

รายงานการประชุม  
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ครั้งที่ 4 / 2557  
วันพุธที่ 3 กันยายน 2557

ณ ห้องประชุมธรรมนที 2 อาคารธรรมนที มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

**ผู้มาประชุม**

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา<br>(รองศาสตราจารย์ ดร.ตฤพันธ์ วิสุวรรณ)        | กรรมการทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม |
| 2. รักษาราชการในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>(นางวลัยรัตนา เสรีอุโณ แทน)              | กรรมการ                           |
| 3. รักษาราชการในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย<br>(นาง พรพิมล บุญศิริ แทน)                   | กรรมการ                           |
| 4. รักษาราชการในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์<br>(นางสาวพิมพ์จันทร์ เปี่ยมวาริ แทน) | กรรมการ                           |
| 6. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมาย<br>(นางสาวสุรัสวดี อัจฉนนท์ลา แทน)    | กรรมการ                           |
| 7. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลัง<br>(อาจารย์ ดร.ดิชพงศ์ พงศ์ภัทรชัย)                         | กรรมการ                           |
| 8. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์รังสิต<br>(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนัญ ผลประไพ)           | กรรมการ                           |
| 9. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษาและการเรียนรู้<br>(อาจารย์ ดร.ปาริยา ณ นคร)              | กรรมการ                           |
| 10. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผน<br>(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาติ โชคชัยธรรม)                    | กรรมการ                           |
| 11. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน<br>(นางรัชณี สุขสว่าง)                                 | กรรมการ                           |
| 12. ผู้อำนวยการกองส่งเสริมมาตรฐานและประกันคุณภาพ<br>(นางชนันดา ธีณะวุฒิ)                   | กรรมการและเลขานุการ               |
| 13. หัวหน้างานพัฒนาระบบคุณภาพ<br>(นางสาวจารุณี มุมบ้านเช่า)                                | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ        |
| 14. นางสาววัชรียา ถาวร   | ผู้ช่วยเลขานุการ                  |

**ผู้ไม่มาประชุม**

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. รักษาราชการในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและบริหารศูนย์รังสิต<br>(รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ) | ประธานกรรมการ |
|---|---------------|

## ผู้เข้าร่วมประชุม

1. นายจักรชัย หิรัณยสวัสดิ์
2. นางสาวชัมย์พร หวานแท้

ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมาย  
นักวิชาการศึกษา กองส่งเสริมมาตรฐานและประกันคุณภาพ

## เริ่มประชุมเวลา 09.30 น.

ประธานกล่าวเปิดประชุมและขอให้ที่ประชุมพิจารณาเรื่องต่างๆ ตามระเบียบวาระการประชุมดังนี้

### ระเบียบวาระที่ 1 : เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาแจ้งว่าเนื่องจากรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและบริหารศูนย์  
รังสิตประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงติดราชการ จึงได้มอบหมายให้ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ  
การศึกษาทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม

### ระเบียบวาระที่ 2 : เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ 3/2557 ในวันพุธที่ 20 สิงหาคม 2557

ประธานเสนอให้ที่ประชุมพิจารณารับรองรายงานการประชุมครั้งที่ 3/2557 ในวันพุธที่ 20 สิงหาคม  
2557 (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม)

### มติที่ประชุม

ที่ประชุมมีมติรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ 3/2557 ในวันพุธที่ 20 สิงหาคม 2557 โดยไม่มีการแก้ไข

### ระเบียบวาระที่ 3 : เรื่องพิจารณา

#### 3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2558

เลขานุการคณะกรรมการชี้แจงว่าตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในการประชุม  
ครั้งที่ 3/2557 วันพุธที่ 20 สิงหาคม 2557 มีมติให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุทธศาสตร์ พิจารณาประเมิน  
โอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง ไม่ว่าจะมีโอกาสและผลกระทบในระดับต่ำ ปานกลาง สูง  
สูงมาก โดยสามารถเพิ่มเติมปัจจัยเสี่ยงได้ตามความเหมาะสม และพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่เสนอนั้นเป็นปัญหา  
หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือไม่ รวมทั้งประเมินผลว่าการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอหรือไม่ เพื่อ  
นำมาวางระบบการควบคุมภายในต่อไป นั้น ฝ่ายต่างๆ ได้ดำเนินการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง  
ปีงบประมาณ 2558 และปัจจัยเสี่ยงของการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2558 มาเพื่อโปรดพิจารณา  
(รายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม)

### มติที่ประชุม

1. ปรับคะแนนการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงในยุทธศาสตร์ต่างๆ ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 3 สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพ

ปรับคะแนนการประเมินระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงเรื่อง จำนวนผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์ โดยเฉพาะงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์ไม่ได้ถูกอ้างอิงจากหน่วยงานอื่น จากเดิม 5 คะแนน เป็น  
4 คะแนน ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงปรับจากเดิม 15 คะแนน (สูงมาก) เป็น 12 คะแนน (สูง)

## **ยุทธศาสตร์ที่ 6 ความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล**

ปรับคะแนนการประเมินระดับโอกาสของปัจจัยเสี่ยงเรื่อง มหาวิทยาลัยออกนอกระบบแต่ยังคงมีการบริหารงานรูปแบบเดิม จากเดิม 3 คะแนน เป็น 4 คะแนน ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงปรับจากเดิม 9 คะแนน เป็น 12 คะแนน แต่ยังคงอยู่ในระดับสูงเหมือนเดิม

2. จากการพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยง และการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง และความเหมาะสมของปัญหาที่แก้ไขโดยการควบคุมภายใน จึงได้กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่นำไปวางแผนบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน โดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงที่มีการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและสูงมาก ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 3 ปัจจัยเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

### **ปัจจัยเสี่ยง**

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล**

ปรับปัจจัยเสี่ยงจากเดิม “อาจารย์ประจำที่ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ทำผลงานเพื่อใช้ขอกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์” เป็น (1) อาจารย์ที่มีคุณสมบัติครบแต่ไม่ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ และ (2) กระบวนการในการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการใช้เวลานานเกินไป

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ**

กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่นำไปวางแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง คือ (1) บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านภูมิภาคอาเซียนมีน้อย และ (2) คุณภาพสิ่งอำนวยความสะดวกและสาธารณูปโภคของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังไม่จูงใจมากพอ สำหรับปัจจัยเสี่ยงลำดับที่ 3 นั้น เนื่องจากฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ได้ประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับสูง (9 คะแนน) เท่ากันจำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง จึงขอให้ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์เลือกปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวกำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558 อีก 1 ปัจจัย

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพ**

กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่นำไปวางแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง คือ (1) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับจัดหาทรัพยากร / สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการทำวิจัยของบุคลากร (2) จำนวนผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเฉพาะงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์ไม่ได้ถูกอ้างอิงจากหน่วยงานอื่น และ (3) หน่วยงานภายนอกให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ / นักวิจัย ในการสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ ยังมีจำนวนน้อย

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 พลิกฟื้นบทบาทในการชี้นำสังคม**

ประธานเสนอว่าเนื่องจากผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ที่ 4 พลิกฟื้นบทบาทในการชี้นำสังคม คือฝ่ายบริหารศูนย์สุขศาสตร์แต่ปัจจุบันไม่มีผู้รับผิดชอบในระดับมหาวิทยาลัย จึงจะนำเรื่องดังกล่าวไปหารือกับผู้อำนวยการสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคมให้เป็นผู้ดำเนินการต่อไป

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปลุกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ ให้บริการสุขภาพ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม**

กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่นำไปวางแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง คือ (1) ค่านิยมของเยาวชนในปัจจุบันเน้นวัตถุนิยม ไม่สนใจเรื่องจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อสังคม (2) การคุ้มครองสิทธิเยาวชน และ (3) การคัดกรอง ดูแลนิสิต/นักศึกษาที่เป็นกลุ่มเสี่ยงและผู้ที่มีความต้องการพิเศษ

## **ยุทธศาสตร์ที่ 6 ความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล**

กำหนดปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำไปวางแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง คือ (1) มหาวิทยาลัยออกนอกระบบแต่ยังคงมีการบริหารงานรูปแบบเดิม และ(2) สภาวะทางเศรษฐกิจทำให้ มธ.ได้รับงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และ (3) ย้ายปัจจัยเสี่ยงของการควบคุมภายในมากำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยงของแผนบริหารความเสี่ยงอีก 1 ปัจจัยเสี่ยง คือ สวัสดิการที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร

### **การวางระบบการควบคุมภายใน**

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล**

กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่นำไปวางระบบการควบคุมภายใน จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยงคือ อาจารย์ประจำที่ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ทำผลงานเพื่อใช้ขอตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ**

กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่นำไปวางระบบการควบคุมภายใน จำนวน 12 ปัจจัยเสี่ยง คือ (1) บางคณะไม่มีความโดดเด่นและไม่มีความพร้อมการทำวิจัยร่วม การสอนร่วมและการจัดประชุมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (2) บางคณะไม่มีการเปิดสอนหลักสูตรภาษาอังกฤษและนานาชาติ (3) บางคณะไม่มีการทำ MOU กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (4) เผยแพร่แนวคิดและความรู้ด้านอาเซียนไปยังอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักวิจัย และนักศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (5) การเป็นสมาชิกองค์กรนานาชาติใช้งบประมาณมาก (6) บางคณะไม่ทราบข้อมูลองค์กรนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขาของตนเอง (7) การติดต่อกับศิษย์เก่าชาวต่างประเทศทำได้ยาก (8) ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นศิษย์เก่าชาวต่างประเทศ (9) หลักสูตรของบางคณะไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรธุรกิจระดับนานาชาติได้ (10) จัดทำหลักสูตร Internship ร่วมกับบริษัทชั้นนำระดับนานาชาติให้นักศึกษามธ. เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายให้กับมธ. (11) ไม่มีผู้ที่มีประสบการณ์ในการเสนอตัวเป็นเจ้าภาพจัดสัมมนาวิชาการระดับโลก (12) สถานที่พักไม่เพียงพอและไม่ได้มาตรฐาน

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพ**

กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่นำไปวางระบบการควบคุมภายใน จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง คือ (1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน (2) วารสารทางวิชาการของมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถเข้าสู่ฐานข้อมูล scopus (3) ไม่สามารถใช้ทรัพยากร/อุปกรณ์ทางการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (4) การจัดตั้ง Center of Excellence ยังไม่ครอบคลุมในทุกสาขาวิชา (5) ขาดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการงานวิจัยที่เป็นระบบ เช่น ฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยของนักวิจัยเด่น มธ. เป็นต้น (6) จำนวนผลงานวิจัยแบบบูรณาการที่มุ่งตอบปัญหาของสังคมยังมีอยู่จำนวนน้อย และ(7) ความร่วมมือด้านการวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับเครือข่ายการวิจัยยังมีจำนวนน้อยและไม่เป็นรูปธรรม

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 พลิกฟื้นบทบาทในการชี้นำสังคม**

ประธานเสนอว่าเนื่องจากผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ที่ 4 พลิกฟื้นบทบาทในการชี้นำสังคม คือฝ่ายบริหารศูนย์สุขศาสตร์แต่ปัจจุบันไม่มีผู้รับผิดชอบในระดับมหาวิทยาลัย จึงจะนำเรื่องดังกล่าวไปหารือกับผู้อำนวยการสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคมให้เป็นผู้ดำเนินการต่อไป

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปลุกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ ให้บริการสุขภาพ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม**

กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่นำไปวางระบบการควบคุมภายใน จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง คือ นักศึกษาแสดงออกทางสิทธิเสรีภาพที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของมหาวิทยาลัย

## ยุทธศาสตร์ที่ 6 ความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล

กำหนดปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำไปวางระบบการควบคุมภายใน จำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง คือ (1) ขาดแผนการปรับโครงสร้างที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง (2) ข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูลยังไม่ทันสมัย (3) การบูรณาการฐานข้อมูลให้เชื่อมโยงกันยังดำเนินการได้ไม่เต็มที่ (4) การจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานไม่ครบทุกสายงาน (5) การสำรวจความต้องการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน (6) หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญร่วมมือรายงานข้อมูลทางการเงิน/การคลังให้มหาวิทยาลัย (7) บุคลากรและนักศึกษาบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญ/เพิกเฉยต่อการอนุรักษ์พลังงาน

3. มอบหมายให้ฝ่ายต่างๆดำเนินการจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2558 โดยกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมบริหารความเสี่ยงและช่วงระยะเวลาดำเนินการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล มอบหมายฝ่ายวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ มอบหมายฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพ มอบหมายฝ่ายวิจัย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปลูกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ ให้บริการสุขภาพ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มอบหมายฝ่ายการนักศึกษาและการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล ปัจจัยเสี่ยงที่ 1-2 มอบหมายฝ่ายวางแผน และปัจจัยเสี่ยงที่ 3 มอบหมายฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมาย

4. มอบหมายให้ฝ่ายต่างๆดำเนินการจัดทำร่างการวางระบบควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2558 โดยทบทวนการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุม ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ และกำหนดตัวชี้วัด และระบุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งทบทวนกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุม และกำหนดแล้วเสร็จ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล มอบหมายฝ่ายวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ มอบหมายฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพ มอบหมายฝ่ายวิจัย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปลูกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ ให้บริการสุขภาพ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มอบหมายฝ่ายการนักศึกษาและการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล ปัจจัยเสี่ยงที่ 1-2 มอบหมายฝ่ายวางแผน และปัจจัยเสี่ยงที่ 3 มอบหมายฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมาย

## ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องอื่น ๆ

### 4.1 กำหนดการประชุมครั้งต่อไป

ที่ประชุมกำหนดให้มีการประชุมครั้งต่อไป วันพุธที่ 7 ตุลาคม 2557 เวลา 09.30 น. ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

ปิดประชุมเวลา 12.00 น.

นางสาวจารุณี มุมบ้านเช่า	}	ผู้บันทึกรายงานการประชุม
นางสาววัชรียา ถาวร		
นางชนันดา ธิญะวุฒิ		ผู้ตรวจรายงานการประชุม