

การบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษา
RISK MANAGEMENT

โกไคย ศรีรัตนภาส

ผู้ช่วยอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RMUTR

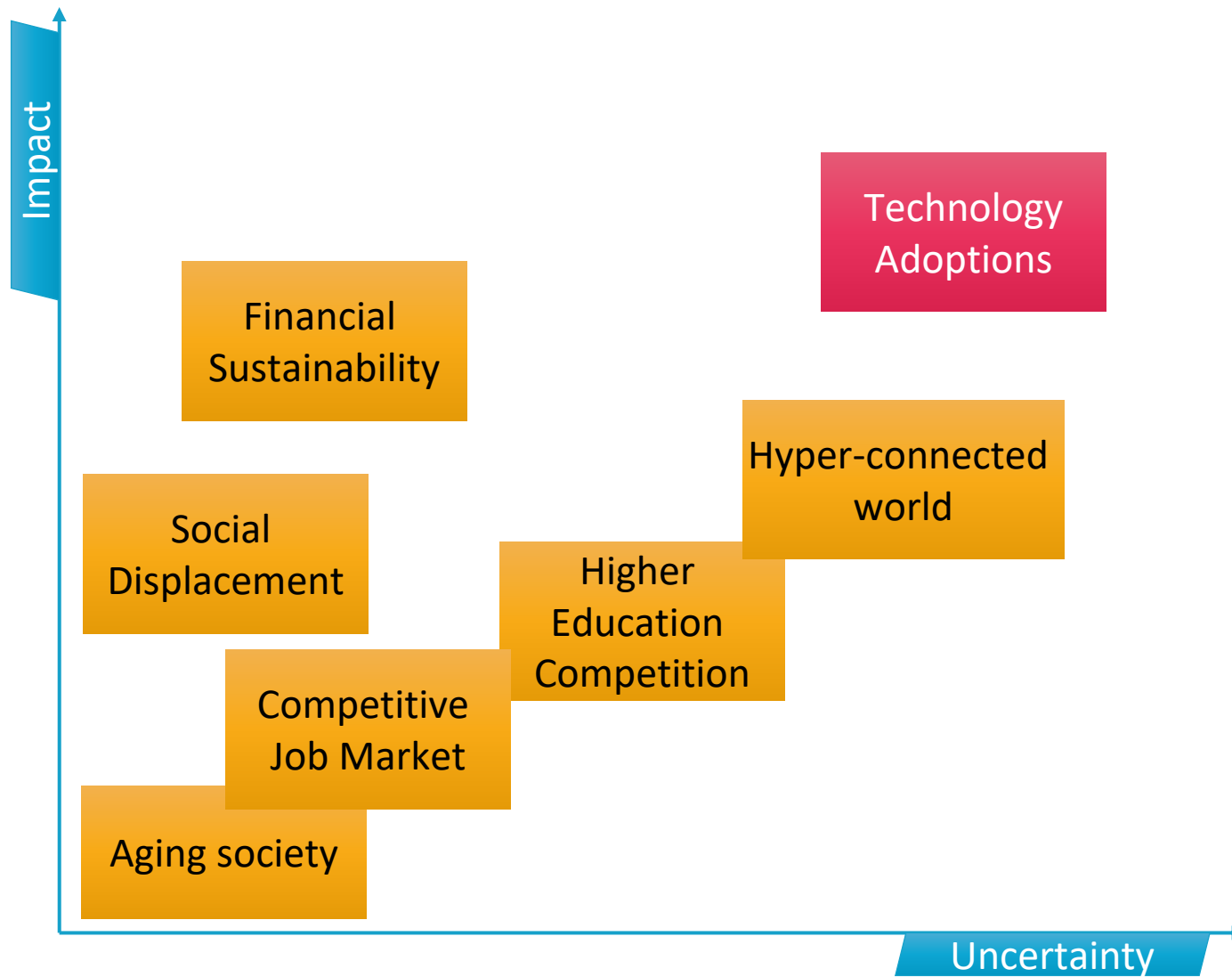




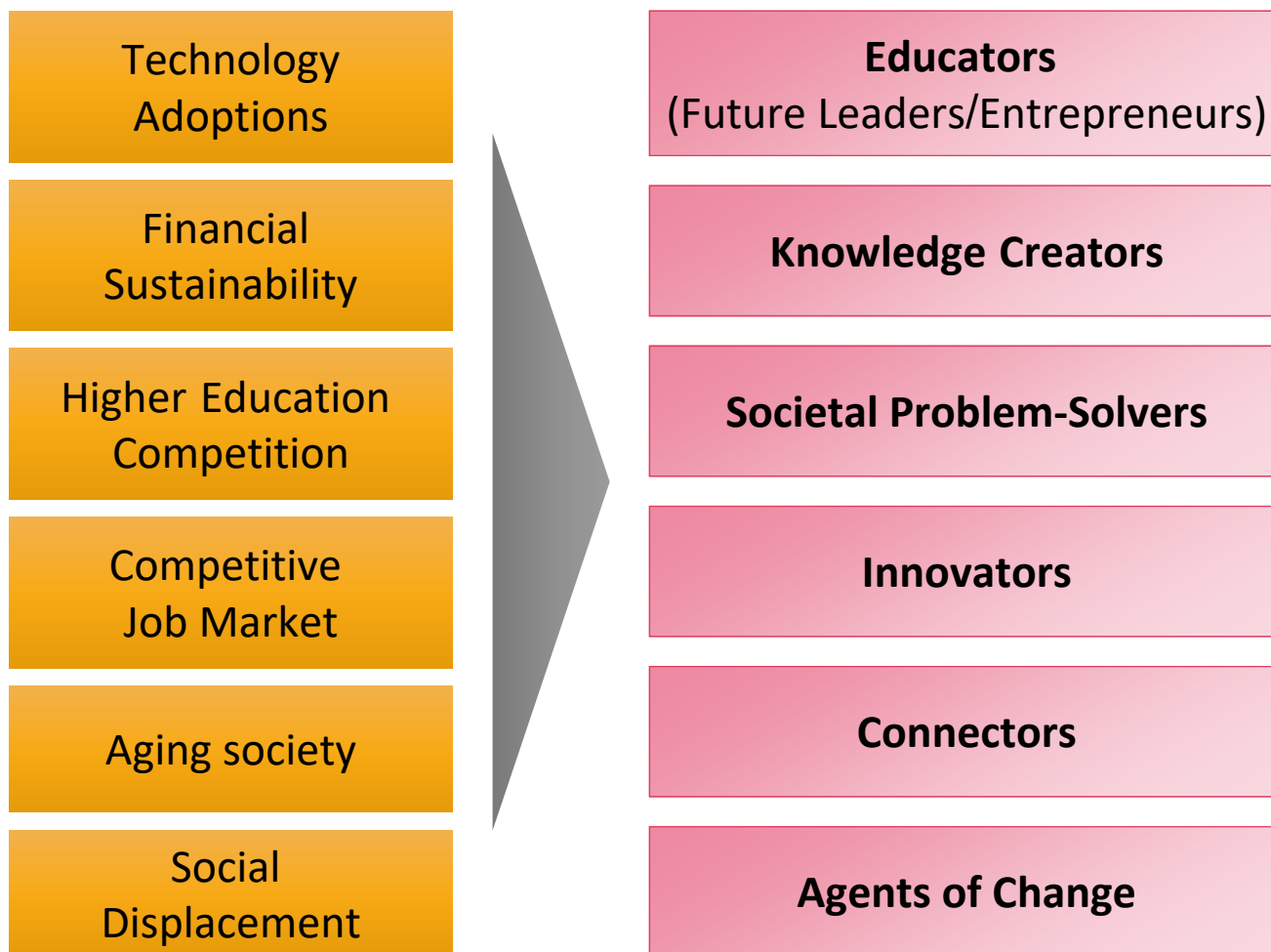
TAKE THE RISK
OR LOSE THE CHANCE

หมายเหตุ: หลายองค์กร และบางส่วนงานมักวิเคราะห์ว่าตนเองไม่มีความเสี่ยงซึ่งเป็นการเสียโอกาสที่จะหามาตรการรองรับโดยสิ้นเชิง

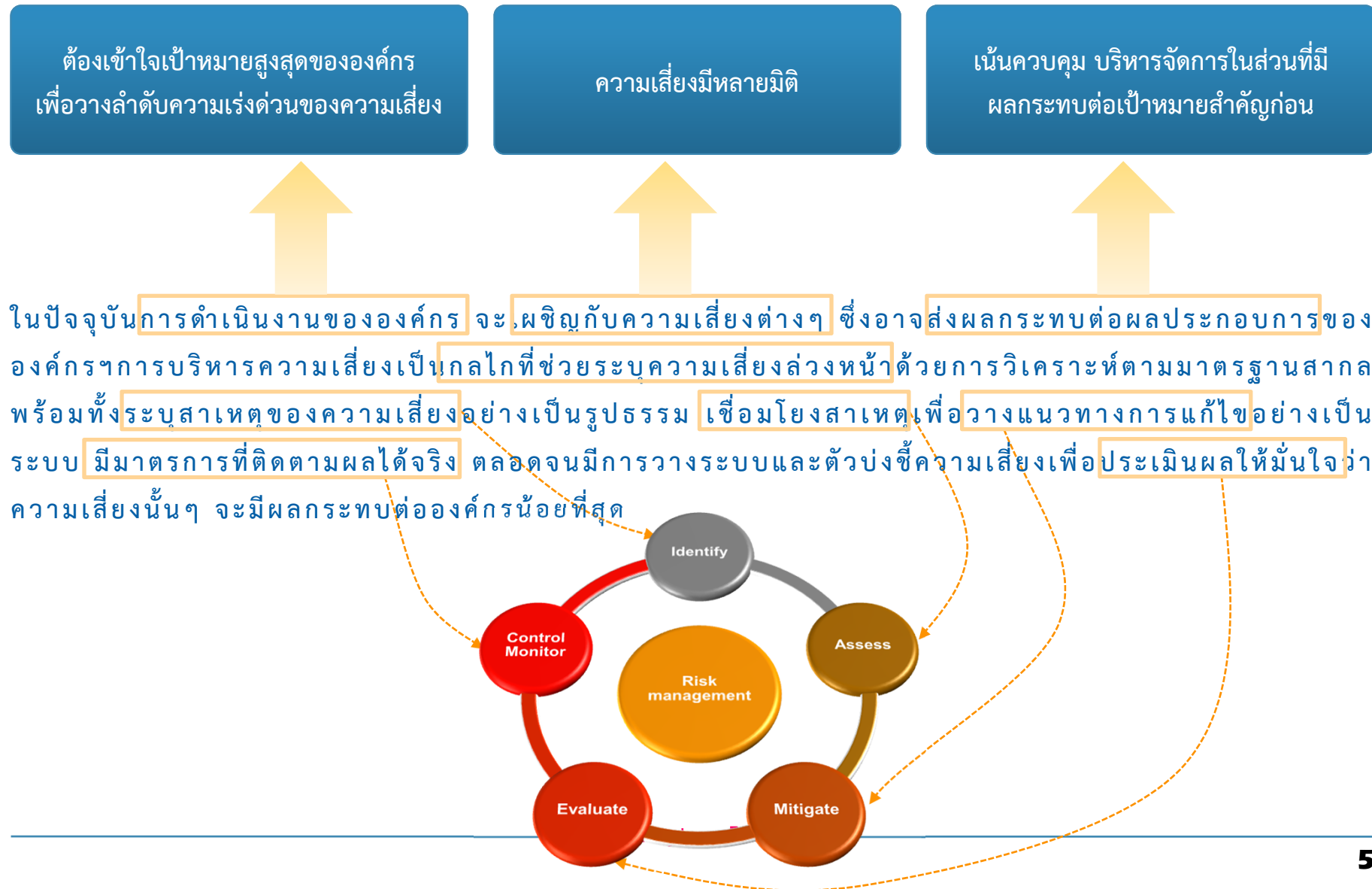
ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย



ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยซึ่งควรเตรียมมาตรการรองรับ



การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร



ความเสี่ยง VS. ปัญหา

	ปัญหา	ความเสี่ยง
การเกิดเหตุการณ์ (เทียบกรอบเวลา)	เกิดเหตุการณ์ อยู่ในปัจจุบัน	- ยังไม่เกิดเหตุการณ์ในปัจจุบัน หรือ อาจเคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต (แต่ปัจจุบันยังไม่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น) - มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต
การเกิดความเสียหาย สูญเสีย (ผลกระทบ)	ได้รับผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายแล้วในปัจจุบัน	ยังไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ ยังไม่เกิดความสูญเสีย ความเสียหาย ในปัจจุบัน
การจัดการ/แก้ไข หรือโครงสร้างการจัดการ	- เชิงรับ (แก้ไข) - ใช้กระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ผ่านกลไกการบริหารจัดการองค์กร ตามสายการบังคับบัญชา ที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา และระดับความรุนแรงของปัญหา - สามารถดำเนินการจัดการ และแก้ไขปัญหาได้โดยทันที	- เชิงรุก (ป้องกัน เตรียมพร้อมรับมือ) - ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยการทำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหาร - ความเสี่ยง และผู้บริหารของคณะ และส่วนงาน - สามารถดำเนินการจัดการ ทำกับดูแล มีระบบควบคุมภายในที่ดีต่อปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) ที่สำคัญรวมถึงระบบตอบสนองที่ดี ที่มีประสิทธิภาพเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถรับมือได้ ยอมรับได้

คน กลไก ปัจจัยสนับสนุน: เงื่อนไขความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากภายในองค์กร ที่ไม่ใช่ปัจจัยจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้นั้น มักก่อตัวขึ้นจากเงื่อนไขสำคัญ 3 ส่วนคือ

คน (ความไม่เชี่ยวชาญ ประมาท ฯลฯ)

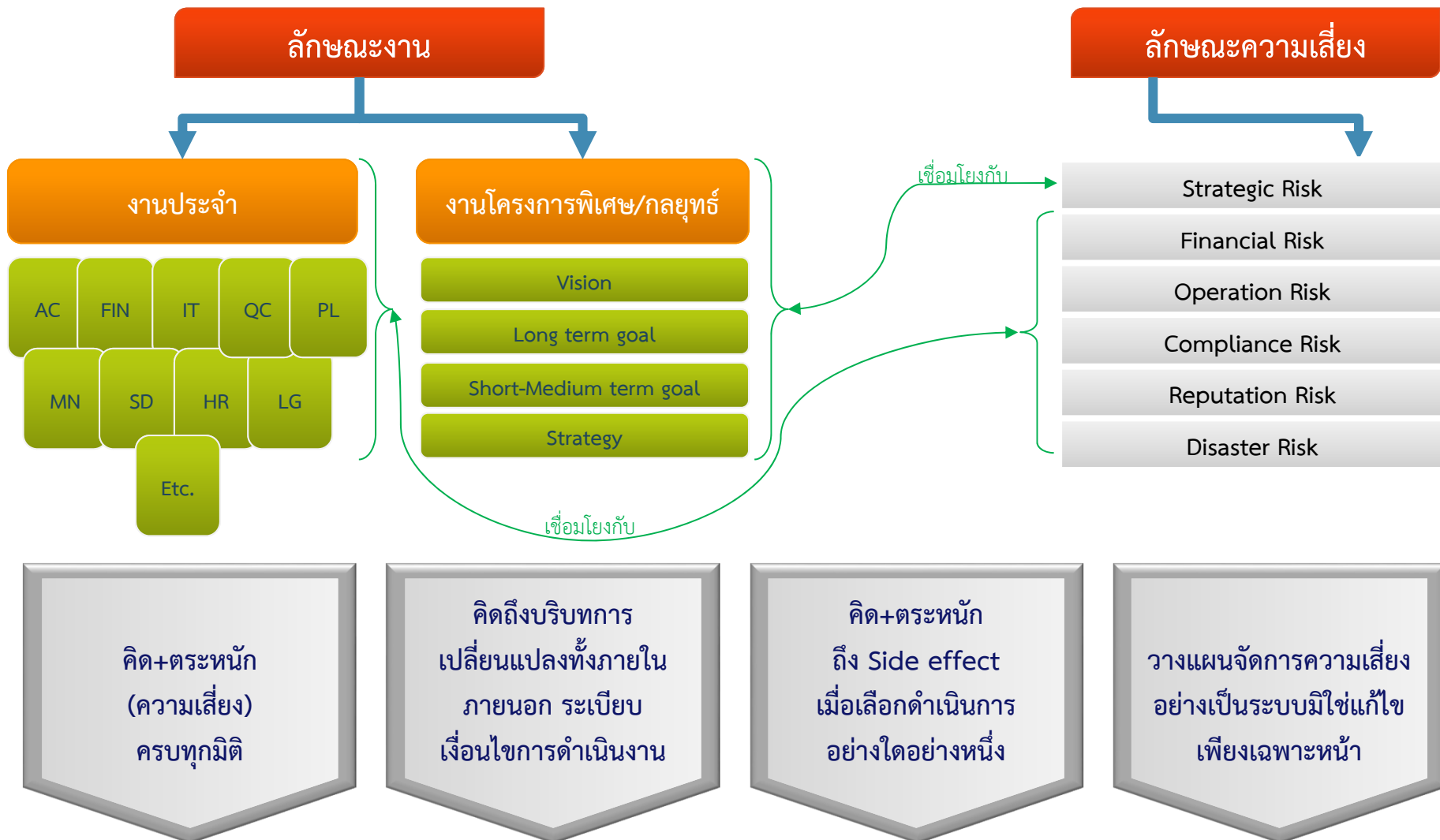
กลไก (ขั้นตอนการปฏิบัติที่มีความเสี่ยง ระบบที่ออกแบบมารองรับความเสี่ยง ฯลฯ)

ปัจจัยสนับสนุน (ทรัพยากรไม่เหมาะสม ขาดข้อมูลในการบริหารความเสี่ยง กายภาพ ฯลฯ)

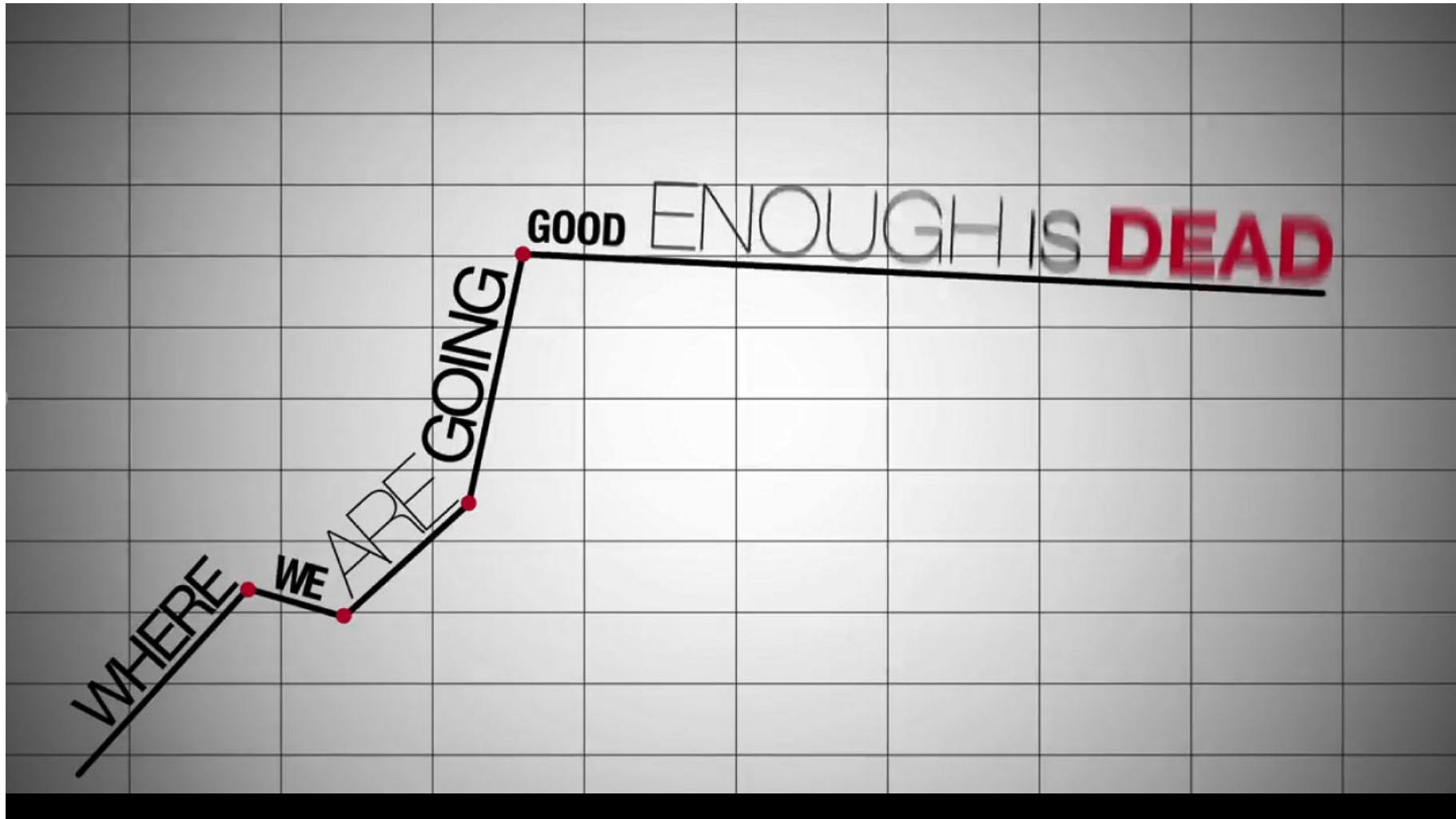
การบริหารความเสี่ยง => การจำกัดเงื่อนไขของความเสี่ยง



การชี้วัดความเสี่ยง วัดได้-บริหารจัดการได้

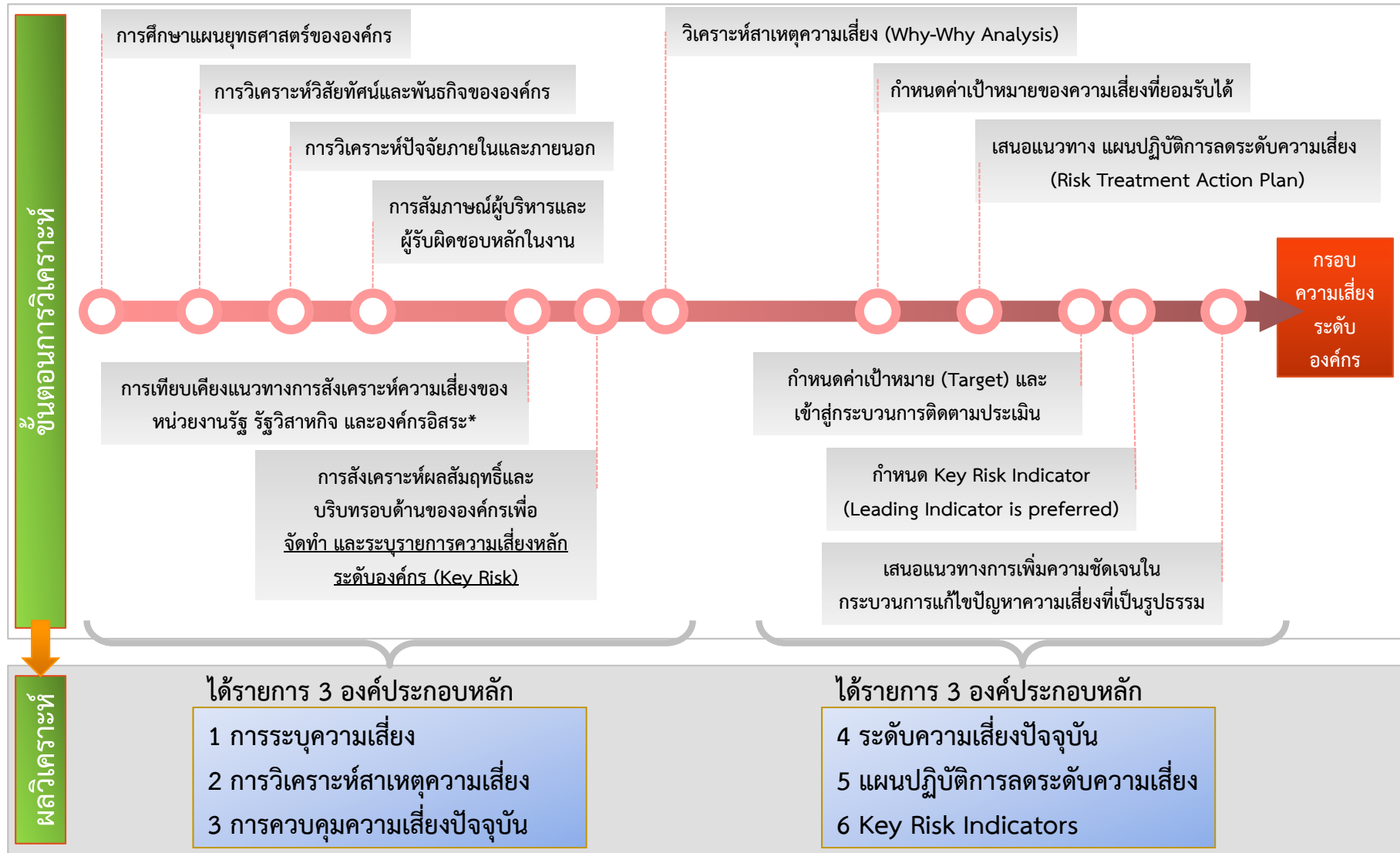


Future Education for Exponential Change and Digital Transformation



ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงและข้อควรคำนึงถึง

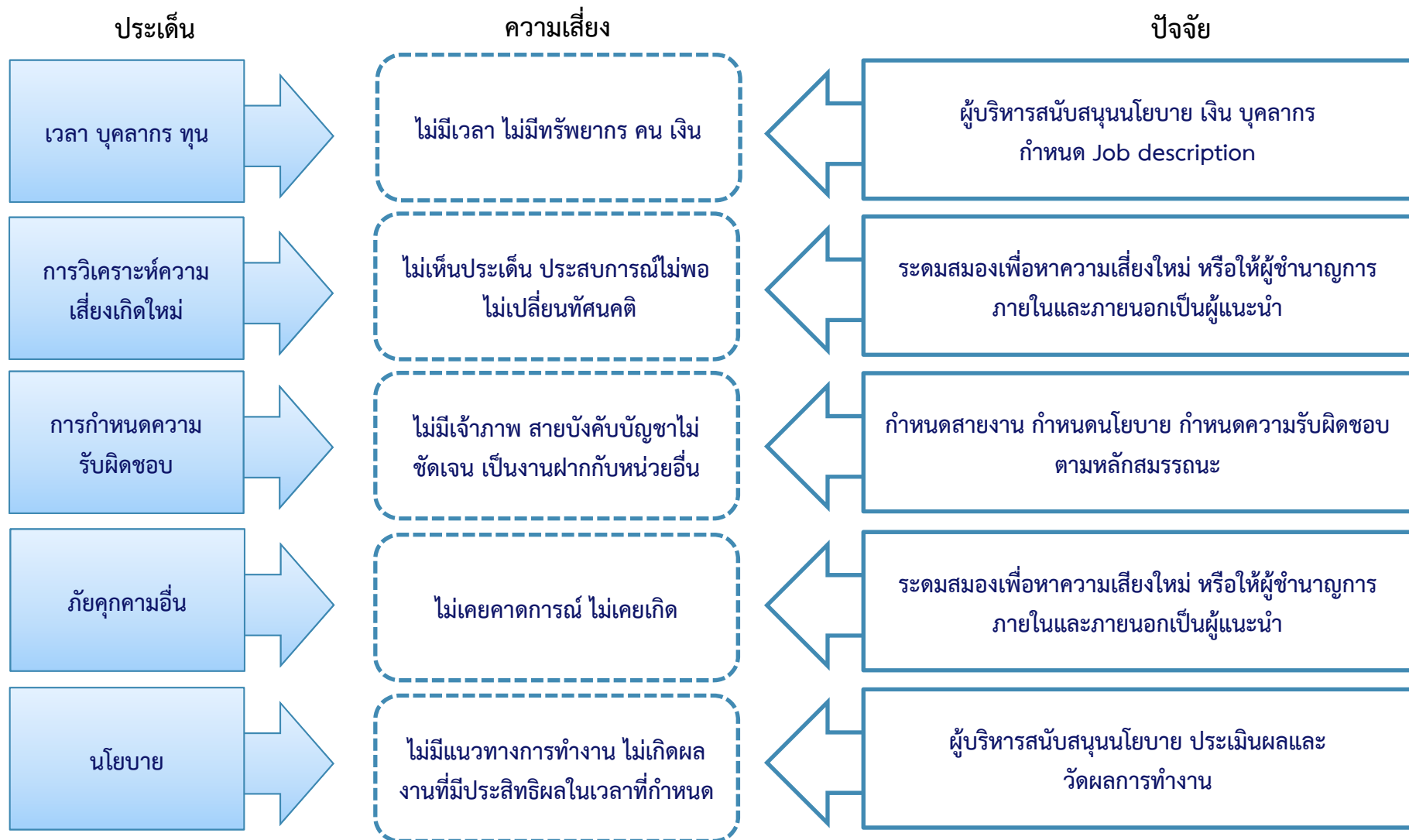
ขั้นตอนการวิเคราะห์หาองค์ประกอบในกรอบความเสี่ยง



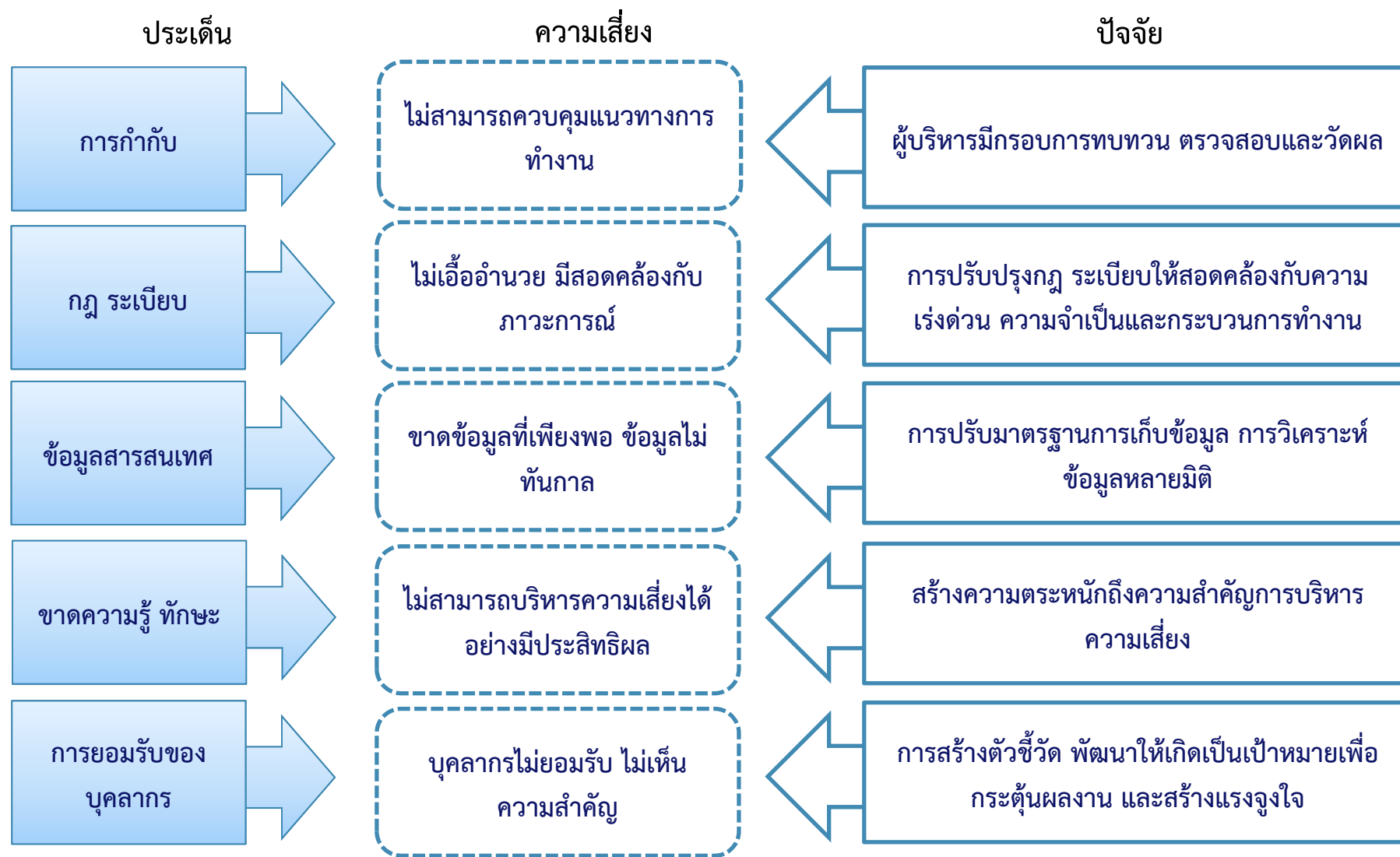
ข้อเสนอการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน



ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยง



ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยง (ต่อ)



ตัวอย่างประเด็นการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย จากส่วนราชการชั้นนำ

- การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดด้านอัตรากำลังที่คงที่หรือลดลง ขณะที่ภาระงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอาจมีความยาก ซับซ้อนมากขึ้น
- ผลักดันงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มีมาตรฐานการในระยะยาว ยั่งยืน โดยที่ไม่ขึ้นอยู่กับศักยภาพ-ความสามารถเฉพาะตัว ตลอดจนมีกระบวนการมาตรฐานที่ชัดเจน
- การรักษามาตรฐานของงานระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เปลี่ยนแปลงนโยบาย เปลี่ยนแปลงผู้บริหารผู้กำหนดทิศทาง (ลดการเกียร์ว่าง ลดการรอนโยบาย เพิ่ม Autonomous)
- การปรับตัวให้ทันและพร้อมรับกับระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถใช้ระเบียบ-ข้อบังคับต่างในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน
- การจัดการกับความไม่พร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ล้าสมัย
- การเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อันส่งผลถึงความต่อเนื่องของงานและแนวทางการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม หรือขาดความชำนาญในระยะแรก
- การจัดสรรงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอ รองรับการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างประเด็นการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย จากส่วนราชการชั้นนำ (ประเด็นเฉพาะงาน)

- ความพร้อมและความเข้าใจของเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอต่อระบบพัสดุ จัดซื้อ จัดจ้างใหม่ผ่านกระบวนการ e-bidding e-Market
- การเพิ่มความรวดเร็ว ชัดเจน เป็นมาตรฐานในกระบวนการทางพัสดุเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนงาน หรือโครงการต่างๆ
- การลดความเสี่ยงจากข้อมูลที่คลาดเคลื่อนและไม่เป็นปัจจุบัน ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน ใช้งานได้จริง ถูกต้อง แม่นยำ
- การลดปัญหาที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับกิจกรรม

ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงระดับส่วนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2561 (ประเด็นเฉพาะงาน)

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์
(Strategic Risk)

ตัวอย่างความเสี่ยงจากส่วนงาน

วัตถุประสงค์ : เป็น-----ชั้นนำของประเทศ

รายการ ความเสี่ยง (S)	ปัจจัยเสี่ยง- สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบ ของความ เสี่ยง	วิธีการควบคุม/ลด ผลกระทบใน ปัจจุบัน	ประเมิน ความเสี่ยง		แผนการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม	KRI + ค่าเป้า หมาย	ติดตามและประเมินผล รอบ 12 เดือน		
				โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง			สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ	โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
เปิด หลักสูตร ใหม่ ล่าช้า ไม่ทันคู่ เทียบที่ สำคัญ	1) คณะฯ ยังไม่มี ระบบและกลไกในการ ติดตามการสร้าง หลักสูตรใหม่ 2) ข้อมูลที่จะนำมาใช้ ในการปรับปรุง หลักสูตรยังไม่มาก พอที่จะสร้างหลักสูตร ที่มีความโดดเด่น แตกต่างจากสถาบัน อื่นและตรงกับความต้องการของสังคม	1) ชื่อเสียง ของคณะฯ ลดลง 2) จำนวน นิสิตที่สนใจ มาเรียนมี จำนวนลดลง 3) รายได้ของ คณะฯ ลดลง	1) คณะบดีประชุมแจ้ง ปัญหาของคณะฯ ที่ไม่ สามารถเปิดหลักสูตรใหม่ ให้ทันรับนิสิตในปี 2561 เพื่อให้ทุกคนทราบถึง สถานการณ์ที่กำลังเผชิญ 2) แต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดกรอบการพัฒนา หลักสูตรฯ เพื่อมากำหนด ทิศทางกำหนดทิศทางของ หลักสูตร 3) แต่งตั้งคณะกรรมการ พัฒนาหลักสูตร	3 x 3	Critical	1) แจ้งให้คณาจารย์และ เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบถึงแผน และกรอบระยะเวลาในการ เปิดหลักสูตรใหม่ 2) คณะกรรมการกำหนด กรอบการพัฒนาหลักสูตรฯ รวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการ สร้างหลักสูตรใหม่ 3) จัดทำกระบวนการ/ ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ให้ชัดเจน และควบคุมเวลา ในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ทัน เปิดสอนในปีการศึกษา 2562	จัดทำ หลักสูตรฯ เสร็จภายใน เดือน มีนาคม 2561 เพื่อให้ สามารถ ประกาศรับ นิสิตได้ ภายใน เดือน มกราคม 2562	1) โครงสร้างหลักสูตร ดำเนินการพิจารณาเนื้อหา รายวิชาในให้สอดคล้องกับ มคอ.2 2) คณะฯ จัดทำหลักสูตร ฉบับร่าง และผ่านการแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว กำลัง ดำเนินการเสนอเข้า คณะกรรมการบริหารฯ เพื่อ พิจารณาเห็นชอบ	3 x 3	Critical

ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงระดับส่วนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2561 (ประเด็นเฉพาะงาน)

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

ตัวอย่างความเสี่ยงจากส่วนงาน

วัตถุประสงค์ : ผลงานวิจัยและนวัตกรรมของคณะสามารถสร้างประโยชน์สู่สังคม

รายการความเสี่ยง (S)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบของความเสียหาย	วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน	ประเมินความเสี่ยง		แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	KRI + ค่าเป้าหมาย	ติดตามและประเมินผลรอบ 12 เดือน			
				โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ	โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงและผลงานนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์สู่สังคมมีจำนวนน้อย	1) การทำวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ในคณะยังมีน้อย 2) ไม่มีระบบสนับสนุนการพัฒนาต่อยอดงานวิจัยเพื่อสร้างประโยชน์สู่สังคม	ต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	1) จัดสรรทุนสนับสนุนการทำวิจัยที่ต่อยอดหรือเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรม 2) สร้างความร่วมมืองานวิจัยกับ ตปท. 3) สนับสนุนโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศและ ตปท. 4) ร่วมกับศูนย์วิจัยและพัฒนาอื่นๆ ในการผลักดันการสร้างผลิตภัณฑ์.....ใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	2 x 2	Medium	1) จัดตั้งหน่วยปฏิบัติการวิจัยที่มีความเชื่อมโยงข้ามศาสตร์มากขึ้น 2) สร้างกระบวนการคัดสรรผลงานวิจัยของคณาจารย์ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อต่อยอดงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ขึ้นสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์หรือตอบสนองต่อความต้องการของสังคม	1) ร้อยละของผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับ Tier 1 : ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 2) จำนวนผลงานวิจัยที่ประเมิน "ผ่าน" ในการประเมินศักยภาพเพื่อใช้ประโยชน์แก่สังคม : อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง	1) หน่วยปฏิบัติการวิจัยที่ได้รับการอนุมัติแล้วประกอบด้วย RU 6 หน่วย และ STAR 1 หน่วย 2) ได้ร่วมกับศูนย์วิจัยอื่นๆ พัฒนาเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินศักยภาพในการพัฒนาต่อเป็นผลิตภัณฑ์ของผลงานวิจัย 3) จัดการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างอาจารย์และภาคอุตสาหกรรม/ภาคเอกชน 4) ได้พัฒนาโครงการวิจัยร่วมภาคเอกชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์.....ใหม่ 5) ได้ศึกษาฐานข้อมูลปัญญาประดิษฐ์ วิทยานิพนธ์ และรายงานการวิจัยของโครงการต่าง ๆ ระหว่างปี 2539-2559 เพื่อคัดเลือกงานวิจัยที่มีศักยภาพสำหรับการประยุกต์ใช้ ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้น 126 รายการ	2 x 2	Medium	

ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงระดับส่วนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2561 (ประเด็นเฉพาะงาน)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

ตัวอย่างความเสี่ยงจากส่วนงาน

วัตถุประสงค์ : มีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการดูแลผู้ป่วยและได้มาตรฐาน
ผู้ป่วยปลอดภัย

รายการ ความเสี่ยง (O)	ปัจจัยเสี่ยง- สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบ ของ ความ เสี่ยง	วิธีการ ควบคุม/ลด ผลกระทบใน ปัจจุบัน	ประเมินความ เสี่ยง		แผนการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม	KRI + ค่าเป้า หมาย	ติดตามและประเมินผล รอบ 12 เดือน		
				โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง			สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ	โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
ผู้ป่วย/ บุคลากร ไม่ได้รับ การ ช่วยเหลือ อย่าง ทันเวลาที่	1) ยังไม่มีแนวทาง ปฏิบัติที่ชัดเจน 2) บุคลากรขาด ทักษะ ความรู้ ใน การดูแลช่วยเหลือ ผู้ป่วยภาวะฉุกเฉิน 3) ศักยภาพของทีม ดูแลผู้ป่วย 4) ระบบการส่งต่อ ผู้ป่วย 5) สมรรถนะของ บุคลากร	1) ผู้ป่วย ได้รับ อันตราย /ต้อง ได้รับ การ รักษา เพิ่มขึ้น	1) เก็บรวบรวม รายงานการเกิด ภาวะฉุกเฉินแจ้งให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 2) จัดทำแนวทาง ปฏิบัติในการ ประเมิน/คัดกรอง และการช่วยเหลือ ผู้ป่วยที่เกิดภาวะ ฉุกเฉิน	2 x 3	High	1) ทบทวนแนวทางปฏิบัติ เพื่อฝึกทักษะในการดูแล ช่วยเหลือผู้ป่วยในทุกคลินิก 2) เพิ่มศักยภาพของทีม ดูแลผู้ป่วยโดยส่งไป ฝึกอบรมการดูแลผู้ป่วยใน ภาวะฉุกเฉิน 3) ประสานกับทุกภาควิชา/ ทุกคลินิก รายงานการเกิด ภาวะแทรกซ้อนในแต่ละ หัตถการ เพื่อนำมารวบรวม และจัดทำเป็นแนวทาง ปฏิบัติในการป้องกันการ เกิดภาวะแทรกซ้อน	1) จำนวนผู้ป่วย ภาวะฉุกเฉินทางการ แพทย์ที่ไม่ได้รับการ รักษาเหมาะสมและ ทันเวลา (0 คน) 2) ร้อยละของ บุคลากรทาง การแพทย์ที่ได้รับ การฝึกอบรมการ ช่วยเหลือผู้ป่วย ฉุกเฉินทางการ แพทย์ (ร้อยละ 20)	1) อบรมผู้ฝึกสอนในการกู้ชีพพื้นฐาน จำนวน 30 คน (จากทุกคลินิก) 2) ได้มีการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน ในการดูแลผู้ป่วยในภาวะฉุกเฉินทางการ แพทย์ 3) ได้มีการซักซ้อมแผนและแนวทางการ ดูแลผู้ป่วย 4) มีการอบรม BLS ให้บุคลากรในคณะ ที่ได้รับการอบรมผู้ฝึกสอนกู้ชีพพื้นฐาน จำนวนจำนวน 6 รุ่น รุ่น 30 คน มีแผน เริ่มการซ้อม BLS ทุกคลินิก ใน ปีงบประมาณ 2562	2 x 3	High

ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงระดับส่วนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2561 (ประเด็นเฉพาะงาน)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม
กฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

ตัวอย่างความเสี่ยงจากส่วนงาน

วัตถุประสงค์ : มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการป้องกัน
และแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

รายการความ เสี่ยง (C)	ปัจจัยเสี่ยง- สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบ ของความ เสี่ยง	วิธีการควบคุม/ลด ผลกระทบในปัจจุบัน	ประเมิน ความเสี่ยง		แผนการ จัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	KRI + ค่า เป้าหมาย	ติดตามและประเมินผล รอบ 12 เดือน		
				โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง			สิ่งที่ดำเนินการ แล้ว + ผลดำเนินงานตาม แผนฯ	โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
มีการปรับเปลี่ยน ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศใหม่ จำนวนมาก แต่ ผู้รับผิดชอบหรือผู้ ปฏิบัติให้ความสำคัญ ในการดำเนินการ ปรับเปลี่ยน กระบวนการ ดำเนินงานให้ สอดคล้องกับข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศ ใหม่น้อย	ผู้บริหารที่ทำ หน้าที่ตัดสินใจ หรือบุคลากร ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการไม่ ทราบประเด็น ข้อ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง	การ ดำเนินการ ด้านต่างๆ ไม่ ถูกต้องตาม ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง เกิดความ ผิดพลาดใน การ บริหารงาน	1) เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยน ผู้บริหารชุดใหม่คนบติได้ มอบหมายให้ผู้บริหารแต่ละท่าน ทบทวน ข้อบังคับ ระเบียบ และ ประกาศที่เกี่ยวข้อง 2) ชักซ้อมความเข้าใจกับผู้บริหาร และบุคลากรผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับ ข้อกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 3) ผู้บริหาร/รองคณบดีแต่ละฝ่าย จัดประชุมภายในฝ่าย เพื่อทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบต่างๆ	2 x 2	Medi um	1) เตรียม ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ใส่ใน Intranet เพื่อให้ค้นหา ได้ง่าย	1) ร้อยละของ การรายงาน/ ประชาสัมพันธ์ ผลการ วิเคราะห์ ผลกระทบจาก การ เปลี่ยนแปลง ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ (100)	1) ส่งข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ใหม่ให้ที่รับผิดชอบ โดยตรงรับทราบ และเชิญประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องมา รับทราบและหา แนวทาง ข้อสรุปใน การปฏิบัติการ ภายในต่อไป	2 x 2	Medi um

ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงระดับส่วนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2561 (ประเด็นเฉพาะงาน)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ตัวอย่างความเสี่ยงจากส่วนงาน

วัตถุประสงค์ : มีเสถียรภาพทางการเงิน

รายการ ความเสี่ยง (F)	ปัจจัยเสี่ยง- สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบ ของ ความ เสี่ยง	วิธีการควบคุม/ ลดผลกระทบใน ปัจจุบัน	ประเมินความ เสี่ยง		แผนการจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม	KRI + ค่าเป้า หมาย	ติดตามและประเมินผล รอบ 12 เดือน		
				โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง			สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ	โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
จำนวน นิสิตลดลง ทั้งชาว ไทยและ ต่างประเทศ; นิสิต ค้าง ค่าธรรมเนียม นิยม พิเศษ	1) สถาบันอื่น มีหลักสูตร เดียวกันเปิด เพิ่มมากขึ้นทั้ง หลักสูตรปกติ และหลักสูตร พิเศษ 2) ทุนนิสิตไม่ เพียงพอ โดยเฉพาะ นิสิตต่างชาติ	ด้าน การเงิน งบประ มาณ	1) ประชาสัมพันธ์ หลักสูตรทั้งภายใน ประเทศและ ต่างประเทศ ให้ สอดคล้องกับ กลุ่มเป้าหมายและ สถานการณ์ 2) ปรับปรุงเว็บไซต์ วิทยาลัยฯ 3) ปรับปรุงระบบการ จัดเก็บค่าธรรมเนียม พิเศษ	3 x 3	Critical	1) สร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน ต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งใน และต่างประเทศ 2) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรเชิงรุก (Roadshow) ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ 3) ปรับปรุงเว็บไซต์เพื่อการ ประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการ รับสมัครนิสิต 4) ปรับปรุงระบบการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมพิเศษให้เสร็จสิ้นใน แต่ละภาคการศึกษาไม่มีหนี้ค้าง ชำระ	มีนิสิตเข้า ใหม่ทั้ง นิสิตไทย และนิสิต ต่างชาติ จำนวน 60 คน ต่อ ปี การศึกษา	1) สร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน ต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งใน และต่างประเทศ 2) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรเชิงรุก (Roadshow) ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ 3) ปีการศึกษา 2561 นี้ เพิ่มการ เปิดตลาดไปยังประเทศจีน 4) ปรับปรุงเว็บไซต์ เพื่อการ ประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการรับ สมัครนิสิต 5) ปรับปรุงระบบการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมพิเศษให้เสร็จสิ้นในแต่ ละภาคการศึกษาไม่มีหนี้ค้างชำระ	3 x 3	Critical

ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงระดับส่วนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2561 (ประเด็นเฉพาะงาน)

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ
(Hazard and Disaster Risk)

ตัวอย่างความเสี่ยงจากส่วนงาน

วัตถุประสงค์ : ผลิตบ้นชิตที่มีสุขภาพจิตที่ดี

รายการ ความเสี่ยง (H)	ปัจจัย เสี่ยง- สาเหตุ เสี่ยง	ผลกระทบ ของความ เสี่ยง	วิธีการ ควบคุม/ลด ผลกระทบ ในปัจจุบัน	ประเมิน ความเสี่ยง		แผนการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม	KRI + ค่า เป้าหมาย	ติดตามและประเมินผล รอบ 12 เดือน		
				โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง			สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ	โอกาส เกิด x ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
ความเครียด หรือปัญหา สุขภาพจิต ของนิสิตอาจ นำไปสู่ พฤติกรรมทำ ร้ายตนเอง หรือมี ผลกระทบ ต่อการเรียน	1) ความไม่ ต้องการเรียน คณะ..... 2) ปัจจัย ความเครียด ส่วนบุคคล 3) ปัญหา ทางจิตเวช เดิม	1) ปัญหา สุขภาพจิต ของนิสิต 2) นิสิตไม่ จบการศึกษา ตามกำหนด	1) กลไกการ ดูแลนิสิตของ คณะกรรมการ อาจารย์ที่ ปรึกษา 2) โครงการ ดูแลจิตใจ ทางไกลความ เสี่ยง (ทาง การศึกษา) ของฝ่าย กิจการนิสิต	1 x 3	Medi um - High	1) คณะกรรมการสร้าง เสริมการมีส่วนร่วมของ นิสิตและคณะกรรมการ อาจารย์ที่ปรึกษา และ ฝ่ายกิจการนิสิต ดำเนินการร่วมกันใน การเฝ้าระวังและป้องกัน การเกิดปัญหา สุขภาพจิตนิสิตในคณะฯ	1) จำนวนนิสิต ที่มีปัญหา สุขภาพจิต รุนแรงจน ก่อให้เกิด อันตรายต่อตัว นิสิต ค่าเป้าหมาย 0 คน	ฝ่ายวิชาการ มีการจัดทำโครงการใหม่ชื่อ โครงการสร้าง เสริมสุขภาพจิตเพื่อการเรียนอย่างมี ความสุข (MDCU Let's Talk) โดยมีนิสิต มารับบริการแล้ว 49 คน ฝ่ายกิจการนิสิต ได้มีโครงการดูแลจิตใจ ทางไกลความเสี่ยง (ทางการศึกษา) สำหรับนิสิตในคณะฯ โดย มีนิสิต/ผู้ปกครองเข้ามาปรึกษากับรอง คณบดีฝ่ายกิจการนิสิต มีนิสิตมาปรึกษา จำนวน 5 คน แต่ไม่พบนิสิตที่มีปัญหา สุขภาพจิตจนนำไปสู่การทำร้ายตนเอง หรือ มีผลกระทบต่อการเรียน	1 x 1	Low

ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงระดับส่วนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปี 2561 (ประเด็นเฉพาะงาน)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
(Reputation Risk)

ตัวอย่างความเสี่ยงจากส่วนงาน

วัตถุประสงค์ : บัณฑิตมีคุณภาพและมีคุณลักษณะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตและสังคม

รายการความเสี่ยง (R)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบของความเสียหาย	วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน	ประเมินความเสี่ยง		แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	KRI + ค่าเป้าหมาย	ติดตามและประเมินผลรอบ 12 เดือน		
				โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงานตามแผนฯ	โอกาสเกิด x ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
บัณฑิตของคณะตงงานไม่มีคนรับเข้าทำงานทำให้คณะเสียชื่อเสียง	ขาดการนำผลการสำรวจความคาดหวังฯ มาใช้ในการปรับกระบวนการเรียนการสอน	ความสามารถในการแข่งขันที่ผู้เข้าศึกษาที่มีศักยภาพสูงลดลง	ประเมินการเรียนการสอนและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน	2 x 3	High	1) กำกับดูแลให้การเรียนการสอนในรูปแบบของ education 4.0 เท่าที่ศักยภาพของหลักสูตรจัดการได้ 2) ปรับการเรียนการสอนให้มีการใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้น 3) สนับสนุนให้อาจารย์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนที่หลากหลายรูปแบบ	TAKE / TRANSFER	1) แต่ละหลักสูตรมีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามผลการเรียนรู้จากหลักสูตรสู่รายวิชา (Curriculum Mapping) เช่น รูปแบบการสอนที่ให้บัณฑิตมีส่วนร่วมโดย clicker การให้บัณฑิตทำผลงานในรูปแบบของวิดิทัศน์ การสอนแบบ Flip Classroom, Problem based learning การให้บัณฑิตเข้าร่วมการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานปริญญานิพนธ์ของสถาบันผู้ผลิตบัณฑิตในวิชาชีพเดียวกัน เป็นต้น 2) ทุกหลักสูตรมีการจัดการเรียนการสอนแบบ active learning เน้นให้ผู้เรียนสามารถหาความรู้เพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามการจัดการเรียนการสอนเน้นภาษาอังกฤษ ยังมีน้อยอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนในการระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรส่วนใหญ่ ใช้ภาษาอังกฤษในการสัมมนา	2 x 2	Medium

ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

10 อันดับ ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในองค์กร

อันดับที่ 1 เวลาและทรัพยากร

อันดับที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงใหม่

อันดับที่ 3 การกำหนดสายงานและผู้รับผิดชอบ

อันดับที่ 4 ภัยคุกคามที่ไม่ได้พยากรณ์

อันดับที่ 5 นโยบายสนับสนุนที่ชัดเจน

อันดับที่ 6 ความยากในการกำกับหน่วยงานในเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

อันดับที่ 7 กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด

อันดับที่ 8 ข้อมูลสารสนเทศ

อันดับที่ 9 ขาดความรู้ ทักษะในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

อันดับที่ 10 การยอมรับของบุคลากรในองค์กร

สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรการศึกษา

- การบริหารความเสี่ยง จะมุ่งเน้นพิจารณาอย่างรอบคอบ รอบด้านในทุกมิติซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร
- การเลือกประเด็นความเสี่ยงใดๆ ขึ้นมากำหนดเพื่อเตรียมแผนบริหารความเสี่ยงนั้น ควรคิดความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกมิติสำคัญของงาน ไม่แตกต่างกับการเตรียมแผนยุทธศาสตร์ที่มองหลายมุมตามแนวทาง Balance Scorecard
- การบริหารความเสี่ยงของสถาบันการศึกษา ยังต้องตระหนักถึงประเด็นความเสี่ยงรอบด้าน เพราะผลกระทบจากการดำเนินการใดๆ ขององค์กรรัฐมักส่งผลในวงกว้าง ฉะนั้นหากมองความเสี่ยงเพียงด้านใดด้านหนึ่ง อาจส่งผลเสียในระยะยาว
- หากจำเป็นต้องเลือกเฉพาะบางประเด็นความเสี่ยงขึ้นมาบริหารจัดการ เสนอให้พิจารณาโดยใช้แนวทางดังนี้
 - กรอบเวลา : สามารถดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง หรือเริ่มดำเนินการได้ภายในช่วงที่เวลาที่วางแผนบริหารความเสี่ยงไว้
 - ควบคุมได้ : อยู่ในกรอบความรับผิดชอบ หรือเป็นปัจจัยที่สามารถหามาตรการโดยตรงหรือโดยอ้อมมาลดความเสี่ยงลงได้
 - โอกาสเกิด : ควรพิจารณาเลือกรายการความเสี่ยงซึ่งมีโอกาสที่จะส่งผลหรือกลายเป็นปัญหาขึ้นมาเร็วที่สุดขึ้นมาก่อน
 - ผลกระทบ : ควรพิจารณาเลือกรายการความเสี่ยงซึ่งมีระดับความรุนแรงสูง หรือส่งผลต่อพันธกิจหลักขององค์กร