

เลขที่.....

## แบบรายงานการเข้าร่วมประชุม/ อบรม/สัมมนา/ ศึกษาดูงาน

 รายบุคคล     กลุ่มบุคคล

ชื่อ - นามสกุล : นายชินกร น้อยคำยาง	ตำแหน่ง : นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สังกัดฝ่าย / ส่วนงาน : สำนักงานผู้อำนวยการ	
ชื่อหลักสูตร	โครงการพัฒนาศักยภาพ SWU RISK AGENT รุ่นที่ 1
วัน/เดือน/ปี	27 - 28 พฤศจิกายน 2568
สถานที่จัด	ณ ห้อง 801 ชั้น 8 อาคารเรียนรวม Learning Tower
หน่วยงานผู้จัด	ส่วนบริหารงานกลาง สำนักงานอธิการบดี
ค่าใช้จ่าย	<input checked="" type="radio"/> ไม่มี <input type="radio"/> มี จำนวน ..... บาท เบิกจ่ายจากงบประมาณ <input type="radio"/> แผ่นดิน <input type="radio"/> เงินรายได้ <input type="radio"/> งบอื่นๆ (ระบุ)
ใบเกียรติบัตร/ วุฒิบัตร	<input checked="" type="radio"/> ได้รับ <input type="radio"/> ไม่ได้รับ เนื่องจาก..... <input type="radio"/> ไม่มี

## สรุปสาระสำคัญ

โครงการพัฒนาศักยภาพ SWU Risk Agent" มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารความเสี่ยงให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยมีสาระสำคัญคือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ไม่ใช่เป็นเพียงกระบวนการเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบเชิงลบ แต่เป็นกลไกเชิงรุกที่บูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์และการดำเนินงาน เพื่อสร้างและรักษาคุณค่าขององค์กร โดยอาศัยกรอบการทำงานที่เป็นที่ยอมรับระดับสากลอย่าง COSO-ERM 2017 และการบูรณาการกับเกณฑ์คุณภาพอย่าง EdPEX หัวใจสำคัญของความสำเร็จคือการสร้าง วัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ที่เข้มแข็ง ซึ่งขับเคลื่อนโดยผู้บริหารและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRIs) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการระบุ วิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงในยุคแห่งความไม่แน่นอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. รากฐานและกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการที่ออกแบบขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

## 1.1 นิยามและความคิดใหม่เกี่ยวกับความเสี่ยง

• ความเสี่ยง (Risk): คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ความไม่แน่นอนนี้อาจส่งผลทั้งในเชิงบวก (โอกาส) หรือเชิงลบ (ภัยคุกคาม)

• มุมมองต่อความเสี่ยง:

- ความเสี่ยงเป็นเรื่องปกติและสามารถจัดการได้
- ความเสี่ยงไม่ได้เป็นเรื่องแย่เสมอไป แต่เป็นเรื่องสำคัญขององค์กร
- ความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันและต้องจัดการในเชิงรุก

## 1.2 กรอบการดำเนินงาน COSO-ERM 2017

กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่เน้นการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก:

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture): วางโครงสร้างการกำกับดูแลและสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง
2. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting): บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
3. การปฏิบัติการ (Performance): ระบุ ประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และตอบสนองต่อความเสี่ยง
4. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision): ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการ
5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting): สื่อสารข้อมูลความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

## 1.3 ประโยชน์ของการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง

- ขยายขอบเขตของโอกาสและเพิ่มผลลัพธ์เชิงบวก
- ลดความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานและลดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน
- ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบุและบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรได้อย่างครอบคลุม

## 2. บริบทความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายและความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินงานและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

**2.1 10 ความเสี่ยงสำคัญของมหาวิทยาลัย (ปี 2025-2028)** ผลสำรวจผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกว่า 1,215 คนทั่วโลก ระบุความเสี่ยงสำคัญ 10 ประการ ดังนี้:

1. ภัยไซเบอร์ (Cyber Threats)
2. การรักษาคณากรที่มีความสามารถ (Talent Retention)
3. สภาพเศรษฐกิจ (Economic Conditions)
4. ความพร้อมของแรงงาน (Labor Availability)
5. การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (Demographic Shifts)
6. ความเสี่ยงจาก AI (AI Risks)
7. กฎระเบียบและข้อบังคับ (Regulatory Scrutiny)
8. ต้นทุนแรงงาน (Labor Costs)
9. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
10. ระบบ IT ที่ล้าสมัย (Legacy IT)

## 2.2 คลื่นความเปลี่ยนแปลง 5 ประการในแวดวงอุดมศึกษา

1. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและงบประมาณภาครัฐ: ส่งผลกระทบต่อนโยบายการรับรองสถาบัน, การรับนักศึกษาต่างชาติ, และเงินทุนวิจัย
2. แร้งกีดกันทางเศรษฐกิจและผลต่อการลงทะเบียนเรียน: ความท้าทายจากหน้าผาการรับนักศึกษา (Enrollment Cliff) และการตั้งคำถามถึงคุณค่าของปริญญา
3. การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการกำกับดูแล: การสร้างความสมดุลระหว่างนวัตกรรมและการควบคุมการใช้ AI ในการศึกษา
4. ภัยคุกคามทางไซเบอร์และความปลอดภัยในการวิจัย: โดยเฉพาะการปฏิบัติตามกฎ CMMC (Cybersecurity Maturity Model Certification) สำหรับงานวิจัยที่ได้รับทุน
5. การดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากร: ความท้าทายด้านการเงิน, การแข่งขัน, และการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร

## 2.3 กรณีศึกษาความเสี่ยงจากองค์กรชั้นนำ (2020-2025)

บริษัท	ประเภทความเสี่ยง	เหตุการณ์สำคัญ	ผลกระทบ
Toyota	ห่วงโซ่อุปทาน, ภูมิรัฐศาสตร์	การขาดแคลนเซมิคอนดักเตอร์	สูญเสียรายได้หลายพันล้าน, เปิดตัวผลิตภัณฑ์ล่าช้า
Volkswagen	การปฏิบัติตามกฎ, ชื่อเสียง	ผลกระทบต่อเนื่องจากรณีอื้อฉาวเรื่อง การปล่อยมลพิษ	โทษปรับทางการเงิน, การเปลี่ยนแปลงผู้นำ, สูญเสียความเชื่อมั่น
Shell	สภาพภูมิอากาศ/สิ่งแวดล้อม	คำตัดสินของศาลเนเธอร์แลนด์เรื่องการปล่อยมลพิษ	ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย, เร่งเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด
HSBC	การฉ้อโกง, การกำกับดูแล	การสูญเสียจากการฉ้อโกงครั้งใหญ่, วัฒนธรรมความเสี่ยงที่อ่อนแอ	สูญเสียทางการเงิน, การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแล

## 3. กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบและเครื่องมือที่เหมาะสม

### 3.1 การระบุและประเมินความเสี่ยง

เทคนิคการระบุความเสี่ยง:

- การทบทวนเอกสาร (Review Documents)
- การระดมความคิดเห็น (Brainstorming)
- การสัมภาษณ์ (Interviews)
- การใช้รายการตรวจสอบ (Checklists)
- การวิเคราะห์ SWOT
- แผนภาพสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams)

การประเมินความเสี่ยงด้วย Risk Matrix 5x5: เป็นการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) เพื่อจัดระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยง:

ระดับความเสี่ยง	คะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Critical)	15 – 25	ระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องเร่งจัดการทันที
สูง (High)	8 – 14	ระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	4 – 7	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เพิ่มสูงขึ้น
น้อยถึงน้อยมาก (Low)	1 – 3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

### 3.2 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

- ยุติ (Terminate): ยกเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
- ลด (Mitigate): สร้างมาตรการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบ
- ส่งต่อ (Transfer): โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย
- ยอมรับ (Retain): ดำเนินการต่อแม้มีความเสี่ยง เพราะอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ดำเนินการต่อ (Pursue): ยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นเพื่อโอกาสในการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น

### 3.3 การติดตามด้วยดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRIs)

Key Risk Indicators (KRIs) คือเครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น โดยมักเชื่อมโยงกับ "สาเหตุ" ของความเสี่ยง และทำหน้าที่เป็น **สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning**

**Signs)** แตกต่างจาก KPIs ที่มักมองย้อนหลังถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว

- Leading Indicators: ตัวชี้วัดที่มองไปข้างหน้าและสามารถเตือนล่วงหน้าได้ (เหมาะกับการเป็น KRIs)
- Lagging Indicators: ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว

**ตัวอย่างการกำหนด KRI จากสาเหตุของความเสียหาย (การละเมิด PDPA):**

ความเสี่ยง (Risk)	องค์กรถูกดำเนินคดีหรือเสียค่าปรับจากการละเมิด PDPA
สาเหตุ (Causes)	1. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ PDPA 2. กระบวนการจัดเก็บข้อมูลไม่สอดคล้องตามกฎหมาย 3. ไม่มีระบบควบคุมการเข้าถึงข้อมูลที่เพียงพอ
KRIs	1. อัตราการเข้าร่วมอบรม PDPA ของพนักงาน 2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง PDPA 3. จำนวนเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล (Data Breach) ต่อไตรมาส

**ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์ KRI:**

KRI	Acceptable Zone (ปกติ)	Alert Zone (ความเสี่ยงเพิ่ม)	Critical Zone (ความเสี่ยงสูง)
อัตราการเข้าร่วมอบรม PDPA	≥ 90%	80% – 89%	< 80%
จำนวนเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล/ไตรมาส	0 เหตุการณ์	1-2 เหตุการณ์	≥ 3 เหตุการณ์

**3.4 เครื่องมือคุณภาพและปัญญาประดิษฐ์ (AI)**

เครื่องมือคุณภาพที่ประยุกต์ใช้ได้:

1. PDCA: วงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. Process Mapping: ระบุขั้นตอนที่มีความเสี่ยงสูง
3. FMEA (Failure Mode and Effects Analysis): จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงเพื่อวางมาตรการควบคุม
4. Root Cause Analysis: สืบหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ
5. SWOT Analysis: ระบุความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ตอบสนอง

**การใช้ AI เป็นผู้ช่วยจัดการความเสี่ยง:** AI สามารถช่วยในกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้ครบวงจร ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบท, ระบุความเสี่ยง, จัดลำดับความสำคัญ, กำหนดมาตรการ, วางแผนปฏิบัติการ, ไปจนถึงการออกแบบการรายงาน โดยใช้ชุดคำสั่ง (Prompts) ที่มีโครงสร้างชัดเจน

**รูปแบบ Prompt ที่มีประสิทธิภาพ (RISK MANAGEMENT HACK):**

- Persona: กำหนดบทบาทให้ AI (เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงทางการเงิน)
- Task: ระบุงานที่ต้องการให้ทำ (เช่น จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง)
- Context: ให้ข้อมูลบริบทขององค์กรและเป้าหมาย
- Format: กำหนดรูปแบบผลลัพธ์ที่ต้องการ (เช่น ตาราง, บทสรุปสำหรับผู้บริหาร)

## 4. การบูรณาการสู่ความเป็นเลิศและวัฒนธรรมความเสี่ยง

### 4.1 การบูรณาการกับเกณฑ์ EdPEX

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญในเกณฑ์ EdPEX หมวด 6.2 ค (3) ซึ่งต้องการให้สถาบันมีระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการที่ครอบคลุมทุกมิติ โดยมีแนวคิดหลัก 5 ประการ:

1. บูรณาการในระบบ (Integration): พิจารณาความเสี่ยงในทุกระดับตั้งแต่กลยุทธ์ถึงการปฏิบัติการ
2. มองเชิงรุก (Proactive): เน้นการคาดการณ์และเตรียมพร้อมต่อความไม่แน่นอน
3. ใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact): ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์
4. เสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Intelligent Risks): พิจารณาความเสี่ยงที่อาจสร้างโอกาสและนวัตกรรม
5. มุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Focus): วิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

### 4.2 การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture)

วัฒนธรรมความเสี่ยงคือ **คุณค่า ทักษะ ความเชื่อ และพฤติกรรม** ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารและพนักงานทุกคน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในยุคใหม่

#### บทบาทผู้บริหาร 6Cs ในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง:

1. Commitment: แสดงความมุ่งมั่นและเป็นตัวอย่างที่ดี
2. Clarity: สื่อสารวิสัยทัศน์ด้านความเสี่ยงอย่างชัดเจน
3. Capacity: จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ
4. Coaching: ฝึกอบรมและให้คำแนะนำ
5. Courage: สร้างความมั่นใจให้พนักงานกล้ารายงานความเสี่ยง
6. Celebrate: ยกย่องและให้รางวัลแก่พฤติกรรมด้านความเสี่ยงที่ดี

#### 10 สัญญาณของวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เป็นพิษ (Toxic Risk Culture):

1. ผู้บริหารไม่สนับสนุน
2. ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
3. ระบุความเสี่ยงด้วยวิธีผิดๆ
4. เลือกกรอบการทำงานที่ไม่ถูกต้อง
5. ไม่เลือกความเสี่ยงที่สำคัญมาจัดการ
6. ประเมินความเสี่ยงใหม่ๆ ต่ำเกินจริง
7. ไม่ลงทุนในเทคโนโลยีและข้อมูล
8. นโยบายใช้ไม่ได้จริง
9. สื่อสารและรายงานไม่ทั่วถึง
10. มองว่าความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องจำเป็น

#### 4.3 กรอบแนวคิด 5C เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมความเสี่ยง

กรอบแนวคิด "EMPOWERED Open Recipe" เป็นกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงเชิงรุก:

- Connect: สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก และเชื่อมโยงกับข้อมูลสำคัญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
- Contribute: ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงความเสี่ยงเข้ากับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- Cultivate: ปลูกฝังองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารความเสี่ยงผ่านการอบรม และสร้างระบบการจัดการความรู้
- Cross-function: ผลักดันให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อจัดการความเสี่ยงที่ต้องอาศัยความร่วมมือข้ามสายงาน
- Commit: แสดงความมุ่งมั่นจากผู้บริหารผ่านการกำหนดนโยบาย, ตัวชี้วัด, และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

##### 1. ได้รับความรู้และความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่

เข้าใจหลักการ ความหมาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงมาตรฐานสากล เช่น COSO-ERM 2017 รวมถึงการมองความเสี่ยงทั้งเชิงบวกและเชิงลบ และสามารถประยุกต์ใช้ในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ และพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ

##### 2. พัฒนาทักษะการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

สามารถใช้เทคนิคและเครื่องมือ เช่น Risk Matrix 5x5, SWOT, FMEA, Root Cause Analysis และ KRI ทำให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ ติดตามความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และช่วยลดโอกาสหรือผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงในงานจริง

##### 3. เสริมสร้างศักยภาพในการบูรณาการความเสี่ยงกับการดำเนินงานและเกณฑ์คุณภาพ EdPEX

เข้าใจวิธีการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการ และการตัดสินใจเชิงข้อมูล (Management by Fact) รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เข้มแข็งในองค์กร

##### 4. เพิ่มศักยภาพการทำงานเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีและการทำงานข้ามสายงาน (Cross-function)

เรียนรู้การใช้แนวคิด Risk Culture, 5Cs และเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อช่วยวิเคราะห์และติดตามความเสี่ยง พร้อมทั้งสามารถทำงานแบบบูรณาการกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ปรับปรุงการทำงาน ดังต่อไปนี้	
หัวข้อการปรับปรุง / พัฒนา	รายงานผลการปรับปรุง/ พัฒนา ภายในวันที่
ได้นำความรู้ด้านการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) มาปรับใช้ใน กระบวนการของหน่วยงานพร้อมดำเนินการจัดอบรมให้บุคลากรในทีม เพื่อยกระดับความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงส่งผลให้การทำงานมี ความแม่นยำ โปร่งใส และเชิงรุกมากขึ้น	กันยายน 2569
ข้อเสนอแนะอื่นๆ(ถ้ามี)	
<p style="text-align: right;">ผู้รายงาน  (นายชินกร น้อยคำยาง) ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ วันที่..... 15 ธ.ค.2568</p>	
<p>ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย <b>เห็นควรนำเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับทราบต่อไป</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;">ลงชื่อ.....  (นางสาวพิชจรี รุ่งเรือง) ผู้อำนวยการสำนักงานผู้อำนวยการ วันที่..... 15 ธ.ค. 2568</p>	
<p>ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;"><b>รับทราบ</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;">ลงชื่อ.....  (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์วรพล อรามรัมย์กุล) ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง วันที่..... 16 ธ.ค. 2568</p>	

- หมายเหตุ : 1. จัดทำรายงานฯ หลังจากเข้าร่วมประชุม/ อบรม/สัมมนา /ศึกษาดูงาน ภายใน 15 วันทำการ  
เสนอหัวหน้าฝ่าย
2. หัวหน้าฝ่ายเสนอความเห็น ภายใน 3 วันทำการ และเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง
  3. แจ้งผู้รายงานทราบ และจัดเก็บเข้าแฟ้มรายงานการประชุม/ อบรม/สัมมนา /ศึกษาดูงาน
  4. หัวหน้าฝ่ายติดตามผลการปรับปรุงพัฒนา
  5. หัวหน้าฝ่ายรายงานผลการปรับปรุงพัฒนาให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลางได้ทราบ