



แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบ.)
ในคราวประชุม ครั้งที่ 2/2569 วันพฤหัสบดีที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



<https://www.snru.ac.th>

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินงานต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหาร ความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผลมีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการ ทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหา หรือ หากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง มาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการ นำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะ ประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จัดทำ ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง และเป็นสื่อกลางเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลทั่วทั้ง องค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการ บริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครได้มีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯ ด้วยดีเสมอมา ซึ่งความสำเร็จจากการ ดำเนินการร่วมกันนี้ ทำให้มั่นใจได้ว่า การบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม สามารถลดความสูญเสียชีวิต และเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อมุ่งสู่การ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในทุก ๆ ด้าน ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข - ค
บทสรุปผู้บริหาร	
ส่วนที่ 1 บทนำ	
1. ที่มาและพัฒนาการแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	1
2. กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	3
2.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	7-9
- วิสัยทัศน์	
- ค่านิยมหลักองค์กร	
- พันธกิจ	
- อัตลักษณ์	
- เอกลักษณ์	
- ประเด็นยุทธศาสตร์	
2.2 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)	9-12
2.3 เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)	12-20
2.4 การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)	20-21
2.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)	21-22
3. การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	22-24
3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	
3.2 กรอบแนวทางในบริหารความเสี่ยง	
3.3 วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	
3.4 ปัญหาอุปสรรคในปีที่ผ่านมา	
ส่วนที่ 2 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	25
2.1 ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน	35-37
2.2 ความไม่ปลอดภัยในชีวิต จากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	38-41
2.3 ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี	42-44
กับภาคีเครือข่าย	
2.4 การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนตำแหน่งงานในตลาดแรงงาน	45-47

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	ตารางผลการประเมินความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก สถาบัน จำนวน 16 ความเสี่ยง	49-54
ภาคผนวก ข	ขั้นตอน แนวทาง และปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	55-58
ภาคผนวก ค	รูปภาพการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	59-61
ภาคผนวก ง	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	62-65
ภาคผนวก จ	หนังสือหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	66-74
ภาคผนวก ฉ	ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	75-76

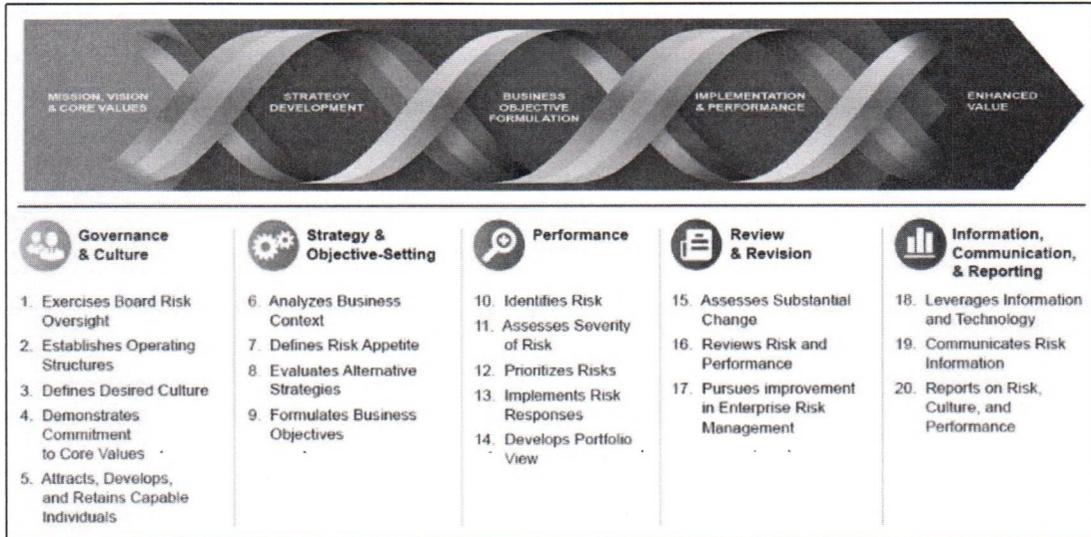
บทสรุปผู้บริหาร

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือ สมควรที่จะยกเลิก ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรี ที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบกัน

ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 และนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่มีการจัดการบริหารให้เชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ การบริหารความเสี่ยงได้ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์สำคัญของการปฏิรูปและพัฒนาาระบบคุณภาพตามแผนการปฏิบัติราชการ และตามแนวทางปฏิบัติ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการให้มีการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ พันธกิจ และทุก ๆ ส่วนงานตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 อย่างเคร่งครัด ทั้งการจัดวางระบบฯ และการกำกับ การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าประสงค์ที่มุ่งให้กิจกรรมการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ และมุ่งให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยทั้งระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามระบบการบริหารความเสี่ยงที่ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนเพื่อป้องกันหรือบรรเทา ความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มีความมั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแบบ Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance หรือ เรียกว่า COSO - ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) ซึ่งมีการเผยแพร่เมื่อเดือนมิถุนายน ปี 2017 ที่ผ่านมา โดยจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

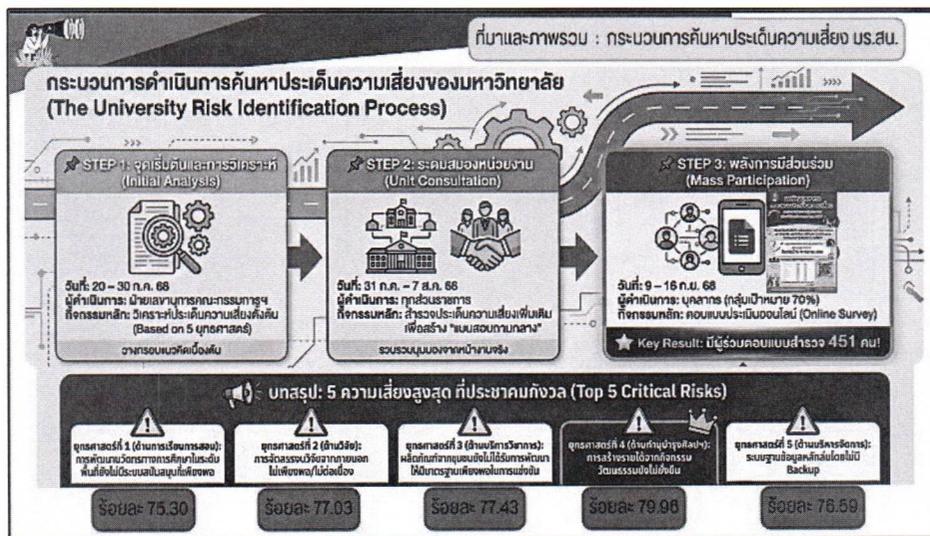
1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)
3. เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)
4. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)
5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)



ภาพ COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงระดับอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากรนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้น เพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย นั้น ในการนี้ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดประชุมเพื่อค้นหาประเด็นความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. วันที่ 20 – 30 กรกฎาคม 2568 ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
2. วันที่ 31 กรกฎาคม – 7 สิงหาคม 2568 ฝ่ายเลขานุการจัดทำบันทึกข้อความไปยังทุกส่วนราชการเพื่อสำรวจประเด็นความเสี่ยงจากทุกส่วนราชการเพื่อนำมาจัดทำแบบสอบถามประเมินความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
3. จัดทำแบบฟอร์มสำรวจประเด็นความเสี่ยงแบบออนไลน์ผ่าน Google Form เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัย ได้ระบุเหตุการณ์เสี่ยง ในระหว่างวันที่ วันที่ 9 – 16 กันยายน 2568



4. วันที่ 19 ธันวาคม 2568 ประชุมถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

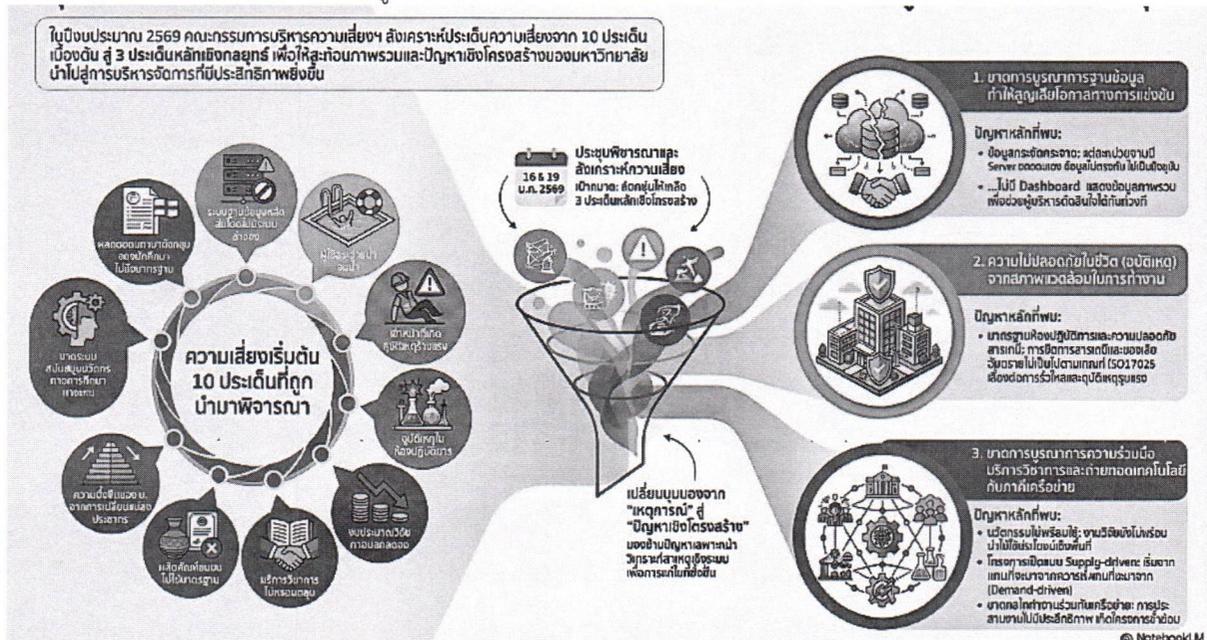


5. วันที่ 22 ธันวาคม 2568 – 7 มกราคม 2569 คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำและจัดส่งประเด็น ความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม Bow-tie Diagram ภายใน 7 มกราคม 2569

<p>1. แบบฟอร์ม Bow-tie Diagram</p> <p>https://po.sru.ac.th/topics/20097</p> <p>กำหนดส่ง 7 ม.ค. 69</p>	<p>2. แบบฟอร์มฉบับสมบูรณ์</p> <p>https://po.sru.ac.th/topics/20097</p> <p>กำหนดส่ง 14 ม.ค. 69</p>
---	---

6. วันศุกร์ที่ 16 และวันจันทร์ที่ 19 มกราคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุม สรสรังสรรค์ ชั้น 2 อาคาร 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในการนี้ ที่ประชุมได้พิจารณาจัดลำดับความเสี่ยง จาก 16 ประเด็น เหลือ 10 ประเด็น โดยคัดเลือกจากเกณฑ์ผลกระทบระดับสูง (High Impact) และปานกลาง

(Medium Impact) และสังเคราะห์กลุ่มความเสี่ยงดังกล่าวให้เหลือ 3 ประเด็นหลัก เพื่อให้สะท้อนภาพรวมบริบทของมหาวิทยาลัยและนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



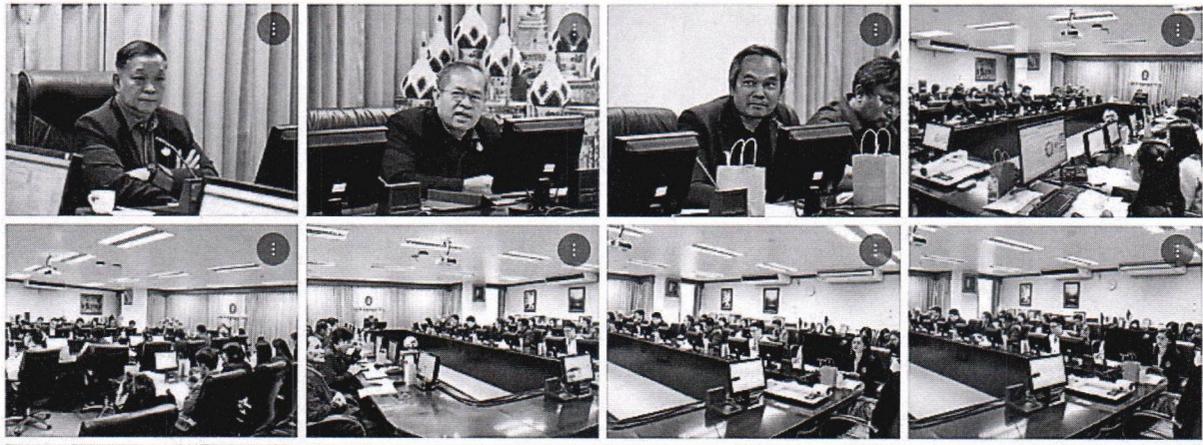
ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)	สังเคราะห์เป็นประเด็นความเสี่ยงหลัก (3 ประเด็น)	สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569
1. ระบบฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัย ล่มโดยไม่มีระบบสำรอง	1. ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน	ประเด็นนี้ถูกสังเคราะห์ขึ้นมาจากรisk เรื่อง "ระบบฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยล่ม" ซึ่งที่ประชุมมองว่าปัญหาที่แท้จริงไม่ใช่แค่การที่ระบบล่ม แต่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างของการจัดการข้อมูลทั้งระบบ ปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความเสี่ยงมีใช้เพียงเหตุการณ์ "ระบบล่ม" แต่คือ "ความล้มเหลวในการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นเอกภาพ" ที่ประชุมมีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจาก "ระบบล่ม" เป็น "ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน" โดยพบปัญหา: มหาวิทยาลัยขาดการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมี Server/ฐานข้อมูลของตนเอง ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ทันต่อการใช้งานที่เร่งด่วน ข้อจำกัดในการประมวลผล: แม้จะมีการเก็บ

ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)	สังเคราะห์เป็น ประเด็นความเสี่ยง หลัก (3 ประเด็น)	สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569
		รวบรวมข้อมูล แต่ยังไม่ชัดเจนและเครื่องมือในการนำข้อมูลไปประมวลผลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างทันท่วงที เช่น ไม่มี Dashboard ที่แสดงข้อมูลภาพรวมขององค์กรอย่างครอบคลุม
2. ผู้ใช้บริการสระว่ายน้ำเกิดอุบัติเหตุจมน้ำ + 3.เจ้าหน้าที่เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงระหว่างปฏิบัติหน้าที่ + 4.การเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการ	2. ความไม่ปลอดภัยในชีวิต (อุบัติเหตุ) จากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ประเด็นนี้ถูกสังเคราะห์ขึ้นมาจากความเสี่ยงเรื่องจาก "อุบัติเหตุร้ายกรณี" สู่ "ระบบมาตรฐานความปลอดภัยระดับองค์กร" โดยบูรณาการความปลอดภัยของสระว่ายน้ำ ห้องปฏิบัติการ และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เข้าด้วยกัน ที่ประชุมมีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจาก "ผู้ให้บริการสระว่ายน้ำเกิดอุบัติเหตุจมน้ำ (สำนักงานอธิการบดี) และเจ้าหน้าที่เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (สำนักงานอธิการบดี) และการเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการ (คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม)" ที่ประชุมมีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจากดังกล่าวเป็น "ความไม่ปลอดภัยในชีวิต (อุบัติเหตุ) จากสภาพแวดล้อมในการทำงาน" โดยพบปัญหาหลัก - มาตรฐานห้องปฏิบัติการและสารเคมี การจัดการสารเคมีและของเสียอันตรายไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ISO17025 (เช่น การจัดเก็บสารที่เข้ากันไม่ได้, ภาชนะเสื่อมสภาพ) ซึ่งเสี่ยงต่อการรั่วไหลและอุบัติเหตุรุนแรง

ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)	สังเคราะห์เป็น ประเด็นความเสี่ยง หลัก (3 ประเด็น)	สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569
<p>5. การจัดสรรงบประมาณวิจัยจากแหล่ง ทุนภายนอกลดลง +</p> <p>6. บริการวิชาการนำไปสู่การพัฒนาชุมชน ไม่ครอบคลุมและไม่ชัดเจน +</p> <p>7. ผลกระทบจากชุมชนไม่ได้มาตรฐาน เพียงพอในการแข่งขัน</p>	<p>3. ขาดการบูรณาการ ความร่วมมือ บริการ วิชาการและถ่ายทอด เทคโนโลยีกับภาคี เครือข่าย</p>	<p>ประเด็นนี้เป็นการสังเคราะห์กลุ่มความเสี่ยงที่ใหญ่ ที่สุด (ข้อ 5-7) ซึ่งสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างที่ เชื่อมโยงกันตั้งแต่ระบบการเรียนการสอน การวิจัย ไปจนถึงการบริการวิชาการและการสร้างผลกระทบ ต่อชุมชน โดยมีหัวใจสำคัญคือ "ความไม่ยืดหยุ่น" ของระบบ และ "นวัตกรรมที่ไม่พร้อมใช้" ที่ประชุม มีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจาก "1) การจัดสรร งบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกลดลง 2) บริการวิชาการนำไปสู่การพัฒนาชุมชนไม่ ครอบคลุมและไม่ชัดเจน 3) ผลกระทบจากชุมชน ไม่ได้มาตรฐานเพียงพอในการแข่งขัน ที่ประชุมมีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจากดังกล่าว เป็น "ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการ วิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคีเครือข่าย" โดยพบปัญหาหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> - นวัตกรรมที่ไม่พร้อมใช้: ศักยภาพงานวิจัยและ นวัตกรรมยังไม่พร้อมต่อการนำไปใช้ประโยชน์เชิง พื้นที่ และสร้างผลกระทบหรือมูลค่าทางเศรษฐกิจ ร่วมกับภาคีและชุมชน ส่งผลให้ภาคีไม่เห็น "คุณค่า เชิงรูปธรรม" ของความร่วมมือ - ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของสังคม และชุมชนในพื้นที่ : หลายโครงการริเริ่มจากความ เชี่ยวชาญเฉพาะทางของอาจารย์ (Supply-driven) แทนที่จะมาจากการวิเคราะห์ความต้องการของ ชุมชนอย่างเป็นระบบ (Demand-driven) นำไปสู่ แนวทางการทำงานที่กระจัดกระจาย ซึ่งอาจมี หลายโครงการที่ไม่ประสานงานกันมุ่งเป้าไปยัง พื้นที่เดียวกันโดยไม่มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนและลดทอนผลกระทบ

ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)	สังเคราะห์เป็น ประเด็นความเสี่ยง หลัก (3 ประเด็น)	สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569
		โดยรวม - ขาดกลไกการทำงานร่วมกับเครือข่าย: การประสานงานกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดโครงการที่ซ้ำซ้อนในพื้นที่เดียวกัน และไม่เกิดการดำเนินงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายระยะยาวอย่างแท้จริง
8. ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมของผู้เรียน		เรื่องโครงสร้างประชากร อัตราการเกิดต่ำเป็นแนวโน้มมหภาคที่ "ทราบอยู่แล้ว (Known Fact)" และเกิดขึ้นแน่นอน ไม่ใช่เหตุการณ์ไม่คาดฝันอีกต่อไปการนำเรื่องนี้มาตั้งเป็นความเสี่ยงรายปีอาจไม่เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา แต่ควรถูกยกระดับไปอยู่ใน "แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย"
9. การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในระดับพื้นที่ยังไม่มีระบบสนับสนุนที่เพียงพอ		ประเด็นนี้ส่งผลกระทบต่อพันธกิจของ "คณะครุศาสตร์" เป็นหลัก ยังไม่ถือเป็นวิกฤตที่กระทบต่อภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั้งระบบ
10. นักศึกษามีผลการทดสอบความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CEFR) ระดับปริญญาตรี ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด		เนื่องจากเป็นปัญหาเรื้อรังที่ดำเนินการมาแล้วแต่ผลลัพธ์ยังไม่ดีขึ้น การใช้แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Plan) แบบเดิมอาจไม่ได้ผลจึงต้องเปลี่ยนมาใช้มาตรการบังคับใช้กฎระเบียบ หรือ "ระบบการควบคุมภายใน" แทน และมหาวิทยาลัยอาจเป็นเกณฑ์ในการทดสอบภาษาอังกฤษ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นเอง

7. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2569 ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติปรับปรุงร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย โดยเพิ่มเติมประเด็นความเสี่ยงจากเดิม 3 ประเด็น เป็น 4 ประเด็น เพื่อให้ครอบคลุมผลกระทบต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ก.บ.ม.) ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2569 เพื่อทราบ



เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)

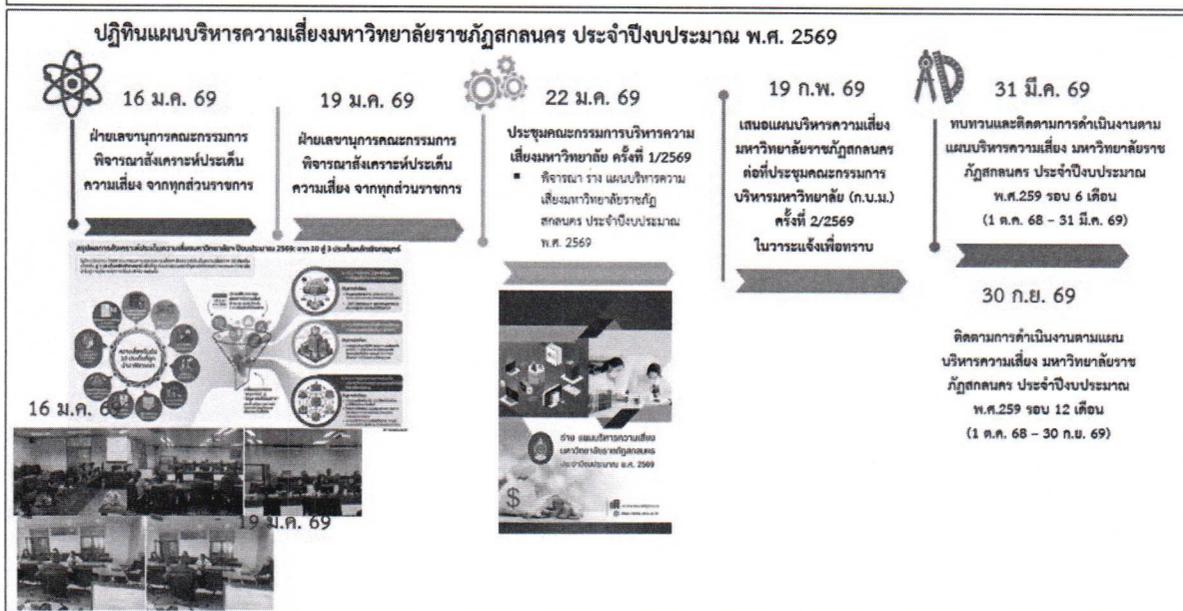
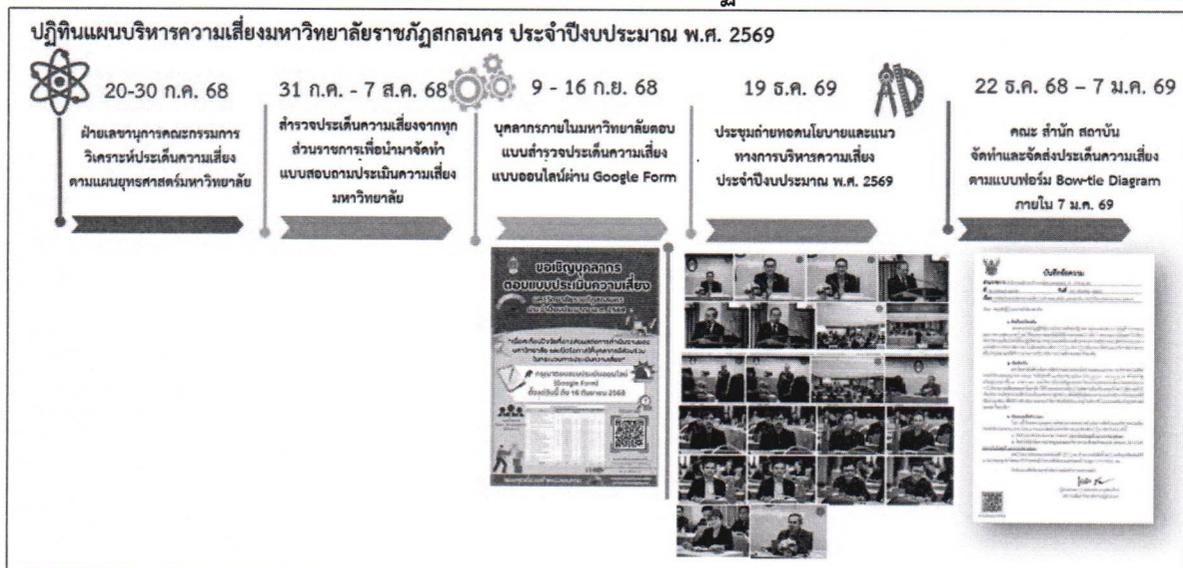
ผลกระทบของความเสียหาย (I)	5		<p>3. ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคีเครือข่าย</p> <p>4. การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนตำแหน่งงานใน</p>	2. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน
	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
●	15 - 25	ความเสี่ยงสูงมาก	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหาร ความเสี่ยงเร่งด่วน
●	9 - 12	ความเสี่ยงสูง	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหาร ความเสี่ยง
○	4 - 6	ความเสี่ยงปานกลาง	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้
●	1 - 3	ความเสี่ยงต่ำ	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้

ซึ่งแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2569 และแจ้งเวียนให้กับทุกส่วนราชการในมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ในวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2569

Time Line การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินงานโดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance หรือเรียกว่า COSO - ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง) พบว่ามีจำนวน 4 ความเสี่ยง ที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างด่วน และสอดคล้องกับพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ดังตารางด้านล่างนี้

ประเด็นความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมินมาตรฐาน		ระดับความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	
1. ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน	S/O	การบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 5	5	5	25 (สูงมาก)
2. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	O/C	การบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 5	4	5	20 (สูงมาก)
3. ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการวิชาการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคีเครือข่าย	S	การวิจัยและนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 2,3	3	5	15 (สูงมาก)
4. การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนตำแหน่งงานในตลาดแรงงาน	S	การเรียนการสอน	ยุทธศาสตร์ที่ 1	3	5	15 (สูงมาก)

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. ที่มาและพัฒนากาแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีรูปแบบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) การบริหารความเสี่ยงในเชิงยุทธศาสตร์ อันเนื่องมาจากพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือ สมควรที่จะยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่อไปหรือไม่โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรี ที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำลังเงินงบประมาณของประเทศความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบกัน

(2) ระบบการควบคุมภายในในภาคราชการ โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) กำหนดให้ภาครัฐจัดทำระบบควบคุมภายในที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์พันธกิจ และกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีการกระจายอำนาจ ให้แก่ส่วนราชการเพิ่มมากขึ้นตั้งนั้น ระบบควบคุมภายในจึงมีความสำคัญอย่างมากที่ต้องกำหนดให้ ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นการบริหารความเสี่ยงระดับพันธกิจ

(3) การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยสำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงพร้อมกับการของงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ

(4) การบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมปัจจัยกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งรูปตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทา ความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนรองรับภาวะฉุกเฉินเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งานมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ.2547 และนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยที่มีการจัดการบริหารให้เชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านสังคมและการศึกษา ซึ่งครอบคลุมการบริหารจัดการความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

✚ การรายงานความเสี่ยง ตามระเบียบควบคุมภายใน โดยรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ข้อ 5 (ครั้งแรก) ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2545 ถึง กันยายน 2547 และรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ตั้งแต่ ปีงบประมาณพ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน

✚ การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2/ พ.ศ.2562) ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือ สมควรที่จะยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรี ที่เล็งต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบกัน

✚ การดำเนินการตามระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาตั้งแต่ในปีการศึกษา 2553 เป็นต้นมา

(5) ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ เพื่อประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และเพื่อให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบราชการไทย รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) และแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2555-2558) ประกอบกับตามพระราชบัญญัติตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายใน นั้น

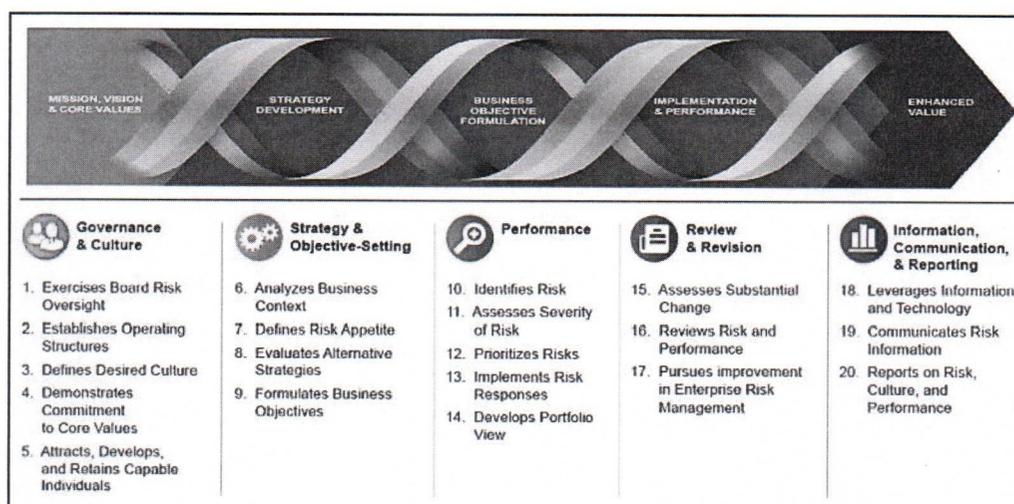
(6) ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 และนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่มีการจัดการบริหารให้เชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านสังคมและการศึกษา การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าประสงค์ที่มุ่งให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยทั้งระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

เพื่อให้การจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามระบบการบริหารความเสี่ยงที่ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มีความมั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแบบ Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance หรือเรียกว่า COSO - ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) ซึ่งมีการเผยแพร่เมื่อเดือนมิถุนายน ปี 2017 ที่ผ่านมา โดยจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรเป็น 5 องค์ประกอบคือ

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)
3. เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)
4. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) และ
5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)



ภาพที่ 1 COSO ERM 2017

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ 1549/2568 ได้ดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดังนี้

2.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

2.1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ 1549/2568 ประกอบด้วย

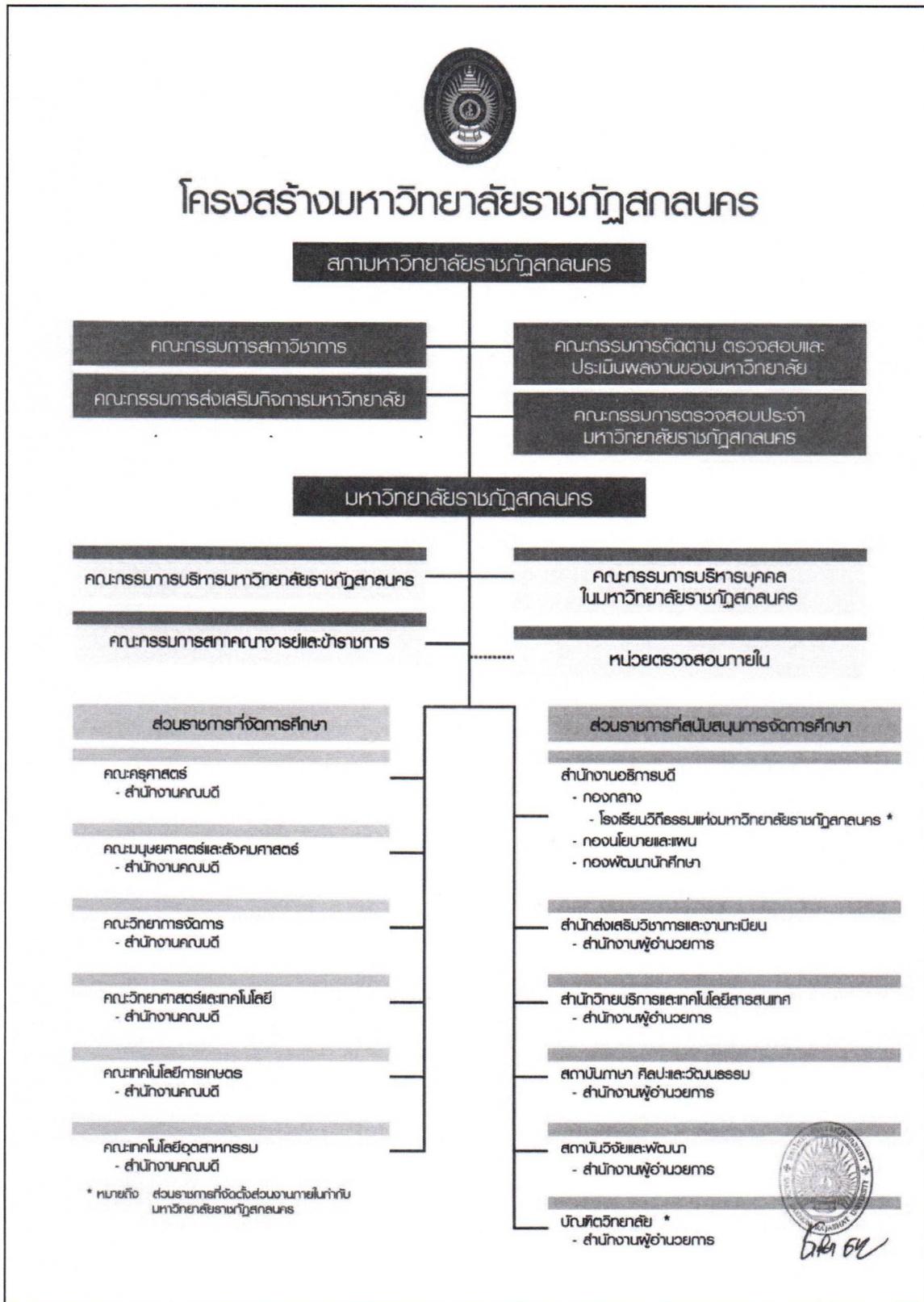
1. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
2. รองอธิการบดีด้านวางแผน ยุทธศาสตร์ นวัตกรรม และพันธกิจสากล	รองประธานกรรมการ
3. รองอธิการบดี ทุกคน	กรรมการ
4. ผู้ช่วยอธิการบดี ทุกคน	กรรมการ
5. คณบดี ผู้อำนวยการ สำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
6. ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนักงานคณบดี หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
7. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการและเลขานุการ
8. ผู้อำนวยการกอง ทุกคน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
9. นางสาวณัฐพิมล วัชรกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
10. นางสุพัชรา สุคนธชาติ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
11. นางสาวอรอนงค์ ชูเดชวัฒนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
12. นางสาวชนกญาดา โคตรสาสิทธิ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
13. นายจากรวิทย์ ถังภูลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
14. นายภาณุวัฒน์ ศักดิ์ดีตา	ผู้ช่วยเลขานุการ
15. นางสาวเบญจพร มายูร	ผู้ช่วยเลขานุการ
16. นางนุชนารถ พิมกร	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยมีหน้าที่ ดังนี้

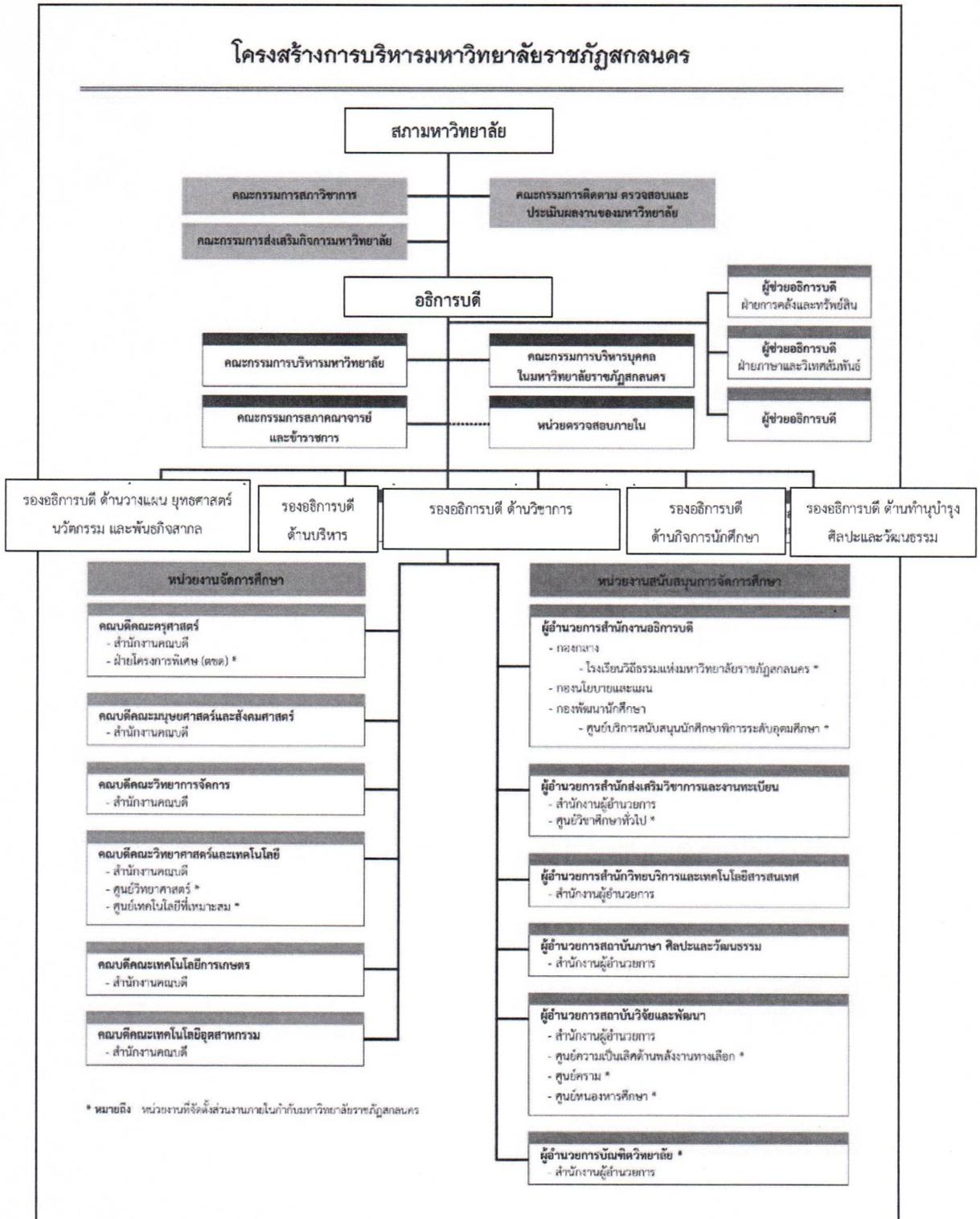
- กำหนด นโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งดำเนินการระบุนิยามความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอต่อคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร
- ส่งเสริม วางแนวทางกำกับดูแล และติดตามให้หน่วยงานของมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอมาตรการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องทราบ
- ปฏิบัติงานอื่นที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย



โครงสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพที่ 2 โครงสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครกำหนดวิสัยทัศน์ของการดำเนินการกิจการอย่างชัดเจน ดังนี้

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ร่วมชี้นำการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

วิสัยทัศน์

“สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล ด้วยนวัตกรรม ภูมิปัญญา และธรรมาภิบาล”

(Sakon Nakhon Rajabhat University: A Leading Higher Education Institution for Local Development with Global Perspectives through Innovation, Wisdom, and Good Governance)

นิยามของวิสัยทัศน์ (Vision Meaning)

"สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ" หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติและนานาชาติ พัฒนาหลักสูตรสู่มาตรฐานสากล AUN-QA และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่เป็นเลิศ (EdPEX)

"เพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล" หมายถึง การดำเนินพันธกิจที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม (Area-Based and Community Engagement) โดยบูรณาการองค์ความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นกับหลักวิชาการและมาตรฐานสากล สร้างการยอมรับและเป็นแบบอย่างในระดับนานาชาติ

"นวัตกรรม" หมายถึง การสร้างสรรค์องค์ความรู้ กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือรูปแบบการจัดการใหม่ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและการพัฒนาที่ยั่งยืน

"ภูมิปัญญา" หมายถึง การนำองค์ความรู้ดั้งเดิมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สั่งสมมาอย่างยาวนานมาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม รวมถึงการอนุรักษ์ และสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมอันทรงคุณค่าของท้องถิ่น

"ธรรมาภิบาล" หมายถึง การบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมหลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

เป้าหมาย (Goals) และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

1. การเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning)

KPIs : จำนวนหน่วยงานที่ร่วมบันทึกความเข้าใจ (MOU) /บันทึกข้อตกลง (MOA) หลักสูตร Credit Bank (40 หน่วยงาน)

2. การจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อร่วมลงทุนระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคเอกชนเพื่อนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ (University Holding Company)

KPIs : การจัดตั้งและดำเนินงาน University Holding Company (1 รูปแบบ)

3. การสร้างรายได้จากการบริการวิชาการและบริหารสินทรัพย์

KPIs : ร้อยละรายได้จากการบริการวิชาการและบริหารสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น (ร้อยละ 10)

4. ศูนย์การเรียนรู้ในการพัฒนาท้องถิ่น

KPIs : จำนวนศูนย์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรชุมชนอย่างยั่งยืน (5 ศูนย์)

5. บูรณาการองค์ความรู้และความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย

KPIs : การมีส่วนร่วมของบุคคลหรือหน่วยงานในชุมชน พื้นที่หรือภูมิภาค (Non-Age Group Participation) (ร้อยละ 90)

6. รากวัฒนธรรมเพื่อเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Culture and the Creative Economy)

KPIs 1 : รายได้ของชุมชนจากผลิตภัณฑ์หรือบริการทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 10)

KPIs 2 : รายได้จากการให้บริการวิชาการด้านศิลปะและวัฒนธรรม (1 ล้านบาท)

7. Digital University

KPIs 1 : จำนวน Dashboard/BI (Business Intelligence) เพื่อการบริหาร (1 ระบบ)

KPIs 2 : จำนวนหน่วยงานที่มีการบูรณาการข้อมูลร่วมกันภายในมหาวิทยาลัย (One Data)

(2 หน่วยงาน)

8. ศูนย์กลางบริหารดิจิทัล (Digital Management Hub)

KPIs 1 : จำนวนระบบงานของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมต่อกับศูนย์กลางบริหารดิจิทัล (Digital Management Hub) (5 ระบบ)

KPIs 2 : ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อระบบดิจิทัลที่นำมาใช้ในงานประจำ (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85)

9. Green University

KPIs : ผลการจัดอันดับ UI Green Metric World University Ranking (อันดับ 1001+ ของโลก)

พันธกิจ (Mission) :

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม พร้อมเป็นนวัตกรสังคมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและสากล
2. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
3. บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น
4. ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลสู่องค์กรสมรรถนะสูง

อัตลักษณ์

“บัณฑิตเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และทักษะวิชาชีพ”

“บัณฑิตเป็นคนดี” หมายถึง คนที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

“มีจิตสาธารณะ” หมายถึง มีสำนึก และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เอื้ออาทร ต่อผู้อื่น และแบ่งปัน

“มีทักษะวิชาชีพ” หมายถึง มีความชำนาญในวิชาชีพ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารและเทคโนโลยี

เอกลักษณ์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส”

“มหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส” หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสทางการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนด้วยการวิจัยและนวัตกรรม
2. การผลิตบัณฑิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
3. การยกระดับคุณภาพการศึกษา
4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

2.2 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)

สภาพแวดล้อมการควบคุมของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในภาพรวมมีความเหมาะสมและมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยที่มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม

2.2.1 มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ของการดำเนินกิจการอย่างชัดเจน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์ มีคุณภาพ มีสมรรถนะ บูรณาการ องค์กรความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่นและสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้ง 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตและพัฒนาครูมาอย่างยาวนาน มีเครือข่ายโรงเรียนและสถานศึกษาที่เข้มแข็ง	W1 หลักสูตรบางส่วนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตและยังขาดความเป็นสากล
S2 มีการบูรณาการศาสตร์ความรู้ที่หลากหลายเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ตรงจุด	W2 ทักษะภาษาอังกฤษและทักษะดิจิทัลของนักศึกษาและบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในระดับนานาชาติ
S3 มีความใกล้ชิดและเข้าใจบริบทของชุมชนท้องถิ่นเป็นอย่างดี ทำให้ได้รับความไว้วางใจและความร่วมมือในการพัฒนาพื้นที่	W3 ระบบการประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่
S4 มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะ	W4 งานวิจัยและนวัตกรรมส่วนใหญ่ยังมีผลกระทบ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>ในกลุ่มประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง</p> <p>S5 มียอดความรู้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น โดยเฉพาะระบบนิเวศหนองหาร "</p> <p>S6 มีการสืบสานและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลาย สามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการทางวัฒนธรรมที่มีมูลค่าสูง</p> <p>S7 มีระบบการบริหารจัดการที่มีหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น</p>	<p>ในวงจำกัดและยังไม่สามารถสร้างรายได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม</p> <p>W5 การบูรณาการองค์ความรู้ข้ามศาสตร์ยังมีน้อย ทำให้การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนของชุมชนท้องถิ่น ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ</p> <p>W6 ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงนโยบายขาดข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย</p> <p>W7 งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว</p>
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>O1 นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและการลดความเหลื่อมล้ำ ซึ่งเป็นโอกาสในการขอรับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>O2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดความต้องการหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิตและบริการสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ</p> <p>O3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เปิดโอกาสในการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนและการบริการวิชาการที่ทันสมัยและเข้าถึงได้ง่าย</p> <p>O4 แนวคิด BCG Econonny ที่ภาครัฐผลักดัน สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ</p> <p>O5 แนวโน้มการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่เติบโตขึ้น เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางวัฒนธรรมที่มีมูลค่าสูง</p> <p>O6 ความร่วมมือในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและประชาคม</p>	<p>T1 การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ ทำให้การดึงดูดผู้เรียนที่มีศักยภาพสูงมีความท้าทายมากขึ้น</p> <p>T2 จำนวนประชากรวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษาและรายได้ของมหาวิทยาลัย</p> <p>T3 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้หลักสูตรและการผลิตบัณฑิตปรับตัวไม่ทัน</p> <p>T4 ข้อจำกัดด้านงบประมาณภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลง ทำให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการวิจัยมีข้อจำกัดมากขึ้น</p> <p>T5 ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลในพื้นที่ชนบท ส่งผลต่อการเข้าถึงการศึกษาและบริการวิชาการในรูปแบบออนไลน์</p> <p>T6 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชนท้องถิ่น</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
อาเซียน เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนนักศึกษา บุคลากรและการทำวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษาใน กลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน	
TOW'S MATRIX	
กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงรับ (WO)
<p>S01 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (กลยุทธ์ 1.1.1)</p> <p>S02 ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (กลยุทธ์ 3.1.2)</p> <p>S03 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนเชิงพื้นที่ (กลยุทธ์ 3.2.1)</p> <p>S04 พัฒนาองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมและ ยกระดับเศรษฐกิจชุมชน (กลยุทธ์ 4.2.1)</p> <p>S05 สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศ (กลยุทธ์ 4.2.3)</p>	<p>WO1 พัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของตลาดงานในอนาคตและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (กลยุทธ์ 1.1.2)</p> <p>WO2 พัฒนากลุ่มวิจัยและศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางที่ตอบโจทย์การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ที่เพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยจากงานวิจัยหรือนวัตกรรม (กลยุทธ์ 2.2.1)</p> <p>WO3 ให้บริการทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค (กลยุทธ์ 4.2.2)</p> <p>WO4 บูรณาการและยกระดับงานด้านภาษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (กลยุทธ์ 4.1.1.1)</p> <p>WO5 พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (กลยุทธ์ 5.2.1)</p>
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WT)
<p>ST1 ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตครูและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (กลยุทธ์ 1.1.3)</p> <p>ST2 พัฒนางานวิจัย งานสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยีและต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์พัฒนาการวิจัยเชิงพื้นที่ร่วมกับชุมชน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย ที่มีคุณค่าต่อสังคมและได้รับการยอมรับในระดับสากล (กลยุทธ์ 2.1.1)</p> <p>ST3 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมสู่การรับใช้สังคม (กลยุทธ์ 3.1.1)</p>	<p>WT1 สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะนักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรรมสังคม - และการสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า (กลยุทธ์ 1.2.1)</p> <p>WT2 การส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาศักยภาพทั้งด้านคุณวุฒิการศึกษาตำแหน่งทางวิชาการและสมรรถนะวิชาชีพ (กลยุทธ์ 1.3.1)</p>

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
ST4 ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้คุณค่า และยั่งยืน (กลยุทธ์ 3.3.1) SO5 ยกกระตบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ เสริมสร้างระบบธรรมาภิบาลดิจิทัลเพื่อความโปร่งใส และเป็นธรรม (กลยุทธ์ 5.1.1)	

2.3 เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)

2.3.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

มหาวิทยาลัยมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในการบริหารความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ระยะ 5 พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย
1. ยกกระตบการผลิตบัณฑิต นวัตกรรมสังคมตามมาตรฐาน วิชาการและวิชาชีพ	1.1 ผลิตบัณฑิตครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความเชี่ยวชาญและมี คุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ที่มีทักษะตอบโจทย วิถีชีวิตคนยุคใหม่และเป็นนวัตกรรมสังคมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 1.2 บัณฑิตเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ มีคุณลักษณะคนไทยตามพระรา โชบายด้านการศึกษา และมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 1.3 อาจารย์ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านคุณวุฒิการศึกษาตำแหน่ง ทางวิชาการและสมรรถนะวิชาชีพ
2. เสริมสร้างงานวิจัยและ นวัตกรรมในระดับสากลเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	2.1 มีผลงานวิจัย งานสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม เทคโนโลยี ได้รับการยอมรับในระดับสากลต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ พัฒนาการวิจัยเชิงพื้นที่ร่วมกับชุมชน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการวิจัย ที่มีคุณค่าต่อสังคม 2.2 สร้างนักวิจัย/นวัตกรรมและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพตอบสนองการพัฒนา ท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาระบบบริการวิชาการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อ	3.1 ท้องถิ่นมีความรู้จากงานวิจัย งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ถ่ายทอดสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย
เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	3.2 เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ศาสตร์หลากหลายแขนงทั้งองค์ความรู้ระดับท้องถิ่นและระดับสากล 3.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม
ยกระดับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่การสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	4.1 นักศึกษา บุคลากรและประชาชน อนุรักษ์ พื้นฟู สืบสาน ส่งเสริม ภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม และเป็นศูนย์กลางการให้บริการทางด้านภาษา ศิลปะและวัฒนธรรมของท้องถิ่น 4.2 ยกระดับคุณค่าและมูลค่าด้านศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
5.ยกระดับการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	5.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล 5.2 มหาวิทยาลัยมีระบบพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 5.3 การบริหารจัดการเชิงรุกสู่การเป็นศูนย์กลางการพัฒนาท้องถิ่น

2.3.2 การระบุเหตุการณ์เสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มีการประชุมดังนี้

1. วันที่ 20 – 30 กรกฎาคม 2568 ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
2. วันที่ 31 กรกฎาคม – 7 สิงหาคม 2568 ฝ่ายเลขานุการจัดทำบันทึกข้อความไปยังทุกส่วนราชการเพื่อสำรวจประเด็นความเสี่ยงจากทุกส่วนราชการเพื่อนำมาจัดทำแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัย
3. จัดทำแบบฟอร์มสำรวจประเด็นความเสี่ยงแบบออนไลน์ผ่าน Google Form เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัย ได้ระบุเหตุการณ์เสี่ยง ในระหว่างวันที่ วันที่ 9 – 16 กันยายน 2568
4. วันที่ 19 ธันวาคม 2568 ประชุมถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
5. วันที่ 22 ธันวาคม 2568 – 7 มกราคม 2569 คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำและจัดส่งประเด็นความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม Bow-tie Diagram ภายใน 7 มกราคม 2569
6. วันที่ 16 มกราคม 2569 ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ พิจารณาสังเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง จากทุกส่วนราชการ จำนวน 16 ความเสี่ยง

7. วันที่ 19 มกราคม 2569 ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ พิจารณาสั่งเคราะห์ประเด็น ความเสี่ยง จากทุกส่วนราชการเหลือ 3 ประเด็นความเสี่ยง

8. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2569 พิจารณาร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย จำนวน 3 ประเด็นความเสี่ยง ที่ประชุม เสนอประเด็นความเสี่ยงเพิ่มอีก 1 ประเด็นความเสี่ยง รวมทั้งสิ้น เป็น 4 ประเด็นความเสี่ยง ที่ส่งกระทบต่อ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร (ก.บ.ม.) ครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2569 เพื่อทราบ

จากการประชุมทุกส่วนราชการของมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร ทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถ นำมาวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงได้หลากหลาย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะ จากสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2567
3. ผลการสำรวจสำรวจประเด็นความเสี่ยงจากผู้มีส่วนได้เสียภายใน-ภายนอก มหาวิทยาลัย
4. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2569 – 2573
5. สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ทั้งภายในและภายนอก
6. รายงานประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2567 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.3 การประเมินความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง

✚ โอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับคะแนน คือ 1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = สูง 5 = สูงมาก ตาราง ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงปริมาณ และคุณภาพ

ระดับ	คะแนน	ด้านเวลา (ระยะเวลาไม่ได้ ทบทวนแผน)	โอกาสการเกิดเหตุการณ์
สูงมาก	5	>5 ปี	- เคยเกิดขึ้นในองค์กรมากกว่า 1 ครั้งภายใน 1 ปี หรือ
			- คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี หรือ
			- มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่าจะเกิดขึ้น
สูง	4	4 ปี	- เคยเกิดขึ้นในองค์กรมากกว่า 1 ครั้ง หรือ
			- คาดว่าจะเกิดขึ้นเกินกว่า 1 ครั้ง ในช่วง 5 ปีข้างหน้า
ปานกลาง	3	3 ปี	- เคยเกิดขึ้นในองค์กร 1 ครั้ง หรือ
			- คาดว่าจะเกิดขึ้น ในช่วง 5 ปีข้างหน้า

ระดับ	คะแนน	ด้านเวลา (ระยะเวลาไม่ได้ ทบทวนแผน)	โอกาสการเกิดเหตุการณ์
น้อย	2	2 ปี	- ไม่เคยเกิดขึ้นในองค์กรมาก่อน หรือ
			- มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย
น้อยมาก	1	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 1 ปี	- ไม่เคยเกิดขึ้นในองค์กรมาก่อน หรือ
			- ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แต่เป็นไปได้ทางทฤษฎี

ผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหาย หากความเสียนั้นเกิดขึ้น จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับคะแนน คือ 1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = สูง 5 = สูงมาก

ตาราง ตัวอย่างผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
สูงมาก	5	ไม่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ
สูง	4	มีผลกระทบต่อกระบวนการอย่างรุนแรง/กระทบต่อแผนงาน
ปานกลาง	3	มีผลกระทบต่อกระบวนการปานกลาง
น้อย	2	มีผลกระทบต่อกระบวนการเล็กน้อย
น้อยมาก	1	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานทางธุรกิจ

ตาราง ตัวอย่างผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	>10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

2) จำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้วางระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน โดยให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมพันธกิจทั้ง 5 ด้านของ

มหาวิทยาลัย และให้เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยง ในประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)

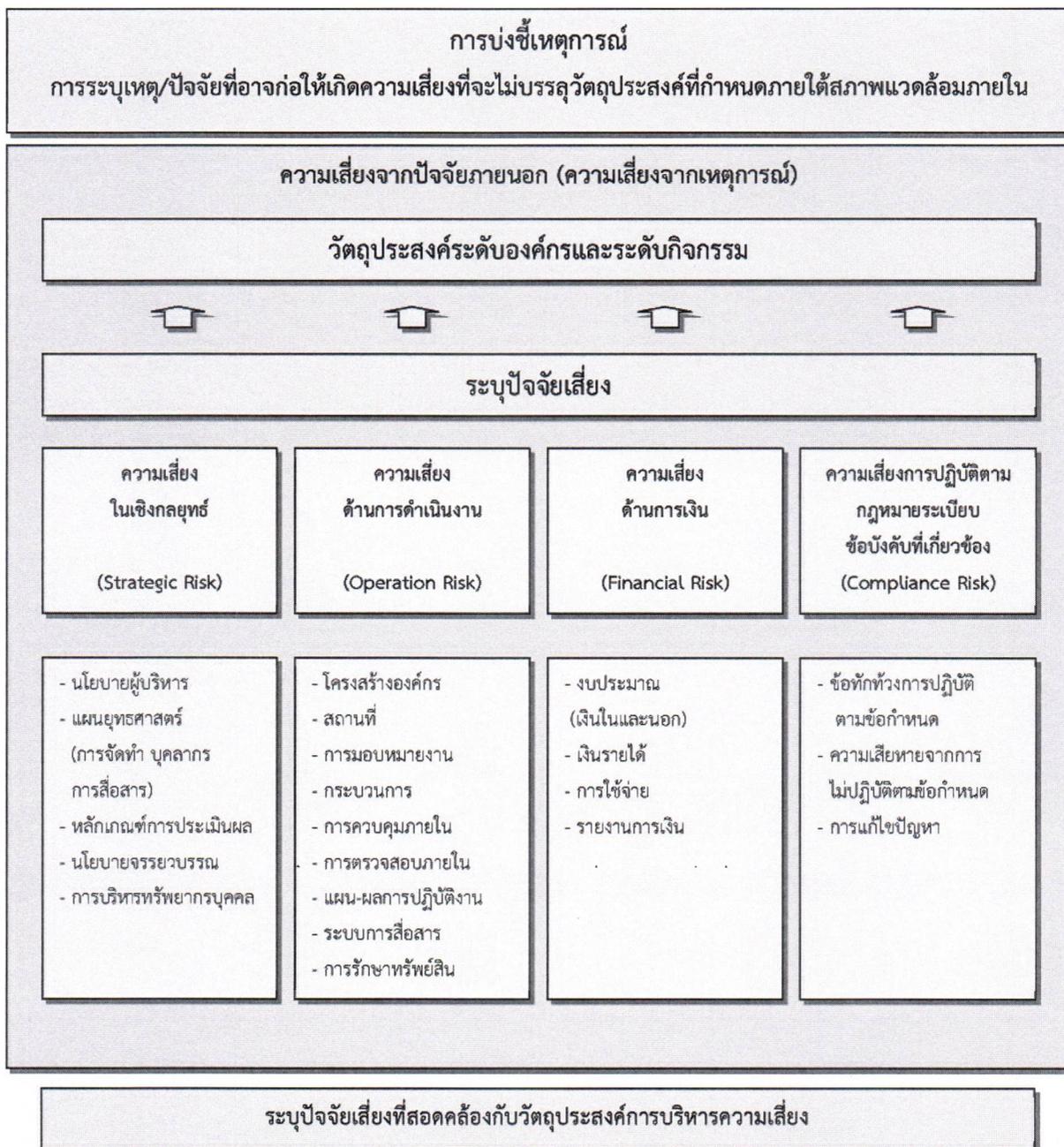
✚ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจใน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ /วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์การอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในของ องค์การ/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์การ เช่น การประมาณไม่เพียงพอและไม่ สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การ ควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยง



3) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง - โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1 - 3 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 4 - 6 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 9 - 12 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 15 - 25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

* ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$

หรือ $D = L \times I$

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
	15 - 25	ความเสี่ยงสูงมาก	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหาร <u>ความเสี่ยงเร่งด่วน</u>
	9 - 12	ความเสี่ยงสูง	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหาร ความเสี่ยง
	4 - 6	ความเสี่ยงปานกลาง	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้
	1 - 3	ความเสี่ยงต่ำ	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้

ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย (Impact)	5 ปานกลาง	10 สูง	15 สูงมาก	20 สูงมาก	25 สูงมาก
	4 ปานกลาง	8 สูง	12 สูง	16 สูงมาก	20 สูงมาก
	3 น้อย	6 ปานกลาง	9 สูง	12 สูง	15 สูงมาก
	2 น้อยมาก	4 ปานกลาง	6 ปานกลาง	8 สูง	10 สูง
	1 น้อยมาก	2 น้อยมาก	3 น้อย	4 ปานกลาง	5 ปานกลาง
	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)				

ภาพที่ 4 ตัวอย่างแผนภูมิระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม Bow-Tile Diagram และแบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง SNRU - ERM 1 และระบุโอกาสผลกระทบความเสี่ยงในแบบฟอร์ม เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix) และนำผลการวิเคราะห์ที่มีคู่คะแนนความเสี่ยง 8 – 25 คะแนน ไปจัดการความเสี่ยง โดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (SNRU - ERM 2 แผนบริหารความเสี่ยง) เพื่อเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

4) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้กำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งได้ 4 ประเภท คือ



การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

5) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ประกอบด้วย ปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมากำหนดเป็นแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

2.4 การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

ระดับคณะ/หน่วยงาน รายงานผลการดำเนินการรอบ 6, 9 เดือนต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ และรายงานผลการดำเนินการ รอบ 12 เดือน ต่อมหาวิทยาลัย

ระดับมหาวิทยาลัย รายงานผลการดำเนินการ รอบ 6, 9, 12 เดือน ต่อผู้บริหารระดับสูงสุด การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มโดยจะต้องรายงานผลการดำเนินการความเสี่ยงที่คงอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการด้วยเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป

(1) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

(2) เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

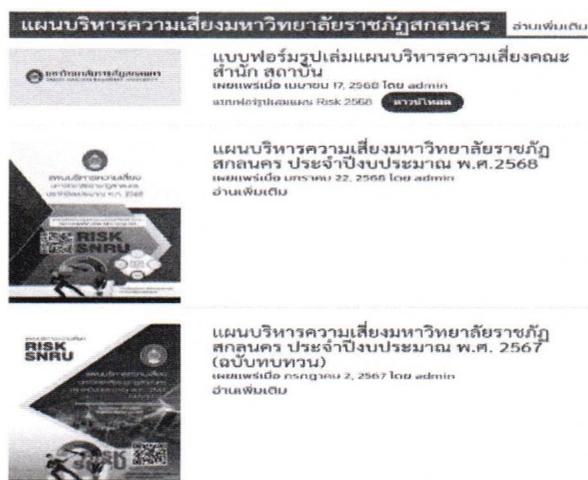
(2.1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น รอบ 6 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

(2.2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

2.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีกระบวนการสื่อสารการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการโดยการเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติโดยการแจ้งเวียนบนเว็บไซต์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร(<http://snru.ac.th>) และเว็บไซต์สำนักงานอธิการบดี (<http://po.snru.ac.th>) และเปิดให้คำปรึกษาแก่คณะ/หน่วยงานที่มีข้อสงสัยในการดำเนินการ เพื่อให้คณะ/สำนัก / สถาบัน ถือปฏิบัติ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนมหาวิทยาลัย





การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

(1) หน่วยงานที่ได้มีการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 การประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานควรใช้แบบรายงานผลตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ

(2) ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ซึ่งควรกำหนดทุก 6 เดือน และสิ้นปีงบประมาณ

3. การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าและตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้หน่วยงานของรัฐให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครได้ดำเนินงานตามพันธกิจหลักและประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารการควบคุมภายใน ปังจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และใช้การขับเคลื่อนโครงการ/กลยุทธ์ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายมหาวิทยาลัยภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2) มุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัยและครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยง และทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3) ให้ทุกส่วนราชการในมหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามผล การสื่อสาร และการรายงาน การวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อม การกำหนดกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรับรู้ มีส่วนร่วมในการดำเนินการและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4) ให้มหาวิทยาลัยและทุกส่วนราชการมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

5) การบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับที่ต้องปฏิบัติ และมีผู้บริหารกำกับติดตาม ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมีการทบทวน เพื่อปรับปรุง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลง

3.2 กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

1. คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบัน โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของคณะ สำนัก สถาบัน โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก 5 ด้านของมหาวิทยาลัย คือ

- 2.1 ด้านการเรียนการสอน
- 2.2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม
- 2.3 ด้านการบริการวิชาการ
- 2.4 ด้านทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
- 2.5 ด้านการบริหารจัดการ

3. พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง

4. ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่เป็นเลิศ (EdPEX) ประกอบการพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

5. ใช้แบบประเมินระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบการจัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์มหรือลงในระบบบริหารความเสี่ยง ตามแบบ ERM 1 – ERM 2 และแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tile Diagram

6. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต้องดำเนินการวิเคราะห์ทุกด้าน โดยให้ครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัย

3.3 วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ

2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ

3. เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยฯ มีความเข้าใจกระบวนการและสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2569 – 2573

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตบัณฑิต นวัตกรรมสังคมตามมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมในระดับสากลเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่การสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.4 ปัญหาอุปสรรคในปีที่ผ่านมา

ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ประมวลสรุปปัญหา อุปสรรคที่ผ่านมา ที่พบจากการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ซึ่งมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนี้

- การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ยังขาดความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และผู้รับผิดชอบขาดความตระหนักในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง

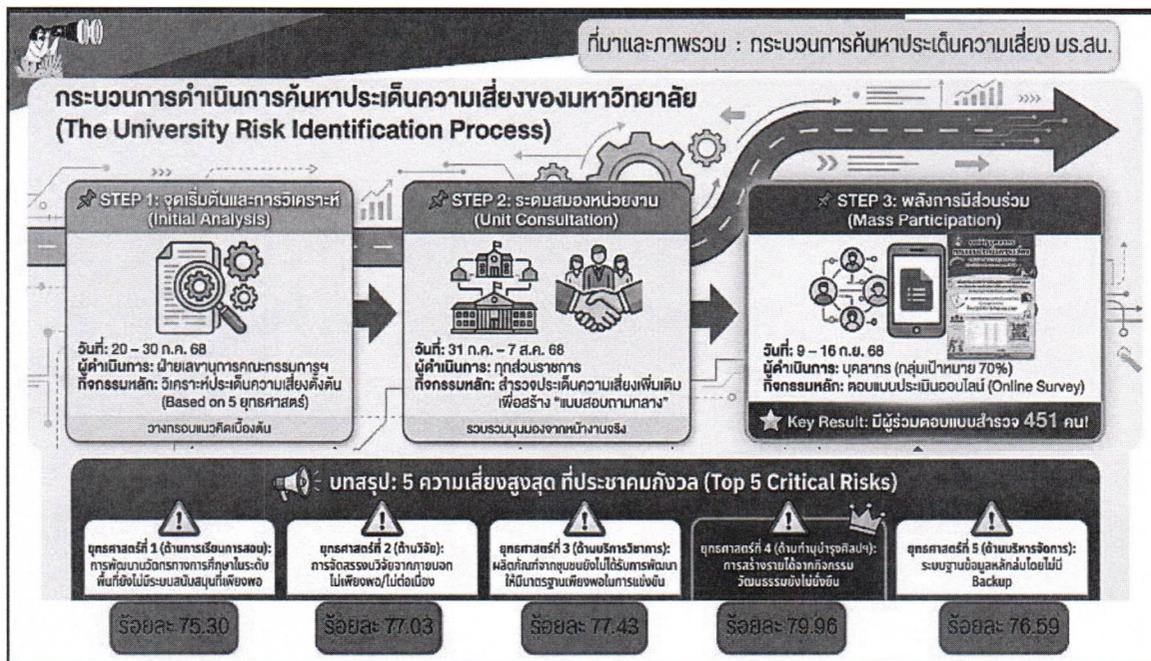
ส่วนที่ 2

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

การบริหารความเสี่ยงระดับอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากรนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้น เพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย นั้น ในการนี้ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดประชุมเพื่อค้นหาประเด็นความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. วันที่ 20 – 30 กรกฎาคม 2568 ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
2. วันที่ 31 กรกฎาคม – 7 สิงหาคม 2568 ฝ่ายเลขานุการจัดทำบันทึกข้อความไปยังทุกส่วนราชการเพื่อสำรวจประเด็นความเสี่ยงจากทุกส่วนราชการเพื่อนำมาจัดทำแบบสอบถามประเมินความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
3. จัดทำแบบฟอร์มสำรวจประเด็นความเสี่ยงแบบออนไลน์ผ่าน Google Form เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัย ได้ระบุเหตุการณ์เสี่ยง ในระหว่างวันที่ วันที่ 9 – 16 กันยายน 2568



4. วันที่ 19 ธันวาคม 2568 ประชุมถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

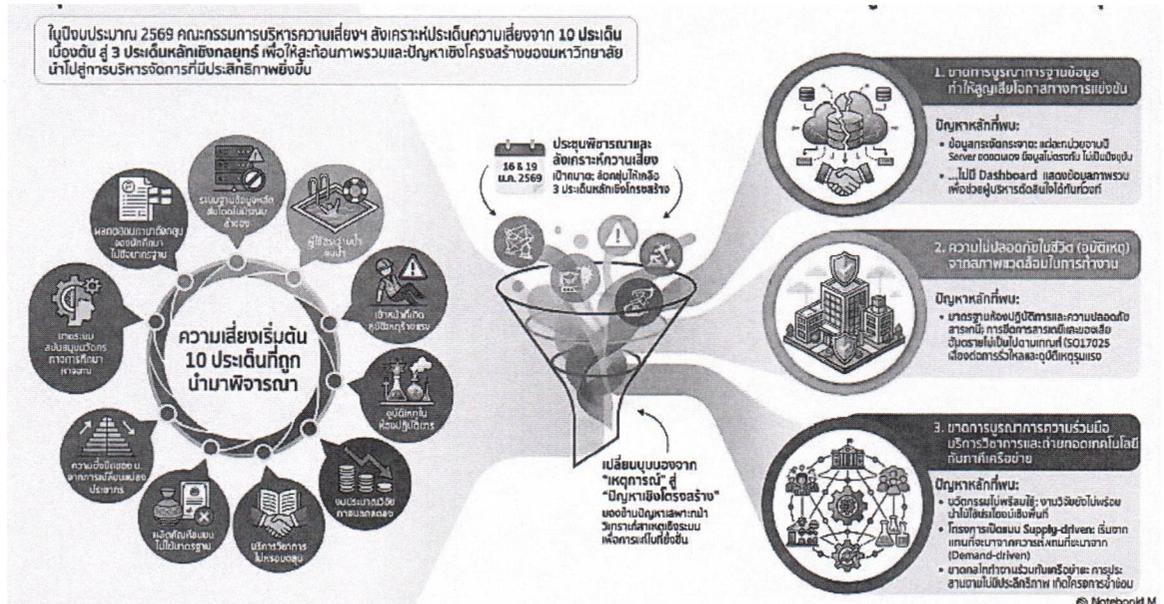


5. วันที่ 22 ธันวาคม 2568 – 7 มกราคม 2569 คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำและจัดส่งประเด็น ความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม Bow-tie Diagram ภายใน 7 มกราคม 2569

<p>1. แบบฟอร์ม Bow-tie Diagram</p>	<p>2. แบบฟอร์มฉบับสมบูรณ์</p>
<p>https://po.sru.ac.th/topics/20097</p> <p>กำหนดส่ง 7 ม.ค. 69</p>	<p>https://po.sru.ac.th/topics/20097</p> <p>กำหนดส่ง 14 ม.ค. 69</p>

6. วันศุกร์ที่ 16 และวันจันทร์ที่ 19 มกราคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมสร้อยจันทร์ ชั้น 2 อาคาร 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ในการนี้ ที่ประชุมได้พิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงจาก

16 ประเด็น เหลือ 10 ประเด็น โดยคัดเลือกจากเกณฑ์ผลกระทบระดับสูง (High Impact) และปานกลาง (Medium Impact) และสังเคราะห์กลุ่มความเสี่ยงดังกล่าวให้เหลือ 3 ประเด็นหลัก เพื่อให้สะท้อนภาพรวมบริบทของมหาวิทยาลัยและนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



<p>ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)</p>	<p>สังเคราะห์เป็น ประเด็นความเสี่ยง หลัก (3 ประเด็น)</p>	<p>สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขาธิการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569</p>
<p>1. ระบบฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยล้มโดยไม่มีระบบสำรอง</p>	<p>1. ขาดการบริหารจัดการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน</p>	<p>ประเด็นนี้ถูกสังเคราะห์ขึ้นมาจากความเสี่ยงเรื่อง "ระบบฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยล้ม" ซึ่งที่ประชุมมองว่าปัญหาที่แท้จริงไม่ใช่แค่การที่ระบบล้ม แต่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างของการจัดการข้อมูลทั้งระบบ ปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ความเสี่ยงมีใช้เพียงเหตุการณ์ "ระบบล้ม" แต่คือ "ความล้มเหลวในการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นเอกภาพ" ที่ประชุมมีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจาก "ระบบล้ม" เป็น "ขาดการบริหารจัดการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน" โดยพบปัญหา:</p>

ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)	สังเคราะห์เป็น ประเด็นความเสี่ยง หลัก (3 ประเด็น)	สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569
		มหาวิทยาลัยขาดการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่าง หน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมี Server/ ฐานข้อมูลของตนเอง ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ไม่เป็น ปัจจุบัน และไม่ทันต่อการใช้งานที่เร่งด่วน ข้อจำกัดในการประมวลผล: แม้จะมีการเก็บ รวบรวมข้อมูล แต่ยังคงขาดกลไกและเครื่องมือในการ นำข้อมูลไปประมวลผลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ของผู้บริหารได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เช่น ไม่มี Dashboard ที่แสดงข้อมูลภาพรวมขององค์กร อย่างครอบคลุม
2. ผู้ใช้บริการสระว่ายน้ำเกิดอุบัติเหตุ จมน้ำ + 3.เจ้าหน้าที่เกิดอุบัติเหตุร้ายแรง ระหว่างปฏิบัติหน้าที่ + 4.การเกิดอุบัติเหตุ ในระหว่างการเรียนการสอนใน ห้องปฏิบัติการ	2. ความไม่ปลอดภัย ในชีวิต (อุบัติเหตุ) จากสภาพแวดล้อมใน การทำงาน	ประเด็นนี้ถูกสังเคราะห์ขึ้นมาจากความเสี่ยงเรื่อง จาก "อุบัติเหตุร้ายกรณี" สู่ "ระบบมาตรฐานความ ปลอดภัยระดับองค์กร" โดยบูรณาการความ ปลอดภัยของสระว่ายน้ำ ห้องปฏิบัติการ และการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เข้าด้วยกัน ที่ประชุมมีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจาก "ผู้ให้บริการสระว่ายน้ำเกิดอุบัติเหตุจมน้ำ (สำนักงานอธิการบดี) และเจ้าหน้าที่เกิดอุบัติเหตุ ร้ายแรงระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (สำนักงานอธิการบดี) และการเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการเรียนการสอน ในห้องปฏิบัติการ (คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม)" ที่ประชุมมีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจากดังกล่าว เป็น "ความไม่ปลอดภัยในชีวิต (อุบัติเหตุ) จาก สภาพแวดล้อมในการทำงาน" โดยพบปัญหาหลัก

ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)	สังเคราะห์เป็น ประเด็นความเสี่ยง หลัก (3 ประเด็น)	สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569
		- มาตรฐานห้องปฏิบัติการและสารเคมี การจัดการสารเคมีและของเสียอันตรายไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ISO17025 (เช่น การจัดเก็บสารที่เข้ากันไม่ได้, ภาชนะเสื่อมสภาพ) ซึ่งเสี่ยงต่อการรั่วไหลและอุบัติเหตุรุนแรง
5. การจัดสรรงบประมาณวิจัยจากแหล่ง ทุนภายนอกลดลง + 6. บริการวิชาการนำไปสู่การพัฒนาชุมชน ไม่ครอบคลุมและไม่ชัดเจน + 7. ผลลัพธ์จากชุมชนไม่ได้มาตรฐาน เพียงพอในการแข่งขัน	3. ขาดการบูรณาการ ความร่วมมือ บริการ วิชาการและถ่ายทอด เทคโนโลยีกับภาคี เครือข่าย	ประเด็นนี้เป็นการสังเคราะห์กลุ่มความเสี่ยงที่ใหญ่ที่สุด (ข้อ 5-7) ซึ่งสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ระบบการเรียนการสอน การวิจัย ไปจนถึงการบริการวิชาการและการสร้างผลกระทบ ต่อชุมชน โดยมีหัวใจสำคัญคือ "ความไม่ยืดหยุ่น" ของระบบ และ "นวัตกรรมที่ไม่พร้อมใช้" ที่ประชุม มีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจาก "1) การจัดสรร งบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกลดลง 2) บริการวิชาการนำไปสู่การพัฒนาชุมชนไม่ ครอบคลุมและไม่ชัดเจน 3) ผลลัพธ์จากชุมชน ไม่ได้มาตรฐานเพียงพอในการแข่งขัน" ที่ประชุมมีมติให้ปรับมุมมองความเสี่ยงจากดังกล่าว เป็น "ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการ วิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคีเครือข่าย" โดยพบปัญหาหลัก - นวัตกรรมที่ไม่พร้อมใช้: ศักยภาพงานวิจัยและ นวัตกรรมยังไม่พร้อมต่อการนำไปใช้ประโยชน์เชิง พื้นที่ และสร้างผลกระทบหรือมูลค่าทางเศรษฐกิจ

ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)	สังเคราะห์เป็น ประเด็นความเสี่ยง หลัก (3 ประเด็น)	สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569
		<p>ร่วมกับภาคีและชุมชน ส่งผลให้ภาคีไม่เห็น “คุณค่าเชิงรูปธรรม” ของความร่วมมือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของสังคมและชุมชนในพื้นที่ : หลายโครงการริเริ่มจากความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของอาจารย์ (Supply-driven) แทนที่จะมาจากการวิเคราะห์ความต้องการของชุมชนอย่างเป็นระบบ (Demand-driven) นำไปสู่แนวทางการทำงานที่กระจัดกระจาย ซึ่งอาจมีหลายโครงการที่ไม่ประสานงานกันมุ่งเป้าไปยังพื้นที่เดียวกันโดยไม่มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนและลดทอนผลกระทบโดยรวม - ขาดกลไกการทำงานร่วมกับเครือข่าย: การประสานงานกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดโครงการที่ซ้ำซ้อนในพื้นที่เดียวกัน และไม่เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายระยะยาวอย่างแท้จริง
8. ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมของผู้เรียน		เรื่องโครงสร้างประชากร อัตราการเกิดต่ำเป็นแนวโน้มมหภาคที่ "ทราบอยู่แล้ว (Known Fact)" และเกิดขึ้นแน่นอน ไม่ใช่เหตุการณ์ไม่คาดฝันอีกต่อไปการนำเรื่องนี้มาตั้งเป็นความเสี่ยงรายปี อาจไม่เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา แต่ควรถูกยกระดับไปอยู่ใน "แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย"

ประเด็นความเสี่ยงที่เสนอเบื้องต้น (10 ประเด็น)	สังเคราะห์เป็น ประเด็นความเสี่ยง หลัก (3 ประเด็น)	สรุปผลการสังเคราะห์จากที่ประชุมเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวันที่ 16 มกราคม 2569 และประชุมวันที่ 19 มกราคม 2569
9. การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ในระดับพื้นที่ยังไม่มีระบบสนับสนุนที่ เพียงพอ		ประเด็นนี้ส่งผลกระทบต่อพันธกิจของ "คณะครุศาสตร์" เป็นหลัก ยังไม่ถือเป็นวิกฤตที่ กระทบต่อภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั้งระบบ
10. นักศึกษามีผลการทดสอบ ความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CEFR) ระดับปริญญาตรี ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ที่มหาวิทยาลัยกำหนด		เนื่องจากเป็นปัญหาเรื้อรังที่ดำเนินการมาแล้วแต่ ผลลัพธ์ยังไม่ดีขึ้น การใช้แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Plan) แบบเดิมอาจไม่ได้ผลจึงต้องเปลี่ยนมา ใช้มาตรการบังคับใช้กฎระเบียบ หรือ "ระบบการ ควบคุมภายใน" แทน และมหาวิทยาลัยอาจเป็น เกณฑ์ในการทดสอบภาษาอังกฤษ ที่มหาวิทยาลัย จัดขึ้นเอง

7. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2569 ที่ประชุมได้พิจารณาและมีมติปรับปรุงร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย โดยเพิ่มเติมประเด็นความเสี่ยงจากเดิม 3 ประเด็น เป็น 4 ประเด็น เพื่อให้ครอบคลุมผลกระทบต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ก.บ.ม.) ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2569 เพื่อทราบ



เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)

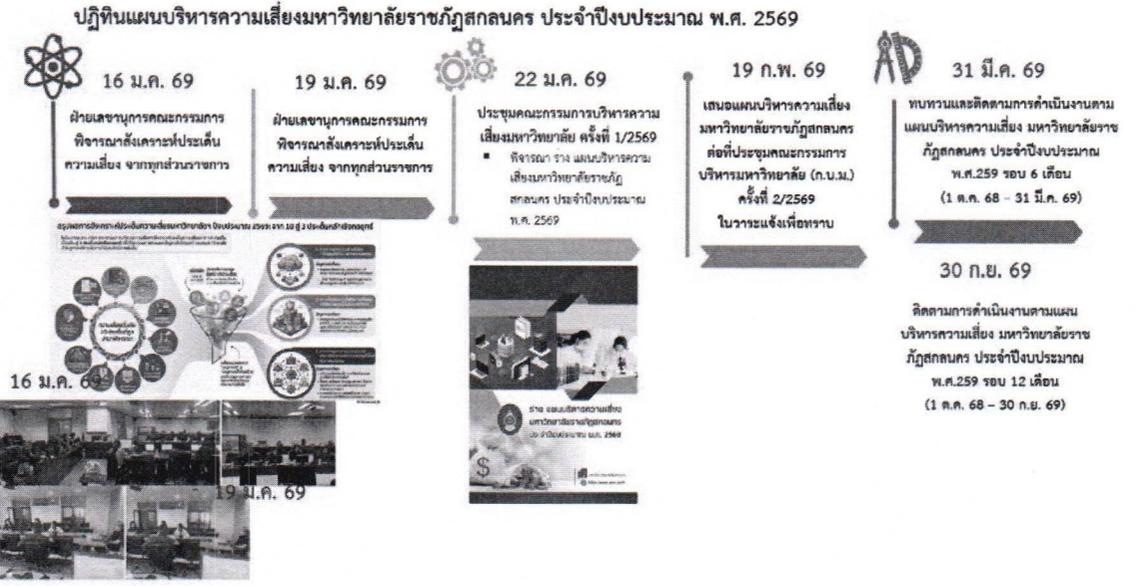
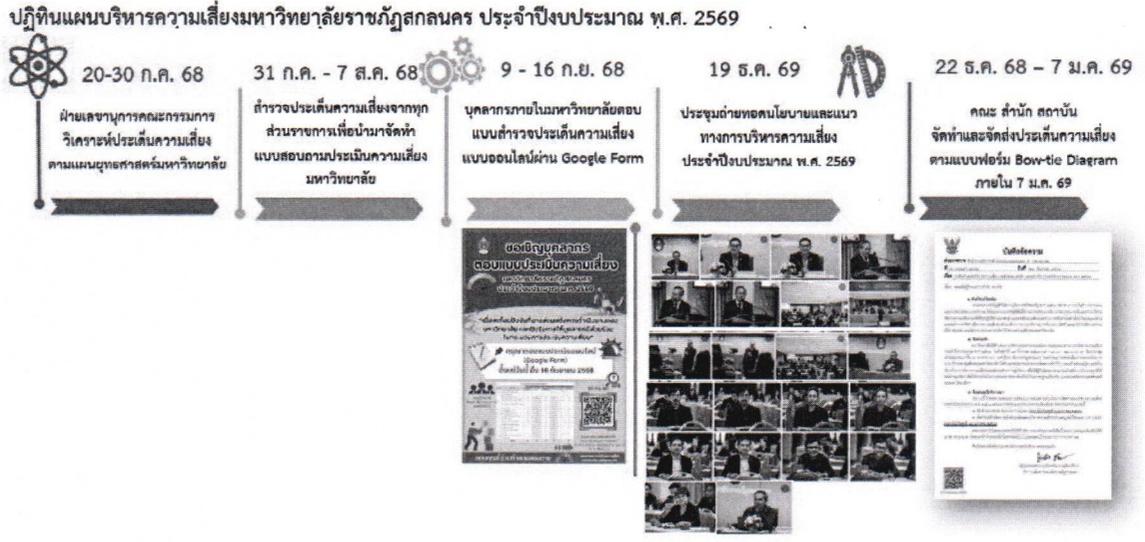
ผลกระทบของความเสี่ยง (I)	5		3. ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคีเครือข่าย 4. การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนตำแหน่งงานใน	2. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน
	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
●	15 - 25	ความเสี่ยงสูงมาก	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
●	9 - 12	ความเสี่ยงสูง	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยง
○	4 - 6	ความเสี่ยงปานกลาง	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้
●	1 - 3	ความเสี่ยงต่ำ	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้

ซึ่งแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2569 และแจ้งเวียนให้กับทุกส่วนราชการในมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ในวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2569

Time Line การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

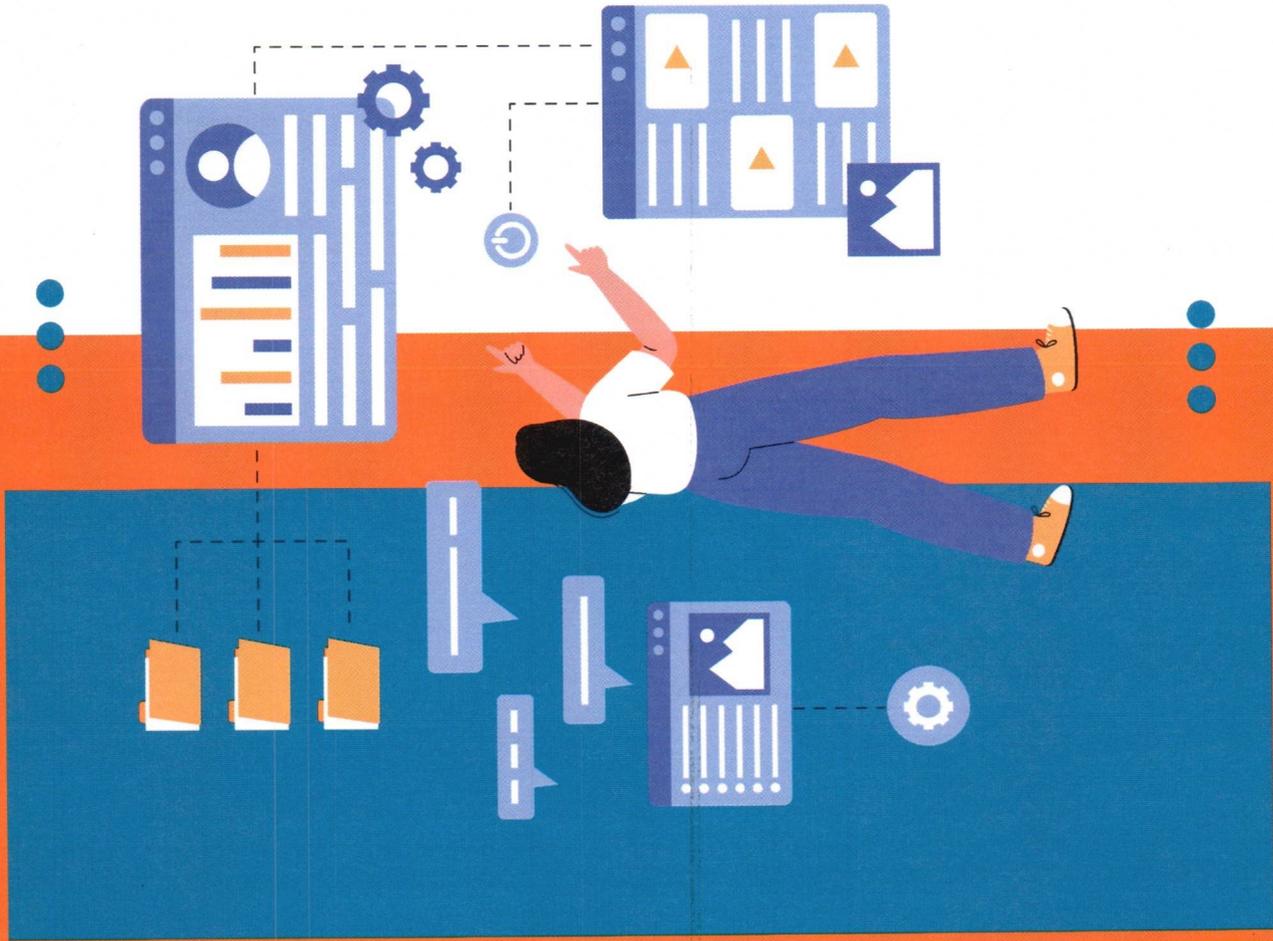


โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินงานโดยใช้แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance หรือเรียกว่า COSO - ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ

ผลกระทบว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ × ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) พบว่ามีจำนวน 4 ความเสี่ยง ที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างด่วน และสอดคล้องกับพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ดังตารางด้านล่างนี้

ประเด็นความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมินมาตรฐาน		ระดับความเสี่ยง
				โอกาส	ผลกระทบ	
1. ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน	S/O	การบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 5	5	5	25 (สูงมาก)
2. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	O/C	การบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 5	4	5	20 (สูงมาก)
3. ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการวิชาการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคีเครือข่าย	S	การวิจัยและนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 2,3	3	5	15 (สูงมาก)
4. การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนตำแหน่งงานในตลาดแรงงาน	S	การเรียนการสอน	ยุทธศาสตร์ที่ 1	3	5	15 (สูงมาก)



แผนบริหารความเสี่ยงที่ 1

มาตรการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้
สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน

หน่วยงานรับผิดชอบ :
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี



แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สอดคล้องกับพันธกิจ 1. ด้านการเรียนการสอน 2. ด้านวิจัย 3. ด้านบริการวิชาการ 4. ด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5. ด้านบริหารจัดการ
 ด้านของความเสี่ยง : กลยุทธ์ (S) การปฏิบัติงาน (O) การเงิน (F) กฎหมายและข้อกำหนดผู้บังคับการ (C) อื่น ๆ

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/กิจกรรม (5)	งบประมาณ (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ ผู้รับผิดชอบ (7)
		สูง	ต่ำ				
1. ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน	1. ระบบฐานข้อมูลปัจจุบันไม่สามารถประมวลผลให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน (Real - time) ภายใต้กรอบเวลาที่เร่งด่วน ส่งผลกระทบต่อการส่งข้อมูลหรือโครงการ ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการแข่งขันและการได้รับสนับสนุน ต่อหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานงบประมาณ, แหล่งทุนวิจัย	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. จัดทำร่างนโยบายธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และกลไกการบูรณาการฐานข้อมูล 2. ถอดบทเรียนจากปัญหาข้อมูลเรื่องเดียวกันแต่จัดเก็บคนละที่ ทำให้ตัวเลขไม่ตรงกัน (Inconsistent Data) ผู้บริหารตัดสินใจยาก	โครงการจ้างเหมาบำรุงรักษาสนับสนุนสำหรับห้องศูนย์สารสนเทศ DATA CENTER อาคารศูนย์สารสนเทศ	460,000	ระยะเวลา : ม.ค. - ก.ย. 69 ผู้กำกับดูแล : อธิการบดี ผู้รับผิดชอบ: 1. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยบริการและเทคโนโลยี 2. หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี 3. หัวหน้างานพัฒนาเทคโนโลยีเครือข่ายและบริการคอมพิวเตอร์ 4. หัวหน้างานพัฒนาระบบสารสนเทศ
2. มหาวิทยาลัยขาดการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมี Server/ ฐานข้อมูลของตนเอง ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ทันต่อการใช้งานที่เร่งด่วน	2. มหาวิทยาลัยขาดการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมี Server/ ฐานข้อมูลของตนเอง ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ทันต่อการใช้งานที่เร่งด่วน	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	เชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ที่มีมากกว่า 70 ระบบในปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) สำหรับใช้ตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Dashboard ผู้บริหาร)	กิจกรรมบูรณาการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ มหาวิทยาลัยจัดทำ Dashboard สำหรับผู้บริหาร	50,000 (รอการพิจารณา งบประมาณ)	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี หัวหน้างานพัฒนาเทคโนโลยีเครือข่ายและบริการคอมพิวเตอร์
3. ระบบไฟฟ้าขัดข้อง ก๊าซพีบีดีหรือการโจมตีทางไซเบอร์ ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน	3. ระบบไฟฟ้าขัดข้อง ก๊าซพีบีดีหรือการโจมตีทางไซเบอร์ ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	จัดทำระบบ Backup อัตโนมัติ (On-site / Off-site / Cloud)	โครงการเช่าพื้นที่แม่แบบ Private Cloud สำหรับสำรองข้อมูล	300,000.00 (รอการพิจารณา งบประมาณ)	ระบบสารสนเทศ

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram

4

วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน

สิ่งที่ดำเนินการในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ
1. แต่ละหน่วยงานมีระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน แต่ขาดการเชื่อมโยง (Interface) และบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ	ทุกส่วนราชการ

2

ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

- ระบบฐานข้อมูลปัจจุบันไม่สามารถประมวลผลได้ถูกต้องและทันปัจจุบัน (Real-time) ภายใต้กรอบเวลาที่เร่งด่วน ส่งผลกระทบต่อการส่งข้อมูลหรือโครงการ ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการแข่งขันและการได้รับสนับสนุน ต่อหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงบประมาณ, แหล่งทุนวิจัย (ภายนอก)
- มหาวิทยาลัยขาดการบูรณาการฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมี Server/ฐานข้อมูลของตนเอง ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่ทันต่อการใช้งานที่เร่งด่วน (ภายใน)
- ระบบไฟฟ้าขัดข้อง ภัยพิบัติหรือการโจมตีทางไซเบอร์ ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน (ภายนอก)

3

ผลกระทบของความเสียหาย

- ผลกระทบของความเสียหาย
- สูญเสียโอกาส ในการรับงบประมาณ ทุนวิจัยภายนอก
 - การตัดสินใจอาจผิดพลาดจากข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือ ทำให้กำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง
 - ขาดโอกาสในการร่วมมือกับภาคเอกชนหรือต่างชาติส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและอันดับมหาวิทยาลัยลดลง

7

เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ต้องไม่ล่าช้าจนทำให้ สูญเสียโอกาสเชิงการแข่งขันหรือเงินนโยบาย

6

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) + ค่าเป้าหมาย

(แจ้งเตือนภัยก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

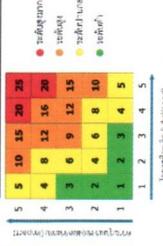
KRI	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของข้อมูลหลักที่เชื่อมโยงเข้าสู่ระบบกลาง	ร้อยละ 80
จำนวนข้อร้องเรียน/ความคลาดเคลื่อนของข้อมูล	1 ข้อ
ระดับความพึงพอใจผู้บริหารต่อข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	ร้อยละ 80

1

ความเสี่ยง
“ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล
ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน”

ประเมินความเสี่ยง

โอกาส x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
5 * 5	25, สูงมาก



5

แผนการจัดการความเสี่ยง

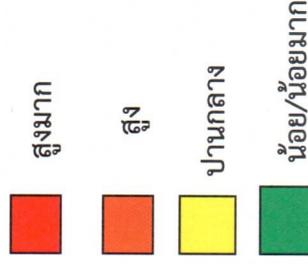
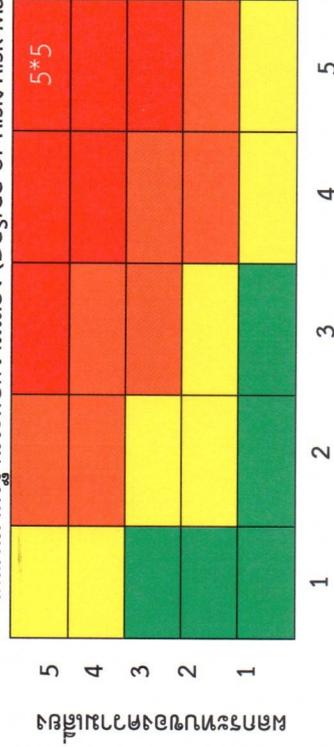
(สิ่งที่จะดำเนินการ + ระยะเวลา + ผู้รับผิดชอบ)

สิ่งที่ดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำร่างนโยบายธรรมาภิบาล ข้อมูลและกลไกการบูรณาการ ฐานข้อมูล	ม.ค. - ก.พ. 69	สวท.
2. ถอดบทเรียนจากปัญหาข้อผิดพลาดเกี่ยวกับแต่จัดเก็บข้อมูลที่ ทำให้ตัวเลข ไม่ตรงกัน (Inconsistent Data) ผู้บริหารตัดสินใจยาก	ม.ค. - ก.ย. 69	สวท.
3. เชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ที่มีมากกว่า 70 ระบบในปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) สำหรับใช้ตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Dashboard ผู้บริหาร)	ม.ค. - ก.ย. 69	สวท.
4. จัดทำระบบ Backup ฉุกเฉิน (On-site / Off-site / Cloud)	ม.ค. - ก.ย. 69	สวท.

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)	
		โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	ผลกระทบ
ขาดการบูรณาการฐานข้อมูล ทำให้สูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน	5	สูงมาก	ฐานข้อมูลแยกส่วนกันอย่างชัดเจน (Silo) เกือบ 100% และไม่มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานเลย	5	สูญเสียโอกาสในการสนับสนุนงบประมาณ หรือถูกตัดงบประมาณ/ทุนวิจัย เนื่องจากข้อมูลไม่เพียงพอ ส่งผลผลกระทบรุนแรงต่อความอยู่รอด และระบบบาทของมหาวิทยาลัยในระยะยาว
	4	สูง	มีฐานข้อมูลหลายระบบแต่เชื่อมต่อกันได้น้อยมาก ต้องใช้การ Manual (เช่น Export Excel) มาประกอบกันเป็นหลัก	4	ได้รับจัดสรรงบ/ทุนวิจัยน้อยกว่าเป้าหมาย หรือส่งโครงการไม่ทันในรอบสำคัญ ส่งผลกระทบชัดเจนต่อความสามารถในการแข่งขัน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก
	3	ปานกลาง	มีการเชื่อมโยงข้อมูลในบางส่วนงาน แต่ส่วนงานสำคัญ (Core Business) ยังไม่สามารถดึงข้อมูลมาใช้แบบ Real-time ได้	3	ส่งข้อมูลของงบ/ทุนวิจัยทันเวลา แต่ต้องกลับมาแก้ไขข้อมูลหลายรอบ ทำให้เสียความน่าเชื่อถือ และเริ่มกระทบโอกาสทางการแข่งขัน
	2	น้อย	ระบบส่วนใหญ่เชื่อมโยงกันแล้ว แต่มีปัญหาเรื่องความหน่วง (Latency) หรือข้อมูลบางประเภทที่ยังเข้าถึงไม่ได้	2	กระทบเพียงงบดำเนินงานเล็กน้อย ไม่กระทบงบลงทุนหรือโครงการใหญ่ แต่ยังไม่กระทบเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย
	1	น้อยมาก	มีระบบ Data Dashboard ที่เป็น Real-time ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ และพร้อมดึงไปใช้งานได้ทันที 95-100% ของความต้องการ	1	ได้รับงบประมาณตามเป้าหมาย ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ ไม่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันหรือภาพรวมของมหาวิทยาลัย

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

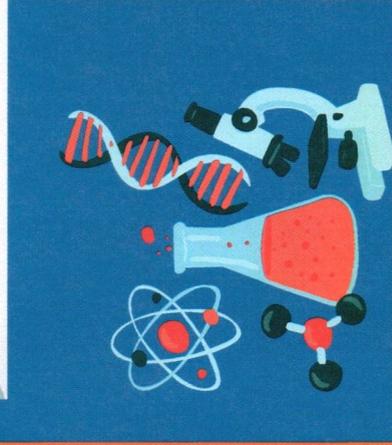
แผนบริหารความเสี่ยงที่ 2



ความไม่ปลอดภัย
ในชีวิตจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

หน่วยงานรับผิดชอบ :

1. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
3. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
4. สำนักงานอธิการบดี
5. สถาบันวิจัยและพัฒนา



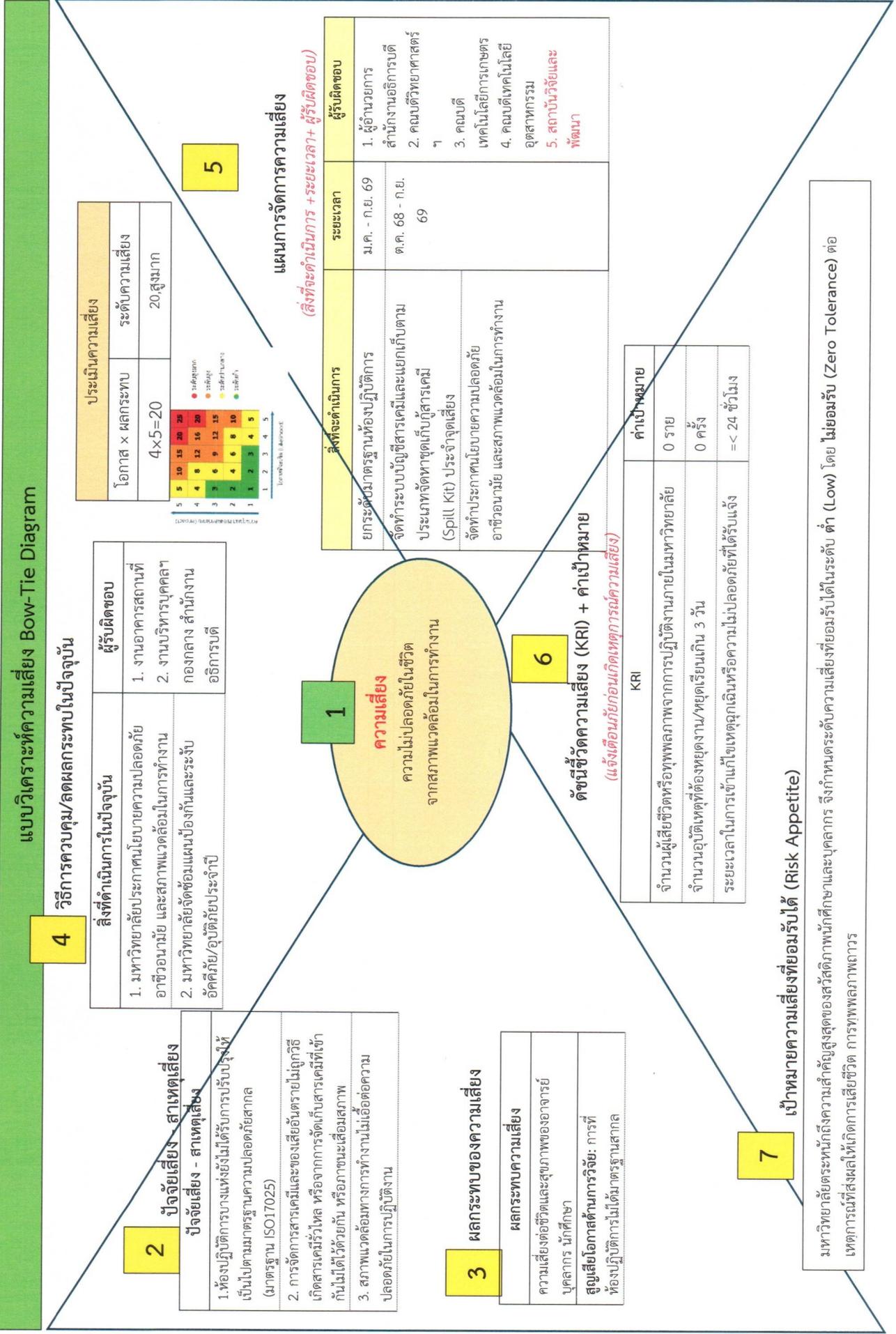
แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สอดคล้องกับพันธกิจ 1. ด้านการเรียนการสอน 2. ด้านวิจัย 3. ด้านบริการวิชาการ 4. ด้านทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5. ด้านบริหารจัดการ
 ด้านของความเสี่ยง : กลยุทธ์ (S) การปฏิบัติงาน (O) การเงิน (F) กฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (C) อื่น ๆ

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/ กิจกรรม (5)	งบประมาณ (บาท) (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ ผู้รับผิดชอบ (7)
		บุคคล	บุคคล				
2. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. ห้องปฏิบัติการบางแห่งยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยสากล (มาตรฐาน ISO/IEC17025:2017 และมาตรฐานความปลอดภัย ESPReL)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้นักวิจัยปฏิบัติตามแนวทางการมาตรฐานความปลอดภัย 2. ยกระดับมาตรฐานห้องปฏิบัติการ โดยดำเนินการสำรวจ ตรวจสอบ และวางแผนปรับปรุงห้องปฏิบัติการในคณะต่าง ๆ ที่มีความเสี่ยงสูง เช่น คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยสากล (มาตรฐาน ISO/IEC17025:2017 และมาตรฐานความปลอดภัย ESPReL)	กิจกรรม สำรอง ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงระดับบุคคลและห้องปฏิบัติการ	-	ระยะเวลา : 1 ต.ค. 68 – 30 ก.ย. 69 ผู้กำกับดูแล : รองอธิการบดีด้านบริหาร ผู้รับผิดชอบ: 1. คณบดีวิทยาศาสตร์ฯ 2. คณบดี เทคโนโลยีการเกษตร 3. คณบดีเทคโนโลยี อุตสาหกรรม 4. ผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี 5. ผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา
2. การจัดการสารเคมีและของเสียอันตรายไม่ถูกวิธี เกิดสารเคมีรั่วไหล หรือจากการจัดเก็บสารเคมีที่เข้ากันไม่ได้ไว้ด้วยกัน หรือภาชนะเสื่อมสภาพ		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- จัดทำระบบบัญชีสารเคมีและแยกเก็บตามประเภทจัดหาชุดเก็บกู้สารเคมี (Spill Kit) ประจำจุดเสี่ยง - จัดเก็บของเสียอันตรายจากห้องปฏิบัติการทั่วข้อ	กิจกรรม สำรอง และยกระดับความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการทั่วข้อ		

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/ กิจกรรม (5)	งบประมาณ (บาท) (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ ผู้รับผิดชอบ (7)
		นโยบาย	บุคคล				
				ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและกฎหมายกำหนด	การจัดเก็บสารเคมีและของเสียอันตรายในห้องปฏิบัติการด้วยเครื่องมือ ESPReL checklist		
	3. สภาพแวดล้อมทางการทำงานไม่เอื้อต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน		✓	1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	กิจกรรมประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	10,000	
	4. บุคลากรและนักศึกษาขาดความตระหนักรู้และไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือข้อเสนอแนะด้านความปลอดภัย	✓		2. จัดทำแผนปฏิบัติงานศูนย์บริหารด้านความปลอดภัยในการทำงาน 3. จัดโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน หรือแผนการปลอดภัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ และบุคลากรทุกระดับ			

Bow-Tie Diagram

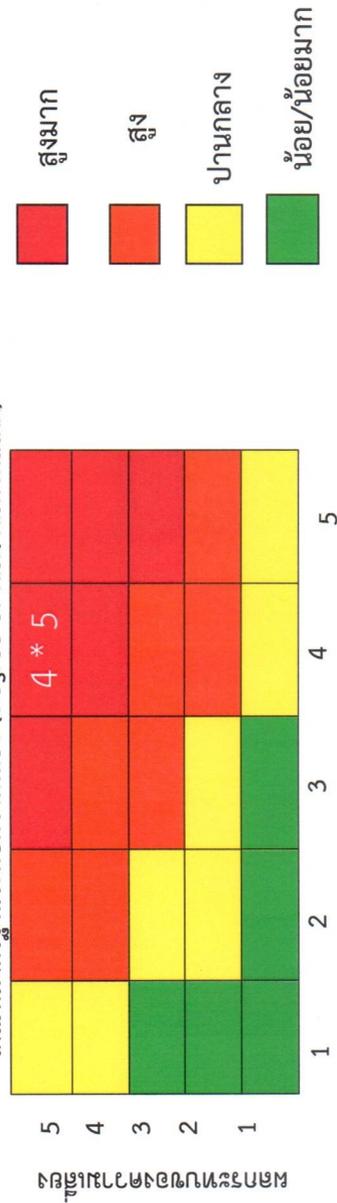


แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

แบบ SNRU-ERM 1

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)	
		โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ผลกระทบ	คำอธิบาย
2. ความไม่ปลอดภัยในชีวิตจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	5	สูงมาก	เกิดขึ้นทุกเดือน หรือมากกว่า 5 ครั้ง/ปี	รุนแรงที่สุด	มีผู้เสียชีวิต หรือพิการถาวร จากอุบัติเหตุ/สารเคมีรั่วไหล ไฟไหม้ห้องแล็บลูกกลามรุนแรง หรือถูกสิ่งปิดอาคารเรียน/ห้องปฏิบัติการโดยหน่วยงานรัฐ
	4	สูง	เกิดขึ้นทุกไตรมาส หรือ 3-4 ครั้ง/ปี	ค่อนข้างรุนแรง	บาดเจ็บถึงขั้นนอนโรงพยาบาล (Inpatient) หรืออวัยวะเสียหาย ทรัพย์สินเสียหายมูลค่าสูง ห้องแล็บต้องหยุดให้บริการเกิน 1 สัปดาห์
	3	ปานกลาง	เกิดขึ้นปีละ 1-2 ครั้ง	ปานกลาง	บาดเจ็บต้องหยุดงาน/หยุดเรียน (Outpatient) เกิดเพลิงไหม้หรือสารเคมีหกเลอะเทอะในวงจำกัด ทรัพย์สินเสียหายปานกลาง ต้องปิดทำการชั่วคราว 1-2 วัน
	2	น้อย	เกิดขึ้นในรอบ 2-5 ปี	น้อย	บาดเจ็บเล็กน้อย (First Aid) เช่น มีแผลถลอก หรือสูดดมไอรระเหยเล็กน้อย อุปกรณ์เสียหายเพียงเล็กน้อย ยังปฏิบัติงานต่อไปได้
	1	น้อยมาก	ไม่เคยเกิดในรอบ 5 ปี หรือมากกว่านั้น	น้อยมาก	ไม่มีผู้บาดเจ็บ และไม่มีทรัพย์สินเสียหาย เป็นเพียงเหตุการณ์ที่บ่งชี้ว่ามีความเสี่ยง (เช่น ได้กลิ่นสารเคมีจางๆ หรือพบอุปกรณ์ชำรุด)

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)

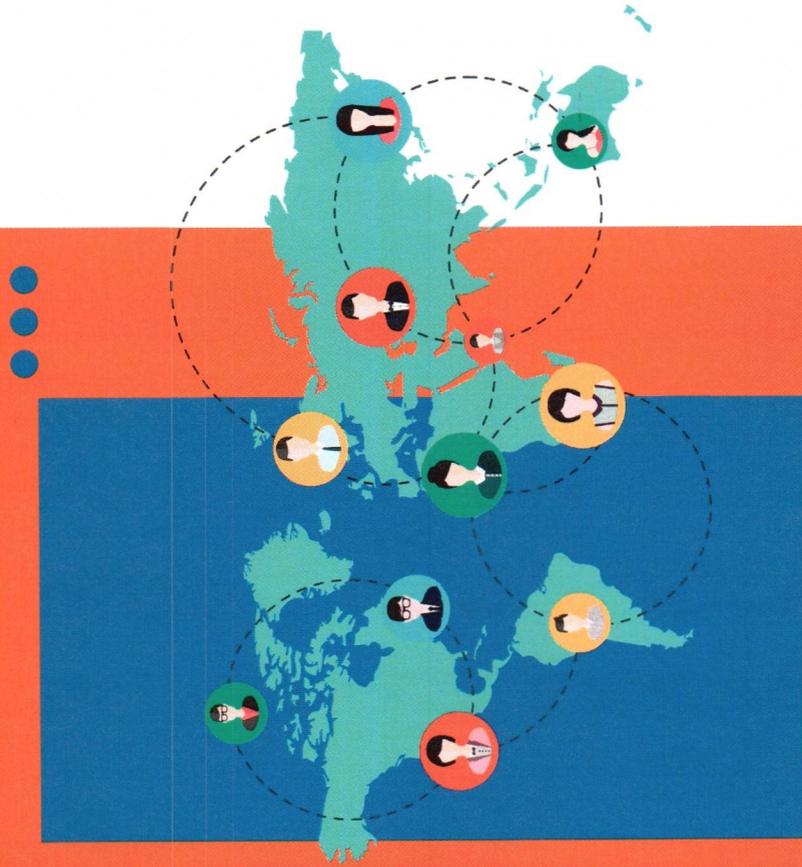


แผนบริหารความเสี่ยงที่ 3

มาตรการบูรณาการความร่วมมือ
บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี
กับภาคีเครือข่าย

หน่วยงานรับผิดชอบ :

1. สถาบันวิจัยและพัฒนา
2. กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี



แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สอดคล้องกับพันธกิจ 1. ด้านการเรียนการสอน 2. ด้านวิจัย 3. ด้านบริการวิชาการ 4. ด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5. ด้านบริหารจัดการ
 ด้านของความเสี่ยง : กลยุทธ์ (S) การปฏิบัติงาน (O) การเงิน (F) กฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (C) อื่น ๆ

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/กิจกรรม (5)	งบประมาณ (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ ผู้รับผิดชอบ (7)
		บุคคล	ทุกละ				
3. ขาดการบูรณาการความร่วมมือบริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคีเครือข่าย	1. ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของสังคมและชุมชนในพื้นที่และความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย		<input checked="" type="checkbox"/>	จัดทำแผนความต้องการของสังคมและชุมชนต้นแบบ เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	โครงการพัฒนาระบบบริหารงานบุคลากรเชิงรุกสู่การพลิกโฉมมหาวิทยาลัย “กลุ่มการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น” (กลุ่ม 3) -โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและนักศึกษาให้สมรรถนะสูงบูรณาการร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่แบบมีส่วนร่วม (งบ สป.อว.)	695,596 (ขอ สป.อว.อนุมัติ)	ระยะเวลา : 1 ต.ค. 68 – 30 ก.ย. 69 ผู้กำกับดูแล : รองอธิการบดีด้านวางแผน ยุทธศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ผู้รับผิดชอบ : 1. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา 2. อ.อรอนงค์ ชันเดช รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา 3. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
	2. ศักยภาพงานวิจัยและนวัตกรรมยังไม่พร้อมต่อการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพื้นที่ และสร้างผลกระทบหรือมูลค่าทางเศรษฐกิจร่วมกับภาคีและชุมชน ส่งผลให้ภาคีไม่เห็น “คุณค่าเชิงบูรณาการ” ของความร่วมมือ	<input checked="" type="checkbox"/>	จัดโครงการ โดยผู้บริหารและนักวิจัย ลงพื้นที่พบปะสภาอุตสาหกรรม จังหวัด และภาคีเครือข่าย เพื่อรับฟังปัญหาจริงและนำมาเขียน เป็นโจทย์วิจัยในการขอทุน				
	3. ขาดการบูรณาการความร่วมมือระหว่างงานวิจัย บริการวิชาการ และภาคีเครือข่ายอย่างครบวงจร ตั้งแต่การพัฒนาโจทย์ การได้คำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่สร้างแรงบันดาลใจ ไปจนถึงการเชื่อมโยงกับภาคเอกชนและชุมชนเพื่อนำผลงานไปใช้ประโยชน์	<input checked="" type="checkbox"/>	- จัดคลินิกวิจัย (Coaching Clinic) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ พิจารณาทุน เพื่อวิพากษ์และยกระดับคุณภาพข้อเสนอโครงการวิจัย รายบุคคล ก่อนการยื่นขอรับการจัดสรรงบประมาณ -บูรณาการความร่วมมือกับภาคเอกชนและวิสาหกิจชุมชน เพื่อร่วมกันหาตลาดวิจัยและจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) สำหรับการจัดหาทุนวิจัยสมทบ (Matching Fund) ประกอบการยื่นข้อเสนอโครงการ				

Bow-Tie Diagram

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram

4

วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน

สิ่งที่ดำเนินการในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ
1. ระบบพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาแบบประกบ โดยนักวิจัยอาวุโส	สพพ.
2. คลินิกวิจัยและระบบประกันคุณภาพข้อเสนอโครงการ เช่น การตรวจรูปแบบและภาษาของข้อเสนอโครงการก่อนส่ง	สพพ.
3. จัดทำข้อตกลงภาคีเครือข่าย	ทุกส่วนราชการ

2

ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

- ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของสังคมและชุมชนในพื้นที่และความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย (ภายนอก/ใน)
- ศักยภาพงานวิจัยและนวัตกรรมยังไม่พร้อมต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในพื้นที่ และสร้างผลกระทบหรือมูลค่าทางเศรษฐกิจร่วมกับภาคีและชุมชน ส่งผลให้ภาคีไม่เห็น “คุณค่าเชิงรูปธรรม” ของความร่วมมือ (ภายใน)
- ขาดการบูรณาการความร่วมมือระหว่างงานวิจัย บริการวิชาการ และภาคีเครือข่ายอย่างครบวงจร ตั้งแต่การพัฒนาโจทย์ การให้คำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่สร้างแรงบันดาลใจ ไปจนถึงการเชื่อมโยงกับภาคีเอกชนและชุมชนเพื่อนำผลงานไปใช้ประโยชน์ (ภายนอก/ใน)

3

ผลกระทบของความเสียหาย

ผลกระทบของความเสียหาย

ภาคีและชุมชนขาดแรงจูงใจในการร่วมมือระยะยาว

กระทบต่อบทบาท ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ไม่สามารถตอบสนองพันธกิจการพัฒนาจังหวัด สกลนครได้อย่างเต็มที่

7

เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

รักษาความต่อเนื่องของความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายและชุมชนในพื้นที่สำคัญ

6

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) + ค่าเป้าหมาย

KRI	ค่าเป้าหมาย
1. ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่มีความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายต่อเนื่องมากกว่า 1 ปี	ไม่น้อยกว่า 50% ของโครงการทั้งหมด
2. จำนวนพื้นที่ต้นแบบที่สามารถถ่ายทอดหลังสิ้นสุดโครงการ	10 พื้นที่
3. จน.โครงการที่มีข้อตกลงร่วมกันกับภาคีเครือข่าย (MOU)	ร้อยละ 40 ของโครงการทั้งหมด

1

ความเสี่ยง

ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี กับภาคีเครือข่าย

แผนการจัดการความเสี่ยง

(สิ่งที่จะดำเนินการ + ระยะเวลา + ผู้รับผิดชอบ)

สิ่งที่ดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
จัดทำแผนความต้องการของสังคมและชุมชนต้นแบบ เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570	ต.ค.68 - ก.ย.69	RDI
จัดโครงการ โดยผู้บริหารและนักวิจัยลงพื้นที่พบปะสภาพภาคีทางธุรกิจ และภาคีเครือข่าย เพื่อรับฟังปัญหาจริงและนำมาเขียน เป็นโมเดลวิจัยในการขอทุน	ต.ค.68 - ก.ย.69	RDI
- จัดคลินิกวิจัย (Coaching Clinic) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์พิจารณาทุน เพื่อวิพากษ์และยกระดับคุณภาพข้อเสนอโครงการวิจัยรายบุคคล ก่อนการยื่นขอรับการจัดสรรงบประมาณ	ต.ค.68 - ก.ย.69	RDI
- บูรณาการความร่วมมือกับภาคีเอกชนและวิสาหกิจชุมชน เพื่อร่วมกันทำวิจัยและจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) สำหรับการจัดหาทุนวิจัยสมทบ (Matching Fund) ประกอบด้วยรายชื่อบริษัทเอกชนที่ให้การสนับสนุน		



5

ประเมินความเสี่ยง

โอกาส x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3 x 5	15, สูงมาก

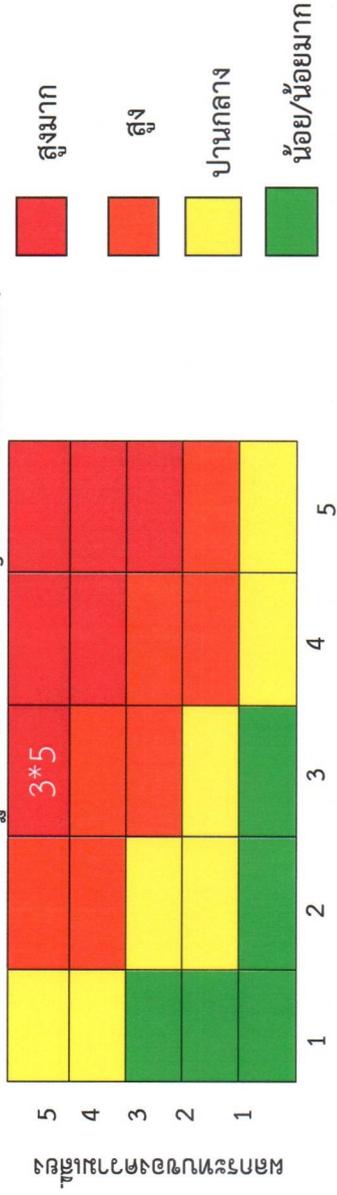
รักษาความต่อเนื่องของความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายและชุมชนในพื้นที่สำคัญ

แบบ SNRU-ERM 1

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)	
		โอกาส	คำอธิบาย	ผลกระทบ	คำอธิบาย
3. ขาดการบูรณาการความร่วมมือ บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีกับภาคีเครือข่าย	5	สูงมาก	ไม่มีข้อตกลงร่วมมือ (MOU) หรือพันธสัญญาใด ๆ กับชุมชน/ภาคี ชุมชนเป็นเพียง "ผู้รับ" (Passive) ไม่ได้ร่วมคิดร่วมทำ เมื่อหมดงบประมาณ โครงการก็ยุติทันที	รุนแรงที่สุด	งบประมาณที่ลงไปไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในชุมชน ชุมชนปฏิบัติด้วยความร่วมมือในอนาคต ไม่สามารถนำผลงานวิจัยไปอ้างอิงเป็นผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการและไม่มีเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา
	4	สูง	มีการลงพื้นที่เป็นระยะตามงบประมาณรายปี แต่ขาดช่วงนาน มีภาคีเครือข่ายแต่ไม่ Active (มาร่วมเฉพาะตอนมีพิธีเปิด-ปิด)	ค่อนข้างรุนแรง	ได้ผลผลิต (Output) แต่จำนวนคนอบรม แต่ไม่เกิดผลลัพธ์ (Outcome) เชิงพาณิชย์ ผลลัพธ์ที่ชุมชนไม่สามารถขายได้จริงหรือแข่งขันได้
	3	ปานกลาง	มีกิจกรรมต่อเนื่อง 2-3 ปี แต่ยังไม่จำเป็นต้องพึ่งพางบจากมหาวิทยาลัย 100% แต่ยังขับเคลื่อนเองไม่ได้ถ้าขาดที่เลี้ยง	ปานกลาง	ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือแก้ปัญหาได้เฉพาะช่วงที่มีโครงการเมื่อมหาวิทยาลัยถอนตัว ผลลัพธ์ก็ค่อยๆ หายไป (ไม่ยั่งยืน) ได้รับการยอมรับจากภาคีเครือข่ายในระดับพอใช้
	2	น้อย	มีแผนงานระยะยาวร่วมกับภาคีเครือข่ายชัดเจน (3-5 ปี) ชุมชน/ภาคีเริ่มสมทบทุนหรือทรัพยากรในการดำเนินงาน	น้อย	ชุมชนสามารถดูแลตัวเองได้ระดับหนึ่งเกิดผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมแต่ยังเป็น Scale เล็ก ๆ เฉพาะกลุ่มกระแทกเป้าหมายปรมาณเล็กน้อย
	1	น้อยมาก	กลไกในพื้นที่ ที่ขับเคลื่อนงานต่อเนื่องได้เอง มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นเพียงที่ปรึกษา	น้อยมาก	เกิดขึ้นที่ต้นแบบและนวัตกรรมชุมชนที่สร้างรายได้มหาศาล เป็นแหล่งเรียนรู้ (Best Practice) ที่มีคนมาดูงานต่อเนื่อง

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงที่ 4

การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทน
ตำแหน่งงานในตลาดแรงงาน

หน่วยงานรับผิดชอบ :

1. คณะบดีทุกคณะ
2. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
3. กองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดี



แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

สอดคล้องกับพันธกิจ 1. ด้านการเรียนการสอน 2. ด้านวิจัย 3. ด้านบริการวิชาการ 4. ด้านทุนบุรุษศาสตร์ 5. ด้านบริหารจัดการ
 ด้านความเสี่ยง : กลยุทธ์ (S) การปฏิบัติงาน (O) การเงิน (F) กฎหมายและข้อกำหนดผู้ปกครอง (C) อื่น ๆ

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/กิจกรรม (5)	งบประมาณ (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ ผู้รับผิดชอบ (7)
		สูง	ต่ำ				
4. การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนตำแหน่งงานในตลาดแรงงาน	1. ตลาดแรงงานมีการจ้างงานลดลง เนื่องจากตำแหน่งงานหลายตำแหน่งถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. พัฒนาทักษะด้านความรู้ เป็นผู้ประกอบการให้แก่ นักศึกษา	1. โครงการพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (คณะวจ.)	30,000	ระยะเวลา : 1 ต.ค. 68 – 30 ก.ย. 69
	2. ทักษะของบัณฑิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. พัฒนาหลักสูตรในรูปแบบ การบูรณาการจัดการจัดการ เรียนรู้กับการทำงาน (Work-Integrated Learning: WIL) 3. พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน 4. ยกระดับทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรมตามกรอบ มาตรฐานศตวรรษที่ 21 5. เสริมสร้างทักษะทาง สังคมและอารมณ์ที่ จำเป็นต่อการทำงานและการใช้ชีวิต (Soft Skill) 6. เปิดสอนหลักสูตร พยาบาลศาสตร์ซึ่งเป็น หลักสูตรวิชาชีพ ขาดแคลน	2. โครงการพัฒนานักศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 (คณะวจ.) 3. โครงการพัฒนานักศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 (คณะครุศาสตร์) 4. โครงการส่งเสริมพื้นฐานคุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ “มีงานทำ-มีอาชีพ เป็นพลเมืองดี มีวินัย มีจิตสาธารณะ” (คณะเกษตร) 5. โครงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนา ทักษะนักศึกษาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ (คณะอุตสาหกรรม) 6. โครงการการสร้างพื้นฐานคุณลักษณะ บัณฑิตที่พึงประสงค์ให้นักศึกษาเพื่อ สร้างอาชีพและมีงานทำ (คณะอุตสาหกรรม) 7. โครงการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 และ Soft Skill นักศึกษา (คณะวิทยาศาสตร์) 8. โครงการพัฒนา Soft Skills ให้กับ นักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (กองพัฒนา)	502,030 66,200	ผู้กำกับดูแล : รองอธิการบดีด้าน วิชาการ ผู้รับผิดชอบ: 1. คณบดีทุกคณะ 2. ผู้อำนวยการ สำนักส่งเสริม วิชาการและงาน ทะเบียน 3. ผู้อำนวยการ กองพัฒนา นักศึกษา

Bow-Tie Diagram

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram

4

วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน

สิ่งที่ดำเนินการในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ
พัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้ประกอบการให้นักศึกษา	คณะวิทยาการจัดการ
โครงการวิศวกรรมสังคม	กองพัฒนานักศึกษา

ประเมินความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
โอกาส x ผลกระทบ	15, สูงมาก

2

ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

- ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง**
- ตลาดแรงงานมีการจ้างงานลดลง เนื่องตำแหน่งงานหลายตำแหน่ง ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี (ภายนอก)
 - ทักษะของบัณฑิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน (ภายนอก/ภายใน)

1

ความเสี่ยง

การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนตำแหน่งงานในตลาดแรงงาน

3

ผลกระทบของความเสี่ยง

- ผลกระทบความเสี่ยง**
- บัณฑิตจบใหม่ประสบปัญหาภาวะว่างงานหรือทำงานต่ำกว่าวุฒิ เนื่องจากทักษะที่ไม่มีสอดคล้องกับความต้องการใหม่ของตลาดแรงงาน
 - รายได้ลดลงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง
 - กระทบภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของผู้ใช้บัณฑิตและสังคม

7

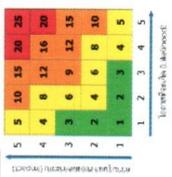
เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

มหาวิทยาลัยยอมรับความเสี่ยงในระดับที่บัณฑิตมีงานทำตรงสาขาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

6

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) + ค่าเป้าหมาย

KRI	ค่าเป้าหมาย
1. ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานทำในสาขาหรือสายงานที่เกี่ยวข้องภายใน 1 ปีหลังสำเร็จการศึกษา	ร้อยละ 80
2. ร้อยละของบัณฑิตที่ขาดทักษะดิจิทัล/ทักษะอนาคตตามการประเมินของผู้ใช้บัณฑิต	ร้อยละ 20



แผนการจัดการความเสี่ยง

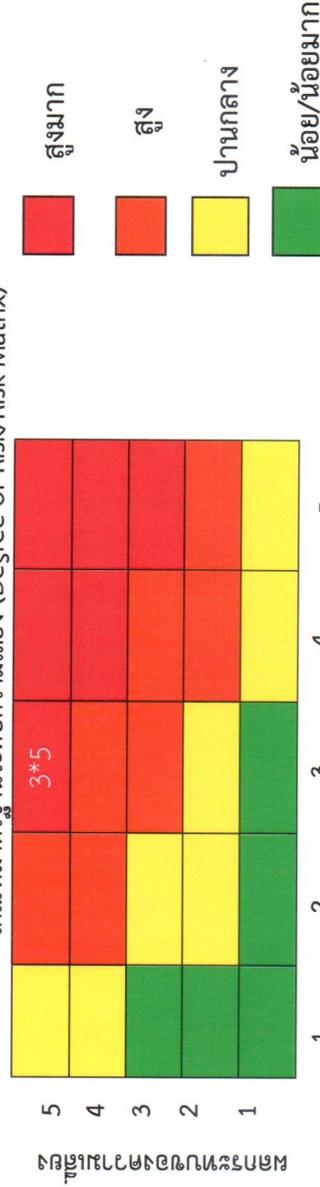
(สิ่งที่ระดมทุน + ระยะเวลา + ผู้รับผิดชอบ)

สิ่งที่ระดมทุน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้ประกอบการให้นักศึกษา	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	คณะวจ.
2. พัฒนาหลักสูตรในรูปแบบการบูรณาการจัดการเรียนรู้ออกไปกับการทำงาน (Work-Integrated Learning: WIL)		ทุกคณะ
3. พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน		ทุกคณะ
4. ยกระดับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมตามกรอบมาตรฐานศรทวรชที่ 21		ทุกคณะ
5. เสริมสร้างทักษะทางสังคมและอารมณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานและการใช้ชีวิต (Soft Skill)		ทุกคณะ กองพัฒนา นักศึกษา

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		ระดับ	ผลกระทบ	เกณฑ์ผลกระทบ (3)	
		โอกาส	คำอธิบาย			คำอธิบาย	
4. การพัฒนาของเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนตำแหน่งงานในตลาดแรงงาน	5	สูงมาก	เทคโนโลยีสามารถทำงานแทนมนุษย์ได้มากกว่าร้อยละ 80 ในสายงานหลัก ภาคอุตสาหกรรมจะลดการจ้างงาน บัณฑิตจบใหม่ในสาขานี้ค่อนข้างชัดเจน	5	รุนแรงที่สุด	บัณฑิตว่างงานหรือทำงานไม่ตรงสายเกินร้อยละ 50 จำนวนผู้สมัครเรียนลดลงอย่างมีนัยสำคัญงานต้องพิจารณาปิดหลักสูตร	
	4	สูง	เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนงานประจำ (Routine) ได้มากกว่าร้อยละ 50 ตลาดแรงงานกำหนดให้ทักษะการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเป็นคุณสมบัติบังคับ (Mandatory)	4	ค่อนข้างรุนแรง	ผู้บัณฑิตระบุว่าบัณฑิตขาดทักษะที่จำเป็น (Skill Gap) อย่างรุนแรง ต้องใช้เวลาหางานนานกว่าค่าเฉลี่ยปกติมาก	
	3	ปานกลาง	เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานร่วมกับมนุษย์ ส่งผลให้ความต้องการจำนวนแรงงานลดลง แต่ยังไม่ถึงขั้นทดแทนทั้งหมด	3	ปานกลาง	บัณฑิตจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม (Reskill) เพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ประกอบการในระดับปานกลาง	
	2	น้อย	เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงานเพียงบางกระบวนการ ไม่กระทบต่อโครงสร้างตำแหน่งงานหลักในปัจจุบัน	2	น้อย	บัณฑิตยังเป็นที่ต้องการ แต่อาจได้รับผลตอบแทนเริ่มต้นต่ำกว่ามาตรฐานเนื่องจากขาดทักษะดิจิทัลบางประการ	
	1	น้อยมาก	เทคโนโลยีที่ทดแทนตำแหน่งงานยังไม่ส่งผลต่อสายอาชีพหลักของบัณฑิตมหาวิทยาลัย และยังไม่มีความจำเป็นจากตลาดแรงงาน	1	น้อยมาก	บัณฑิตยังคงเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานสูง และหลักสูตรได้รับการยอมรับว่ามีความทันสมัย	

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางผลการประเมินความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก สถาบัน

จำนวน 16 ความเสี่ยง

ตารางผลการพิจารณาความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก สถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
จำนวน 16 ความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดประชุมถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ในวันศุกร์ที่ 19 ธันวาคม 2568 เวลา 09.00 - 12.00 น. ณ ห้องประชุมสร้อยสุวรรณฯ ชั้น 3 อาคาร 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้กับทุกหน่วยงานรับทราบทิศทางเดียวกัน และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรจากผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ พิจารณาส่งเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง จากทุกส่วนราชการโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความเสี่ยง

ประเด็นเปรียบเทียบ	High Impact	Medium Impact	Operational
1.ระดับผลกระทบ	ทั้งมหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์บางด้าน	หน่วยงาน
2.ผู้ตัดสินใจ	ผู้บริหารสูงสุด	ผู้บริหารระดับนโยบาย	คณบดี/ผอ. สำนัก/สถาบัน
3.ตัวชี้วัด	KPI มหาวิทยาลัย / EdPEX (เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพลักษณ์ ใ้รายงานต่อสภา มหาวิทยาลัย สมศ. / EdPEX)	KPI เชิงยุทธศาสตร์ (ระดับ ยุทธศาสตร์ / แผนงาน มักผูกกับยุทธศาสตร์แต่ละข้อ)	KPI งานประจำ
4.ถ้าไม่จัดการ	องค์กรสะดุดทันที	ชะลอการขยายตัวในระยะปานกลาง	ทำงานติดขัด
5.การควบคุม	บูรณาการทั้งระบบ	นโยบาย + ทรัพยากร	กระบวนการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตบัณฑิต นวัตกรรมสังคมตามมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
1. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน				
1	การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาในระดับพื้นที่ยังไม่มีระบบสนับสนุนที่เพียงพอ	S	Medium Impact <input checked="" type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์บางด้าน <input checked="" type="checkbox"/> KPI เชิงยุทธศาสตร์	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
2. คณะวิทยาการจัดการ				
2	นักศึกษาที่มีผลการทดสอบความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CEFR) ระดับปริญญาตรี ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด	S	High Impact <input checked="" type="checkbox"/> กระทบมหาวิทยาลัย ด้านคุณภาพบัณฑิต <input checked="" type="checkbox"/> KPI มหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
3. คณะครุศาสตร์				
1	การพัฒนานวัตกรรมการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครู	S	Operational <input checked="" type="checkbox"/> กระทบหน่วยงาน <input checked="" type="checkbox"/> KPI งานประจำ	<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
2	คุณภาพอาจารย์คณะครุศาสตร์ตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพครู	O	Operational <input checked="" type="checkbox"/> กระทบหน่วยงาน <input checked="" type="checkbox"/> KPI งานประจำ	<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมในระดับสากลเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
1. สถาบันวิจัยและพัฒนา				
1	การได้รับจัดสรรงบวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกลดลง	F	Medium Impact <input checked="" type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์บางด้าน <input checked="" type="checkbox"/> KPI เชิงยุทธศาสตร์	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์				
	การจัดสรรงบวิจัยจากภายนอกที่ไม่เพียงพอหรือไม่ต่อเนื่อง	F	Medium Impact <input checked="" type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์บางด้าน <input checked="" type="checkbox"/> KPI เชิงยุทธศาสตร์	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
3. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี				
1	การจัดสรรงบวิจัยจากภายนอกไม่เพียงพอหรือไม่ต่อเนื่อง	F	Medium Impact <input checked="" type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์บางด้าน <input checked="" type="checkbox"/> KPI เชิงยุทธศาสตร์	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
1. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี				
1	ผลิตภัณฑ์จากชุมชนยังไม่ได้มาตรฐานเพียงพอในการแข่งขัน	S	Medium Impact <input checked="" type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์บางด้าน <input checked="" type="checkbox"/> KPI เชิงยุทธศาสตร์	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
2. คณะวิทยาการจัดการ				
1	การบริการวิชาการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมยังไม่ทั่วถึงพื้นที่ภายในจังหวัด	S	Medium Impact <input checked="" type="checkbox"/> ยุทธศาสตร์บางด้าน <input checked="" type="checkbox"/> KPI เชิงยุทธศาสตร์	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
3. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม				
1	การเบิกจ่ายงบประมาณของเงินรายได้จากการบริการวิชาการด้านเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและวิศวกรรม	F	Operational <input checked="" type="checkbox"/> กระทบหน่วยงาน <input checked="" type="checkbox"/> KPI งานประจำ	<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่การสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
1. สถาบันภาษาศิลปและวัฒนธรรม				
1	องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมชาติพันธุ์ จังหวัดสกลนคร สูญหาย	○	Operational <input checked="" type="checkbox"/> กระทบหน่วยงาน <input checked="" type="checkbox"/> KPI งานประจำ	<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
				<input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
2	ผ้าอัตลักษณ์ชาติพันธุ์จังหวัด สกลนคร สูญหาย	○	Operational <input checked="" type="checkbox"/> กระทบหน่วยงาน <input checked="" type="checkbox"/> KPI งานประจำ	<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี				
1	ระบบฐานข้อมูลหลักของ มหาวิทยาลัยล่ม โดยไม่มีระบบ สำรอง (Back Up)	○	High Impact <input checked="" type="checkbox"/> กระทบทั้งมหาวิทยาลัย <input checked="" type="checkbox"/> องค์กรสะดุดทันที	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึง เป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
2. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม				
1	การเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการ เรียนการสอนในห้องปฏิบัติการ	○	High Impact <input checked="" type="checkbox"/> กระทบทั้งมหาวิทยาลัย <input checked="" type="checkbox"/> องค์กรสะดุดทันที	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึง เป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
3. บัณฑิตวิทยาลัย				
1	จำนวนผู้สนใจเข้าศึกษาต่อระดับ บัณฑิตศึกษามีจำนวนลดลง	○	Operational <input checked="" type="checkbox"/> กระทบหน่วยงาน <input checked="" type="checkbox"/> KPI งานประจำ	<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึง เป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
2	การสำเร็จการศึกษาของนักศึกษา ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่หลักสูตร กำหนด	○	Operational <input checked="" type="checkbox"/> กระทบหน่วยงาน <input checked="" type="checkbox"/> KPI งานประจำ	<input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ ควบคุมภายใน <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท	พิจารณา	จัดลำดับเพื่อเป็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
				<input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
4. คณะเทคโนโลยีการเกษตร				
1	จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย	○	High Impact <input checked="" type="checkbox"/> กระทบทั้งมหาวิทยาลัย <input checked="" type="checkbox"/> KPI มหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
5. สำนักงานอธิการบดี				
1	ผู้ใช้บริการสรว่ายน้ำเกิดอุบัติเหตุจมน้ำ	○	High Impact <input checked="" type="checkbox"/> กระทบทั้งมหาวิทยาลัย <input checked="" type="checkbox"/> KPI มหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง
2	เจ้าหน้าที่เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงระหว่างปฏิบัติหน้าที่	○	High Impact <input checked="" type="checkbox"/> กระทบทั้งมหาวิทยาลัย <input checked="" type="checkbox"/> KPI มหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/ควบคุมภายใน <input checked="" type="checkbox"/> ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย <input type="checkbox"/> ปัจจุบันเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นแล้วจึงเป็นปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง

ภาคผนวก ข

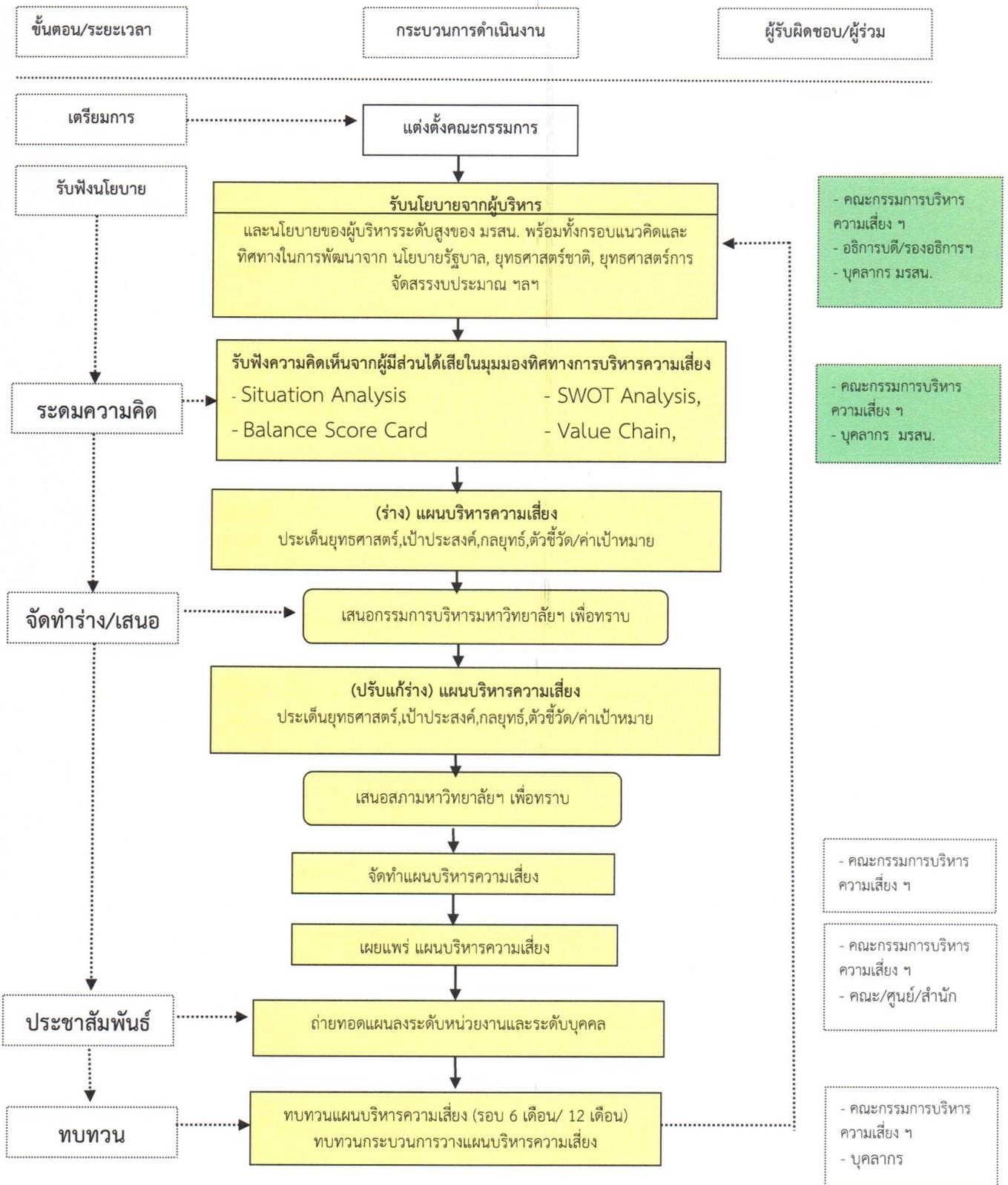
ขั้นตอน แนวทาง และปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม
<p>1</p> <p>กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม</p>	<p>การดำเนินการ/กิจกรรม</p> <p>แต่งตั้งกรรมการ/คณะทำงานเพื่อดำเนินการ</p> <p>(1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร (2) กำหนดวัตถุประสงค์ (3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ</p>
<p>2</p> <p>การระบุความเสี่ยง (Event Identification)</p>	<p>ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดย</p> <p>(1) การระดมสมอง (Brainstorming) (2) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) (3) ใช้รายการการตรวจสอบ (Check List) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น (4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis) (5) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis) (6) วิเคราะห์สถานการณ์ (What if)</p> <p>จำแนกประเภท (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (4) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p>
<p>3</p> <p>ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</p>	<p>วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง</p> <p>(1) ประเมินโอกาส (1 - 5) (2) ผลกระทบ (1 - 5) (3) ประเมินความเสี่ยง (1 - 25) (4) จัดลำดับความเสี่ยง (ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก)</p> <p>ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 1 - 2</p> <p>จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง</p>
<p>4</p> <p>ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)</p>	<p>วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง</p> <p>(1) ความเสี่ยงต่ำ : ยอมรับความเสี่ยง (2) ความเสี่ยงปานกลาง : ยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตาม (3) ความเสี่ยงสูง : ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแผนการควบคุม (4) ความเสี่ยงสูงมาก : ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแผนการควบคุมถ่ายโอนความเสี่ยง</p> <p>- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 3 - กำหนดมาตรการควบคุม - มอบหมายผู้รับผิดชอบ - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ</p> <p>รายงานการควบคุมภายใน</p>
<p>5</p> <p>ติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)</p>	<p>ติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง</p> <p>(1) รายงาน รอบ 6 เดือน</p> <p>(2) รายงาน รอบ 12 เดือน</p> <p>- รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 4</p> <p>1. รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน และอธิการบดี ตามแบบฟอร์ม SNRU - ERM 4 2. รายงานผลการจัดการความเสี่ยง เสนออธิการบดี</p>

หมายเหตุ : อ้างอิงจากการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งครอบคลุมแนวทางกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการติดตาม

Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ปฏิทินแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

20-30 ก.ค. 68

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

31 ก.ค. - 7 ส.ค. 68

สำรวจประเด็นความเสี่ยงจากทุกส่วนราชการเพื่อนำมาจัดทำแบบสอบถามประเมินความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

9 - 16 ก.ย. 68

บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยออกแบบสำรวจประเด็นความเสี่ยงแบบออนไลน์ผ่าน Google Form

19 ธ.ค. 69

ประชุมถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

22 ธ.ค. 68 - 7 ม.ค. 69

คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำและจัดส่งประเด็นความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม Bow-tie Diagram ภายใน 7 ม.ค. 69



ขอเชิญบุคลากร
ตอบแบบประเมินความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569





ปฏิทินแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

16 ม.ค. 69

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาสิ่งเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง จากทุกส่วนราชการ

19 ม.ค. 69

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาสิ่งเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง จากทุกส่วนราชการ

22 ม.ค. 69

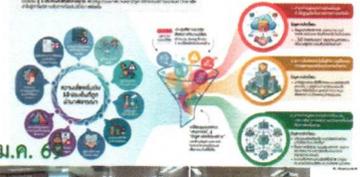
ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2569
พิจารณา ร่าง แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

19 ก.พ. 69

เสนอแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ครั้งที่ 2/2569
ในวาระแจ้งเพื่อทราบ

31 มี.ค. 69

ทบทวนและติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.259 รอบ 6 เดือน (1 ต.ค. 68 - 31 มี.ค. 69)



16 ม.ค. 69



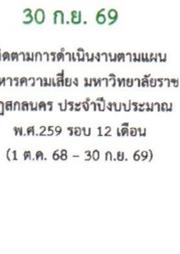
19 ม.ค. 69



22 ม.ค. 69



19 ก.พ. 69



30 ก.ย. 69

ภาคผนวก ค

รูปภาพการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- ภาพประชุมประชุมถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 วันที่ 19 ธันวาคม 2568 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมสร้อยสุวรรณ ชั้น 3 อาคาร 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



- ภาพประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ครั้งที่ 1/2569 วันที่ 22 มกราคม 2569 เวลา 10.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมสร้อยจันทร์ ชั้น 2 อาคาร 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พิจารณาร่างแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569





ภาคผนวก ง

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ ๑๕๔๙/๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ด้วยหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อช่วยลดความสูญเสีย ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนให้กลายเป็นโอกาสที่สร้างผลกระทบเชิงบวก รวมทั้งส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑(๑) และ (๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังต่อไปนี้

๑. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. ศาสตราจารย์ ดร.ทศวรรษ สีตะวัน	รองประธานกรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีชาศาสตร์ มีเกาะ	กรรมการ
๔. อาจารย์ ดร.พรเทพ เสถียรนพแก้ว	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชาวชายโง	กรรมการ
๖. รองศาสตราจารย์ ดร.วโรปภา อารีราษฎร์	กรรมการ
๗. อาจารย์ ดร.วินิธา พานิชย์	กรรมการ
๘. นางอุดมพร บุตรสุวรรณ	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงฤทธิ์ พุทธิลา	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ ศรีธีรณ	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวิทย์ สุวรรณรงค์	กรรมการ
๑๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปกกสิณ ขาทิพอด	กรรมการ
๑๓. รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร	กรรมการ
๑๔. อาจารย์นายสัตวแพทย์จักรพรรดี ประชาชาติ	กรรมการ

๑๕. รองศาสตราจารย์...

- ๒ -

๑๕. รองศาสตราจารย์ ดร. สราวุฒิ บุญเกิดรัมย์	กรรมการ
๑๖. รองศาสตราจารย์ ดร. วาสนา เกษมสินธ์	กรรมการ
๑๗. อาจารย์กรกช มาตะรัตน์	กรรมการ
๑๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาคร อินทะชัย	กรรมการ
๑๙. อาจารย์ ดร. พสุธา โกมลมาลย์	กรรมการ
๒๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรศักดิ์ แสนทวีสุข	กรรมการ
๒๑. นางสาวอิชยา จินะกาญจน์	กรรมการ
๒๒. นางสาวเบญจวรรณ จันปุม	กรรมการ
๒๓. นางผการัตน์ ทิพวง	กรรมการ
๒๔. รองศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย รสชาติ	กรรมการ
๒๕. อาจารย์ ดร. ลลิตี ทับทิมทอง	กรรมการ
๒๖. นางสุพัตรา หล้าชาญ	กรรมการ
๒๗. นางสาวจินตนา ลินโพธิ์ศาล	กรรมการ
๒๘. นายศักดิ์ชัย ฟองอ่อน	กรรมการ
๒๙. นางสาวอังคณา ศิริกุล	กรรมการ
๓๐. นางสาวงามวิไล คนไฉ	กรรมการ
๓๑. นายเกษม บุตรดี	กรรมการและเลขานุการ
๓๒. นางสาวพิชญาดา ธาณี	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๓. นางวาสนา จักรศรี	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๔. นางอมรรัตน์ ตุ่นกลิ่น	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๕. นางสาวณัฐพิมล วัชรกุล	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๖. นางสาวอรอนงค์ ชูเดชวัฒนา	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๗. นายจรรูวิทย์ ลังภูลี	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๘. นางสุพัตรา สุขนธชาติ	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๙. นายภาณุวัฒน์ ศักดิ์ดา	ผู้ช่วยเลขานุการ
๔๐. นางสาวชนกญาดา โคตรสาลี	ผู้ช่วยเลขานุการ
๔๑. นางนุชนารถ พิมกร	ผู้ช่วยเลขานุการ
๔๒. นางสาวเบญจพร มายูร	ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

๑. กำหนด นโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งดำเนินการ ระบุวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอต่อคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร

๒. ส่งเสริม วางแนวทางกำกับดูแล และติดตามให้หน่วยงานของมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานตามแผน บริหารความเสี่ยง และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอมาตรการปรับปรุง แผนบริหารความเสี่ยง

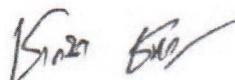
๓. ทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น

- ๓ -

๔. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องทราบ
๕. ปฏิบัติงานอื่นที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งวันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๘ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๘



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญจิตปรีชา)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก จ

หนังสือหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๓ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ
ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๓๙ บัญญัติให้หน่วยงาน
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ กัตยานมิตร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้และหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒



บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (๔) องค์การมหาชน
- (๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย





๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑินเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



- ๒ -

ข้อ ๔ ให้นำหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



ภาคผนวก ฉ

ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ด้วยหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อช่วยลดความสูญเสีย ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนให้กลายเป็นโอกาสที่สร้างผลกระทบเชิงบวก รวมทั้งส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ดังต่อไปนี้

๑. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการสนับสนุนการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย และใช้เป็นโอกาสในการขับเคลื่อนโครงการ/กลยุทธ์ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายมหาวิทยาลัยภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒. มุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัยและทุกระดับครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยง และทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย

๓. ให้ทุกส่วนราชการในมหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามผลการสื่อสารและการรายงาน การวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อม การกำหนดกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรับรู้ มีส่วนร่วมในการดำเนินการและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

๔. ให้มหาวิทยาลัยและทุกส่วนราชการมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๕. การบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับที่ต้องปฏิบัติ และมีผู้บริหารกำกับติดตาม ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมีการทบทวน เพื่อปรับปรุง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๘

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร