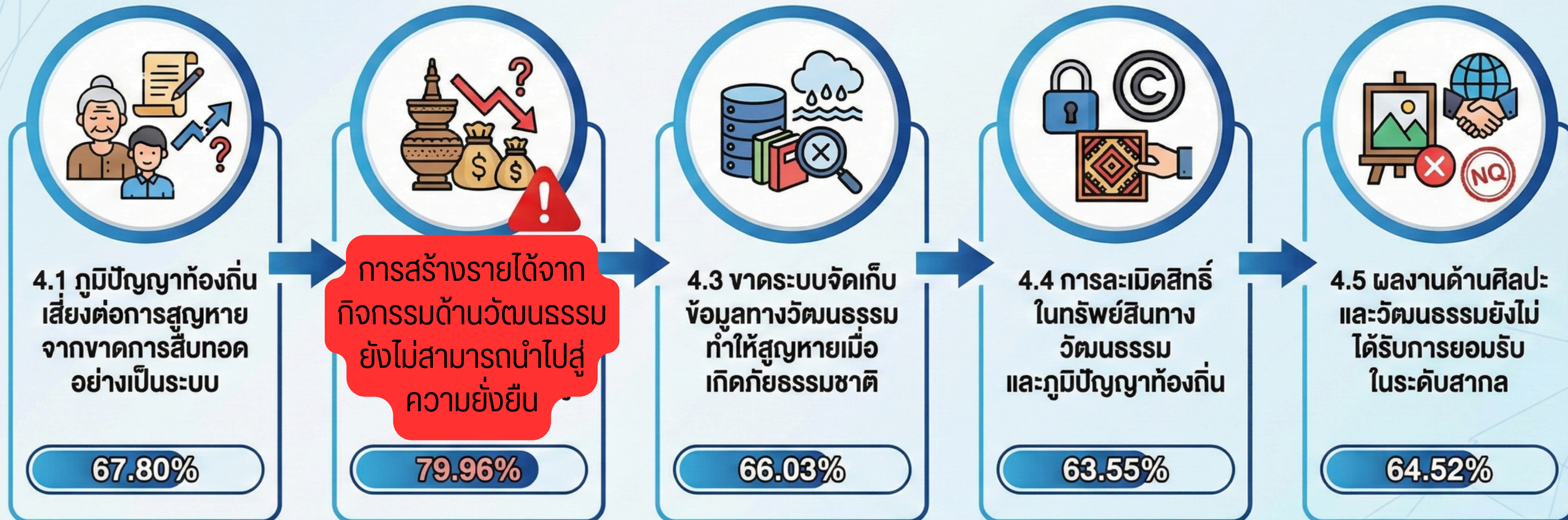
หมายเหตุ: ข้อมูลจากการสำรวจประเมินความเสี่ยง



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร:

ผลสำรวจประเมินความเสี่ยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ยกระดับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่การสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง



5 ความเสี่ยงสำคัญ : ที่เราโหวตกันมา 'น่าห่วงที่สุด' คือเรื่องอะไรบ้าง

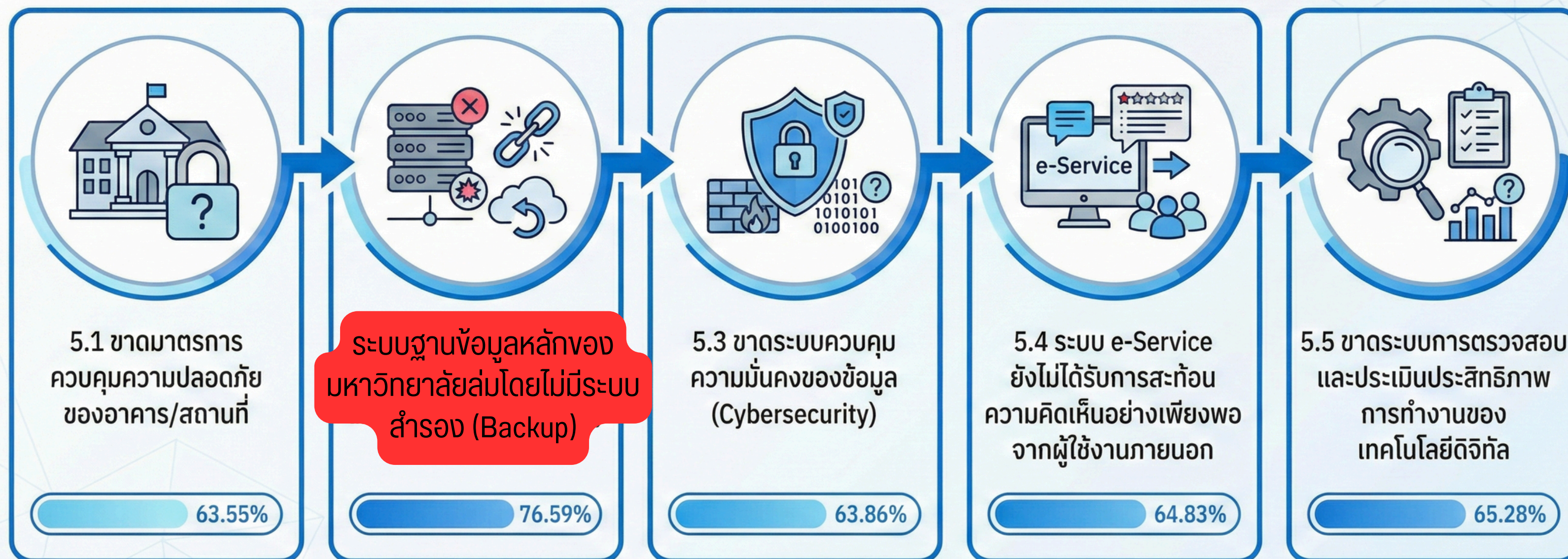


ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 451 คน



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร: ผลสำรวจประเมินความเสี่ยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

‘ยกระดับการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ’



หมายเหตุ: ข้อมูลจากการสำรวจประเมินความเสี่ยง



3

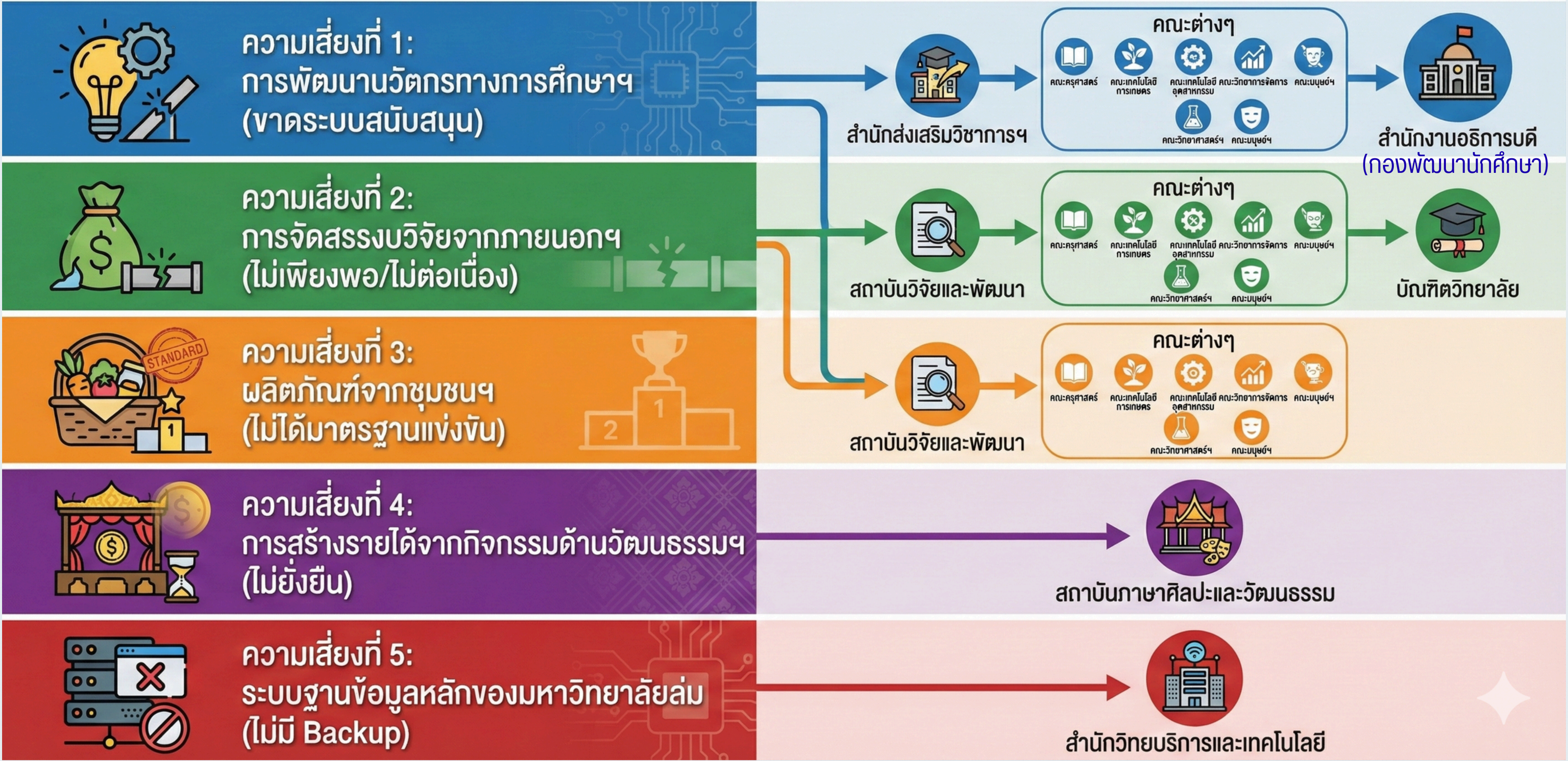
ความเชื่อมโยง

ร่างประเด็นความเสี่ยงมหาวิทย์าลัย
5 ยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น

แต่ละหน่วยงานจะเข้ามาช่วยปิดช่องว่างตรงนี้ได้อย่างไร

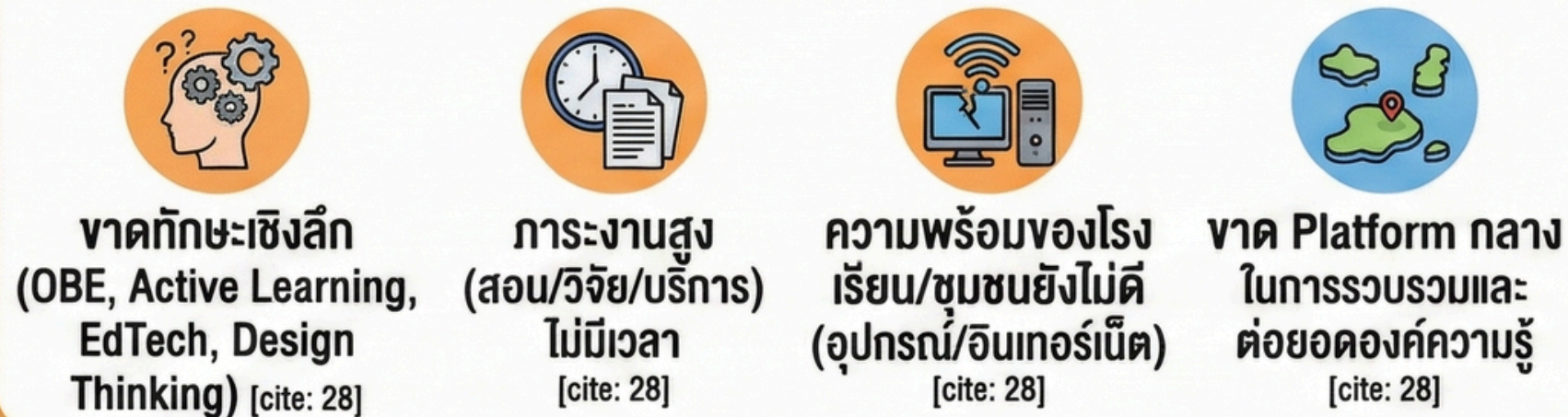


แผนภาพหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ 5 ประเด็นความเสี่ยงหลัก (Risk-Department Mapping)



ความเสี่ยง (Risk) : การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในระดับพื้นที่ที่ยังไม่มีระบบสนับสนุนที่เพียงพอ

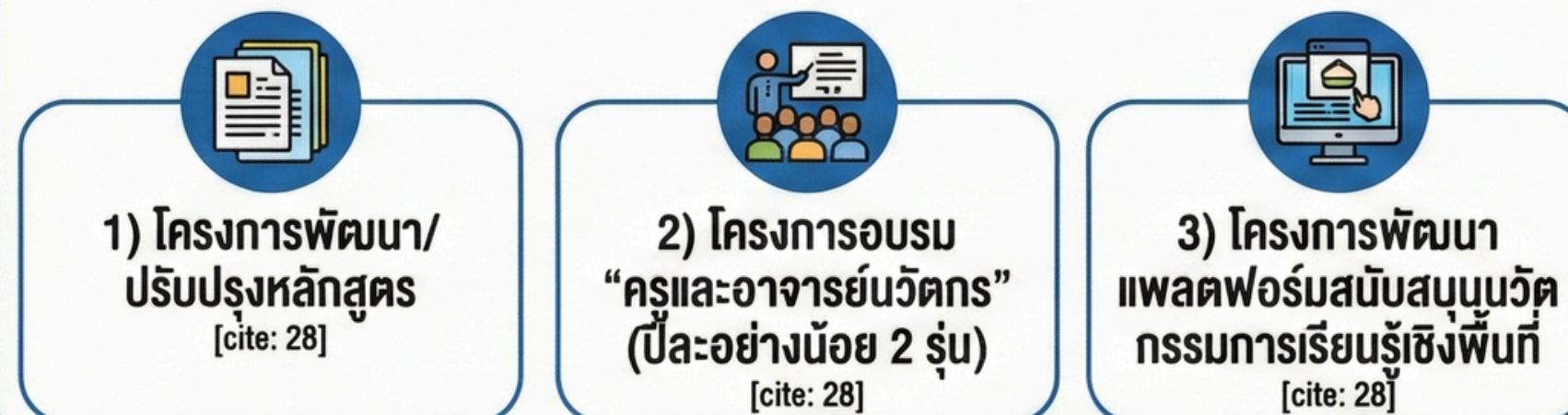
1 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) [cite: 28]



2. ผลกระทบความเสี่ยง (Risk Impacts) [cite: 28]



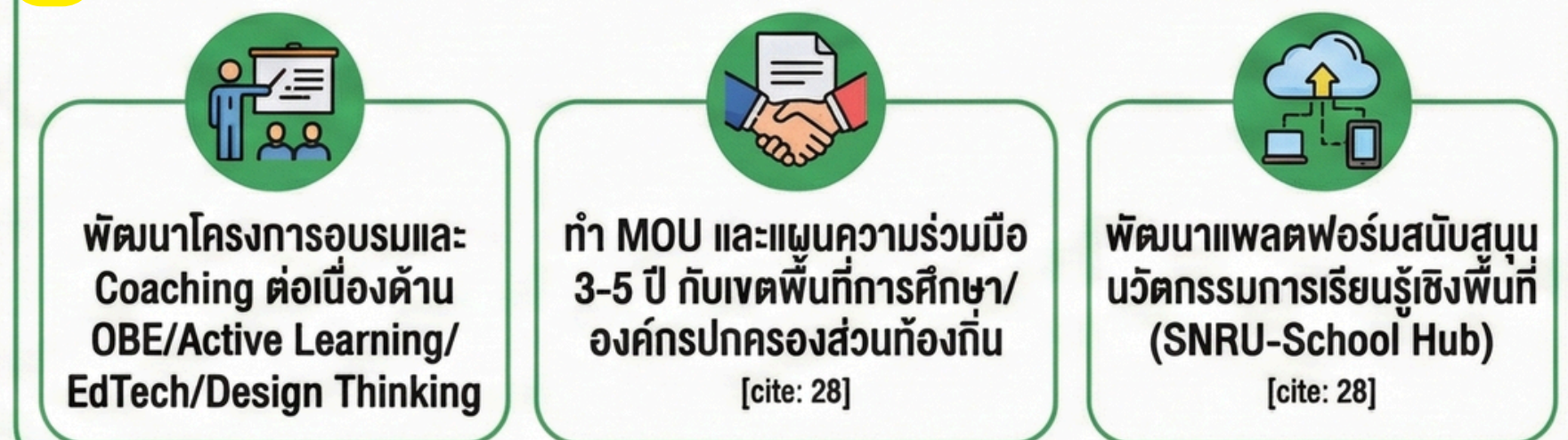
5. โครงการ/กิจกรรม (Projects/Activities) [cite: 28]



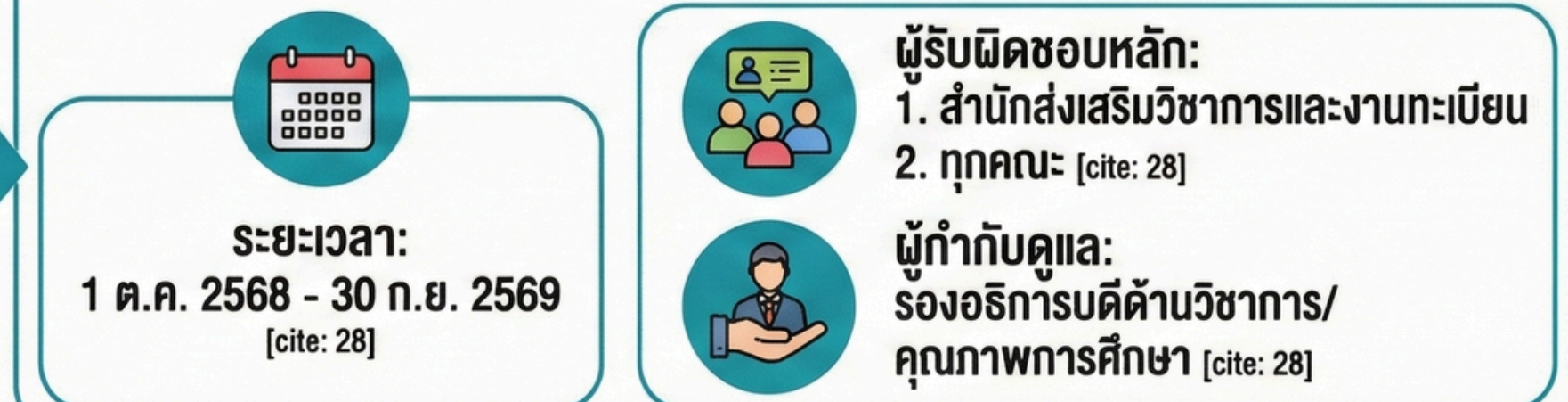
2. ผลกระทบความเสี่ยง (Risk Impacts) [cite: 28]



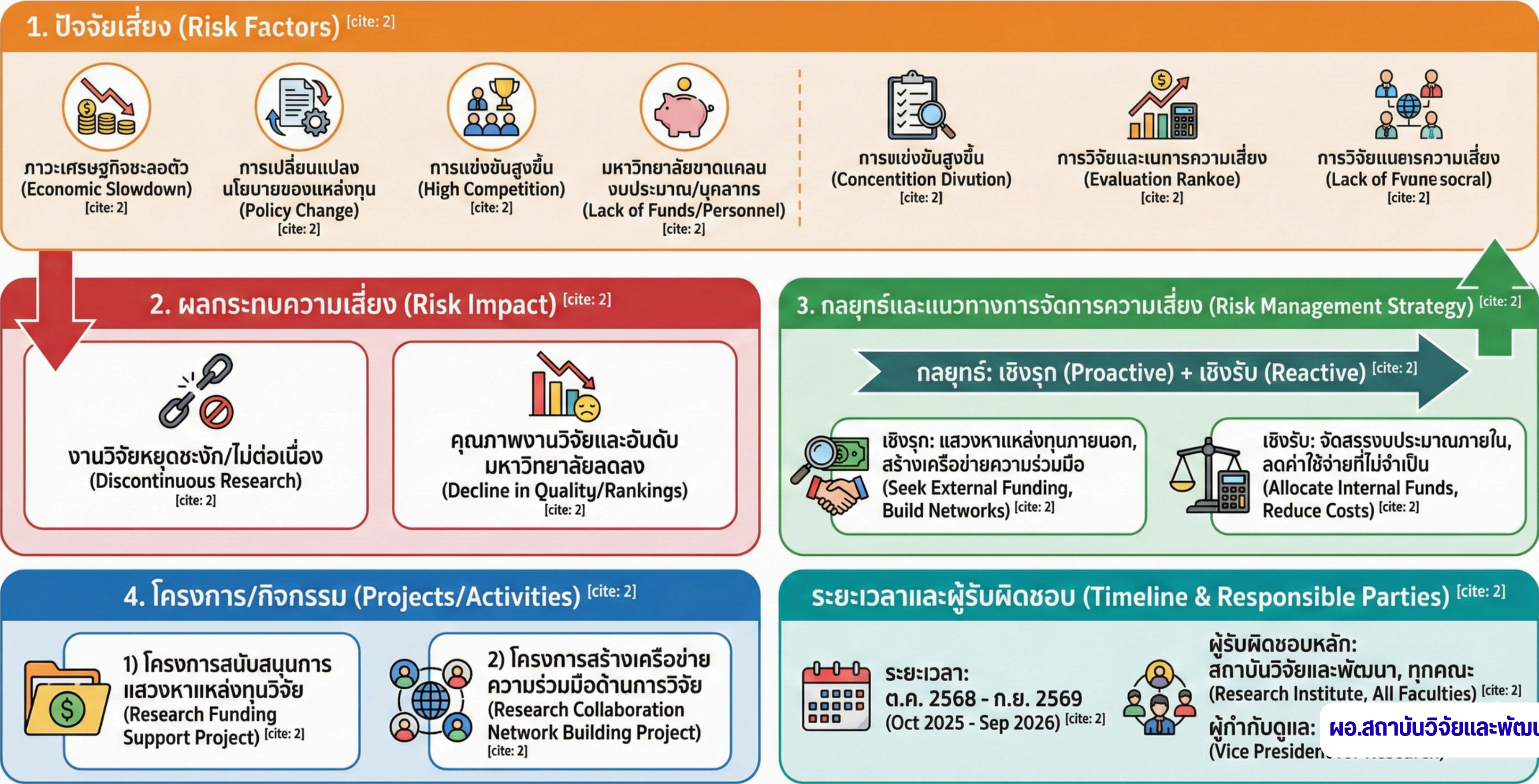
4. กลยุทธ์และแนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Strategies) [cite: 28]



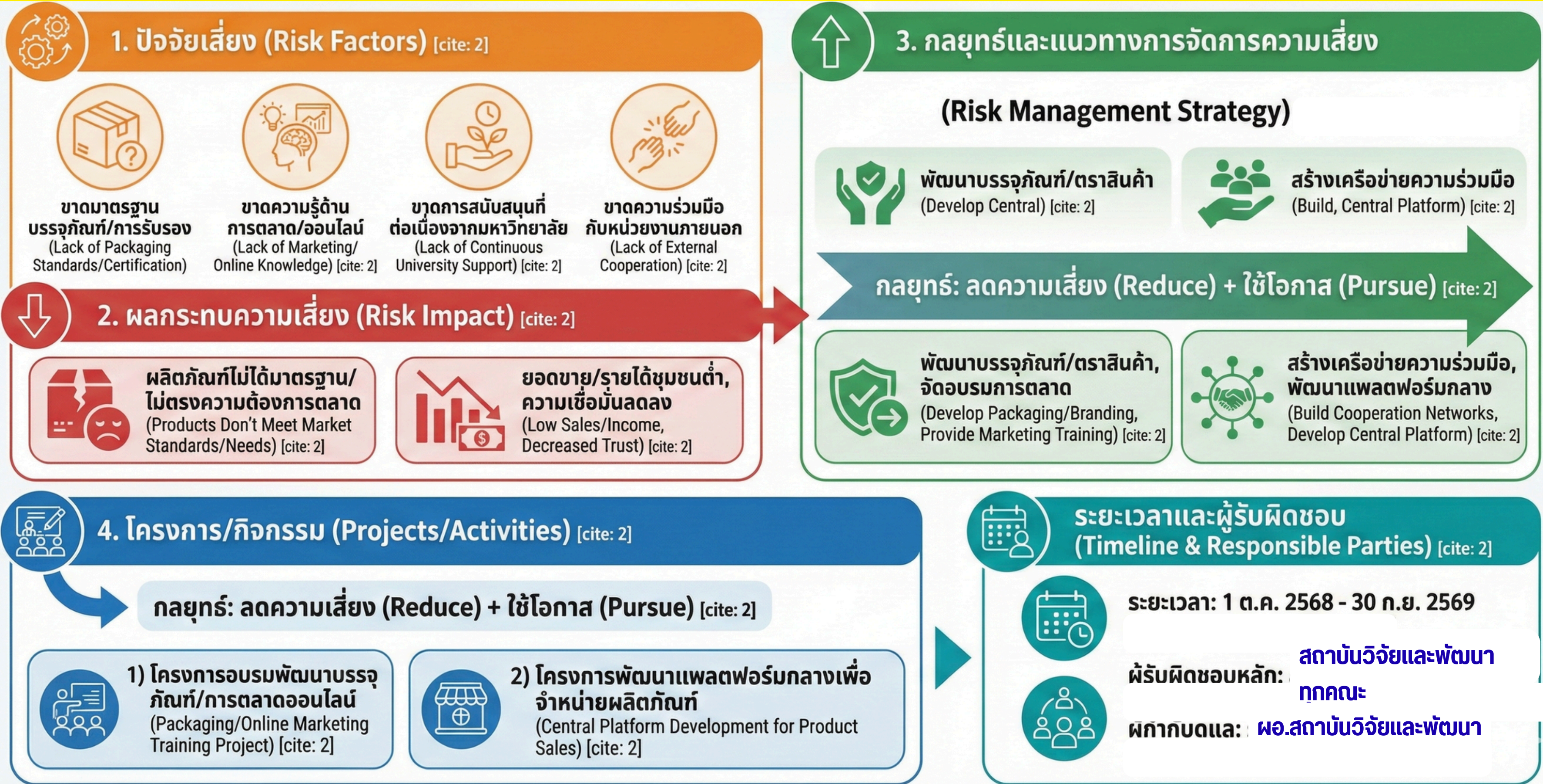
ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ (Timeline & Responsibilities) [cite: 28]



ความเสี่ยง (Risk) : การจัดสรรบวิจัยจากภายนอกที่ไม่เพียงพอหรือไม่ต่อเนื่อง



ความเสี่ยง (Risk) : ผลกระทบจากชุมชนยังไม่ได้การพัฒนาให้มีมาตรฐานเพียงพอในการแข่งขัน



ความเสี่ยง (Risk) : การสร้างรายได้จากกิจกรรมด้านวัฒนธรรมยังไม่สามารถนำไปสู่ความยั่งยืน



1. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) [cite: 2]



กิจกรรมวัฒนธรรมยังไม่เป็นที่รู้จัก/ไม่น่าสนใจ (Activities Not Known/Interesting) [cite: 2]



ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Lack of Skilled Personnel) [cite: 2]



ขาดการสนับสนุนงบประมาณ/ทรัพยากร (Lack of Budget/Resources) [cite: 2]



ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน/หน่วยงานภายนอก (Lack of Community/External Participation) [cite: 2]



รายได้จากกิจกรรมวัฒนธรรมไม่เป็นไปตามเป้า (Income from Cultural Activities Below Target) [cite: 2]



การส่งเสริม/อนุรักษ์วัฒนธรรมไม่ยั่งยืน (Unsustainable Promotion/Conservation of Culture) [cite: 2]



2. ผลกระทบความเสี่ยง (Risk Impact) [cite: 2]



รายได้จากกิจกรรมวัฒนธรรมไม่เป็นไปตามเป้า (Income from Cultural Activities Below Target) [cite: 2]



การส่งเสริม/อนุรักษ์วัฒนธรรมไม่ยั่งยืน (Unsustainable Promotion/Conservation of Culture) [cite: 2]



3. กลยุทธ์และแนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Strategy) [cite: 2]

กลยุทธ์: ลดความเสี่ยง (Reduce) + ใช้โอกาส (Pursue) [cite: 2]



พัฒนาคุณภาพ/ประชาสัมพันธ์กิจกรรม, พัฒนาบุคลากร (Improve Quality/PR Activities, Develop Personnel) [cite: 2]



แสวงหาแหล่งทุนภายนอก, สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Seek External Funding, Build Cooperation Networks) [cite: 2]



4. โครงการ/กิจกรรม (Projects/Activities) [cite: 2]



1) โครงการอบรมพัฒนาบุคลากร (Personnel Training and Development Project) [cite: 2]



2) โครงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมวัฒนธรรม (Cultural Activity Public Relations Project) [cite: 2]



3) โครงการแสวงหาแหล่งทุนสนับสนุน (Funding Support Search Project) [cite: 2]



ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ (Timeline & Responsible Parties) [cite: 2]



ระยะเวลา: 1 ต.ค. 2568 - 30 ก.ย. 2569 (Oct 1, 2025 - Sep 30, 2026) [cite: 2]



ผู้รับผิดชอบหลัก: สำนักศิลปะฯ, ทุกคณะ (Art and Culture Office, All Faculties) [cite: 2]
ผู้กำกับดูแล: **รองอธิการบดี**

ความเสี่ยง (Risk) ระบบฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยยังไม่มีระบบสำรองข้อมูล (Backup) ที่เพียงพอ



1. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) [cite: 2]



อุปกรณ์ Server/Storage เก่าและเสื่อมสภาพ [cite: 2]



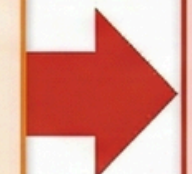
ขาดระบบ Backup ที่มีประสิทธิภาพ/ไม่มีการทดสอบ [cite: 2]



ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Ransomware, Hacking) [cite: 2]



บุคลากรขาดความรู้/ความตระหนักด้านความปลอดภัย [cite: 2]





2. ผลกระทบความเสี่ยง (Risk Impact) [cite: 2]



ข้อมูลสำคัญสูญหาย/ไม่สามารถกู้คืนได้ [cite: 2]



ระบบบริการการศึกษา/บริหารงานหยุดชะงัก [cite: 2]



ความเสียหายต่อชื่อเสียง/ความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย [cite: 2]



3. กลยุทธ์และแนวทางการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Strategy) [cite: 2]

➔ กลยุทธ์: ลดความเสี่ยง (Reduce) + ป้องกัน (Prevent) [cite: 2]



จัดทำ/ปรับปรุงแผน BCP (Business Continuity Plan) [cite: 2]



ลงทุนระบบ Backup (3-2-1 Rule) และทดสอบสม่ำเสมอ [cite: 2]



ยกระดับ Cyber Security (Firewall, EDR, Patching) [cite: 2]



อบรมสร้างความตระหนักรู้ด้าน Cyber Security ให้บุคลากร [cite: 2]



4. โครงการ/กิจกรรม (Projects/Activities) [cite: 2]



1) โครงการจัดหา/ปรับปรุงระบบ Backup [cite: 2]



2) โครงการจัดทำแผน BCP และซ้อมแผน [cite: 2]



3) โครงการอบรม Cyber Security Awareness [cite: 2]



ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ (Timeline & Responsible Parties) [cite: 2]



ระยะเวลา: 1 ต.ค. 2568 - 30 ก.ย. 2569 [cite: 2]



ผู้รับผิดชอบหลัก: สมัยคอมพิวเตอร์ฯ. สำนักวิทยบริการฯ [cite: 2]
ผู้กำกับดูแล: **ผอ.สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี**



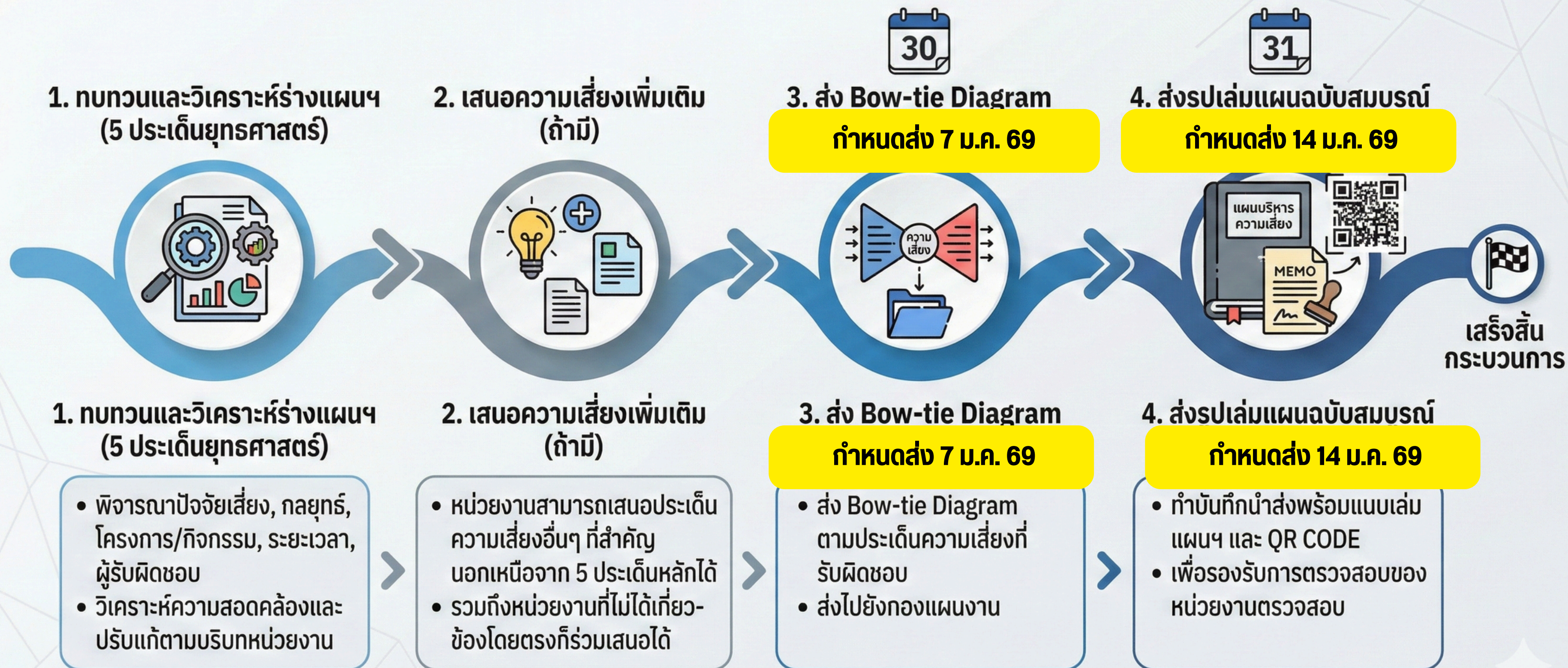
4

สิ่งที่หน่วยงานต้องดำเนินการ

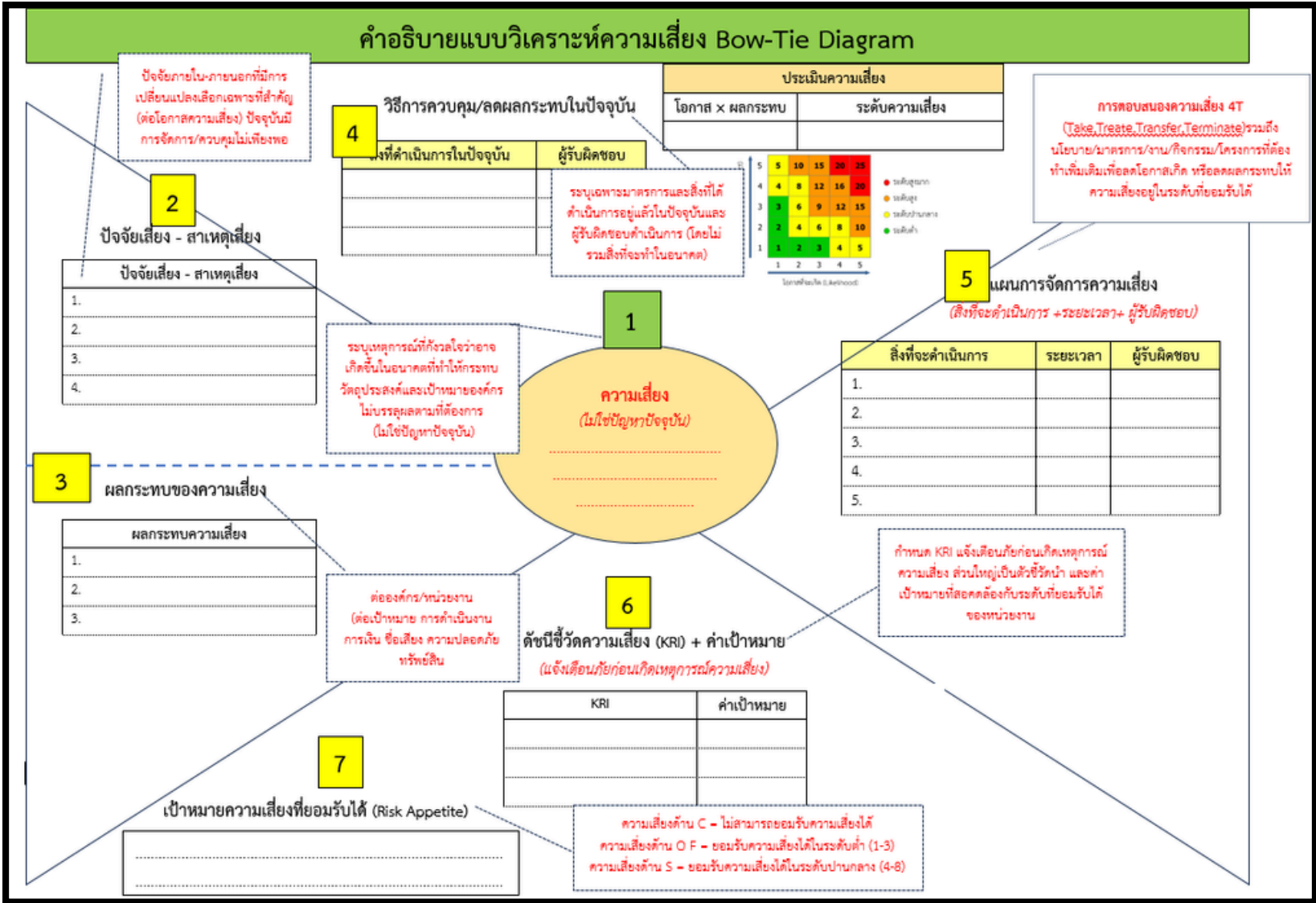


ระยะเวลาและแบบฟอร์มที่ต้องใช้

ไทม์ไลน์กำหนดการส่งแผนบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



1. ប្រភេទ Bow-tie Diagram



<https://po.snru.ac.th/th/topics/20097>



กำหนดส่ง 7 ม.ค. 69

2. แบบฟอร์มฉบับสมบูรณ์



สารบัญ	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข - ค
ส่วนที่ 1 บทนำ	
1. ที่มาและพัฒนการแผนบริหารความเสี่ยง ...(คณะ/สำนัก/สถาบัน)...	...
2. แผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	...
3. กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ...(คณะ/สำนัก/สถาบัน)...	...
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.	...
3.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) ...	...
...(คณะ/สำนัก/สถาบัน)...	...
- วิสัยทัศน์	...
- ค่านิยมหลักองค์กร	...
- พันธกิจ	...
- <u>อัตลักษณ์</u>	...
- เอกลักษณ์	...
- ประเด็นยุทธศาสตร์	...
3.2 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)	...
3.3 เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)	...
3.4 การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)	...
3.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)	...
3. การบริหารความเสี่ยง...(คณะ/สำนัก/สถาบัน)...	...
3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ (คณะ/สำนัก/สถาบัน)...	...
3.2 กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง	...
3.3 วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	...
3.4 ปัญหาอุปสรรคในปีที่ผ่านมา	...
ส่วนที่ 2 แผนบริหารความเสี่ยง ...(คณะ/สำนัก/สถาบัน) ... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.	...
2.1(ชื่อความเสี่ยง).....	...
2.2(ชื่อความเสี่ยง).....	...
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ขั้นตอน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	...
...(คณะ/สำนัก/สถาบัน)...	...
ภาคผนวก ข รูปภาพการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ...(คณะ/สำนัก/สถาบัน)...	...
ภาคผนวก ค คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ...(คณะ/สำนัก/สถาบัน)...	...

<https://po.snru.ac.th/th/topics/20097>

กำหนดส่ง 14 ม.ค. 69



แบบประเมินการประชุม



**เอกสารประกอบการประชุม
และแบบฟอร์มจัดทำแผน
บริหารความเสี่ยง 2569**

