



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
จังหวัดปทุมธานี

2560

## คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ใช้เป็นคู่มือในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 กำหนดให้หน่วยรับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปรับปรุงแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยปรับลดแบบฟอร์มและรูปแบบการจัดทำรายงานต้องปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าวเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารความเสี่ยงมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา มีระบบบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และให้สามารถบริหารจัดการภายในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนดำเนินต่อไปและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก เพื่อร่วมกันพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

คู่มือการบริหารความเสี่ยง เนื้อหาภายในเอกสารประกอบด้วยบริบทที่เกี่ยวข้องของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เหตุผลความจำเป็นในการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และการจัดทำรายงานเสนอต่อผู้รับผิดชอบกำกับดูแล รวมทั้งได้รวบรวมแบบฟอร์มที่ใช้ดำเนินการไว้ในภาคผนวก แล้วกรอบแนวทางที่จัดทำขึ้นนี้หวังว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยจะได้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบประกันคุณภาพ ระบบแผนงาน เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานในทุกภารกิจทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

## สารบัญ

	หน้า
การบริหารความเสี่ยง	1
วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	2
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	2
ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง	3
ระบบบริหารความเสี่ยง	4
ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง	4
ประเภทของความเสี่ยง	4
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	5
การระบุความเสี่ยง	6
ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง	6
การพิจารณาความเสี่ยง	9
จัดลำดับความเสี่ยง	10
กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	10
การจัดการความเสี่ยง	11
สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	11
การติดตามผลและการรายงาน	11
เอกสารอ้างอิง	12
ภาคผนวก	13
เอกสารที่ 1	14
เอกสารที่ 2	15
เอกสารที่ 3	16
เอกสารที่ 4	17
เอกสารที่ 5	18
เอกสารที่ 6	19

## การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารตลอดจนบุคลากรในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกันในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ ดังนี้

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้

3. เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
5. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ
6. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
7. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

นอกจากความสำคัญดังกล่าวมหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและการปฏิบัติตามระบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องรายงานผลการประเมินความความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

2. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2555 องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 ซึ่งเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

- 2.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันรวมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

- 2.2 มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้านตามบริบทของสถาบัน จากตัวอย่างต่อไปนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ)

- 2) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

- 3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ

- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม

การบริหารความเสี่ยง สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

5) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

6) ความเสี่ยงอื่นๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2

4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

#### วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการเตรียมการของมหาวิทยาลัยเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น
2. ลดความกังวลของบุคลากรและผู้บริหารที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
3. เป็นการวางแผนเพื่อรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดการสูญเสียขึ้น
4. เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

#### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายการรั่วไหลความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เป็นอุปสรรคต่อการทำงานทำให้ไม่บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงมี 2 ลักษณะ คือ ความเสี่ยงภายใน (Internal Risk) และความเสี่ยงภายนอก (External Risk)

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการซึ่งทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดหรือบุคลากรในงานส่วนไหนต่างต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการคาดการณ์ เพื่อการตัดสินใจในการเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือลดผลของการเสียหาย (หรือผลกระทบ) ที่อาจเกิดขึ้นอันจะมีผลต่อความสูญเสียขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการบริหารงานภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้เท่านั้น มิใช่การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้รับกับการตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ควบคุมได้

## ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงพอจะสรุปได้ดังนี้

### 1. ปัจจัยภายในองค์กร

#### 1.1 ขนาดขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร มิงบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้องมากย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก

#### 1.2 ความสลับซับซ้อน

การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแล สาขาเครือข่าย

#### 1.3 คุณภาพของระบบควบคุมภายใน

ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพย่อมลดโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้และองค์กรที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้องค์กรต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยังมีมากเท่านั้น

#### 1.4 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร

องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด กระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต้องแข่งกับเวลาโอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดย่อมมีสูง

#### 1.5 ความสามารถของฝ่ายบริหาร

กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถ หรือด้อยความสามารถโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานก็จะมีมาก

#### 1.6 การทุจริตทางการบริหาร

การทุจริตทางการบริหารเป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ขาดความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจสอบทำได้ยากกว่าปกติทำให้มูลค่าความเสียหายมีค่าสูงย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

#### 1.7 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม

มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหารทำให้นโยบาย ปรัชญา การทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยน พนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

#### 1.8 พนักงานศีลธรรมเสื่อม

การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ขาดศีลธรรมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้ง ความแตกแยก ทำให้ขาดความสามัคคีมีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่มสูญเสียการควบคุม นำมาซึ่งความเสื่อมเสียให้กับองค์กร

### 2. ปัจจัยภายนอกองค์กร

#### 2.1 ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบ

ข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน

2.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2.3 ความเสี่ยงจากการผลิตบัณฑิต

2.4 อื่น ๆ ฯลฯ

### ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

### ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง

1. ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
2. ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
3. ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
4. สร้างโอกาส
5. สร้างคุณค่าให้การทำงาน
6. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
8. ปกป้องการปฏิบัติงาน
9. เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
10. มองเป้าหมายในภาพรวม

### ประเภทของความเสียหาย

เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายเรื่อง หลายแหล่งที่มา แต่ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วย ความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ ฯลฯ) (Resources Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ รวมระบบเทคโนโลยีและอาคารสถานที่

2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายใน



ที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผล กระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

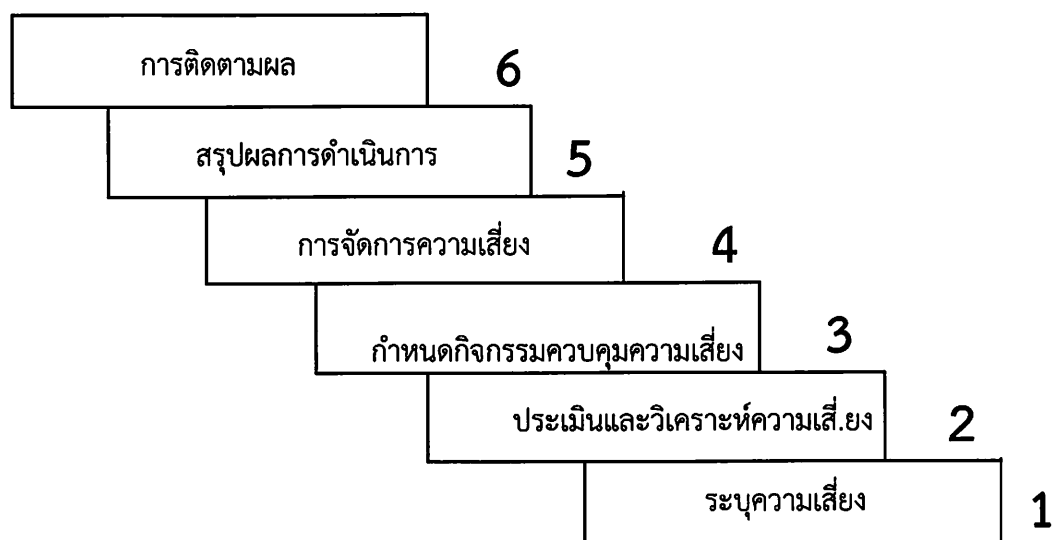
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร (Personnel Risk and Governance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการอาจารย์และบุคลากรประพฤติไม่เหมาะสมสร้างความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

6. ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก (Other Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยง





### การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความ ผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินของ องค์กรวิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือการประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงรวมกันหรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละ หน่วยงานประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุ ความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ)
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม
5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
6. ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

### ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการประเมินเพื่อวัดความเป็นไปได้ของโอกาสเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความ รุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้ แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อ จัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง มักจะทำ 2 มิติ คือ

1. โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Probability) หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	1 ครั้งในช่วง 5 ปี
2	น้อย	1 ครั้งในช่วง 2-4 ปี
3	ปานกลาง	1 ครั้งในช่วง 1 ปี
4	มาก	1 ครั้งในช่วง 2-6 เดือน
5	สูงมาก	1 ครั้งในช่วง 1 เดือน

2. ระดับผลกระทบ/ความรุนแรง (Severity/Impact) ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดความ

รุนแรงหรือผลกระทบกับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในความเสี่ยง ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ฯ) ด้านความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน ด้านความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ ด้านความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม ด้านความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร และด้านความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่ฯ)

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท
2	ต่ำ	10,00 - 50,000 บาท
3	ปานกลาง	50,00 - 250,000 บาท
4	สูง	250,001 - 10,000,000 บาท
5	สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %

ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %

### ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขอบบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดของกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎของกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกรองคาเสียหายหากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดของกฎหมายที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและ เรียกรองคาเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมากรวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับ ความเสียหาย

ด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพการศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน ความปลอดภัย เทคโนโลยี/นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %

ด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

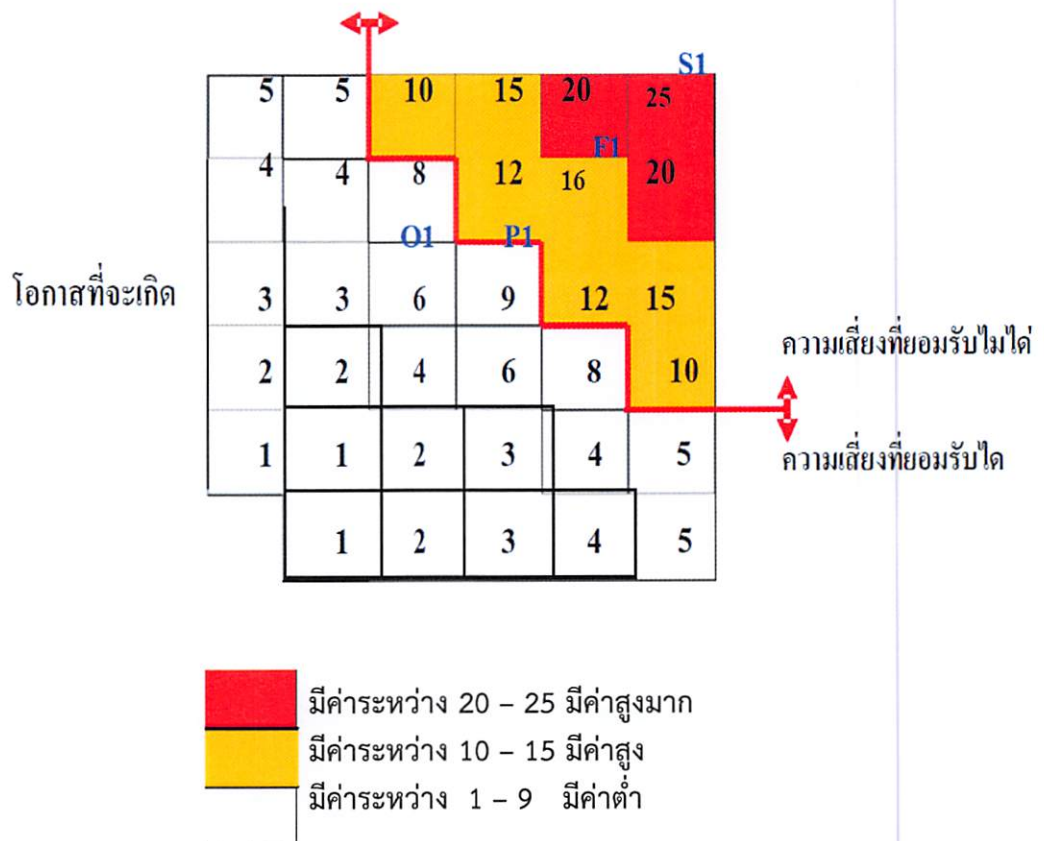
ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยและในระยะเวลาสั้น ๆ น้อยกว่า 1 สัปดาห์
2	ต่ำ	มีผลกระทบน้อยและในระยะเวลาสั้น ๆ ระหว่าง 1 สัปดาห์ - 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางและในระยะเวลาสั้น ๆ ระหว่าง 1-6 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลาสั้น ๆ /ปานกลาง ระหว่าง 6-12 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบอย่างมากและในระยะเวลา นาน มากกว่า 1 ปี

ด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบันและจากเหตุการณ์ภายนอก

ระดับ	ความรุนแรง	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยสามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ต่ำ	มีผลกระทบน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 สัปดาห์ - 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบ รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 - 6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข มากกว่า 6 เดือน

### การพิจารณาความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่เกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยง ดังนี้



### จัดลำดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 3 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไปดังตาราง

	3	ระดับความเสี่ยงสูงมาก มีค่าระหว่าง 20 - 25	ความเสี่ยงยอมรับไม่ได้
	2	ระดับความเสี่ยงสูง มีค่าระหว่าง 10 - 19	ความเสี่ยงสูง
	1	ระดับต่ำหรือปานกลาง มีค่าระหว่าง 1 - 9	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
3	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้จนกว่าจะลดความเสี่ยงลงถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตามจะต้องหยุดทำงานนั้น
2	ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้นเมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
1	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ไม่ต้องมีการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่าหรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 3 ระดับ 2 ถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่ระดับ 1 เมื่อพิจารณาจาก ระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงานแต่ความเสี่ยงใน ระดับ 3 และ 2 หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการ ดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนทุกระดับในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมินดังนี้

1. การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกันเป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง
2. การควบคุมที่มีอยู่แล้วเป็นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่และยังไม่มี

หรือมีแต่ยังไม่สมบูรณ์ โดยใช้เครื่องหมาย  ✓ หมายถึง มีอยู่แล้ว ✗ หมายถึง ไม่มี และ ○

หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์

3. ผลของการควบคุมที่มีอยู่แล้วเป็นที่ทำกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง  ได้ผลตามความคาดหวัง ✗ หมายถึง ไม่ได้ผลตามความคาดหวัง ○ หมายถึง ได้ผลแต่ยังไม่ สมบูรณ์

### การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้วต้องมีการประเมิน วิธีการ จัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมิน ต้องเลือก วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะ เกิดขึ้นและความ รุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการ ตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ (4T) คือ

1. การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและ ยอมรับได้ แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

2. การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความ รุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่น ในการจัดการความเสี่ยง

4. การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยง เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้น และดำเนินการ ประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

### สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง (แบบรายงาน ปย.2)

สรุปผลกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การควบคุม ระดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อให้แต่ละ หน่วยงาน ดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้

### การติดตามผลและการรายงาน (Risk Monitoring) (แบบติดตาม ปย.2)

การติดตามผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้มีการควบคุมและจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพจึงต้องมีการติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการ ทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้าปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผล ดังนี้

หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิภาพ สามารถ ป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้ เหมาะสมกับเวลา มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## เอกสารอ้างอิง

- คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาศึกษา  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2551. แผนบริหารความเสี่ยง. สืบค้นจาก  
<http://www.nidtep.go.th/website/files/risk.doc>
- คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2552. คู่มือการบริหารความเสี่ยง. สืบค้นจาก  
<http://www.osun.org>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด. พิมพ์ครั้งที่ 3.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
สำนักงานปลัด กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2551. แผนบริหารความเสี่ยง.  
สืบค้นจาก <http://blog.m-society.go.th/media/users/audit/Riskplan.doc>



ภาคผนวก

### ระบุความเสี่ยง

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรมของหน่วยงาน)	ปัจจัยเสี่ยง

หมายเหตุ

S1 มีค่าระหว่าง 20 - 25 (สูงมาก) , F มีค่าระหว่าง 10 - 19 (สูง) และ O , P มีค่าระหว่าง 1 - 9

**การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง**  
**สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม ของหน่วยงาน)	รายละเอียดความ สูญเสีย (ปัจจัยเสี่ยง)	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ/ ความรุนแรง (2)	คะแนนความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง) (1) x (2)	ลำดับความเสี่ยง

หมายเหตุ ระดับความเสี่ยง 3 มีค่าระหว่าง 20 - 25 (ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้), 2 มีค่าระหว่าง 10 - 19 (ความเสี่ยงสูง) และ 1 มีค่าระหว่าง 1 - 9 (ความเสี่ยงยอมรับได้)

การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง  
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ลำดับ	ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม ของหน่วยงาน) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุม ที่มีอยู่แล้ว (3)	การควบคุมที่มี อยู่แล้วได้ผลหรือไม่ (4)	วิธีจัดการความเสี่ยง (5)	หมายเหตุ (6)
					..... ยอมรับ ..... ควบคุม ..... ถ้ายโอน ..... หลีกเลี่ยง	

หมายเหตุ ช่อง 3 ✓ หมายถึง มี, ○ หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์, X หมายถึง ไม่มี

ช่อง 4 ✓ หมายถึง ได้ผลตามที่คาดหมาย, ○ หมายถึง ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์, X หมายถึง ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย

**แผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง**  
**สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**

เอกสารที่ 4

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของ งานที่ปริมาณและ วัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	ระดับความ เสี่ยง (3)	การจัดการ ความ เสี่ยง (4)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (ปัจจัยเสี่ยง) (5)	กิจกรรมการ ควบคุม (แผนการปรับปรุง การควบคุม) (6)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (7)

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน  
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่...30.... เดือน.....กันยายน..... พ.ศ. ....25xx.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (เอกสารที่ 4 ช่อง1)	การควบคุมที่มีอยู่ (เอกสารที่ 4 ช่อง 2)	การประเมินผลการ ควบคุม (เอกสารที่ 3 ช่องที่ 4)	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่ (เอกสารที่ 4ช่อง 5)	การปรับปรุงการ ควบคุม (เอกสารที่ 4 ช่อง 6)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (เอกสารที่ 4 ช่อง7)	หมายเหตุ

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ. ....

รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน  
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
สำหรับปสิ้นสุดวันที่...30.... เดือน.....กันยายน..... พ.ศ. ....25xx.....  
รอบระยะเวลา 6 เดือน เริ่ม .....ถึง.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ	ปัญหาและอุปสรรค
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด</li> <li>- ดำเนินการแล้ว ล่าช้ากว่ากำหนด</li> <li>- ยังไม่ดำเนินการ</li> <li>- อยู่ระหว่างดำเนินการ</li> </ul>	ไม่มี

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....



