

## คู่มือการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

### หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เปิดการเรียนการสอนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๕ เป็นต้นมา โดยมีภารกิจหลัก ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นทางด้านเกษตร ทั้งในรูปของการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถออกไปรับใช้ประเทศชาติและสังคม เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางการเกษตรที่ครบวงจร รวมทั้งเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นที่พึ่งของสังคมและชุมชน ดังนั้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย จึงได้มีนโยบายนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลการบริหารจัดการที่ดี โดยจะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายให้แก่มหาวิทยาลัย ภายใต้สถานการณ์การดำเนินงานที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย จึงมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ประกอบกับ การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มีตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกำกับอยู่ด้วย

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้กำหนดให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับหน่วยงานย่อย ได้แก่ คณะ/สำนัก/หน่วยงานวิสาขา มีการบริหารความเสี่ยง โดยมีการจัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

### การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาสความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

**กระบวนการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการในการระบุเหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และวิธีการจัดการตอบสนองต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการบริหารความเสี่ยง จะมีประสิทธิผลที่สุดหากออกแบบให้แทรกหรือฝังอยู่ในกิจกรรมการปฏิบัติงานปกติ

## วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงาน/มหาวิทยาลัยวางไว้
๒. เพื่อให้ผู้บริหาร/บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย และร่วมกันหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. สร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
๔. เพื่อให้มีระบบในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
๕. เพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

## ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย
๒. เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดวิธีการการป้องกัน/ลด/ขจัดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผน การติดตามงาน และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย

## ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- เป็นงานที่ไม่ซ้ำงานประจำเป็นกิจวัตร	- ลักษณะงานเป็นงานประจำทำเป็นกิจวัตร
- เป็นงานที่มีลักษณะการจัดการ	- ลักษณะงานเป็นงานปฏิบัติการ
- เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง	- เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน
- แสดงด้วยการนำเสนอ	- บันทึกเป็นเอกสาร
- จำเป็นในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง	- ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ
- เป็นงานบริหารตามโครงการ	- เป็นงานปฏิบัติตามวิธีการทำงาน ตามรอบบัญชี
- มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	- เป็นสิ่งที่พึงอยู่ในขอบเขตจำกัด
- มุ่งที่ผลการดำเนินงาน	- มุ่งที่การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
- คำนึงถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้	- คำนึงถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ผลิตผลได้
- เน้นการทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไป	- เน้นการมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม

## นโยบายการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กำหนดโดยมหาวิทยาลัยซึ่งในแต่ละปีอาจมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันตามสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมหาวิทยาลัยจะมีการแจ้งนโยบายและดำเนินการในปีนั้นๆ ไปยังทุกหน่วยงานพร้อมบันทึกข้อความแจ้งให้จัดทำแผนความเสี่ยง

## เอกสารประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง หน่วยงานต้องมีเอกสารเพื่อประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

๑. แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ในแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

๒. จุดอ่อน/อุปสรรค (ถ้ามี) จากการ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา จุดอ่อน และอุปสรรค ในการดำเนินงานของหน่วยงานของปีที่ผ่านมา และคาดว่าจะเป็ความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายในปีนี้

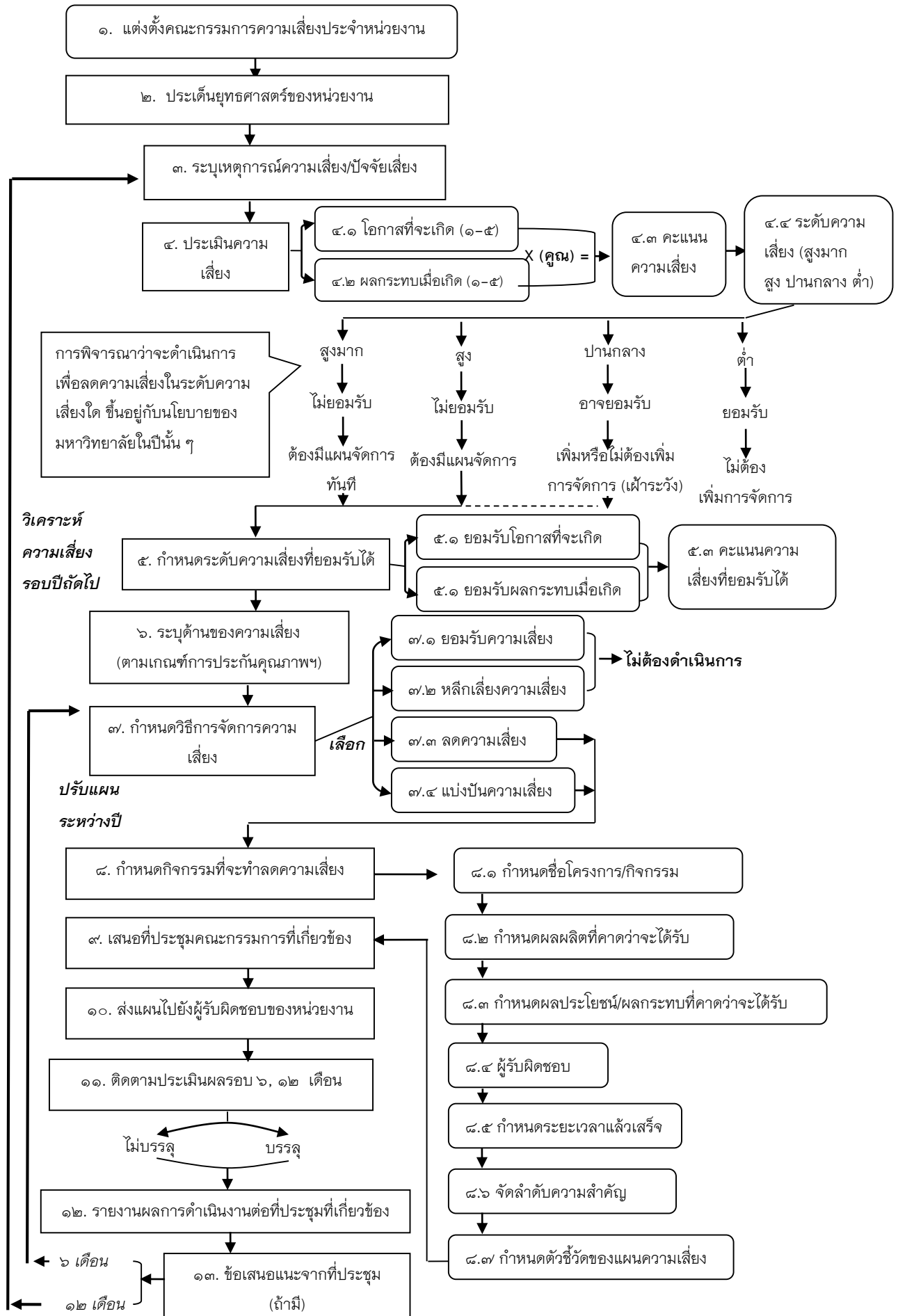
๓. รายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน (ความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ของปีที่ผ่านมา (ถ้ามี)) เนื่องจากความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/ลด/ขจัด ในปีที่ผ่านมาได้ให้นำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ในปีนี้

๔. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ได้แก่ ที่ประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนี้

๕. ผลการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาของปีที่ผ่านมา เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ไม่บรรลุ และ/หรือนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนี้

๗. ตัวบ่งชี้ประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ. ที่เกี่ยวกับความเสี่ยง

ทั้งนี้ ให้พิจารณาว่าความเสี่ยงที่มาจาก ข้อ ๒-๗ เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดใดในแผนยุทธศาสตร์ หากไม่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มได้ พร้อมทั้งหาวิธีการ/กิจกรรมมาควบคุม/ลด/ขจัด ให้หมดไป



๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. นำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของหน่วยงาน (ตัวชี้วัดกำหนดเอง) เป็นหลัก (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑-๓)

๓. ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง เมื่อนำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นหลักในการวิเคราะห์แล้ว ให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนที่ คาดการณ์ว่าจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ ทั้งนี้ อาจดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา พร้อมทั้งคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบในอนาคต นำความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากปีที่ผ่านมา SWOT หน่วยงาน ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง มาพิจารณาระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๔) จากเหตุแห่งความเสี่ยง จากปัจจัยภายนอก ดังนี้

**ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น

- ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน ทำให้ค่าเล่าเรียนสูงขึ้น หน่วยงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น มีรายได้น้อยลง

- ความเสี่ยงจากภาวะการเมือง เช่น การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี ทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง

- ความเสี่ยงจากสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและธรรมเนียมของสังคม การก่อการร้าย ทำให้มีผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษา

- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทำให้หน่วยงานต้องปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศในการบริหารให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการสูงขึ้น

**ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในของหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ (นำไปจัดทำการควบคุมภายใน) ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การขาดสภาพคล่อง สถานภาพเครดิตไม่มั่นคง ไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มได้ ไม่สามารถติดตามการชำระหนี้ของลูกค้า
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เช่น การไม่คิดเปลี่ยนแปลง กรอบแนวคิดเดิม ไม่ใช้ประโยชน์จากคนที่มีอยู่ การเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในกระบวนการบริหารหลักสูตร (หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของตลาดนักศึกษาจบมาหางานทำได้น้อย) ความผิดพลาดกระบวนการบริหารงานวิจัย (การให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยไม่ทั่วถึง) ความผิดพลาดของระบบงาน (ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์) ความผิดพลาดของระบบประกันคุณภาพ (ผลการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ)
- ความเสี่ยงจากกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การละเมิดสัญญา นิติกรรมไม่ชัดเจน/เป็นธรรม การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร)
- ความเสี่ยงจากบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล เช่น การทุจริตโดยตั้งใจ การกระทำโดยไม่ได้รับอนุญาต การกระทำผิดโดยตั้งใจ และการสูญเสียหรือขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็น
- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น ข้อจำกัดการพัฒนาและติดตั้งระบบ ระบบล้มเหลวไม่ทำงาน การถูกโจมตีความปลอดภัยของระบบ และความสามารถในการทำงานของระบบ
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น อาคารชำรุด อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ ห้องปฏิบัติการมีไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ไม่มีความปลอดภัย (ไม่มีไฟฟ้าในจุดเสี่ยง ไม่มีการติดตั้งสัญญาณไฟในจุดที่มีทางแยก ถนนแคบ ไม่มีการตัดแต่งกิ่งไม้เพื่อความปลอดภัย ไม่มีการสร้างทางหนีไฟตามอาคาร)

**๔. ประเมินความเสี่ยง** ให้ประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ว่ามีผลกระทบต่อการทำงานเป้าหมายของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติคือ

**๔.๑ โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด ให้หน่วยงานประเมินโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงาน (ควรกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดที่เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด(ระบุในตารางแบบฟอร์มช่องที่ ๖)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความถี่โดยเฉลี่ย*	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	๕
สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๔
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่เกิด	๑

\* หมายเหตุ สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๒ ผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ควรกำหนดระดับผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๖)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายเชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

\* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นระดับความสำเร็จ

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
รุนแรงที่สุด	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐%	๕
ค่อนข้างรุนแรง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐%	๓
น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐%	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

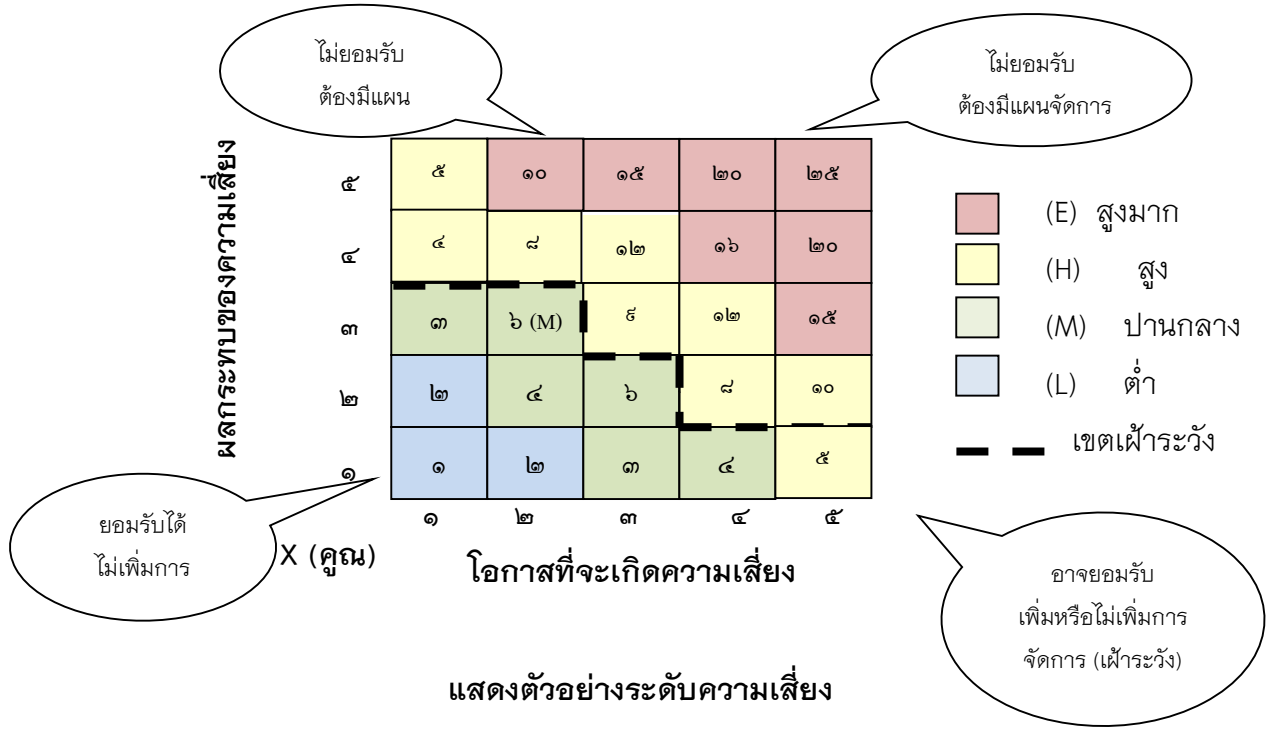
\* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๓ **คะแนนความเสี่ยง** หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๗) **เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน** โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

**สูตร :** โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

**เช่น :** โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

๔.๔ **ระดับความเสี่ยง** เมื่อได้ค่าคะแนนความเสี่ยงแล้วให้นำค่าคะแนนมาเทียบในตาราง เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) ในแต่ละเหตุการณ์ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๘)



ระดับความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้



- **ระดับความเสี่ยงต่ำ** (สีฟ้า) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยหรือน้อยมาก **สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ**

- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** (สีเขียว) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง **อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้** เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ **เป็นเขตเฝ้าระวัง** แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น

- **ระดับความเสี่ยงสูง** (สีเหลือง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ**

- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** (สีแดง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที**

**หมายเหตุ :** การพิจารณาว่าจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงใด ขึ้นอยู่กับนโยบายของมหาวิทยาลัยในปีนั้น ๆ

**๕. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** ให้หน่วยงานกำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่จะสามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

**๕.๑ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

**๕.๒ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

**๕.๓ ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง การให้ค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำค่าคะแนนการยอมรับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง มีค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๙)

## ๖. ระบุด้าน ดังนี้

- **หน่วยงานที่มีการเรียนการสอน ในระดับด้านของพันธกิจ** โดยวิเคราะห์จากจากความ เสี่ยง ช่อง (๔) ว่าอยู่ในพันธกิจใดตามเกณฑ์มาตรฐานของคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีอยู่ ๕ พันธกิจ ได้แก่ ๑) ด้านการเรียนการสอน ๒) ด้านการวิจัย ๓) ด้านการบริหารวิชาการ ๔) ด้านการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม ๕) ด้านบริหารจัดการ ทั้งนี้ ต้องมีการวิเคราะห์ให้ครบทุกพันธกิจตามที่เกณฑ์ ประกันกำหนด หากพันธกิจใดไม่มีความเสี่ยง ให้ระบุว่า “ได้วิเคราะห์แล้วไม่มีความเสี่ยง”

- **หน่วยงานระดับสำนัก ให้ระดับด้านของความเสี่ยง** โดยวิเคราะห์จากจากความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง ช่อง (๔) ว่าอยู่ในด้านใดตามเกณฑ์มาตรฐานของคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีอยู่ ๗ ด้าน โดยระบุเป็นตัวเลข (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑๐) ดังนี้ ๑) ด้านทรัพยากร ๒) ด้าน ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน ๓) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๔) ด้านการ ปฏิบัติงาน ๕) ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล ๖) จากเหตุการณ์ภายนอก และ ๗) ด้านอื่น ๆ ตาม บริบทของสถาบัน ทั้งนี้ ต้องมีอย่างน้อย ๓ ด้าน (ต่อปีงบประมาณ)

**๗. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง** ให้หน่วยงานเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ใน ตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑๑) ซึ่งมี ๔ วิธี ดังนี้

**๗.๑ การยอมรับความเสี่ยง** ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ใน ระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

**๗.๒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยง นั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

**๗.๓ ลดความเสี่ยง** หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นเกิดและ ผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบ สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมี แผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

**๗.๔ การแบ่งปันความเสี่ยง** ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจาย ความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

**๘. กำหนดกิจกรรมลดความเสี่ยง** เมื่อหน่วยงานทราบวิธีการจัดการความเสี่ยง เรียบร้อยแล้วให้หน่วยงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

**๘.๑ กำหนดชื่อโครงการ/กิจกรรม** หมายถึง นโยบาย วิธีการ มาตรการ การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อาจจะเป็นกิจกรรมคิดริเริ่มใหม่ๆ กิจกรรมที่ เป็นลักษณะงานประจำ กิจกรรมที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลด ความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์นั้น (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑๒) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าหากมี การปฏิบัติตามวิธีการจัดการที่กำหนดขึ้น อาจจะทำให้ความเสี่ยง หดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด **ทั้งนี้** ในการเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีแนวทางในการเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ดังนี้

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกว่ากิจกรรมควบคุมที่แต่ละฝ่ายเสนอมาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น กิจกรรมใดสามารถทำได้จริง เสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่ทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ หรือคุ้มค่างับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

- วิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสียของแต่ละทางเลือก

**ผลได้** คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันที หรือในระยะยาว

**ผลเสีย** ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

**๔.๒ กำหนดผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)** หมายถึง ผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานตามกิจกรรมในข้อ ๔.๑ ข้อ (๑๒) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ข้อ ๑๓)

**๔.๓ ประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ (Out come)** หมายถึง ความสำเร็จรวมถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานตามกิจกรรมในข้อ ๔.๑ ข้อ (๑๒) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ข้อ ๑๔)

**หมายเหตุ :** ทั้งนี้ ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ และประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ ต้องสามารถผลักดันให้ตัวชี้วัดบรรลุตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้

**๔.๔ กำหนดผู้รับผิดชอบ** ในแต่ละกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะนำกิจกรรมดังกล่าวไปดำเนินการ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ข้อ ๑๕)

**๔.๕ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ** ให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินงานให้สอดคล้องความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูง ซึ่งต้องรีบดำเนินการก่อน เช่น ความเสี่ยงที่มีค่าคะแนน ๒๕ ต้องรีบดำเนินการก่อน ทั้งนี้การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จต้องเป็นของปีงบประมาณนั้น โดยให้กำหนดตรงความเป็นจริง เช่น มกราคม ๒๕.... เป็นต้น (กำหนดแล้วเสร็จควรระบุภายในเดือน กันยายน ของปีนั้นๆ) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ข้อ ๑๖)

**๔.๖ จัดลำดับความสำคัญ** ดูจากคะแนนความเสี่ยง ข้อ (๓) ว่าคะแนนปัจจัยเสี่ยงข้อใดคะแนนมากที่สุด ควรรีบดำเนินการ ให้ระบุ ลำดับ ๑ (ในตารางแบบฟอร์ม ข้อ ๓) ต่อจากคะแนนความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานทราบลำดับความสำคัญในการดำเนินการก่อนและหลัง และเร่งดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด สำหรับความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงมากก่อน

**๔.๗ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง** เช่น ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ ๕๐ หรือ ปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๓๐ หรือ ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ เพื่อวัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

**๙. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง** เมื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

**๙. ส่งแผนบริหารความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน** เมื่อได้แผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านที่ประชุมเห็นชอบแล้ว ให้จัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

**๑๐. การติดตามและประเมินผล รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน** หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบที่หน่วยงานกำหนดให้ เป็นผู้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง ปีละ ๒ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

- ติดตามประเมินผลรอบ ๖ เดือน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปีว่าวิธีการที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

- ติดตามประเมินผลรอบ ๑๒ เดือน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณว่าแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดสามารถผลักดันเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ ตัวชี้วัดของแผนบริหารความเสี่ยงบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

**๑๑. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง** เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน) ดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

**๑๒. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม (ถ้ามี)** เมื่อหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๓ ครั้ง (รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน) คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน ให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

- รอบ ๖ เดือน ปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี โดยการแก้ไขวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม
- รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีถัดไป

## แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ....

หน่วยงาน.....

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ๑) ..... ๒) ..... ๓) .....

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี .....	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	ความ เสี่ยง ด้าน	วิธีการจัดการความเสี่ยง				ผู้รับ ผิดชอบ	กำหนด ระยะ เวลา แล้ว เสร็จ
				โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความสำ คัญ	ระดับ risk			วิธีการ	กิจกรรมที่จะทำ				
											ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผลผลิตที่คาด ว่าจะได้รับ (Out put)	ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะได้รับ (Out come)		
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)=(๖) x(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)	(๑๓)	(๑๔)	(๑๕)	(๑๖)
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> .....															
- ตัวชี้วัด.....															

.....  
 (.....)  
 ตำแหน่ง.....  
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

## “ตัวอย่าง”

มจ. ๐๐๔

## แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

## หน่วยงาน คณะ....

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) 1) ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ 60 2) บัญชีเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ 70 3) ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี 59	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	ความ เสี่ยง ด้าน	วิธีการจัดการความเสี่ยง				ผู้รับ ผิดชอบ	กำหนด ระยะ เวลา แล้ว เสร็จ
				โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความ สำคัญ	ระดับ risk			วิธีการ	กิจกรรมที่จะทำ				
											ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผลผลิตที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out put)	ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out come)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(6)×(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล</b>															
1.1 ร้อยละของจำนวน นักศึกษาที่เข้าเรียน ทางด้านการเกษตร เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	5	1.1.1 จำนวนผู้ สนใจเรียน ทางด้าน การเกษตรน้อยลง	5	5	25 (ลำดับ 1)	สูงมาก	16	ทรัพย์สิน การ	ลด/ ควบคุม	1.1.1.1 ส่งเสริม ให้มีการปรับ หลักสูตรให้ ตอบสนองตาม ความต้องการ ของผู้เข้าศึกษา และชุมชนให้ มากขึ้น	หลักสูตรที่ ตอบสนอง ความ ต้องการของ ผู้เข้าศึกษา และชุมชน	ผู้ที่สนใจเข้า เรียนเพิ่มมาก ขึ้น	รองฯฝ่าย วิชาการ/ ผอ.สำนัก บริหารฯ	ธ.ค.59

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี 59	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	ความ เสี่ยง ด้าน	วิธีการจัดการความเสี่ยง				ผู้รับ ผิดชอบ	กำหนด ระยะ เวลา แล้ว เสร็จ
				โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความ สำคัญ	ระดับ risk			วิธีการ	กิจกรรมที่จะทำ				
											ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผลผลิตที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out put)	ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out come)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(6)x(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บัณฑิตมีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ เก่ง ดี และมีความสุข</b>															
2.1 ผลการพัฒนา บัณฑิตตามอัตลักษณ์	ค่าเฉลี่ย	4.00	2.1.1 นักศึกษา ขาดคุณธรรมและ จริยธรรมทำให้ เกิดเหตุการณ์ที่ ทำให้เสียชื่อเสียง	3	5	15 (ลำดับ 2)	สูงมาก	5	7	ลด/ ควบคุม	2.1.1.1 จัดทำ แผนและ มาตรการ ป้องกันการเสีย ชื่อเสียงเกี่ยวกับ คุณธรรมและ จริยธรรมของ นักศึกษาและ พร้อมทั้ง ดำเนินการตาม แผน	แผน/ มาตรการ ป้องกันการ เสียชื่อเสียง ของนักศึกษา	ไม่มีเหตุการณ์ที่ ทำให้นักศึกษา ของ มหาวิทยาลัย เสียชื่อเสียง ส่งผลให้ นักศึกษาเป็น บัณฑิตที่พึง ประสงค์	รองฯฝ่าย พัฒนาฯ/ ผอ.กองกิจ ฯ/ผอ.กอง แนะแนวฯ/ ผอ.ศูนย์ ศิลปะฯ	ก.ค. 59

.....  
 (.....)  
 ตำแหน่ง.....  
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....