แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

คณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำนำ

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตระหนักว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของคณะให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยยึดถือแนวนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานตามปกติ การกำกับดูแลที่ดี และการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย

คณะศิลปศาสตร์ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามกรอบ COSO ERM Framework เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมิได้จำกัดอยู่เพียงการป้องกันหรือการลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงการพิจารณาความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของคณะ ทั้งในมิติของความเสี่ยงและโอกาส โดยเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำกับดูแล วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การติดตามทบทวน และการรายงานสารสนเทศเชิงบริหารอย่างเป็นระบบ

แผนฉบับนี้ จึงมุ่งใช้เป็นกรอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ ตอบสนอง ติดตาม และทบทวนความเสี่ยงที่สำคัญของคณะในทุกมิติ ทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและภัยคุกคามทางไซเบอร์ ตลอดจนด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของคณะสามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และพร้อมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

คณะศิลปศาสตร์มุ่งหวังว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบกำกับดูแลภายใน และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้ ความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงจากความร่วมมือของผู้บริหาร บุคลากร และทุกส่วนงานของคณะ ในการตระหนักรู้ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และร่วมกันผลักดันให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติงานประจำอย่างแท้จริง

คณะศิลปศาสตร์

เมษายน 2569

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหารหน่วยงาน		ก
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์		ข
ส่วนที่ 1	บทนำ	
	1. ข้อมูล สารสนเทศและคุณลักษณะที่สำคัญของคณะศิลปศาสตร์	6
	2. เป้าหมายการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2569-2572)	18
	3. ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงาน	19
	ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงาน	21
ส่วนที่ 2	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569	32
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคณะศิลปศาสตร์	33
	การวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์	34
	วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง	35
	การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	
	1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	36
	2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	41
	3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	46
	4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	50
	5. ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	54
	6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	58
	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2569	63
ส่วนที่ 3	ภาคผนวก	
	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง	
	คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	

บทสรุปผู้บริหาร

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำกับ ติดตาม และขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของคณะให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ โดยประยุกต์ใช้กรอบ COSO ERM Framework เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร การตัดสินใจเชิงบริหาร และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์บริบทองค์กรทั้งด้านภารกิจ ทรัพยากร บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง พบว่าคณะยังเผชิญความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในหลายมิติ ทั้งด้านความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ความมั่นคงปลอดภัยทางดิจิทัล และความเชื่อมั่นต่อองค์กร ทั้งนี้ แผนฉบับนี้ครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญครบ 6 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ และความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร

สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสำคัญทั้ง 6 ประเด็น โดยเรียงลำดับตามนัยสำคัญเชิงบริหาร ดังนี้

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ	ระดับเดิม	ระดับเป้าหมาย	มาตรการหลัก
1	ด้านกลยุทธ์	16	6	จัดทำแผนการสื่อสารและการตลาดสำหรับนักศึกษาต่างชาติอย่างเป็นระบบ
2	ด้านการเงิน	6	2	เพิ่มรายได้จากบริการวิชาการและแหล่งรายได้อื่น จัดอบรม/หลักสูตรระยะสั้น
3	ด้านการดำเนินงาน	12	6	ขออัตรากำลังสายสนับสนุนเพิ่ม บริหารกำลังคนให้รองรับภารกิจ
4	ด้านกฎ ระเบียบข้อบังคับ	6	4	ส่งเสริม/กำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ
5	ด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์	12	4	สำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ
6	ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร	16	4	จัดฝึกอบรมก่อนฝึกสหกิจศึกษา ในประเด็นที่ได้รับข้อเสนอแนะจากสถานประกอบการ

ผลการประเมินข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ความเสี่ยงทั้ง 6 ประเด็นมีระดับความเสี่ยงก่อนจัดการอยู่ในระดับปานกลาง-สูง โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร ซึ่งต่างมีระดับความเสี่ยงเดิมเท่ากับ 16 ขณะที่คณะกำหนดเป้าหมายลดระดับความเสี่ยงลงสู่ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้าน ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงของคณะมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ หากคณะไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลได้ตามเป้าหมาย ย่อมส่งผลต่อรายได้ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพร้อมของบุคลากร ความถูกต้องโปร่งใสในการบริหารจัดการ ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จึงต้องดำเนินการในลักษณะบูรณาการ โดยมีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารทุกระดับและคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อให้มาตรการที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และลดระดับความเสี่ยงลงสู่เกณฑ์ที่คณะยอมรับได้

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะศิลปศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด ตามกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการของ COSO ERM Framework ดังนี้

1. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร โดย เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด และการตัดสินใจเชิงบริหารงานของคณะ มีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

2. ทุกหน่วยงานรวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. ให้คณะกรรมการประจำคณะทำหน้าที่กำกับดูแลภาพรวมความเสี่ยง คณบดีและรองคณบดีทำหน้าที่กำกับความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ หัวหน้างานเป็นเจ้าของความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นผู้ประสาน ติดตามและรายงานผล

4. ให้กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกับทั่วทั้งองค์กร

5. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลง

6. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบข้อมูลมาใช้สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ทันเวลา และตรวจสอบได้

7. ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ

ส่วนที่ 1
บทนำ

1. ข้อมูล สารสนเทศและคุณลักษณะที่สำคัญของคณะศิลปศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์ เป็นหน่วยงานระดับคณะภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตั้งอยู่เลขที่ 63 หมู่ 4 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ การบริหารจัดการคณะฯ อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐตามภารกิจ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยใช้งบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรและเงินรายได้ของคณะฯ

1.1 ด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ

ด้านการจัดการศึกษา

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 4 หลักสูตร มีนักศึกษารวม 1,276 คน ได้แก่ หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์บูรณาการ หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ และหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมสังคม นอกจากนี้ คณะยังรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนหมวด รายวิชาศึกษาทั่วไป จำนวน 36 รายวิชา โดยมีนักศึกษาลงทะเบียนรวม 30,528 คน ในปีการศึกษา 2568 ซึ่งประกอบด้วยภาคเรียนที่ 1/2568 จำนวน 17,401 คน และภาคเรียนที่ 2/2568 จำนวน 13,127 คน ส่วนภาคเรียนที่ 3/2568 อยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม

ในด้านการจัดการศึกษา คณะใช้แนวทาง Outcome Based Education (OBE) และ Backward Curriculum Design (BCD) เป็นฐานในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร โดยมุ่งให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งเน้นการผลิตบัณฑิตให้เป็นนักปฏิบัติที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา มีการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสนับสนุนการใช้ สื่อดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในกระบวนการเรียนการสอน ทั้งในระดับปริญญาตรีและรายวิชาศึกษาทั่วไป ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนความเสี่ยงด้านการรับนักศึกษา ความเสี่ยงด้านคุณภาพหลักสูตร และภาระงานสอนสูง

ด้านการวิจัย

งานวิจัยเป็นหนึ่งในพันธกิจสำคัญของคณะศิลปศาสตร์ และเป็นกลไกหลักในการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาศักยภาพทางวิชาการของบุคลากร สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และยกระดับภาพลักษณ์ทางวิชาการของคณะในระดับมหาวิทยาลัยและภายนอกองค์กร คณะสามารถเข้าถึงแหล่งทุนวิจัยได้จากหลายระดับ ทั้งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย ทุนมหาวิทยาลัย และทุนคณะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาโครงการวิจัยและการเชื่อมโยงกับแหล่งทุนต่าง ๆ ขณะเดียวกัน ข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี (2565-2569) ยังสะท้อนให้เห็นว่าจำนวนเงินทุนวิจัยรวมและจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มีความผันผวนในแต่ละปี โดยทุนภายนอกมหาวิทยาลัยยังเป็นแหล่งทุนหลักของคณะ และผลงานเผยแพร่ส่วนใหญ่เป็นการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและระดับนานาชาติ

สภาพแวดล้อมดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า งานวิจัยของคณะขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความต่อเนื่องของผลผลิตวิชาการ ในมิติภายใน งานวิจัยเกี่ยวข้องโดยตรงกับศักยภาพของอาจารย์ ระบบสนับสนุนงานวิจัย กลไกพัฒนานักวิจัย ภาระงานสอนและภาระงานประจำ ตลอดจนการสนับสนุนจากทุนภายในของคณะและมหาวิทยาลัย ส่วนในมิติภายนอก งานวิจัยได้รับอิทธิพล

จากการแข่งขันเพื่อขอทุนวิจัย ความคาดหวังด้านคุณภาพของผลงานตีพิมพ์ เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และแนวโน้มการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลกระทบของงานวิจัยมากขึ้น ดังนั้น สารสนเทศด้านทุนวิจัยและผลงานตีพิมพ์จึงเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่คณะใช้ในการติดตามความเข้มแข็งทางวิชาการ วิเคราะห์แนวโน้มศักยภาพด้านวิจัย วางแผนพัฒนาบุคลากร และใช้ประกอบการกำหนดทิศทางการพัฒนาคณะและการบริหารจัดการความเสี่ยงในระยะต่อไป

ด้านบริการวิชาการ

คณะศิลปศาสตร์มีการดำเนินโครงการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจำนวนโครงการในแต่ละปีอยู่ในช่วงประมาณ 5–16 โครงการ สะท้อนบทบาทของคณะในการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคมและการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ขณะเดียวกัน ข้อมูลงบประมาณบริการวิชาการมีความผันผวนในแต่ละปีค่อนข้างชัดเจน ซึ่งสะท้อนทั้งศักยภาพในการขยายงานและข้อจำกัดด้านแหล่งงบประมาณและขนาดโครงการในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ จากข้อมูลโครงการสำคัญพบว่า คณะมีการขับเคลื่อนบริการวิชาการที่หลากหลายทั้งในมิติชุมชน วัฒนธรรม ภาษา และการพัฒนาผู้ประกอบการ สะท้อนให้เห็นว่าการบริการวิชาการของคณะมีทั้งโครงการขนาดใหญ่และขนาดย่อย กระจายตัวตามลักษณะพันธกิจและเครือข่ายความร่วมมือ

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีมาตรฐานสากล

พันธกิจ :

1. จัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่บูรณาการศาสตร์ด้านภาษา การสื่อสาร และนวัตกรรมสังคมที่สามารถบูรณาการศาสตร์มนุษย์กับเทคโนโลยี
2. พัฒนาและส่งเสริมงานวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่ได้มาตรฐานทางวิชาการและสามารถตีพิมพ์ในฐานข้อมูลสากล
3. ส่งเสริมการบริการวิชาการที่สร้างรายได้และขยายฐานการบริการสู่ต่างชาติ
4. ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อม
5. ส่งเสริมการบริหารจัดการภายใต้นวัตกรรมเทคโนโลยี และพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

ค่านิยม : LA MJU “เรียนรู้สู่ศิลป์ ยึดมั่นคุณธรรม นำสังคมด้วยความงามและหลากหลาย”

L – Learn for Life; เรียนรู้ไม่สิ้นสุด จุดชีวิตให้เติบโต

A – Appreciation of Arts; ศิลป์สร้างจิต วิจิตรใจ

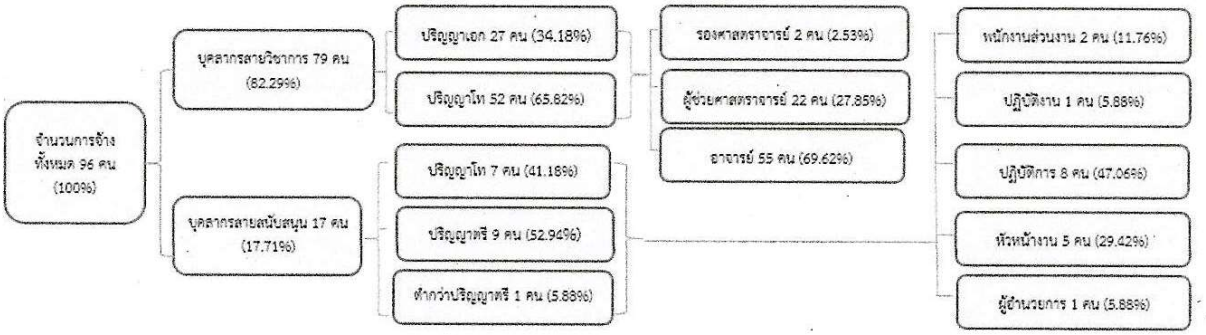
M – Moral Mind; คุณธรรมนำทาง ห่างความลวง

J – Justice for All; ยุติธรรมมั่นคง ดำรงสิทธิ์

U – Unity in Diversity; ต่างร่วมใจ ใต้ความหลากหลาย

1.3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

คณะศิลปศาสตร์มีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเป็นทรัพยากรบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจของคณะอย่างบูรณาการ โดยบุคลากรสายวิชาการมีจำนวนทั้งสิ้น 79 คน ประกอบด้วยอาจารย์ 53 คน คิดเป็นร้อยละ 67.09 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 27.85 รองศาสตราจารย์ 2 คน และผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ 2 คน ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวน 17 คน แบ่งเป็นระดับปฏิบัติการ 8 คน หัวหน้างาน 5 คน พนักงานส่วนงาน 2 คน ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี 1 คน และระดับปฏิบัติงาน 1 คน โครงสร้างกำลังคนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าคณะมีบุคลากรสายวิชาการเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนทำหน้าที่รองรับการดำเนินงานด้านบริหารจัดการและสนับสนุนพันธกิจของคณะอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ คณะมีอัตราส่วนบุคลากรสายวิชาการต่อบุคลากรสายสนับสนุนอยู่ที่ 1 : 4.5 ซึ่งถือเป็นอัตราส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับภารกิจและภาระงานสนับสนุนของส่วนงาน โดยมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีนโยบายเพิ่มอัตรากำลังเฉพาะบุคลากรสายวิชาการตามจำนวนนักศึกษา และตรึงอัตรากำลังสายสนับสนุนไว้ ประกอบกับมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กรภายใน สถานการณ์ดังกล่าวจึงเป็นข้อมูลสำคัญที่สะท้อนข้อจำกัดเชิงโครงสร้างด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจส่งผลต่อความคล่องตัวในการสนับสนุนภารกิจของคณะในระยะต่อไป อย่างไรก็ตาม คณะได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งการผลักดันให้บุคลากรขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาตนเอง และการดูแลคุณภาพชีวิตผ่านสวัสดิการต่าง ๆ อาทิ บ้านพักบุคลากร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทุนค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล และบริการตรวจสุขภาพประจำปี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการธำรงรักษาบุคลากร การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะให้มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต



แผนภูมิที่ 1 ข้อมูลด้านบุคลากรตามประเภทการจ้าง

1.4 สินทรัพย์

สินทรัพย์ของคณะศิลปศาสตร์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะในทุกมิติ ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การพัฒนางานวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการภายใต้นวัตกรรมเทคโนโลยี โดยเฉพาะสินทรัพย์ด้านอาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ศูนย์การเรียนรู้ และพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งล้วนเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของคณะ

ตารางแสดงสินทรัพย์ที่สำคัญของคณะศิลปศาสตร์

สินทรัพย์	รายละเอียด	ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ
1. พื้นที่และอาคารสถานที่ของคณะ	คณะมีอาคาร 6 ชั้น จำนวน 1 หลัง เนื้อที่ใช้สอย 10,172 ตารางเมตร	เป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของคณะในการขับเคลื่อนพันธกิจทุกด้าน ทั้งการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กร ช่วยรองรับการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมตามวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำด้านการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีมาตรฐานสากล
2. ห้องเรียน	ห้องเรียนจำนวน 29 ห้อง ขนาด 100, 70, 60, 50, 40, 30, 20 และ 10 ที่นั่ง ทุกห้องมีคอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ ไมโครโฟน ลำโพง โปรแกรม Microsoft Team และกล้องสำหรับจัดการเรียนการสอนออนไลน์	สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการศาสตร์ด้านภาษา การสื่อสาร และนวัตกรรมสังคม รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้แบบ Active Learning, OBE และการจัดการเรียนการสอนทั้งในชั้นเรียนและออนไลน์ และสนับสนุนพันธกิจด้านการบริหารจัดการภายใต้นวัตกรรมเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืน
3. ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์กราฟิก	ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์กราฟิก 1 ห้อง	สนับสนุนการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านการออกแบบสื่อ การสื่อสารสร้างสรรค์ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการเรียนรู้และการผลิตผลงาน รวมถึงเสริมศักยภาพของคณะในการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะเชิงปฏิบัติและตอบสนองต่อมาตรฐานวิชาชีพ
4. ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ 1 ห้อง	สนับสนุนการเรียนการสอน การฝึกทักษะดิจิทัล การค้นคว้า และการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีของนักศึกษาและบุคลากร โดยเฉพาะการบูรณาการศาสตร์มนุษย์กับเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ทันสมัย

สินทรัพย์	รายละเอียด	ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ
5. ห้องปฏิบัติการผลิตรายการโทรทัศน์	ห้องปฏิบัติการผลิตรายการโทรทัศน์ 1 ห้อง	เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเชิงปฏิบัติในสาขาที่เกี่ยวข้องกับนิเทศศาสตร์และการสื่อสาร ช่วยพัฒนาทักษะวิชาชีพของนักศึกษา และมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน
6. ห้องปฏิบัติการผลิตรายการ วิทยุกระจายเสียง	ห้องปฏิบัติการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง 1 ห้อง	สนับสนุนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติด้านการผลิตสื่อการสื่อสาร และการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของนักศึกษา และช่วยสร้างความโดดเด่นของคณะด้านการจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง
7. ห้องประชุม	ห้องประชุม 3 ห้อง ขนาด 100, 50 และ 12–15 ที่นั่ง	สนับสนุนการจัดประชุมวิชาการ กิจกรรมเชิงบริหาร การจัดอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริการวิชาการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
8. ระบบสุขภาวะและการเข้าถึงอาคาร	ห้องน้ำชาย-หญิง และห้องน้ำสำหรับผู้มีความบกพร่องทางร่างกายทุกชั้นภายในอาคาร	สะท้อนถึงความพร้อมด้านกายภาพและความเป็นมิตรต่อผู้ใช้ทุกกลุ่ม สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม ปลอดภัย และเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม
9. ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Wireless LAN) ครอบคลุมทุกพื้นที่ภายในและโดยรอบอาคาร	เป็นโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอนออนไลน์ การสืบค้นข้อมูล การทำวิจัย การสื่อสารองค์กร และการบริหารจัดการภายใต้นวัตกรรมเทคโนโลยี
10. ห้องส่งเสริมการเรียนรู้ทางภาษา SELF ACCESS ROOM	ห้องส่งเสริมการเรียนรู้ทางภาษา SELF ACCESS ROOM	มีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะภาษาและการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษา สนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถด้านภาษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล

สินทรัพย์	รายละเอียด	ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ
11. ศูนย์ศึกษานวัตกรรมสังคมและสันติภาพ	ศูนย์การเรียนรู้ 1 ใน 3 ศูนย์ของคณะ	เป็นกลไกสำคัญในการสร้างองค์ความรู้และกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมสังคม สันติภาพ และการพัฒนาสังคม รวมทั้งเสริมบทบาทของคณะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
12. ศูนย์ภูมิภาคศึกษา	ศูนย์การเรียนรู้ 1 ใน 3 ศูนย์ของคณะ	สนับสนุนการศึกษาวิจัย บริการวิชาการ และการสร้างความร่วมมือในมิติพื้นที่และภูมิภาค ช่วยขับเคลื่อนพันธกิจข้อ 2 และข้อ 3 โดยเฉพาะการบริการวิชาการที่ขยายฐานสู่ต่างชาติและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
13. ศูนย์นวัตกรรมการสื่อสารและการออกแบบสื่อสร้างสรรค์	ศูนย์การเรียนรู้ 1 ใน 3 ศูนย์ของคณะ	สนับสนุนการผลิตบัณฑิต การวิจัย และบริการวิชาการด้านการสื่อสารและสื่อสร้างสรรค์ ช่วยยกระดับความเชี่ยวชาญของคณะในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ประยุกต์
14. ลิขสิทธิ์โปรแกรม	โปรแกรมสำเร็จรูป Adobe Creative Cloud	เป็นสินทรัพย์ดิจิทัลสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน การฝึกทักษะวิชาชีพ การผลิตสื่อสร้างสรรค์ และการพัฒนาผลงานทั้งของนักศึกษาและบุคลากร และช่วยยกระดับมาตรฐานการจัดการเรียนรู้ของคณะ
15. พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้	อาคารสโมสรนักศึกษา จำนวน 1 หลัง สำหรับใช้เป็นพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนในมิตินอกชั้นเรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การส่งเสริมภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของนักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.5 กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญ

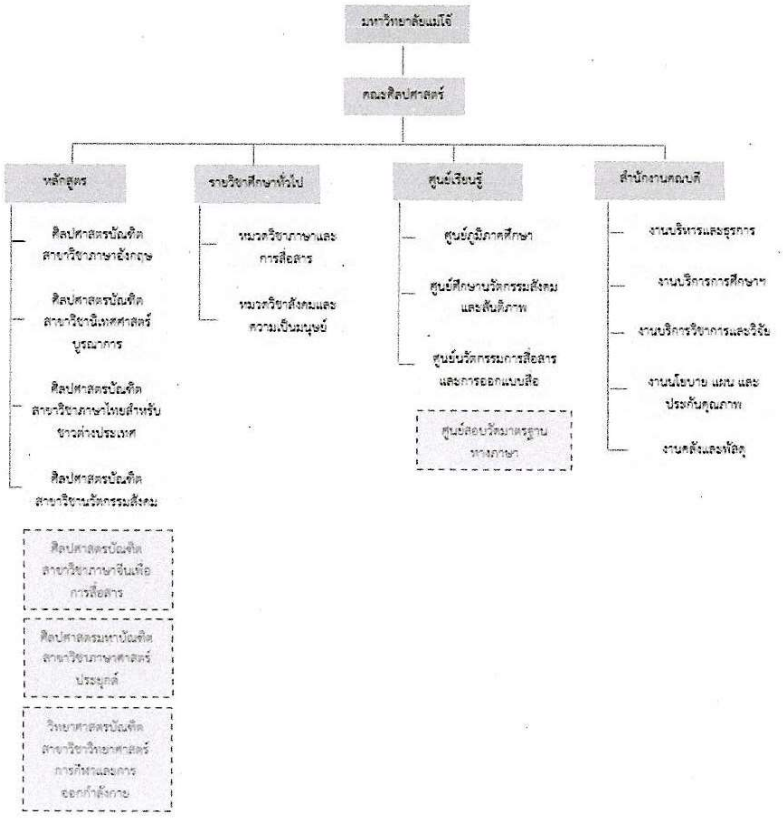
ตารางแสดงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ

พันธกิจ	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
ด้านการผลิตบัณฑิต	- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2562 และที่แก้ไขเพิ่มเติม - กฎกระทรวง มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2565 - มาตรฐานหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2565 - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ว่าด้วยการศึกษาระดับปริญญาตรี/ระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2569 - เกณฑ์ประกันคุณภาพ AUN-QA Version 4 - กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF) - ประกาศของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) ที่ 2/2543 - แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับปรับปรุง (ฉบับปรับปรุง ณ เดือนกันยายน 2568)
ด้านการวิจัยและบริการวิชาการ	- ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยข้อกำหนดและแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน พ.ศ.2563 - จรรยาบรรณนักวิจัย สภาวิจัยแห่งชาติ - ประกาศคณะศิลปศาสตร์ หลักเกณฑ์การรับทุนอุดหนุนงานวิจัยประเภทวิชาการ/ ประเภทสนับสนุนวิชาการ
ด้านบริหารจัดการ	- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2560 - พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 - พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 - พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 - Education Criterial for Performance Excellence (EdPEx) โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา - ระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยกองทุนสวัสดิการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2568 - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ว่าด้วยจรรยาบรรณ พ.ศ. 2560 - ประกาศสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่อง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2568 – 2570) - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2566

2. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

2.1 โครงสร้างองค์กร

คณะศิลปศาสตร์มีคณะกรรมการประจำคณะเป็นผู้กำกับดูแล มีคณบดีเป็นหัวหน้าส่วนงาน มีส่วนงานภายใน ได้แก่ หลักสูตร จำนวน 4 หลักสูตร และอยู่ระหว่างเปิดหลักสูตรใหม่ 3 หลักสูตร มีรายวิชาการศึกษาทั่วไป จำนวน 2 หมวดวิชา มีศูนย์เรียนรู้ จำนวน 3 ศูนย์ และอยู่ระหว่างเปิดศูนย์ใหม่ จำนวน 1 ศูนย์ มีงานในสำนักงานคณบดี จำนวน 5 งาน



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรคณะศิลปศาสตร์

2.2 โครงสร้างการบริหารงาน

คณะศิลปศาสตร์บริหารงานตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2560 มีคณะกรรมการประจำคณะเป็นผู้กำกับดูแล มีคณบดีเป็นหัวหน้าส่วนงานทำหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีรองคณบดีจำนวน 3 คน ทำหน้าที่บริหารจัดการตามพันธกิจได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนงานและกำกับดูแลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย มีอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ทำหน้าที่บริหารจัดการหลักสูตรตามมาตรฐานหลักสูตรและการประกันคุณภาพการศึกษา มีคณะทำงานรายวิชาศึกษาทั่วไปทำหน้าที่บริหารจัดการรายวิชาศึกษาทั่วไป มีคณะทำงานศูนย์เรียนรู้ทำหน้าที่ให้บริการวิชาการและหารายได้ มีผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของสายสนับสนุนในการดูแลประสานงานและอำนวยความสะดวกในการให้บริการให้การดำเนินงานของคณะฯ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์

โครงสร้างการเชื่อมโยงแบบบูรณาการ: ทุกหน่วยงานเชื่อมโยงผ่านรองคณบดีเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของคณบดีและมหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารคณะศิลปศาสตร์

3. สภาวการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position)

คณะที่มีความได้เปรียบเชิงความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านภาษา การสื่อสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เชิงบูรณาการ และมีบทบาทเชิงระบบสำคัญในมหาวิทยาลัยผ่านการจัดการศึกษาทั่วไป แต่ในขณะเดียวกัน ยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านความเข้มแข็งทางวิชาการ งานวิจัย ทรัพยากร และการแข่งขันจากหน่วยงานที่มีชื่อเสียงสูงกว่า ทำให้ตำแหน่งการแข่งขันของคณะในปัจจุบันอยู่ในลักษณะของผู้มีความโดดเด่นเฉพาะด้าน (niche and mission-driven position) มากกว่าการเป็นผู้นำโดยภาพรวมของตลาดการศึกษา ทั้งนี้ หากคณะสามารถยกระดับคุณภาพหลักสูตร ผลงานวิจัย ความเป็นสากล และความคล่องตัวในการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่อง ก็จะมีศักยภาพในการพัฒนาตำแหน่งการแข่งขันของตนให้เข้มแข็งมากขึ้นในอนาคต

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน และกลยุทธ์สำคัญที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

ประเด็น	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	กลยุทธ์สำคัญที่ตอบสนอง
1. ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	การแข่งขันในตลาดการศึกษาสูงขึ้น คณะอื่นเปิดสอนรายวิชาภาษาและรายวิชาศึกษาทั่วไปเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันผู้เรียนคาดหวังหลักสูตรที่ทันสมัยและตอบโจทย์การทำงานมากขึ้น	ส่งผลให้คณะต้องเร่งพัฒนาหลักสูตร จุดเด่นของหลักสูตรและวิธีจัดการเรียนการสอนให้แตกต่างและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น	ยกระดับการพัฒนาหลักสูตรเชิงรุก ใช้ข้อมูลผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต และตลาดแรงงานในการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
2. ด้านศักยภาพบุคลากรสายวิชาการ	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และบุคลากรรุ่นใหม่มีศักยภาพในการพัฒนาผลงานวิชาการ แต่จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการยังไม่เพียงพอ	เป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัด กล่าวคือ คณะมีฐานกำลังคนที่พัฒนาได้ แต่ยังต้องเร่งยกระดับความเข้มแข็งทางวิชาการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	พัฒนาระบบสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ
3. ด้านความเป็นสากลและภาษา	คณะมีความเชี่ยวชาญด้านภาษาหลากหลาย และมีโอกาสจากความร่วมมือทางวิชาการระดับอาเซียนและนานาชาติ แต่ยังขาดแคลนอาจารย์ชาวต่างชาติ	ทำให้คณะมีศักยภาพในการแข่งขันเชิงนานาชาติในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สามารถยกระดับความเป็นสากลได้เต็มศักยภาพ	พัฒนาหลักสูตร กิจกรรม และเครือข่ายความร่วมมือที่เพิ่มความเป็นสากล พร้อมวางแผนเสริมบุคลากรต่างชาติหรือเครือข่ายอาจารย์ต่างประเทศ
4. ด้านการวิจัยและผลงานวิชาการ	มีโอกาสจากแหล่งทุนวิจัยที่เพิ่มขึ้นและทำเลที่ตั้งที่เอื้อต่อการวิจัย แต่ผลงานวิจัยและการตีพิมพ์ระดับนานาชาติยังมีน้อย	ความสามารถในการแข่งขันด้านวิชาการและชื่อเสียงเชิงวิจัยยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร ทำให้คณะยังไม่โดดเด่นในมิตินี้เมื่อเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งกว่า	ยกระดับระบบสนับสนุนงานวิจัย การสร้างเครือข่ายวิจัย และการผลักดันการตีพิมพ์ในระดับสากล

ประเด็น	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	กลยุทธ์สำคัญที่ตอบสนอง
5. ด้านบริการวิชาการและเครือข่ายความร่วมมือ	หน่วยงานภายนอกสนใจสร้างความร่วมมือทางวิชาการมากขึ้น และคณะมีโอกาสขยายฐานบริการวิชาการ	เป็นโอกาสสำคัญในการเสริมบทบาทของคณะ สร้างรายได้ และเพิ่มความโดดเด่นเชิงสังคมและวิชาการ	พัฒนารูปแบบบริการวิชาการที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย และสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นระบบ
6. ด้านระบบบริหารจัดการภายใน	ผู้บริหารสนับสนุนความก้าวหน้าบุคลากร มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน และบุคลากรมีความสามัคคี แต่ระบบการสื่อสารภายในยังขาดประสิทธิภาพ และการดำเนินโครงการ/การเบิกจ่ายขาดความคล่องตัว	ความสามารถในการแข่งขันของคณะอาจถูกจำกัดจากประสิทธิภาพระบบภายใน แม้จะมีจุดแข็งด้านคนและการสนับสนุนจากผู้บริหาร	พัฒนาระบบสื่อสารภายใน ระบบงาน และกระบวนการบริหารจัดการให้คล่องตัว โปร่งใส และตอบสนองเร็วขึ้น
7. ด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมกายภาพ	อาคารเรียนเสื่อมสภาพและไม่เพียงพอ ขณะเดียวกันระบบสาธารณูปโภคภายในมหาวิทยาลัยและระบบขนส่งยังไม่สะดวก	ส่งผลต่อประสบการณ์ของผู้เรียน บุคลากร และภาพลักษณ์ของคณะ รวมทั้งอาจลดแรงดึงดูดในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่น	จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และประสานมหาวิทยาลัยเพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง
8. ด้านคุณภาพผู้เรียนเข้าใหม่	นโยบายรับนักศึกษาอาจส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนที่เข้าศึกษา	หากผู้เรียนเข้าใหม่มีพื้นฐานไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของหลักสูตร อาจกระทบผลลัพธ์การเรียนรู้ คุณภาพบัณฑิต และความสามารถในการแข่งขันของคณะ	พัฒนาระบบสนับสนุนผู้เรียน การเสริมพื้นฐาน และการดูแลนักศึกษาตั้งแต่ต้นทาง

ประเด็น	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	กลยุทธ์สำคัญที่ตอบสนอง
9. ด้านระบบประกันคุณภาพและข้อกำกับภายนอก	ระบบประกันคุณภาพมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงบ่อย	เพิ่มภาระด้านการบริหารและอาจทำให้คณะต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นในการปรับตัวตามเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลง	พัฒนาระบบข้อมูลและกลไกกำกับติดตามภายในให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ภายนอก
10. ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	คณะต้องแข่งขันกับหน่วยงานที่มีชื่อเสียงและความเข้มแข็งมากกว่า แต่ยังมีจุดเด่นเฉพาะด้านภาษา การสื่อสาร และการจัดการศึกษาทั่วไป	ตำแหน่งการแข่งขันของคณะยังอยู่ในลักษณะของความโดดเด่นเฉพาะด้านมากกว่าการเป็นผู้นำโดยภาพรวม	กำหนด positioning ของคณะให้ชัด สื่อสารอัตลักษณ์และจุดเด่นอย่างสม่ำเสมอ และใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างความแตกต่าง

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

คณะฯ มีการวิเคราะห์การดำเนินงาน ศักยภาพ ตามบริบทและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ พบว่ามีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) และภัยคุมคาม/อุปสรรค (Threat) ที่สำคัญ ดังนี้

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge)
SC-1 พัฒนาหลักสูตรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน
SC-2 จำนวนนักศึกษารับเข้าตามแผนการศึกษา
SC-3 ผลักดันให้บุคลากรมีผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติและนานาชาติ
SC-4 การพัฒนาเครือข่ายและจัดกิจกรรมความร่วมมือกับหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ
ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage)
SA-1 บุคลากรมีความรู้ความสามารถทางภาษา การสื่อสาร และนวัตกรรมสังคม
SA-2 มีทำเลที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค
SA-3 มีวารสารวิชาการของคณะที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI1
โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)
SO-1 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานช่วยลดขั้นตอนและเสริมสภาพคล่องขององค์กร
SO-2 ขยายเครือข่ายความร่วมมือร่วมกับเครือข่ายภายในประเทศและต่างประเทศ
ภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threat)
T-1 การศึกษาแบบออนไลน์ทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้นไม่จำกัดเฉพาะระบบของมหาวิทยาลัย
T-2 ความสนใจเรียนในระบบมหาวิทยาลัยเริ่มลดลง การค้นหาแหล่งเรียนรู้ทางเลือกอื่นมีเพิ่มมากขึ้น

2. เป้าหมายการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2569-2572)

คณะศิลปศาสตร์ได้วางแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของคณะ ในช่วงปี พ.ศ. 2569–2572 ซึ่งสะท้อนทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจากการวางรากฐานในระยะต้น ไปสู่การยกระดับผลลัพธ์เชิงวิชาการ เชิงบริการ และเชิงโครงสร้างพื้นฐานในระยะถัดไป

ในปี พ.ศ. 2569 เป้าหมายส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายเชิงฐานราก เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่และหลักสูตรปรับปรุง การปรับกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย การเพิ่มรายได้จากบริการด้านภาษาและวัฒนธรรม การพัฒนาบุคลากรให้ผ่านเกณฑ์วิชาชีพและการเพิ่มทักษะ รวมทั้งการพัฒนาห้องเรียน Smart Classroom

ในปี พ.ศ. 2570 เป้าหมายเปลี่ยนไปสู่การขยายผลเชิงปริมาณและเชิงตลาด โดยเฉพาะการเพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่ในหลักสูตรต่าง ๆ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทางวัฒนธรรม

ในปี พ.ศ. 2571 เป้าหมายมุ่งสู่การยกระดับเชิงโครงสร้างและนวัตกรรม เช่น การจัดตั้ง LA Shop และศูนย์นวัตกรรมสื่อสารและการออกแบบสื่อสร้างสรรค์ รวมถึงการพัฒนาอาคารเรียนตามแนวทาง Smart & Green Building

ในปี พ.ศ. 2572 เป้าหมายสำคัญคือการจัดตั้งศูนย์ทดสอบมาตรฐานภาษา ซึ่งมีความสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถด้านภาษาและการสร้างมาตรฐานทางวิชาการของคณะ

ภาพแสดงเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ระยะ 4 ปี

แผนกลยุทธ์คณะศิลปศาสตร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย
1. ผลักดันการเปิดหลักสูตรใหม่	1. หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย (หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2570) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้	1 หลักสูตร
2. ปรับปรุงหลักสูตรปัจจุบัน	2. หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2570) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้	1 หลักสูตร
3. ผลักดันการขับเคลื่อนการดำเนินงานการจัดตั้งคณะสหเวชศาสตร์	3. ร้อยละความสำเร็จในการจัดกิจกรรมขับเคลื่อนการจัดตั้งคณะสหเวชศาสตร์-แต่งตั้งคณะทำงาน-จัดทำแผนและกิจกรรมขับเคลื่อนการดำเนินงาน	≥ ร้อยละ 80
4. การหารายได้	4. รายได้จากการจัดกิจกรรมให้บริการวิชาการ	400,000 บาท
5. ส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรคณะได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะ	5. จำนวนบุคลากรสายวิชาการผ่านการตามเกณฑ์ Thailand PSF และ Soft Skill	4 คน
	6. จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งวิชาการเพิ่มขึ้น	2 คน
	8. ร้อยละของจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้รับการ Upskill Reskill	≥ ร้อยละ 90
7. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้	9. จำนวนห้องเรียนที่ได้รับการปรับปรุงให้เป็น Smart Classroom	2 ห้อง

ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงาน

คณะศิลปศาสตร์มีขอบเขต/แนวทางการดำเนินงานในการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดังนี้

1. พิจารณาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ของคณะศิลปศาสตร์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานจากกองตรวจสอบภายใน (Internal Control Audit)

2. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครบประเภทความเสี่ยงด้านที่ 1- 6 ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.2 ด้านการเงิน (Financial Risk)

2.3 ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

2.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)

2.6 ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

3. การประเมินระดับความเสี่ยงใช้เกณฑ์ประเมินตามบริบทคณะฯ โดยประเมินระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หลักการพิจารณาในภาพรวม โดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

4. คณะฯ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.1 การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/Graduate Quality) เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน คณะฯ ต้องรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (Degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้

4.2 ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Capability) คณะฯ มุ่งเป็นองค์กรชั้นนำการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ และการสร้างเครือข่ายด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ระดับสากล การบริการวิชาการที่เป็นเลิศ และงานวิจัยในระดับสากล จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และสร้างฐานการวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อส่งเสริมการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ต้องอยู่ภายใต้จริยธรรมการวิจัยที่เป็นมาตรฐาน โดยคุณภาพของผลงานวิจัยจะต้องเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ

4.3 สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) คณะฯ จะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี

4.4 การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance) คณะฯ ยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และเป็นไปตามมาตรฐานที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานแบบแผนที่กำหนดไว้ และไม่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรมจรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล

4.5 ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology) คณะฯ ดำเนินงานและให้บริการผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความปลอดภัยและให้บริการได้อย่างเพียงพอ

4.6 ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation) คณะฯ มุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่าสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะชน

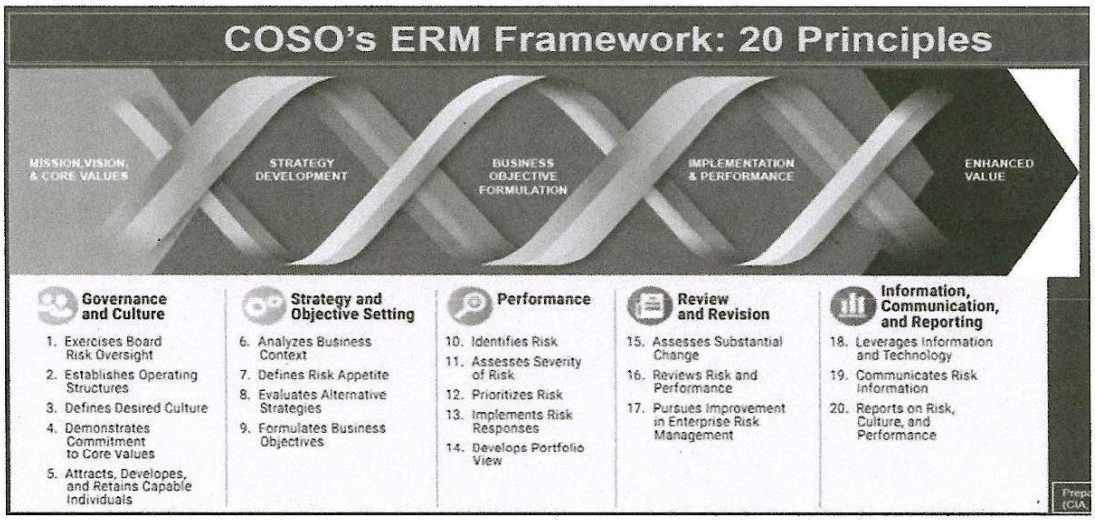
อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะฯ จะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพของบุคลากร นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไปที่ใช้บริการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงาน

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ใช้แนวคิด COSO ERM 2017 โดยมุ่งให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ การติดตามและการรายงานสารสนเทศเชิงบริหาร โดยดำเนินการ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. Governance and Culture
2. Strategy and Objective-Setting
3. Performance
4. Review and Revision
5. Information, Communication, and Reporting

ภาพตัวแบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017



การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลสื่อสารและการรายงาน
1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง 2. จัดตั้งโครงการดำเนินงาน 3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ 4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก 5. จูงใจ พัฒนา และรักษา บุคลากรที่มีความสามารถ	6. วิเคราะห์ธุรกิจ 7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก 9. กำหนดวัตถุประสงค์หลักทางธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง 12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง 14. พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม	15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน 17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	18. ยกระดับระบบสารสนเทศ 19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง 20. รายงานผลความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน

คณะกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์สำคัญ 6 ประเภท ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

คณะศิลปศาสตร์ดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดังนี้

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเชิงรุกสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ			
1.1 เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ 1.2 เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศด้านเกษตรอัจริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี	1. ผลการจัดอันดับ World University Ranking (WUR)	อันดับที่ 1,501-1,800	- ส่งเสริมให้สนับสนุนการตีพิมพ์และพัฒนาศักยภาพนักวิจัยเพื่อการตีพิมพ์ในวารสาร Q1 Q2 - ส่งเสริมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยด้านการเกษตรและป่าไม้เพื่อให้ได้รับการจัดอันดับทั้งระดับชาติและนานาชาติ - สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงาน SDG5 - สนับสนุนการดำเนินงาน Green Office - สนับสนุนขับเคลื่อนการจัดตั้งคณะสหเวชศาสตร์ - สนับสนุนการขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - ส่งเสริมสุขภาพบุคลากรและนักศึกษากลุ่มเสี่ยง จากข้อมูลการตรวจสุขภาพประจำปี
	2. ผลการจัดอันดับ SCIMAGO	อันดับที่ 12	
	3. ผลการจัดอันดับ QS ด้านเกษตรและป่าไม้	อันดับที่ 401-450	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (Driving Mission-Driven Performance) : ด้านการเรียนการสอน			
2.1 มีหลักสูตรที่ทันสมัย เชื่อมโยงศาสตร์ด้านเกษตรสุขภาวะ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการเรียนการสอน 2.2 นักศึกษาได้พัฒนาทักษะการเรียนรู้ ทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี ทักษะชีวิต และทักษะความเป็นผู้ประกอบ	1. จำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี	271 คน	- กิจกรรมพัฒนาหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย - โครงการเทียบเคียงสมรรถนะหลักสูตรภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ - โครงการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์บูรณาการ - กำหนดตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติในการเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร - โครงการเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิชาการ - โครงการบูรณาการด้านการเรียนการสอนเชื่อมโยงด้านสุขภาวะและเทคโนโลยี หลักสูตรนิเทศศาสตร์บูรณาการ - โครงการเตรียมความพร้อมการพัฒนาหลักสูตร
	2. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาของหลักสูตร	ร้อยละ 82	
	3. ร้อยละของบัณฑิตที่มีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	ร้อยละ 78	
	4. ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต	ร้อยละ 80	
	5. รายได้เริ่มต้นเฉลี่ยต่อเดือนของบัณฑิตระดับปริญญาตรี	15,000 บาท	
	6. ค่าฐานนิยม (Mode) ผลการประเมินระดับหลักสูตร	ระดับ 3	
	7. จำนวนรายวิชาเรียนรู้ตลอดชีวิต	3 รายวิชา	
	8. จำนวนรางวัลที่นักศึกษา บุคลากร ศิษย์เก่าหรือส่วนงาน ได้รับในระดับชาติหรือนานาชาติ	7 รางวัล	
	9. ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านกระบวนการพัฒนาให้เป็นพลเมืองโลกด้วยกระบวนการทักษะในศตวรรษที่ 21	ร้อยละ 95	

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
			- โครงการส่งเสริมศักยภาพนักศึกษาเพื่อการแข่งขัน: กิจกรรมปั้นดาวนิเทศศาสตร์ - โครงการนิเทศโชว์เคส (Integrated Communication Arts Project Showcase) - โครงการนำเสนอผลการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา ภาคเรียนที่ 2/2568, 1/2569 - โครงการ DESIGN CONNECT - โครงการส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการผ่านละครเวที: เทศกาลสร้างสรรค์เรื่องเล่า - โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน - โครงการยกระดับสมรรถนะนักศึกษาสู่มืออาชีพในศตวรรษที่ 21 - โครงการประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรนิเทศศาสตร์บูรณาการ - โครงการ From Zero to Hero เทคนิคการสร้างสรรค์สื่อในยุคดิจิทัล - อิงค์เวิร์ค: เวิร์คช็อปวารสารศาสตร์สร้างสรรค์ - โครงการบรรยายให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อนำเสนอและเผยแพร่งานด้านนิเทศศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2/2568 และ 1/2569 - โครงการศิลปะการพูดและการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักนิเทศศาสตร์ - โครงการพัฒนานักสื่อสารประเด็นสาธารณะ - โครงการส่งเสริมศาสตร์ด้านการสื่อสาร - โครงการ Form, Shape and Space - โครงการการสร้างแบรนด์ส่วนบุคคลในฐานะสื่อ

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
			- โครงการครีเอทีฟเพลส (Creative Press: Content, Print & Pack Studio) - โครงการพัฒนาทักษะความเป็นผู้ประกอบการ: นักวิชาชีพการถ่ายภาพ เทคนิค การหารายได้ จากการถ่ายภาพผ่านเพลตฟอร์มต่าง ๆ - โครงการประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรภาษาอังกฤษ - โครงการค่ายภาษาอังกฤษ - โครงการเปิดประสบการณ์การทำงานด้านสายการบิน - โครงการเปิดประสบการณ์การทำงานด้านการโรงแรม - โครงการเตรียมความพร้อมสหกิจศึกษา - โครงการอบรม TOEIC Proparation - โครงการ/กิจกรรมเสริมความรู้ในรายวิชานานาภาษาอังกฤษโลก Global Englishers in the workplace or Native-speakerism in the EL T Job market - โครงการเสริมทักษะความเป็นผู้ประกอบการ - โครงการบูรณาการองค์ความรู้รายวิชาในหลักสูตรกับการบริการวิชาการ และ/หรือ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (โครงการ Spice Up the World) - โครงการ Yeepeng Lanna International - โครงการส่งเสริมนักศึกษาหลักสูตรภาษาอังกฤษเข้าประกวดหรือแข่งขัน ประกวดสุนทรพจน์ภาษาอังกฤษ “SDGs: Future Beyond 2030 Youth Public Speaking Competition - โครงการประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
			- โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับนักศึกษาหลักสูตร - โครงการบริการวิชาการของนักศึกษาหลักสูตร - โครงการเตรียมความพร้อมสหกิจศึกษาสาขาวิชาภาษาไทยฯ - โครงการปฐมนิเทศและไหว้ครูหลักสูตร - โครงการมหกรรมภาษาและวัฒนธรรมไทยของอาจารย์และนักศึกษาหลักสูตร - โครงการพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการ เรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมไทยและสิ่งแวดล้อมสำหรับอาจารย์และนักศึกษาหลักสูตร - โครงการประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรนวัตกรรมสังคม - โครงการศึกษาดูงาน ศึกษาชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ในรายวิชาหลักสูตร - โครงการบูรณาการองค์ความรู้รายวิชาในหลักสูตรกับการบริการวิชาการ และ/หรือ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของหลักสูตร - รายวิชา 10705213 การเขียนภาษาอังกฤษสำหรับนวัตกรรมสังคม - เรียนรู้งานจิตอาสาเพื่อสร้างสรรค์สังคม - รายวิชา 1070507 บรรยายพิเศษรายวิชาเศรษฐกิจโลก - เรียนรู้แหล่งวัฒนธรรมของหลักสูตร - โครงการนำนักศึกษาเข้าประกวดผลงานเชิงวิจัย งานวิชาการ และบริการวิชาการ - โครงการพัฒนานักศึกษาหลักสูตร

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
			- SI: Identity รู้จักตัวตน SI: community and Society รู้จักชุมชนและสังคม - โครงการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนรายวิชาศึกษาทั่วไป - โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทวนสอบมาตรฐานผลการเรียนรู้ระดับหลักสูตร ปีการศึกษา 2568 - โครงการแข่งขัน Zhaoqing Cup ประกวดวิดีโอสร้างสรรค์สำหรับนักศึกษาระดับอุดมศึกษา ประจำปี 2568 - โครงการ “หัวใจต่างภาษา” การสื่อสารภาษารักในมิติวัฒนธรรมเปรียบเทียบ - โครงการ “Sustainable Future by Green Minds: บุคลิกภาพผู้ประกอบการเพื่อโลกที่ยั่งยืน - โครงการ “ไคเซนกับการพัฒนาตนเอง: จิตวิทยาแห่งการเปลี่ยนแปลงละก้าว” - โครงการผู้นำกิจกรรมนันทนาการ - โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long-Learning) ผ่านระบบการเรียนการสอนออนไลน์ สำหรับนักศึกษา - โครงการบริการวิชาการกับการเรียนการสอนการจัดการความทรงจำท้องถิ่น โดยใช้โบราณคดี - โครงการด้านการพัฒนานักศึกษา - โครงการปฐมนิเทศ - โครงการปัจฉิมนิเทศ - โครงการศิษย์เก่าสัมพันธ์ - โครงการไหว้ครู - โครงการพัฒนาทักษะด้านอาชีพเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
			- โครงการเข้าร่วมกีฬาแม่โจ้สัมพันธ์ ประจำปี 2568 - โครงการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ และเพิ่มพื้นที่สีเขียว - LA C.A.R.E Festival - กิจกรรมแสดงวิสัยทัศน์นายกสโมสรนักศึกษา - โครงการสโมสรนักศึกษาพบปะนักศึกษาชั้นปีที่ 1 LA SMO x Freshmen Camp 2025 (ต้อนรับน้องใหม่) - โครงการ LA UNIVERSE 2025 ทูตส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาศิลปศาสตร์ - โครงการจิตอาสา "ศิลปศาสตร์ปันรัก เติมฝันบนดอย" - โครงการค่ายเตรียมความพร้อมและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ สโมสรนักศึกษา - กิจกรรมประชาสัมพันธ์ กระตุ้นให้ผู้ลงทะเบียนเรียนรายวิชา - โครงการเตรียมความพร้อมก่อนออกสหกิจคณะศิลปศาสตร์ - โครงการฝึกซ้อมบัณฑิต - กิจกรรมติดตาม รวบรวมข้อมูล สรุปรายได้เริ่มต้นเฉลี่ยต่อเดือนของบัณฑิตระดับปริญญาตรี
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (Driving Mission-Driven Performance) : ด้านการวิจัย			
2.3 งานวิจัยมีคุณภาพได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	1. จำนวนเงินวิจัยด้านสังคมศาสตร์	3,000,000 บาท	- จัดสรรทุนวิจัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ - โครงการพัฒนางานวิจัยและการสร้างเครือข่าย - โครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย - กิจกรรมส่งเสริมและติดตามการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ - จัดประชุมวิชาการศิลปศาสตร์วิชาการ - โครงการภายใต้ศูนย์นวัตกรรมสังคมและสันติภาพ
	2. จำนวนครั้งในการนำผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์	12 ครั้ง	
	3. ร้อยละของงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	ร้อยละ 40	
	4. ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (Citation) ต่อจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด	ร้อยละ 12	

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (Driving Mission-Driven Performance) : ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม			
2.4 ให้บริการวิชาการที่บูรณาการองค์ความรู้เพื่อการหารายได้ 2.5 มีการบริการวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน บริการวิชาการ และสนับสนุนแนวคิดการเกษตรอัจริยะเพื่อสุขภาวะที่ยั่งยืน (IWA)	1. จำนวนงบประมาณบริการวิชาการ	1,100,000 บาท	- โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ Next-Gen Video Creator: สร้างสรรค์สื่อดิจิทัลแห่งอนาคต - เรียนรู้งานจิตอาสาเพื่อสร้างสรรค์สังคม - พัฒนาและยกระดับชุมชนเพื่อเตรียมความพร้อมสู่สังคมผู้สูงอายุสุขภาพดี: แนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพเพื่อลดกลุ่มเสี่ยงโรคอ้วนและโรคจากการทำงาน - โครงการบริการวิชาการกับการเรียนการสอน: การจัดการความทรงจำท้องถิ่นโดยใช้งานโบราณคดี - โครงการบริการวิชาการของศูนย์นวัตกรรมการสื่อสารและการออกแบบ
	2. ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตของชุมชนจากการบริการวิชาการ	ระดับ 3	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (Driving Mission-Driven Performance) : ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม			
2.6 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และพัฒนาผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น	1. ความสำเร็จของแผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ร้อยละ 80	- โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมบูรณาการกับการเรียนการสอน - พัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการ เรียนรู้วัฒนธรรมไทยและสิ่งแวดล้อมสำหรับอาจารย์และนักศึกษาหลักสูตรภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ - โครงการ Yeepeng Lanna International - โครงการ Spice Up the World - โครงการวัฒนธรรมกับอาหาร - โครงการจัดทำผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น (ศูนย์ CDIC)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนความเป็นนานาชาติ			
3.1 มีกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันในต่างประเทศ	1. จำนวนนักศึกษาต่างชาติทุกระดับ/ทุกหลักสูตร	25 คน	- อบรมภาษาไทยออนไลน์สำหรับชาวต่างชาติ - สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการหรือการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ
	2. จำนวนอาจารย์/นักวิจัยแลกเปลี่ยน หรือบุคลากรชาวต่างชาติ	20 คน	

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
3.2 มีการจัดตั้งศูนย์ทดสอบสมรรถนะทางภาษา	3. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนทุกระดับ ทุกหลักสูตร หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมชาวต่างชาติ	30 คน	- กิจกรรมให้ชาวต่างชาติศึกษาดูงานและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ - จัดทำแนวทางการจัดตั้งศูนย์ทดสอบสมรรถนะทางภาษา - ติดตามผลการสอบมาตรฐานภาษาอังกฤษ (CEFR) ตั้งแต่ B1 ขึ้นไป ของนักศึกษาคณะศิลปศาสตร์
	4. ร้อยละของนักศึกษาที่มีผลสอบมาตรฐานภาษาอังกฤษ (CEFR) ตั้งแต่ B1 ขึ้นไป	ร้อยละ 60	
	5. จำนวนองค์ความรู้ด้านการเกษตรที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ	1 องค์ความรู้	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation University)			
4.1 เสริมสร้างทักษะการเป็นผู้ประกอบการ 4.2 ยกระดับศูนย์นวัตกรรมการสื่อสารและการออกแบบสื่อสร้างสรรค์ (CDIC) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนางานสร้างสรรค์และการสร้างรายได้อย่างยั่งยืน	1. นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ หรือผู้ที่ได้รับการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการ	300 คน	- โครงการเสริมทักษะความเป็นผู้ประกอบการหลักสูตรภาษาไทย - โครงการเสริมทักษะความเป็นผู้ประกอบการหลักสูตรนวัตกรรมสังคม - กิจกรรมศึกษาแนวทางการยกระดับศูนย์ภายใต้หน่วยงานให้เป็นศูนย์วิสาหกิจ
	2. บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาและนักศึกษาที่แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม	190 คน	
	3. ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ	ระดับ 4	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (Driving Mission-Driven Performance) : ด้านการบริหารจัดการ			
5.1 บุคลากรมีความเข้าใจในค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กร 5.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพตามสายงาน 5.3 มีแนวทางในการบริหารจัดการคณะที่นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรแบบ EdPEx	1. ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมินองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx)	ระดับ 3	- โครงการ LIBART gathering - จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 - พัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน - จัดสัมมนาอาจารย์ผู้สอนหลักสูตรภาษาอังกฤษ - พัฒนาบุคลากรประจำหลักสูตรนวัตกรรมสังคม - จัดทำโครงร่างองค์กรที่มีองค์ประกอบครบถ้วนตามเกณฑ์ EdPEx ที่สะท้อนบริบทและตัวตนของหน่วยงาน - โครงการ Green Office
	2. ร้อยละของบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	ร้อยละ 38.24	
	3. ร้อยละของบุคลากรที่มีผลประเมินสมรรถนะเป็นไปตามมาตรฐาน	ร้อยละ 90	
	4. ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับจริงต่อประมาณการเงินรายได้	ร้อยละ 95	
	5. จำนวนเงินรายได้จาการให้บริการ	300,000 บาท	
	6. จำนวนเงินในกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคง	29,765,944 บาท	

เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยแม่โจ้	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการคณะศิลปศาสตร์ ประจำปี 2569 ที่ผลักดันการดำเนินงาน
5.4 มีสภาพแวดล้อมและสถานที่ให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 5.5 การบริหารจัดการอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและโปร่งใส			- ติดตามผลการดำเนินงานจากปริมาณการใช้ไฟฟ้าต่อหัวบุคลากรและนักศึกษาของปีปัจจุบัน เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา - ติดตามสำรวจความต้องการครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง - ตรวจสอบประมาณการรายรับจริง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - การจัดสรรงบเหลือจ่าย พ.ศ. 2570 - ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินงบลงทุนตามมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาตามยุทธศาสตร์/อัตลักษณ์/ภารกิจเฉพาะของส่วนงาน			
6.1 ภารกิจยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาที่หัวหน้าส่วนงานเสนอไว้ต่อสภามหาวิทยาลัย	1. ระดับความสำเร็จของการบริการวิชาการเพื่อส่งเสริมอัตลักษณ์ของคณะและสนับสนุนแนวคิดการเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ยั่งยืน	ระดับ 3	- พัฒนาร่าง OBE2 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย
	2. ระดับความสำเร็จการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการค้นคว้า/ปรับปรุงห้องเรียนรู้ให้ทันสมัยรองรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	ระดับ 3	
	3. การพัฒนาหลักสูตรวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย	ระดับ 3	
	4. การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินงบลงทุนตามมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	ระดับ 3	

ส่วนที่ 2
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

การดำเนินงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์การบริหารงานของคณะฯ โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2569 รายงานข้อมูลการตรวจสอบจากกองตรวจสอบภายใน ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา การสอบถามจากผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามพันธกิจตามประเด็นความเสี่ยง การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกคณะฯ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงสภาพแวดล้อมที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมองค์กร นโยบายของผู้บริหารคณะฯ ระบบสารสนเทศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

คณะกำหนดให้มีการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยเป็นรายไตรมาสหรือเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของคณะพร้อมทั้งทบทวนระดับความเสี่ยงคงเหลือเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และปรับมาตรการตอบสนองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยขั้นตอนการกำหนดประเด็นความเสี่ยงได้มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายใน ตามนโยบายของผู้บริหารคณะฯ ที่นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2569 และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางควบคุมภายในคณะศิลปศาสตร์ และคณะกรรมการประจำคณะฯ ตามลำดับ

คณะประยุกต์ใช้แนวคิด COSO ERM โดยมุ่งให้การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับ

1. Governance and Culture
2. Strategy and Objective-Setting
3. Performance
4. Review and Revision
5. Information, Communication, and Reporting

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคณะศิลปศาสตร์

คณะฯ ได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เพื่อใช้เป็นข้อมูลการตัดสินใจให้ผู้บริหารต่อการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

จุดแข็ง (strength)

1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาหลากหลาย รองรับความเป็นนานาชาติ
3. เป็นหน่วยงานหลักรายวิชาศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัย
4. บุคลากรรุ่นใหม่มีศักยภาพในการพัฒนาผลงานวิชาการ
5. ผู้บริหารสนับสนุนความก้าวหน้าบุคลากรทุกสายงาน
6. มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน
7. บุคลากรมีความสามัคคีและพลังสร้างสรรค์

จุดอ่อน (Weakness)

1. ผลงานวิจัยและการตีพิมพ์ระดับนานาชาติมีน้อย
2. อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่เพียงพอ
3. งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรจำกัด
4. ขาดแคลนอาจารย์ชาวต่างชาติ
5. ระบบการสื่อสารภายในยังขาดประสิทธิภาพ
6. การดำเนินโครงการและการเบิกจ่ายขาดความคล่องตัว
7. อาคารเรียนเสื่อมสภาพและไม่เพียงพอ

โอกาส (Opportunity)

1. ความร่วมมือทางวิชาการระดับอาเซียนและนานาชาติ
2. ที่ตั้งในจังหวัดเชียงใหม่และลุ่มแม่น้ำโขง เอื้อต่อการวิจัย
3. หน่วยงานภายนอกสนใจสร้างความร่วมมือทางวิชาการ
4. มีแหล่งทุนวิจัยเพิ่มขึ้นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

อุปสรรค (Threat)

1. การแข่งขันกับคณะที่มีชื่อเสียงและความเข้มแข็งกว่า
2. คณะอื่นเปิดสอนรายวิชาภาษาและศึกษาทั่วไปเพิ่มขึ้น
3. ระบบสาธารณูปโภคภายในมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ
4. ระบบขนส่งมวลชนไม่สะดวก
5. ระบบประกันคุณภาพซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงบ่อย
6. นโยบายรับนักศึกษากระทบต่อคุณภาพผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของคณะถูกนำมาใช้ระบุทั้งประเด็นความเสี่ยงและโอกาสเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาว่าปัจจัยแต่ละด้านอาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดสำคัญของคณะในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดมาตรการตอบสนองที่เหมาะสม

การวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

คณะพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับความเสี่ยง โดยใช้แนวทางของ COSO ERM ที่มุ่งบริหารความไม่แน่นอนทั้งในด้านลบและด้านบวก เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่สอดคล้องกับศักยภาพองค์กรและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

โอกาสเชิงกลยุทธ์จาก จุดแข็ง + โอกาส (SO Strategy)	**โอกาสเชิงกลยุทธ์จาก จุดอ่อน + โอกาส (WO Strategy)**	**โอกาสเชิงกลยุทธ์จาก จุดแข็ง + อุปสรรค (ST Strategy)**	**โอกาสเชิงกลยุทธ์จาก จุดอ่อน + อุปสรรค (WT Strategy)**
ขยายงานวิจัยสู่ระดับอาเซียนและนานาชาติ •ความเชี่ยวชาญของบุคลากร •สร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ	นำเทคโนโลยีจากต่างประเทศมาปรับใช้ ลดความล้าสมัยของระบบสารสนเทศ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนรู้	ผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพจากความเชี่ยวชาญของบุคลากร -> ลดความเสี่ยงการแข่งขัน	ปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ •อัพเกรดความปลอดภัย
พัฒนาแพลตฟอร์มวิจัยและนวัตกรรมร่วมกับภาคเอกชน •ใช้โครงสร้างงานวิจัยที่มีอยู่ •ทำความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม ->เพิ่มรายได้และสร้างผลกระทบต่อสังคม	เพิ่มงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ขอรับการสนับสนุนงบประมาณครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง	ทำความร่วมมือกับภาคเอกชนเพิ่มขึ้น ->ลดการพึ่งพาจากภาครัฐ สร้างรายได้จากการวิจัย บริการวิชาการ และนวัตกรรม	พัฒนาทักษะบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลง •upskill/reskill บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน •จัดระบบการทำงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีความคล่องตัวและรวดเร็ว
สร้างหลักสูตรนานาชาติ •ใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร •ตอบโจทย์นโยบายของรัฐ->เพิ่มนักศึกษาต่างชาติและยกระดับความเป็นสากล	ใช้โอกาสจากนโยบายของรัฐ ลดขั้นตอนการทำงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน	ปรับตัวตามนโยบายอุดมศึกษา	ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน->ลดผลกระทบจากงบประมาณที่มีจำกัด

วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

1. สนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายของคณะ
2. เพิ่มคุณภาพการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน
3. เสริมสร้างระบบกำกับดูแลที่ดี ตลอดจนทำให้คณะมีระบบติดตาม ทบทวน
4. ปรับปรุงมาตรการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสำคัญ คณะศิลปศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

คณะศิลปศาสตร์ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุม 6 ประเด็นสำคัญ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนสู่การเป็นผู้นำการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีมาตรฐานสากล

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่คณะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านความสามารถในการแข่งขันและความเป็นสากล ตามตัวชี้วัดสำคัญด้านหลักสูตร นักศึกษา วิจัย บุคลากรและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) = 16 ระดับสูง ระดับความเสี่ยงเป้าหมายหลังดำเนินการ (Target Risk) = 6 ระดับปานกลาง

2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านความมั่นคงทางการเงินของคณะฯ ยังต้องพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐ อาจเกิดความเสี่ยงต่อความมั่นคงทางการเงิน ปัจจุบันเงินรายได้ของคณะฯ มาจากค่าธรรมเนียมการศึกษาจากหลักสูตรและรายวิชาศึกษาทั่วไป การได้ผู้เรียนที่ไม่เป็นไปตามแผนอาจส่งผลทำให้เงินรายได้ไม่มั่นคงหรือมีความผันผวนมาก ส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะฯ ดังนั้น จึงควรวางแผนกลยุทธ์ในการหารายได้จากแหล่งอื่นเพิ่มเติม เช่น การบริการวิชาการแบบหารายได้ ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) = 6 ระดับปานกลาง ระดับความเสี่ยงเป้าหมายหลังดำเนินการ (Target Risk) = 2 ระดับต่ำ

3. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดสมรรถนะ ทักษะ และแรงจูงใจที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์คณะฯ อาจส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) = 12 ระดับสูง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate 6 ระดับปานกลาง

4. ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance Risk เช่น ความเสี่ยงด้านการทุจริตจากการกระทำที่ไม่โปร่งใส่หรือผิดกฎหมายในกระบวนการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) = 6 ระดับปานกลาง ระดับความเสี่ยงเป้าหมายหลังการดำเนินการ = 4 ระดับต่ำ

5. ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) ความเสี่ยงจากการโจมตีหรือเหตุการณ์ผิดปกติทางไซเบอร์ เช่น การเจาะระบบ การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล การบิดเบือนข้อมูล หรือการหยุดชะงักของระบบสารสนเทศที่กระทบต่อการดำเนินงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) = 12 ระดับสูง ระดับความเสี่ยงเป้าหมายหลังดำเนินการ (Target Risk) = 4 ระดับต่ำ

6. ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ เช่น การทุจริต การละเมิดจริยธรรม การบริหารงานที่ไม่โปร่งใส หรือการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสม ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) = 16 ระดับสูง ระดับความเสี่ยงเป้าหมายหลังดำเนินการ (Target Risk) = 4 ระดับต่ำ

สรุปภาพรวม ความเสี่ยงส่วนใหญ่ของคณะฯ ยังมีระดับสูง คณะฯ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเชิงรุกมากขึ้นและการบูรณาการทุกส่วนงาน ลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลได้อย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง: การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติไม่ทั่วถึง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ในประเด็นการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เมื่อพิจารณาเพิ่มเติมในมิติของกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ พบว่าอาจมีข้อจำกัดด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) และการใช้ภาษาในการประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่หลากหลายหรือไม่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายหลักในต่างประเทศ รวมถึงการขาดช่องทางการสื่อสารสากลที่มีประสิทธิภาพ เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์หรือเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ ส่งผลให้ข้อมูลหลักสูตร กิจกรรม และโอกาสทางการศึกษาไม่สามารถเข้าถึงหรือสร้างการรับรู้ในกลุ่มผู้เรียนต่างชาติได้อย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ การขาดกลยุทธ์เชิงรุกในการสร้างภาพลักษณ์ในระดับนานาชาติ เช่น การสื่อสารจุดเด่นของหลักสูตร การสร้างเนื้อหาประชาสัมพันธ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนต่างชาติ หรือการใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศ อาจส่งผลให้คณะสูญเสียโอกาสในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ และลดความสามารถในการแข่งขันในเวทีสากล ดังนั้น การพัฒนาระบบและกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางภาษา วัฒนธรรม และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายต่างชาติจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง จำนวนนักศึกษาต่างชาติไม่เป็นไปตามแผน

<table>
<tr><td colspan="2">ประเภทความเสี่ยง : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)</td></tr>
<tr><td>ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : จำนวนนักศึกษาต่างชาติไม่เป็นไปตามแผน</td><td>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง: คณบดี/รองคณบดี
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ: อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร/งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา</td></tr>
<tr><td colspan="2">ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :</td></tr>
<tr><td colspan="2">KRI 1: นักศึกษาต่างชาติ < ร้อยละ 50 ของแผน</td></tr>
<tr><td colspan="2">การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>Leading Indication (ชี้นำล่วงหน้า)</td><td>Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)</td></tr>
<tr><td>1. จำนวนผู้สนใจศึกษาต่อจากต่างประเทศต่อเดือน
2. จำนวนการเข้าชมเว็บไซต์หลักสูตรนานาชาติ
3. ระดับการมีส่วนร่วมบนสื่อสังคมออนไลน์จากต่างประเทศ
4. จำนวนการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการสมัครเรียน
5. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือที่ยังดำเนินการอยู่
6. จำนวนกิจกรรมแนะแนวการศึกษา
7. อัตราการเปลี่ยนจากผู้สนใจเป็นผู้สมัคร จำนวนผู้สมัครเทียบกับแผนในแต่ละรอบ</td><td>1. จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่สมัครจริง
2. จำนวนนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
3. จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนจริง
4. อัตราการยืนยันสิทธิ์เข้าศึกษา
5. สัดส่วนผลการดำเนินงานเทียบกับแผน</td></tr>
<tr><td colspan="2">ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</td><td>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</td></tr>
<tr><td>1. ขาดแผนการสื่อสารเชิงรุกในระดับนานาชาติ
2. งบประมาณด้านประชาสัมพันธ์จำกัด
3. บุคลากรด้านการสื่อสารและการตลาดต่างประเทศไม่เพียงพอ</td><td>1. การแข่งขันจากสถาบันการศึกษาอื่น
2. แนวโน้มการเลือกประเทศศึกษาต่อเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะเศรษฐกิจและอัตราแลกเปลี่ยน</td></tr>
<tr><td>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</td><td>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</td></tr>
<tr><td>4. เนื้อหาประชาสัมพันธ์หลายภาษายังไม่เพียงพอหรือไม่ดึงดูด</td><td>4. การแข่งขันจากสถาบันการศึกษาอื่น
5. แนวโน้มการเลือกประเทศศึกษาต่อเปลี่ยนแปลง</td></tr>
</table>

5. ระบบรับสมัครและเว็บไซต์ใช้งานยาก หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาต่างชาติ	6. ภาวะเศรษฐกิจและอัตราแลกเปลี่ยน 7. กฎระเบียบด้านวีซ่า 8. ภาพลักษณ์ของประเทศและมหาวิทยาลัย 9. การเปลี่ยนแปลงของสื่อดิจิทัล
ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย	
1. รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาของนักศึกษาต่างชาติลดลงอย่างมีนัยสำคัญ 2. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านความเป็นนานาชาติ 3. ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของคณะและมหาวิทยาลัย	4. หลักสูตรนานาชาติอาจไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินงานในระยะยาว 5. สูญเสียโอกาสในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ 6. ส่งผลต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในมหาวิทยาลัย

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)**	**ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)**
ระดับ 1	น้อยมาก	แทบไม่เกิด ไม่เคยเกิด หรือเกิดยากมาก ผู้สนใจ/ผู้สมัคร ≥ ร้อยละ 90 ของแผน	กระทบน้อยมาก บรรลุ ≥ ร้อยละ 80 ของแผน แทบไม่กระทบต่อการดำเนินงาน
ระดับ 2	น้อย	เกิดไม่บ่อย เกิดเป็นครั้งคราว อยู่ที่ร้อยละ 70–89 ของแผน	กระทบเล็กน้อย ร้อยละ 60–79 ของแผน ปรับแผนเล็กน้อยได้
ระดับ 3	ปานกลาง	เกิดเป็นบางครั้ง มีแนวโน้มเกิด อยู่ที่ร้อยละ 50–69 ของแผน	กระทบพอสมควร ร้อยละ 40–59 ของแผน เริ่มกระทบรายได้/ภาพลักษณ์
ระดับ 4	สูง	เกิดบ่อย มีสัญญาณเตือนชัดเจน ต่ำกว่าร้อยละ 50 ต่อเนื่อง	กระทบมาก ร้อยละ 20–39 ของแผน กระทบเชิงกลยุทธ์ ต้องปรับแผน
ระดับ 5	สูงมาก	เกิดแน่นอน เกิดเป็นประจำ/ควบคุมยาก ไม่มีผู้สนใจเพียงพอ หรือกิจกรรมไม่เกิดผล	กระทบรุนแรง < ร้อยละ 20 ของแผน กระทบโครงสร้างหลักสูตร/ชื่อเสียง

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
4	4	16	สูง	3	2	6	ปานกลาง	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
1. นักศึกษาต่างชาติ < ร้อยละ 50 ของแผน 2. จำนวนผู้สมัคร < ร้อยละ 60 ของแผน 3. อัตราการเปลี่ยนจากผู้สนใจเป็นผู้สมัครต่ำ 4. จำนวนการสอบถามลดลงต่อเนื่อง 5. การมีส่วนร่วมในสื่อออนไลน์ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ 6. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือที่ใช้งานจริงลดลง	1. คณะสามารถยอมรับได้ หากจำนวนนักศึกษาต่างชาติไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ของแผน 2. หลักสูตรยังสามารถดำเนินได้ โดยไม่กระทบอย่างมีนัยสำคัญ	1. ร้อยละ 70–100 ของแผน ⟶ อยู่ในระดับยอมรับได้ 2. ร้อยละ 50–69 ⟶ ต้องมีมาตรการแก้ไขเร่งด่วน 3. ต่ำกว่าร้อยละ 50 ⟶ อยู่ในระดับวิกฤต ต้องดำเนินการทันที

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย 2. การเข้าร่วมกิจกรรมแนะแนวการศึกษา 3. การมีความร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศ 4. การใช้สื่อสังคมออนไลน์พื้นฐาน	**ด้านกลยุทธ์** • จัดทำแผนการสื่อสารและการตลาดสำหรับนักศึกษาต่างชาติอย่างเป็นระบบ	หลักสูตร/งานประชาสัมพันธ์/งานบริการการศึกษา
	ด้านการสื่อสาร • พัฒนาเว็บไซต์หลายภาษา • จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เชิงเรื่องราว (เช่น วิดีโอแนะนำหลักสูตร)	หลักสูตร/งานประชาสัมพันธ์

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
	ด้านการติดตามผู้สมัคร • จัดทำระบบติดตามผู้สนใจจนถึงการสมัครและลงทะเบียน • วิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัครอย่างต่อเนื่อง	หลักสูตร/งานประชาสัมพันธ์/งานบริการการศึกษา
	ด้านเครือข่าย • ขยายความร่วมมือกับตัวแทนรับสมัครและสถาบันต่างประเทศ	หลักสูตร/งานวิเทศสัมพันธ์
	ด้านประสบการณ์นักศึกษา • พัฒนาการดูแลนักศึกษาต่างชาติ เช่น ที่พัก วีซ่า และการปรับตัว	หลักสูตร/งานประชาสัมพันธ์/งานบริการการศึกษา

2. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)**

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง: ไม่มีแผนการหารายได้ที่ชัดเจน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในประเด็น “ไม่มีแผนการหารายได้ที่ชัดเจน” มีที่มาจากการขาดกรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนารายได้ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการเงินยังคงพึ่งพางบประมาณแผ่นดินหรือแหล่งรายได้หลักเพียงไม่กี่ช่องทาง อีกทั้งยังขาดการวิเคราะห์ศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น หลักสูตรระยะสั้น งานบริการวิชาการ หรือความร่วมมือกับภาคเอกชน ซึ่งสามารถต่อยอดเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การไม่มีแผนการหารายได้ที่ชัดเจนยังสะท้อนถึงการขาดการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกลไกการติดตามประเมินผลด้านรายได้อย่างเป็นรูปธรรม อาจส่งผลให้คณะไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการแข่งขันในระดับอุดมศึกษาในระยะยาว ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่มั่นคงทางการเงิน และกระทบต่อความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการทางวิชาการของคณะในอนาคต

ตารางที่ 2 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงิน ไม่มีรายได้จากแหล่งอื่น

<table>
<tr><td colspan="2">ประเภทความเสี่ยง : ด้านการเงิน (Financial Risk)</td></tr>
<tr><td>ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : ไม่มีรายได้จากแหล่งอื่น</td><td>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง: คณบดี/รองคณบดี
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ: งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ/งานงานคลังและพัสดุ/งานบริการวิชาการและวิจัย/งานบริการการศึกษา</td></tr>
<tr><td colspan="2">ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :</td></tr>
<tr><td colspan="2">KRI 1: รายได้จากแหล่งอื่น < 650,000 บาท/ปี</td></tr>
<tr><td colspan="2">การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>Leading Indication (ชี้นำล่วงหน้า)</td><td>Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)</td></tr>
<tr><td>1. ไม่มีแผนหารายได้ (Revenue Generation Plan) ที่ได้รับอนุมัติ
2. จำนวนโครงการหารายได้ใหม่ < 2 โครงการ/ปี
3. จำนวนความร่วมมือ (MOU/Partnership) กับหน่วยงานภายนอกลดลง
4. จำนวนหลักสูตรระยะสั้น/อบรมที่เปิดสอน < เป้าหมาย
5. อัตราการเข้าร่วมกิจกรรม/อบรมของบุคคลภายนอกต่ำ (< ร้อยละ 60)
6. บุคลากรไม่มี KPI ด้านการสร้างรายได้</td><td>1. รายได้จากแหล่งอื่น < 650,000 บาท/ปี
2. รายได้ไม่เป็นไปตามแผน ≥ ร้อยละ 20
3. สัดส่วนรายได้จากแหล่งอื่นต่อรายได้รวม < ร้อยละ 5
4. จำนวนโครงการที่สร้างรายได้จริง = 0 หรือ ต่ำกว่าเป้าหมาย
5. ผลขาดดุลจากกิจกรรมหารายได้</td></tr>
<tr><td colspan="2">ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</td><td>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</td></tr>
<tr><td>1. ไม่มีนโยบาย/แผนหารายได้ที่ชัดเจน
2. ขาดหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบโดยตรง
3. บุคลากรขาดทักษะด้านการตลาด/ธุรกิจ
4. โครงสร้างแรงจูงใจไม่เอื้อต่อการหารายได้
5. หลักสูตร/บริการไม่ตอบโจทย์ตลาด</td><td>1. การแข่งขันจากสถาบันอื่นสูง
2. ความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว
3. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
4. ข้อจำกัดด้านกฎหมาย/ระเบียบการหารายได้
5. พฤติกรรมผู้เรียนเปลี่ยน (นิยมเรียนออนไลน์/แพลตฟอร์มเอกชน)</td></tr>
</table>

ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย
1. ขาดความคล่องตัวทางการเงิน 2. ไม่สามารถพัฒนาหลักสูตร/นวัตกรรมใหม่ 3. ภาระงบประมาณพึ่งพารัฐสูง 4. สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน 5. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนา 6. ภาพลักษณ์องค์กรลดลง (ไม่เป็นองค์กรเชิงรุก)

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)**	**ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)**
ระดับ 1	น้อยมาก	แทบไม่เกิด ไม่เคยเกิด หรือเกิดยากมาก < ร้อยละ 5	กระทบน้อยมาก รายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย (< ร้อยละ 5) ยังควบคุมได้ดี ไม่มีนัยสำคัญ
ระดับ 2	น้อย	เกิดนาน ๆ ครั้ง (ร้อยละ 5–20)	กระทบเล็กน้อย รายได้ลดลง ร้อยละ 5–10 เริ่มมีสัญญาณ แต่ยังไม่กระทบเชิงระบบ
ระดับ 3	ปานกลาง	เกิดเป็นบางครั้ง (ร้อยละ 21–50)	กระทบปานกลาง รายได้ลดลง ร้อยละ 11–25 เริ่มกระทบการดำเนินงาน ต้องมีมาตรการควบคุม
ระดับ 4	สูง	เกิดค่อนข้างบ่อย (ร้อยละ 51–80)	กระทบรุนแรง รายได้ลดลง ร้อยละ 26–50 กระทบต่อแผนงานหลัก ต้องเร่งแก้ไข
ระดับ 5	สูงมาก	เกิดเกือบทุกครั้ง (> ร้อยละ 80)	กระทบรุนแรงมาก รายได้ลดลง > ร้อยละ 50 หรือไม่มีรายได้ วิกฤต ส่งผลต่อความอยู่รอดของคณะ

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
3	2	6	ปานกลาง	2	1	2	ต่ำ	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
1. รายได้จากแหล่งอื่น < 650,000 บาท/ปี 2. จำนวนโครงการหารายได้ < 2 โครงการ/ปี 3. จำนวนหลักสูตรอบรม < เป้าหมาย 4. รายได้เฉลี่ยต่อโครงการลดลง 5. อัตราการเข้าร่วมกิจกรรมต่ำ	1. คณะสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับ “ปานกลาง” 2. ต้องมีรายได้จากแหล่งอื่น ไม่น้อยกว่า 650,000 บาท/ปี 3. อนุญาตให้รายได้ต่ำกว่าเป้าหมายได้ไม่เกิน ร้อยละ 10–15	1. ยอมให้รายได้แกว่งตัวได้ในช่วง 650,000 ± 100,000 บาท 2. หากต่ำกว่า 550,000 บาท ⟶ ถือว่า “เกินระดับที่ยอมรับได้” ต้องมีมาตรการเร่งด่วน

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. การจัดอบรม/หลักสูตรระยะสั้น 2. การให้บริการวิชาการ 3. การจัดกิจกรรมหารายได้ 4. การทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก 5. การติดตามรายได้เป็นรายปี	**เชิงนโยบาย** • จัดทำ “แผนยุทธศาสตร์การหารายได้” อย่างชัดเจน • กำหนด KPI ด้านรายได้ในระดับคณะ/บุคลากร	ผู้บริหาร/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ/งานงานคลังและพัสดุ/งานบริการวิชาการและวิจัย
	เชิงกลยุทธ์ • พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบโจทย์ตลาด (Upskill/Reskill) • สร้างแบรนด์คณะด้านภาษา/วัฒนธรรม/Soft Skills • ขยายตลาดออนไลน์/ต่างประเทศ	ผู้บริหาร/งานบริการการศึกษา/งานบริการวิชาการและวิจัย/งานงานคลังและพัสดุ
	เชิงปฏิบัติ • ตั้งหน่วยงานหรือทีม “หารายได้โดยเฉพาะ” • ใช้การตลาดดิจิทัล (Social Media / Platform Online) • สร้างเครือข่ายพันธมิตร (ภาคเอกชน/ต่างประเทศ)	ผู้บริหาร/งานบริการวิชาการและวิจัย/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ/งานงานคลังและพัสดุ
	เชิงแรงจูงใจ • มีระบบแบ่งรายได้/ค่าตอบแทน • สนับสนุนบุคลากรสร้างโครงการใหม่	ผู้บริหาร/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ/งานงานคลังและพัสดุ/งานบริการวิชาการและวิจัย

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง: บุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในประเด็นบุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงพอ มีที่มาจากภารกิจของคณะที่มีความหลากหลายและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และงานบริหารจัดการภายใน ขณะที่อัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้ปรับเพิ่มให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ส่งผลให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องรับผิดชอบงานหลายด้านเกินขอบเขตหน้าที่ อาจก่อให้เกิดความล่าช้า ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการให้บริการลดลง

นอกจากนี้ การขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนยังส่งผลต่อความต่อเนื่องและคุณภาพของการดำเนินงานในภาพรวม โดยเฉพาะในช่วงที่มีภาระงานเร่งด่วนหรือกิจกรรมสำคัญของคณะ ซึ่งอาจทำให้การประสานงานไม่ราบรื่น และเพิ่มความเสี่ยงต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาประสิทธิภาพและมาตรฐานการดำเนินงานของคณะในระยะยาว

ตารางที่ 3 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน/ล่าช้า

<table>
<tr><td colspan="2">ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)</td></tr>
<tr><td>ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน/ล่าช้า</td><td>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง: คณบดี/รองคณบดี/ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ: งานบริหารและธุรการ/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ</td></tr>
<tr><td colspan="2">ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :</td></tr>
<tr><td colspan="2">KRI 1: บุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงพอ</td></tr>
<tr><td colspan="2">การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>Leading Indication (ชี้นำล่วงหน้า)</td><td>Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)</td></tr>
<tr><td>1. สัดส่วนบุคลากรสายสนับสนุนต่อบุคลากรสายวิชาการไม่สมดุล (17 : 79)
2. ปริมาณงานธุรการ/งานสนับสนุนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง
3. ระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนเริ่มยาวนานขึ้น
4. มีงานค้างสะสม (งานที่ยังไม่แล้วเสร็จตามกำหนด)
5. บุคลากรมีภาระงานเกินมาตรฐาน (ทำงานล่วงเวลา/ทำงานหลายหน้าที่)
6. มีการร้องขอเลื่อนกำหนดส่งงานหรือกิจกรรมบ่อยครั้ง</td><td>1. โครงการ/กิจกรรมไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
2. การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า
3. ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตัวชี้วัดของคณะ/มหาวิทยาลัย
4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการลดลง
5. เกิดข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความล่าช้าในการให้บริการ</td></tr>
<tr><td colspan="2">ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</td><td>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</td></tr>
<tr><td>1. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับภาระงาน
2. การกระจายงานไม่เหมาะสม
3. ขาดการวางแผนอัตรากำลังระยะยาว
4. ระบบงานยังพึ่งพาบุคคล (ไม่เป็นระบบอัตโนมัติ)
5. ขาดการพัฒนาทักษะบุคลากรให้รองรับงานหลายด้าน</td><td>1. นโยบายหรือข้อกำหนดจากมหาวิทยาลัยเพิ่มภาระงาน
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ต้องปรับตัว
3. จำนวนผู้รับบริการ (นักศึกษา/ผู้ติดต่อ) เพิ่มขึ้น
4. ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจ้างบุคลากรเพิ่ม</td></tr>
</table>

ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย
1. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ 2. ภาพลักษณ์องค์กรลดลง (มองว่าการบริหารไม่มีประสิทธิภาพ) 3. คุณภาพการให้บริการลดลง 4. บุคลากรเกิดความเครียดและหมดไฟในการทำงาน 5. เสี่ยงต่อการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ 6. สูญเสียโอกาสในการพัฒนาและสร้างรายได้

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
ระดับ 1	น้อยมาก	แทบไม่เคยเกิด / มีโอกาสเกิดน้อยมากในรอบหลายปี	กระทบน้อยมาก แก้ไขได้ทันที เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ยากมาก และแม้เกิดขึ้นก็ไม่ส่งผลต่อภาพรวมของหน่วยงาน สามารถจัดการได้ในระดับปฏิบัติงาน
ระดับ 2	น้อย	เกิดไม่บ่อย (นาน ๆ ครั้ง) อาจเกิดเป็นครั้งคราว (1 ครั้งในหลายปี)	กระทบเล็กน้อย อาจเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว ส่งผลกระทบเฉพาะบางส่วนของงาน ใช้เวลาแก้ไขไม่นาน และไม่กระทบเป้าหมายหลัก
ระดับ 3	ปานกลาง	เกิดเป็นบางครั้ง (ปีละ 1–2 ครั้ง)	กระทบปานกลาง มีโอกาสเกิดพอสมควร และเริ่มส่งผลต่อการดำเนินงานในหลายส่วน ต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการแก้ไข อาจกระทบตัวชี้วัดบางตัว
ระดับ 4	สูง	เกิดค่อนข้างบ่อย (ปีละหลายครั้ง)	กระทบสูง มีแนวโน้มเกิดขึ้นบ่อย และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน เช่น งานล่าช้า เป้าหมายไม่บรรลุ ต้องมีการบริหารจัดการอย่างจริงจัง
ระดับ 5	สูงมาก	เกิดเกือบทุกครั้ง/ต่อเนื่อง	กระทบรุนแรงมาก เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นประจำ และส่งผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรในภาพรวม เช่น กระทบยุทธศาสตร์ ภาพลักษณ์ หรือความเชื่อมั่น ต้องเร่งแก้ไขทันทีในระดับผู้บริหาร

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
4	3	12	สูง	3	2	6	ปานกลาง	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
1. สัดส่วนบุคลากรสายสนับสนุน : สายวิชาการ = 17 : 79 2. จำนวนงานค้างสะสมเพิ่มขึ้น 3. ระยะเวลาดำเนินงานเฉลี่ยเกินกว่ามาตรฐาน 4. จำนวนโครงการล่าช้าเกิน ร้อยละ 20 ของแผน 5. จำนวนข้อร้องเรียนด้านความล่าช้าเพิ่มขึ้น	1. ยอมรับให้มีความล่าช้าได้ “เล็กน้อย” (ไม่เกินร้อยละ 10 ของแผนงาน) 2. งานหลัก/งานยุทธศาสตร์ต้องไม่ล่าช้า 3. คุณภาพการให้บริการต้องไม่ลดลง	1. ยอมให้ระยะเวลาดำเนินงานคลาดเคลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ ±10–15 2. จำนวนงานค้างต้องไม่เกินระดับที่กำหนด 3. หากเกินเกณฑ์ ต้องมีมาตรการแก้ไขทันที

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. การกำหนดแผนงานและระยะเวลาดำเนินงานชัดเจน 2. การติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ 3. การแบ่งงานตามหน้าที่รับผิดชอบ 4. การใช้ระบบสารสนเทศช่วยบริหารงานบางส่วน	1. จัดทำแผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว 2. จ้างบุคลากรชั่วคราว/พนักงานจ้างเหมาบริการ 3. พัฒนาระบบงานอัตโนมัติ ลดงานซ้ำซ้อน 4. ฝึกอบรมบุคลากรให้ทำงานได้หลายด้าน (Multi-skill) 5. ปรับโครงสร้างการกระจายงานให้เหมาะสม 6. กำหนดตัวชี้วัดระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน 7. นำเทคโนโลยี เช่น ระบบงานออนไลน์ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ	คณบดี/รองคณบดี/ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี/งานบริหารและธุรการ

4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)
การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง: บุคลากรไม่เข้าใจระเบียบ

ประเด็นความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในกรณีที่บุคลากรไม่เข้าใจระเบียบ อาจมีสาเหตุมาจากการสื่อสารภายในองค์กรที่ยังไม่ทั่วถึงหรือขาดความชัดเจน รวมถึงความซับซ้อนของกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ประกอบกับการขาดการอบรมหรือทบทวนความรู้ด้านระเบียบอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรตีความหรือปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนจากแนวทางที่กำหนด

ความเสี่ยงดังกล่าวอาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยงานหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในด้านความถูกต้องของกระบวนการทำงาน ความน่าเชื่อถือขององค์กร และอาจมีความเสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบหรือถูกดำเนินการทางวินัยได้ ดังนั้น การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ถูกต้องให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการลดและควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระเบียบ

<table>
<tr><td colspan="2">ประเภทความเสี่ยง : ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)</td></tr>
<tr><td>ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระเบียบ</td><td>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง: คณบดี/รองคณบดี/ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ: งานบริหารและธุรการ/งานคลังและพัสดุ/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ</td></tr>
<tr><td colspan="2">ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :</td></tr>
<tr><td colspan="2">KRI 1: จำนวนข้อทักท้วงจากตรวจสอบภายในแจ้ง > 3 ประเด็น/ปี</td></tr>
<tr><td colspan="2">การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>Leading Indication (ชี้นำล่วงหน้า)</td><td>Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)</td></tr>
<tr><td>1. จำนวนบุคลากรที่ยังไม่ผ่านการอบรม/ทดสอบความเข้าใจระเบียบ
2. ร้อยละของหน่วยงานที่ไม่มีคู่มือ/แนวปฏิบัติที่ชัดเจน
3. จำนวนข้อสอบถาม/ข้อสงสัยเกี่ยวกับระเบียบที่เพิ่มขึ้น
4. ความถี่ของการเปลี่ยนแปลงระเบียบโดยไม่มีการสื่อสารทั่วถึง</td><td>1. จำนวนข้อทักท้วงจากหน่วยตรวจสอบภายใน
2. จำนวนข้อผิดพลาดด้านเอกสาร/การอนุมัติ
3. จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ
4. จำนวนกรณีต้องแก้ไข/ยกเลิกการดำเนินงานย้อนหลัง</td></tr>
<tr><td colspan="2">ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</td><td>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</td></tr>
<tr><td>1. บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. ไม่มีคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน
3. การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในไม่เป็นระบบ
4. ภาระงานสูง ทำให้ไม่ตรวจสอบความถูกต้องอย่างรอบคอบ</td><td>1. ระเบียบ/ข้อบังคับมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย
2. ข้อกำหนดจากหน่วยงานกำกับมีความซับซ้อน
3. การตีความระเบียบมีความคลาดเคลื่อนระหว่างหน่วยงาน</td></tr>
</table>

ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย
1. เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ 2. การดำเนินงานล่าช้า ต้องแก้ไขย้อนหลัง 3. เสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบ/ถูกตั้งข้อสังเกตจากหน่วยงานภายนอก 4. อาจเกิดความเสียหายทางการเงินหรือการบริหารงบประมาณ 5. กระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยรวม

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)**	**ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)**
ระดับ 1	น้อยมาก	แทบไม่เกิดขึ้น หรือเกิดเฉพาะกรณีพิเศษ	ผลกระทบเล็กน้อยมาก แก้ไขได้ทันที เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ยากมาก และหากเกิดขึ้นจะไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม
ระดับ 2	น้อย	เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	ผลกระทบเล็กน้อย มีโอกาสเกิดบ้างเป็นครั้งคราว และส่งผลกระทบจำกัดในระดับหน่วยงาน สามารถควบคุมและแก้ไขได้
ระดับ 3	ปานกลาง	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	ผลกระทบปานกลาง มีโอกาสเกิดอย่างสม่ำเสมอในบางช่วง และเริ่มส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ต้องใช้ทรัพยากรในการแก้ไข
ระดับ 4	สูง	เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย	ผลกระทบสูง มีแนวโน้มเกิดบ่อย และส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงาน หรือกระทบภาพลักษณ์ จำเป็นต้องควบคุมอย่างเร่งด่วน
ระดับ 5	สูงมาก	เกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง หรือเป็นประจำ	ผลกระทบรุนแรงมาก เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นประจำ และส่งผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรในภาพรวม เช่น ด้านชื่อเสียง การเงิน หรือกฎหมาย

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
3	2	6	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
1. จำนวนข้อทักท้วงจากหน่วยตรวจสอบภายในมากกว่า 3 ประเด็นต่อปี 2. จำนวนข้อผิดพลาดด้านระเบียบเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3. มีการแก้ไขเอกสารย้อนหลังบ่อยครั้ง 4. บุคลากรสอบถามข้อกฎหมาย/ระเบียบซ้ำ ๆ	1. ยอมรับได้ในระดับ ต่ำถึงปานกลาง 2. จำนวนข้อทักท้วงควร ไม่เกิน 1–2 ประเด็นต่อปี 3. ต้องไม่มีกรณีผิดระเบียบที่ส่งผลกระทบรุนแรง	1. อนุญาตให้มีความคลาดเคลื่อนได้เล็กน้อยในขั้นตอนปฏิบัติ 2. แต่ ต้องไม่เป็นความผิดเชิงระบบ หรือเกิดซ้ำ 3. หากเกินเกณฑ์ต้องมีมาตรการแก้ไขทันที

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. การตรวจสอบเอกสารก่อนอนุมัติ 2. การให้คำปรึกษาด้านระเบียบโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3. การจัดอบรมเกี่ยวกับระเบียบเป็นระยะ 4. การกำหนดผู้รับผิดชอบตรวจสอบงาน	1. จัดทำ คู่มือแนวปฏิบัติที่เข้าใจง่าย และเป็นปัจจุบัน 2. จัดอบรม/ทดสอบความเข้าใจระเบียบอย่างสม่ำเสมอ 3. พัฒนาระบบ “ฐานความรู้ระเบียบ” (Knowledge Base) ให้ค้นหาได้ง่าย 4. สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับบุคลากรใหม่ 5. ใช้ระบบตรวจสอบอัตโนมัติ (Checklist/Digital Workflow) 6. สื่อสารระเบียบใหม่อย่างเป็นระบบและทั่วถึง	ผู้บริหาร/งานบริหารและธุรการ/งานคลังและพัสดุ/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ

5. ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)
การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง: คณะไม่มีระบบสำรองข้อมูล

ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในประเด็น “การไม่มีระบบสำรองข้อมูล” นับเป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานและความมั่นคงของข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทที่การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน งานวิจัย และงานบริหารพึ่งพาระบบดิจิทัลเป็นหลัก การขาดระบบสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพอาจทำให้ไม่สามารถกู้คืนข้อมูลสำคัญได้ในกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ เช่น การโจมตีจากมัลแวร์หรือแรนซัมแวร์ ความผิดพลาดของระบบ หรือความเสียหายทางกายภาพของอุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล

นอกจากนี้ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นไม่ได้จำกัดเพียงการสูญหายของข้อมูลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการหยุดชะงักของกระบวนการทำงาน ความล่าช้าในการให้บริการทางวิชาการ และความเสียหายต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของคณะในระยะยาว ดังนั้น การพัฒนาระบบสำรองข้อมูลที่มีมาตรฐาน เช่น การสำรองข้อมูลแบบอัตโนมัติและการจัดเก็บในหลายสถานที่ (off-site backup) จึงเป็นแนวทางสำคัญในการลดระดับความเสี่ยงและเสริมสร้างความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง ข้อมูลสำคัญรั่วไหล/ระบบถูกโจมตีทำให้ข้อมูลสูญหาย

ประเภทความเสี่ยง : ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)	
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : ข้อมูลสำคัญรั่วไหล/ระบบถูกโจมตีทำให้ข้อมูลสูญหาย	ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง: คณบดี/รองคณบดี/ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ: งานบริหารและธุรการ/นักวิชาการคอมพิวเตอร์
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
KRI 1: ความถี่ในการสำรองข้อมูล น้อยกว่า 1 ครั้งต่อสัปดาห์	
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง	
Leading Indication (ชี้นำล่วงหน้า)	**Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)**
1. ความถี่ในการสำรองข้อมูล (ควรมากกว่า 1 ครั้งต่อสัปดาห์) 2. ร้อยละของระบบ/ฐานข้อมูลที่มีการสำรองข้อมูล 3. การมีแผนสำรองและกู้คืนข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน 4. จำนวนบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้านการสำรองข้อมูล 5. การตรวจสอบสถานะการสำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ	1. จำนวนครั้งที่ข้อมูลสูญหายจากเหตุระบบล่ม/ถูกโจมตี 2. ระยะเวลาในการกู้คืนข้อมูลเมื่อเกิดเหตุ 3. จำนวนเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล 4. ความเสียหายที่เกิดขึ้น (เชิงมูลค่า/ภาพลักษณ์)
ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก**
1. ไม่มีระบบสำรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ 2. ขาดแผนการกู้คืนข้อมูลเมื่อเกิดเหตุ 3. บุคลากรขาดความรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ 4. ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน 5. งบประมาณด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอ	1. ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (เช่น มัลแวร์/การโจมตีระบบ) 2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว 3. เหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น ไฟฟ้าขัดข้อง ภัยพิบัติ

ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย
1. ข้อมูลสำคัญสูญหาย ไม่สามารถกู้คืนได้ 2. การดำเนินงานหยุดชะงัก 3. เสียความน่าเชื่อถือขององค์กร 4. อาจเกิดความเสียหายทางกฎหมาย/ข้อร้องเรียน 5. สูญเสียงบประมาณในการแก้ไขปัญหา

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)**	**ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)**
ระดับ 1	น้อยมาก	ความเสี่ยงต่ำมาก แทบไม่เกิดขึ้น (หลายปีครั้ง)	ผลกระทบน้อยมาก แก้ไขได้ทันที ไม่มีผลต่อการดำเนินงาน ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องควบคุมเพิ่มเติม
ระดับ 2	น้อย	ความเสี่ยงต่ำ เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง (ประมาณปีละครั้ง)	ผลกระทบเล็กน้อย กระทบบางส่วน ฟื้นตัวได้เร็ว ยอมรับได้ แต่ควรมีมาตรการพื้นฐาน
ระดับ 3	ปานกลาง	ความเสี่ยงปานกลาง เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว (ปีละ 2–3 ครั้ง)	ผลกระทบปานกลาง กระทบหลายหน่วยงาน ใช้เวลาฟื้นตัว ต้องมีการควบคุมและติดตาม
ระดับ 4	สูง	ความเสี่ยงสูง เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย (รายไตรมาส/หลายครั้งต่อปี)	ผลกระทบรุนแรง กระทบทั้งคณะ สูญเสียข้อมูลบางส่วน/งานหยุดชะงัก ต้องเร่งจัดการและควบคุมอย่างเข้มงวด
ระดับ 5	สูงมาก	ความเสี่ยงวิกฤต เกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง (รายเดือน/ต่อเนื่อง)	ผลกระทบรุนแรงมาก ระดับมหาวิทยาลัย ข้อมูลสูญหายจำนวนมาก/กู้คืนไม่ได้ ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องแก้ไขทันที

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
3	4	12	สูง	2	2	4	ต่ำ	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
1. ความถี่ในการสำรองข้อมูล น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้งต่อสัปดาห์ 2. ไม่มีรายงานผลการสำรองข้อมูล 3. ระบบสำรองข้อมูลล้มเหลว/ไม่สมบูรณ์ 4. ไม่มีการทดสอบการกู้คืนข้อมูล 5. ระยะเวลาในการกู้คืนข้อมูลเกินมาตรฐานที่กำหนด	1. ยอมรับได้ในระดับ ต่ำ (ระดับ 1–2) 2. ต้องไม่มีเหตุการณ์ข้อมูลสูญหายร้ายแรง 3. ระบบสำรองข้อมูลต้องมีความต่อเนื่องและตรวจสอบได้	1. ยอมให้ความถี่การสำรองข้อมูล “ต่ำกว่าเกณฑ์” ได้ไม่เกินระยะเวลาสั้น ๆ 2. ยอมให้เกิดเหตุขัดข้องเล็กน้อย แต่ต้องไม่กระทบข้อมูลสำคัญ 3. ระยะเวลาการกู้คืนข้อมูลต้องไม่เกินค่าที่กำหนด (เช่น 24–48 ชั่วโมง)

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. การจัดเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง 2. การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล 3. การใช้โปรแกรมป้องกันไวรัส (หมายเหตุ: ยังไม่เพียงพอเนื่องจาก “ไม่มีระบบสำรองข้อมูล”)	1. จัดทำระบบสำรองข้อมูลอัตโนมัติ (รายวัน/รายสัปดาห์) 2. จัดทำแผนการกู้คืนข้อมูลเมื่อเกิดเหตุ 3. ทดสอบการกู้คืนข้อมูลอย่างน้อยปีละ 1–2 ครั้ง 4. จัดเก็บข้อมูลสำรองในพื้นที่แยก (เช่น ระบบคลาวด์ หรือสถานที่อื่น) 5. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านข้อมูลโดยเฉพาะ 6. อบรมบุคลากรด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ 7. จัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีให้เพียงพอ	ผู้บริหาร/งานบริหารและธุรการ/นักวิชาการคอมพิวเตอร์

6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง: ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการต่อนักศึกษาที่ฝึกสหกิจศึกษา

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จากประเด็นผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ประกอบการต่อนักศึกษาที่ฝึกสหกิจศึกษา สะท้อนถึงคุณภาพของผู้เรียนและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาโดยตรง หากผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำหรือมีแนวโน้มลดลง อาจบ่งชี้ว่านักศึกษายังมีสมรรถนะไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ทั้งในด้านทักษะวิชาชีพ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงอาจเกิดจากการเตรียมความพร้อมก่อนออกฝึกที่ยังไม่เพียงพอ และการบูรณาการข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการเข้าสู่การพัฒนาหลักสูตรที่ยังไม่เป็นรูปธรรม

ผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากอาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการต่อคณะ ทำให้ความร่วมมือในการรับนักศึกษาเข้าฝึกสหกิจศึกษาลดลง และกระทบต่อโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาในระยะยาว ดังนั้น คณะควรให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพนักศึกษา การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาระบบรับฟังและตอบสนองต่อข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 6 ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระดับความพึงพอใจของสถานประกอบการอยู่ในระดับต่ำ

<table>
<tr><td colspan="2">ประเภทความเสี่ยง : ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)</td></tr>
<tr><td>ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : ระดับความพึงพอใจของสถานประกอบการอยู่ในระดับต่ำ</td><td>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง: คณบดี/รองคณบดี
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ: งานบริการการศึกษา/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ</td></tr>
<tr><td colspan="2">ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :</td></tr>
<tr><td colspan="2">KRI 1: ผลการประเมินความพึงพอใจของสถานประกอบการต่อนักศึกษาสหกิจศึกษาอยู่ในระดับต่ำ</td></tr>
<tr><td colspan="2">การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>Leading Indication (ชี้นำล่วงหน้า)</td><td>Laggin Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)</td></tr>
<tr><td>1. อัตราการเตรียมความพร้อมของนักศึกษาก่อนออกฝึกสหกิจ (เช่น ผ่านการอบรม/การประเมินความพร้อม)
2. จำนวนข้อร้องเรียนระหว่างฝึกสหกิจ
3. ระดับทักษะด้านการสื่อสาร/การทำงานของนักศึกษา (จากอาจารย์นิเทศ)
4. ความถี่ในการติดต่อประสานงานระหว่างคณะกับสถานประกอบการ</td><td>1. คะแนนความพึงพอใจของสถานประกอบการ (เฉลี่ย < 3.50)
2. จำนวนสถานประกอบการที่ไม่รับนักศึกษาซ้ำ
3. จำนวนข้อร้องเรียนหลังสิ้นสุดการฝึก
4. อัตราการได้งานทำของนักศึกษาในสถานประกอบการเดิม</td></tr>
<tr><td colspan="2">ปัจจัยภายในและภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง</td></tr>
<tr><td>ปัจจัยเสี่ยงภายใน</td><td>ปัจจัยเสี่ยงภายนอก</td></tr>
<tr><td>1. นักศึกษาขาดทักษะที่จำเป็น (วิชาชีพ/การสื่อสาร/การปรับตัว)
2. การเตรียมความพร้อมก่อนฝึกยังไม่ครอบคลุม
3. การคัดเลือกสถานประกอบการไม่เหมาะสมกับสาขา
4. ระบบติดตาม/นิเทศไม่ต่อเนื่อง
5. หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการตลาดแรงงาน</td><td>1. ความคาดหวังของสถานประกอบการสูงขึ้น
2. ลักษณะงานจริงมีความซับซ้อน
3. สภาพเศรษฐกิจ/การแข่งขันในตลาดแรงงาน
4. ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กร</td></tr>
</table>

ผลกระทบความเสี่ยงต่อคณะ/มหาวิทยาลัย
1. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของคณะลดลง 2. ความร่วมมือกับสถานประกอบการลดลง 3. โอกาสในการขยายเครือข่ายฝึกสหกิจลดลง 4. ส่งผลต่อการรับนักศึกษาใหม่ 5. กระทบต่อการจัดอันดับ/การประเมินคุณภาพการศึกษา

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
ระดับ 1	น้อยมาก	แทบไม่เกิด หรือเกิดในกรณีพิเศษ (มากกว่า 5 ปี/ครั้ง)	ผลกระทบเล็กน้อยมาก ไม่มีผลต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงาน ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำมาก สามารถยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องควบคุมเพิ่มเติม
ระดับ 2	น้อย	เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง (ประมาณ 3–5 ปี/ครั้ง)	ผลกระทบเล็กน้อย แก้ไขได้ง่าย ไม่กระทบภาพรวม ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ควรเฝ้าระวังและมีมาตรการพื้นฐาน
ระดับ 3	ปานกลาง	เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง (ประมาณ 1–2 ปี/ครั้ง)	ผลกระทบปานกลาง กระทบต่อบางหน่วยงาน/บางกิจกรรม ความเสี่ยงเริ่มมีนัยสำคัญ ต้องมีมาตรการควบคุมและติดตาม
ระดับ 4	สูง	เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย (ปีละครั้งหรือมากกว่า)	ผลกระทบสูง กระทบต่อภาพลักษณ์ ความร่วมมือ หรือประสิทธิภาพองค์กร ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ต้องมีมาตรการจัดการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
ระดับ 5	สูงมาก	เกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง/ทุกภาคการศึกษา	ผลกระทบรุนแรงมาก กระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และการดำเนินงานโดยรวม ความเสี่ยงวิกฤต ต้องเร่งแก้ไขทันที และกำหนดมาตรการเชิงระบบ

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส(L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
4	4	16	สูง	2	2	4	ต่ำ	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
1. คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย < 3.50 2. จำนวนข้อร้องเรียนจากสถานประกอบการเพิ่มขึ้น 3. อัตราการปฏิเสธรับนักศึกษาฝึกเพิ่มขึ้น 4. สถานประกอบการเดิมไม่ต่อสัญญาความร่วมมือ	1. คณะสามารถยอมรับได้เมื่อ คะแนนความพึงพอใจ ไม่ต่ำกว่า 3.50 และไม่มีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง	1. ยอมให้ค่าคะแนนผันผวนได้เล็กน้อย (±0.20) 2. หากต่ำกว่า 3.30 ถือว่า “เกินระดับที่ยอมรับได้” ต้องดำเนินการทันที

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. การปฐมนิเทศนักศึกษาก่อนฝึกสหกิจ 2. การนิเทศติดตามระหว่างฝึก 3. การประเมินผลหลังฝึก 4. การประสานงานกับสถานประกอบการ	1. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน 2. จัดอบรมทักษะจำเป็น (การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม) 3. จัดระบบพี่เลี้ยงในสถานประกอบการ 4. เพิ่มความถี่ในการนิเทศติดตาม 5. จัดทำฐานข้อมูลสถานประกอบการและประเมินคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 6. รับฟังข้อเสนอแนะจากสถานประกอบการอย่างเป็นระบบ	ผู้บริหาร/งานบริการการศึกษา/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				วิธีการจัดการ risk	ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk					โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์	1.จำนวนนักศึกษาต่างชาติไม่เป็นไปตามแผน	4	4	16	สูง	ลดความเสี่ยง	การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติไม่ทั่วถึง	จำนวนนักศึกษาต่างชาติ	< ร้อยละ 50 ของแผน	3	2	6	ปานกลาง	1.จัดทำแผนการสื่อสารและการตลาดสำหรับนักศึกษาต่างชาติอย่างเป็นระบบ เช่น พัฒนาเว็บไซต์หลายภาษา จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เชิงเรื่องราว (เช่น วิดีโอแนะนำหลักสูตร)	ต.ค. 68 – ก.ย. 69	ผู้บริหาร/หลักสูตรภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ/งานประชาสัมพันธ์/งานบริการการศึกษา/งานวิเทศสัมพันธ์

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				วิธีการจัดการ risk	ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk					โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
ความเสี่ยงด้านการเงิน	2.ไม่มีรายได้จากแหล่งอื่น	3	2	6	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	ไม่มีแผนการหารายได้ที่ชัดเจน	รายได้จากแหล่งอื่น	< 650,000 บาท	2	1	2	ต่ำ	2.เพิ่มรายได้จากการให้บริการวิชาการ/จัดอบรม/หลักสูตรระยะสั้น	ต.ค. 68 - ก.ย. 69	ผู้บริหาร/งานนโยบายแผน และประกันคุณภาพ/งานคลังและพัสดุ/งานบริการวิชาการและวิจัย/งานบริการการศึกษา
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	3.การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน/ล่าช้า	4	3	12	สูง	ลดความเสี่ยง	บุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงพอ	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนต่อบุคลากรสายวิชาการไม่สมดุล	17 : 79	3	2	6	ปานกลาง	3.ขออัตรากำลังสายสนับสนุนเพิ่ม	ต.ค. 68 - ก.ย. 69	ผู้บริหาร/งานนโยบายแผน และประกันคุณภาพ/งานบริหารและธุรการ

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				วิธีการจัดการ risk	ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk					โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ	4.การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระเบียบ	3	2	6	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	บุคลากรไม่เข้าใจระเบียบ	จำนวนข้อทักท้วงจากตรวจสอบภายในแจ้ง	> 3 ประเด็น/ปี	2	2	4	ต่ำ	4.ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมด้านข้อกฎหมาย/ระเบียบ	ต.ค. 68 - ก.ย. 69	ผู้บริหาร/งานบริหารและธุรการ/งานคลังและพัสดุ/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ
ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์	5.ข้อมูลสำคัญรั่วไหล/ระบบถูกโจมตีทำให้ข้อมูลสูญหาย	3	4	12	สูง	ลดความเสี่ยง	คณะไม่มีระบบสำรองข้อมูล	ความถี่ในการสำรองข้อมูล	> 1 ครั้ง/สัปดาห์	2	2	4	ต่ำ	5.สำรองข้อมูล (Backup) อย่างสม่ำเสมอสัปดาห์ละ 1 ครั้ง	ต.ค. 68 - ก.ย. 69	ผู้บริหาร/งานบริหารและธุรการ/นักวิชาการคอมพิวเตอร์

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

หน่วยงาน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				วิธีการจัดการ risk	ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk					โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร	6.ระดับความพึงพอใจของสถานประกอบการอยู่ในระดับต่ำ	4	4	16	สูง	ลดความเสี่ยง	ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการต่อนักศึกษาที่ฝึกสหกิจศึกษา	ผลการประเมินความพึงพอใจของสถานประกอบการต่อนักศึกษาสหกิจศึกษาอยู่ในระดับต่ำ	< 3.50 คะแนน	2	2	4	ต่ำ	6.จัดฝึกอบรมก่อนฝึกสหกิจศึกษา ในประเด็นที่ได้รับข้อเสนอแนะจากสถานประกอบการ	ต.ค.68 - ก.ย.69	ผู้บริหาร/งานบริการการศึกษา/งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ

สรุปการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1.จำนวนนักศึกษาต่างชาติไม่เป็นไปตามแผน	1
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	2.ไม่มีรายได้จากแหล่งอื่น	1
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	3.การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน/ล่าช้า	1
4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	4.การดำเนินงานไม่เป็นไปตามระเบียบ	1
5. ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	5;ข้อมูลสำคัญรั่วไหล/ระบบถูกโจมตีทำให้ข้อมูลสูญหาย	1
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	6.ระดับความพึงพอใจของสถานประกอบการอยู่ในระดับต่ำ	1

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน 6 กิจกรรม
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน 6 ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดวางควบคุมภายใน ตราวประชุมครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2569

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะศิลปศาสตร์ ตราวประชุมครั้งที่ 3/2569 เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2569

.....

(อาจารย์ ดร.ศรัณย์ จันทร์ทะเล)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์

วันที่.....

ภาคผนวก

คำสั่งคณะศิลปศาสตร์
ที่ ๒๖ /๒๕๖๙
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางควบคุมภายใน คณะศิลปศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดวางควบคุมภายในของคณะศิลปศาสตร์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๔๒ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.๒๕๖๐ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางควบคุมภายในคณะศิลปศาสตร์ ดังมีรายชื่อดังต่อไปนี้

๑.	คณบดีคณะศิลปศาสตร์	ประธานกรรมการ
๒.	รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ (อาจารย์อาภาลัย สุขสำราญ)	รองประธานกรรมการ
๓.	รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปารดา เดชะประทุมวัน)	กรรมการ
๔.	รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรชัย ศรีนรจันทร์)	กรรมการ
๕.	ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดีคณะศิลปศาสตร์	กรรมการ
๖.	หัวหน้างานบริหารและธุรการ	กรรมการ
๗.	หัวหน้างานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา	กรรมการ
๘.	หัวหน้างานบริการวิชาการและวิจัย	กรรมการ
๙.	หัวหน้างานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ	กรรมการ
๑๐.	หัวหน้างานคลังและพัสดุ	กรรมการ
๑๑.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปวีณา ฉัตรสูงเนิน	กรรมการ
๑๒.	อาจารย์สุวรรณ เลียงหิรัญถาวร	กรรมการ
๑๓	นางวิภารัตน์ สุวรรณสิงห์	กรรมการและเลขานุการ

โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. วิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดวางควบคุมภายใน ประเมินโอกาส ผลกระทบ และแนวทางการป้องกันหรือลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการตามนโยบายที่กำหนด

๒. กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดวางควบคุมภายในคณะศิลปศาสตร์

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปจนถึงวันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๗๒

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

(อาจารย์ ดร.ศรัณย์ จันทร์ทะเล)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์

RISK Management

Maejo University : MJU

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทสรุปผู้บริหาร

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดำเนินการตามกรอบกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ มาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 21 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 โดยยึดตาม นโยบาย คู่มือและแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนแก่องค์กรและตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง ลดโอกาสและการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐ ภาคเอกชน คณาจารย์ นักศึกษา และประชาชน และเพื่อสนับสนุนการบรรลุ วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), ยุทธศาสตร์ (Strategic), เป้าประสงค์ (Objective) ของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ถูกเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2567–2571) เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), ยุทธศาสตร์ (Strategic), เป้าประสงค์ (Objective) และใช้ KPI/KRI เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จ โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM Framework มาบูรณาการและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมองค์ประกอบ ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ 1) Governance & Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร) 2) Strategy & Objective-Setting (กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์) 3) Performance (การปฏิบัติและการจัดการความเสี่ยง) 4) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) และ 5) Information, Communication & Reporting (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน) โดยมหาวิทยาลัยกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงทั้ง Top-Down และ Bottom-Up ให้ทุกส่วนงานต้องดำเนินงานตามนโยบาย คู่มือ และแนวทางเดียวกัน

อีกทั้ง แผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ รวมถึงคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 แผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยแบ่งเป็น 6 ประเภทหลัก 6 ประเด็นความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการมีความชัดเจน ครอบคลุม และสามารถติดตามผลได้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) **S1 – ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)
2) **F1 – ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)
3) **O1 – ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์** (ความเสี่ยงเดิม)
4) **C1 – ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)** การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)
5) **D1 – ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk**) ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) (ความเสี่ยงเดิมคงเหลือ)
6) **R1 – ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)** มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ (ความเสี่ยงเดิม)

กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จำนวน 2 ครั้ง เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ครั้งที่ 1 การประชุมครั้งที่ 1/2568 (วันที่ 4 สิงหาคม 2568) เป็นการรวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำรายการความเสี่ยงเบื้องต้นของมหาวิทยาลัย โดยได้ระบุประเด็นความเสี่ยงจำนวน 13 ประเด็น เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการประเมิน ต่อไป

ครั้งที่ 2 การประชุมครั้งที่ 2/2568 (วันที่ 8 ธันวาคม 2568) เป็นการประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritization) และคัดเลือกความเสี่ยงที่ต้องจัดการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 8 ประเด็น พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและมาตรการจัดการความเสี่ยงสำหรับแต่ละประเด็น

อีกทั้ง กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านต่าง ๆ และระบุหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละประเด็นความเสี่ยง พร้อมมอบหมายบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจน และกำหนดมาตรการและกิจกรรมลดความเสี่ยง (Risk Mitigation Measures) จัดทำกิจกรรมควบคุม (Control Activities) โดยระบุหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ และให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนจริงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งหวังให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามกรอบแผนบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายสำคัญ ดังนี้

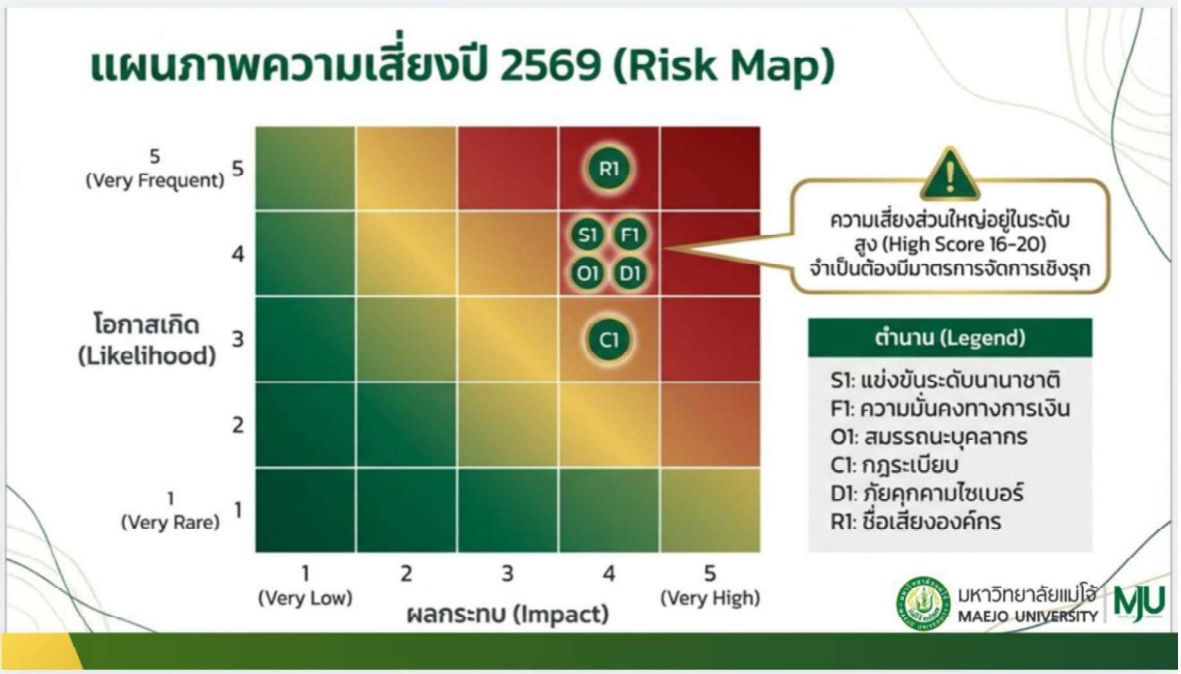
1. **ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk Level)** ผ่านการกำหนดมาตรการควบคุมและกิจกรรมลดความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย** โดยเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินงานตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผลการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายของสภามหาวิทยาลัย

3. **สร้างระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง** ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวันของทุกหน่วยงาน และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ทันต่อสถานการณ์

ภาพที่ 1

แสดงแผนภาพการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 (Risk Map)



ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้
นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล มหาวิทยาลัยแม่โจ้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงาน ทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานวิสาหกิจ หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเกิดความตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ และรับทราบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามแนวทางที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ใช้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทางของ COSO ERM Framework เพื่อส่งเสริมระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และได้กำหนด นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. การตระหนักและให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงและโอกาส ให้ทุกหน่วยงาน ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานภายใต้กรอบและแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
4. การติดตามและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ให้มีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง โดยปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการดำเนินงาน
6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน

สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

ณ วันที่ 23 เมษายน 2565

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- **ปรัชญา (Philosophy):** มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้มีปัญญา อดทน สู้งาน มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน
- **วิสัยทัศน์ (Vision):** เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ

"มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดนิยาม **"Intelligent Well-being Agriculture (IWA)"** ว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งเสริมเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศและประชาคมโลก"

- **พันธกิจ (Mission):**

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
2. สร้างและพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสร้างคุณค่าทางการเกษตรและสิ่งแวดล้อม
3. ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคมและชุมชน รวมถึงความร่วมมือในระดับชาติและนานาชาติ
4. ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเกษตรและสิ่งแวดล้อม พร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านทุนทางวัฒนธรรม
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

- **สมรรถนะหลัก (Core Competency):** เกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี (Intelligent Wellbeing Agriculture: IWA)
- **ค่านิยม (Core Value):**

1. M (Mindfulness): ทำด้วยจิต
2. A (Aspiration): คิดมุ่งมั่น
3. E (Excellence): ฝันเป็นเลิศ
4. J (Justice): เทิดยุติธรรม
5. O (Origin): นำเกียรติภูมิ

2. เป้าหมายมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2570

เป้าหมายยุทธศาสตร์ (Flagship): การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตทางการเกษตรอย่างยั่งยืนเพื่อสุขภาวะและคุณภาพชีวิตที่ดี (Intelligent Well-being Agriculture: IWA)

ทิศทางและเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และนโยบายสภามหาวิทยาลัย:

(1) เป้าหมายด้านภารกิจพื้นฐาน

- ติดอันดับโลกของ **World University Ranking (Times Higher Education)** ภายในปี พ.ศ. 2570
- ติดอันดับ **SCIMAGO Ranking** ไม่เกินอันดับ 10 ของประเทศ ในด้านวิจัย นวัตกรรม และสังคม ภายในปี พ.ศ. 2568–2570
- ติดอันดับโลกของ **QS World University Ranking** ในหมวด Agriculture and Forestry ภายในปี พ.ศ. 2570
- ได้คะแนนการจัดอันดับ **SDG Impact Ranking** ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปี พ.ศ. 2570

(2) เป้าหมายด้านภารกิจเชิงยุทธศาสตร์

- ได้คะแนนการประเมิน **SDG Impact Ranking (Times Higher Education)** ไม่น้อยกว่า 80 คะแนน ภายในปี พ.ศ. 2570
- เน้นการดำเนินงานตาม **7 SDGs หลัก** ได้แก่:
    - SDG 3: Good Health and Well-Being
    - SDG 4: Quality Education
    - SDG 6: Clean Water and Sanitation
    - SDG 7: Affordable and Clean Energy
    - SDG 12: Responsible Consumption and Production
    - SDG 14: Life Below Water
    - SDG 17: Partnerships for the Goals

3. นโยบายสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ 9 ด้าน

1) นโยบายด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ มหาวิทยาลัยต้องออกและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 และหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เสรีภาพทางวิชาการ ความอิสระ และความเสมอภาค

2) นโยบายด้านทรัพย์สิน การเงิน และการลงทุน มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนธุรกิจและแผนการเงินระยะ 5 ปี เพื่อให้สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุน กำไร และการลงทุนได้อย่างยั่งยืน โดยจำแนกทรัพย์สินเป็นทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ ทรัพย์สินเพื่อการเรียนการสอน วิจัย บริการ และสาธารณะ พร้อมจัดทำงบการเงินมาตรฐานและรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

3) นโยบายด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้ มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ศูนย์ความเป็นเลิศ อุทยานวิทยาศาสตร์ และฐานเรียนรู้ด้านเกษตรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความร่วมมือแบบสหวิทยาการ (Cross Disciplinary Collaboration) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

4) นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย และบริการวิชาการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน พร้อมสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพระดับสากล เป็นนักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ (Hands-on Professional) มีความอดทน สู้งาน และมีคุณธรรม จริยธรรม

5) นโยบายด้านบุคลากร มหาวิทยาลัยต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ลงทุนและสร้างทุนมนุษย์ โดยเน้นการพัฒนาทักษะใหม่ (Re-skill/Up-skill) การสร้างผู้นำ การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบแรงจูงใจ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม

6) นโยบายด้านการสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนการสื่อสารที่ชัดเจน ครอบคลุมทิศทาง เป้าหมาย และค่านิยมองค์กร ถ่ายทอดสู่วงในและวงนอก ทั้งระดับชาติและนานาชาติ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

7) นโยบายด้านโครงสร้าง มหาวิทยาลัยต้องทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กรให้กระชับ คล่องตัว และยืดหยุ่น ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการสื่อสาร การรายงาน และการประสานงานที่ชัดเจน พร้อมนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

8) นโยบายด้านดิจิทัล มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับแผนธุรกิจและการศึกษาแบบไร้ห้องเรียน สร้างระบบข้อมูลรวมศูนย์ (Single Data) และพัฒนา Dashboard สำหรับการกำกับติดตามในทุกระดับ

9) นโยบายด้านการกำกับติดตามแบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยต้องบริหารจัดการเชิงองค์รวม (Management Cockpit) โดยบูรณาการภารกิจการศึกษากับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเอื้อต่อกัน เพื่อให้การกำกับติดตามมีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

4. ยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

SI1: การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเชิงรุกสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ (Proactive Strategy toward Inter IWA)

- **SO1:** เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ
- **SO2:** เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศด้านเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี

SI2: การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (Driving Mission-Driven Performance)

- **SO3:** ผลิตบัณฑิตและพัฒนานักศึกษาที่ก้าวทันต่อโลกสมัยใหม่และเป็นนักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ
- **SO4:** สร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่บูรณาการศาสตร์ โดยใช้เกษตรเป็นรากฐาน และได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
- **SO5:** ให้บริการวิชาการที่เป็นที่ยอมรับจากสังคม ชุมชน และประเทศ ด้วยศาสตร์ทางด้านการเกษตร
- **SO6:** เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเกษตรและสิ่งแวดล้อม พร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านทุนทางวัฒนธรรม

SI3: การขับเคลื่อนความเป็นนานาชาติ (Fostering Internationalization)

- **SO7:** ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ

SI4: การขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation University)

- **SO8:** เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

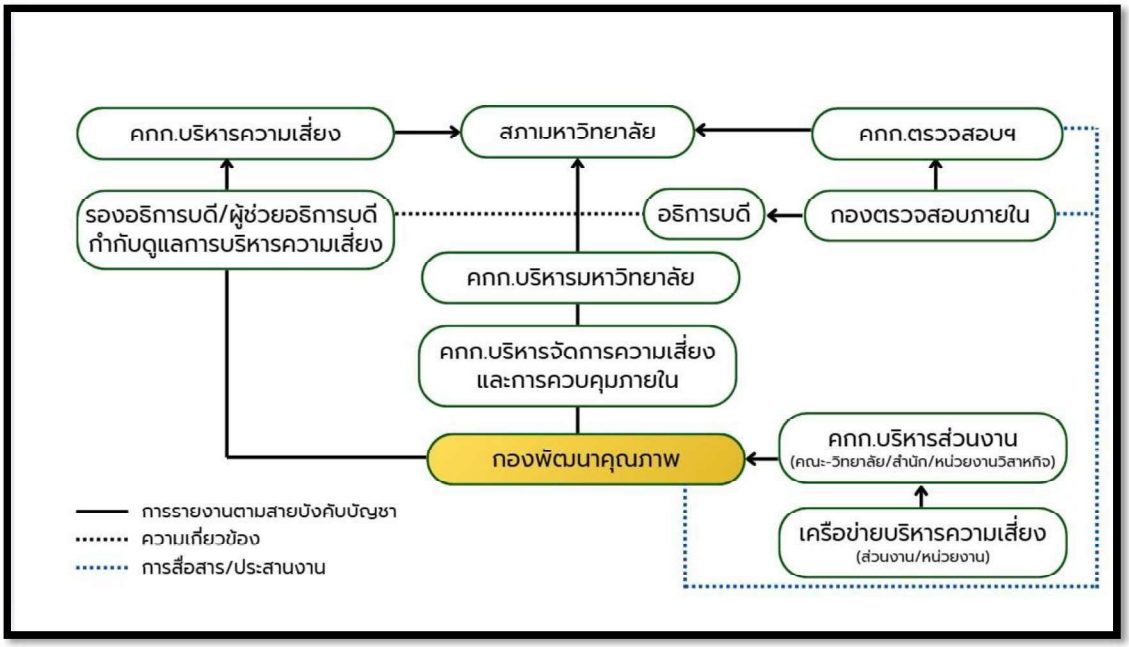
SI5: การบริหารจัดการและการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน (Financial Stability and Sustainable Growth)

- **SO9:** มีการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ
- **SO10:** เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน

5. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภาพที่ 2

ภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2565

6. เป้าหมายวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

"เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ"

"Intelligent Well-being Agriculture (IWA)"

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI): "World University Ranking (Times Higher Education)"

เป้าหมาย: ติดอันดับโลก 1,200 -1,500 ภายในระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2570)

และพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000

7. วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และลดความรุนแรงของผลกระทบจากปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน

8. ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

1. พิจารณาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานจากกองตรวจสอบภายใน (Internal Control Audit)

2. ให้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครบประเภทความเสี่ยงด้านที่ 1- 4 ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.2 ด้านการเงิน (Financial Risk)

2.3 ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) และให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) ให้ครอบคลุมทุกมิติ

2.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)

2.6 ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

3. ในการประเมินระดับความเสี่ยง ให้ส่วนงานใช้เกณฑ์ประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามบริบทส่วนงาน โดยประเมินระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง : หลักการพิจารณาในภาพรวม โดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือตามบริบทส่วนงาน

4. ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.1 การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/Graduate Quality) เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน มหาวิทยาลัยต้องรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (Degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (Non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)

4.2 ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Capability) มหาวิทยาลัยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร การบริการวิชาการที่เป็นเลิศด้านการเกษตร และงานวิจัยในระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และสร้างฐานการวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อส่งเสริมการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้จริยธรรม

การวิจัยที่เป็นมาตรฐาน โดยคุณภาพของผลงานวิจัยจะต้องเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ จึงจะกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite)

4.3 สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

(1) ระเบียบวินัยทางการเงิน ที่ส่งผลให้วินัยทางการเงินการคลังเสียหาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลัง จึงต้องกำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)

(2) ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน ต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีอัตราการเติบโตของรายได้ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยจะต้องสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ

4.4 การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance) มหาวิทยาลัยยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และเป็นไปตามมาตรฐาน จึงต้องกำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานแบบแผนที่กำหนดไว้ และไม่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรมจรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล

4.5 ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology) มหาวิทยาลัยดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเกือบทุกระบบงาน ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการ และบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

4.6 ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation) มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคม ว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ ดังนั้น จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะชน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพของบุคลากร นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไปที่ใช้บริการ จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) และในส่วนของสิ่งที่จะส่งผลเสียต่อชีวิตหรือสุขภาพ และในสิ่งที่จะส่งผลต่อความเสียหายต่อทรัพย์สิน ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) อนึ่ง อาจพิจารณากำหนดค่าเบี่ยงเบน (Risk Tolerance) ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

ตารางที่ 1

ตารางสรุประดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ด้าน	แนวทาง	Risk Appetite
การศึกษาและคุณภาพบัณฑิต	รักษามาตรฐานคุณภาพบัณฑิตทุกระดับ	Low Appetite
วิจัยและนวัตกรรม	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และงานวิจัยที่ยั่งยืน	Medium Appetite (เพื่อความก้าวหน้า) แต่คุณภาพต้องเป็นที่ยอมรับ ⟶ Low Appetite
การเงินและความยั่งยืน	- วินัยการเงินการคลัง - ความมั่นคงทางการเงิน/การลงทุน	Zero Appetite Medium Appetite
การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน	ยืนหยัดความถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรม	Zero Appetite
ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ต้องมั่นคง ปลอดภัย และต่อเนื่อง	Low Appetite
ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	รักษาความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากสังคม	Low Appetite
ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	ต้องปลอดภัยต่อบุคลากร นักศึกษา และผู้ใช้บริการ	Low Appetite (ทั่วไป) Zero Appetite (กรณีชีวิตและทรัพย์สิน)

9. ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกัน เฝ้าระวัง ลดโอกาส และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM Framework แบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

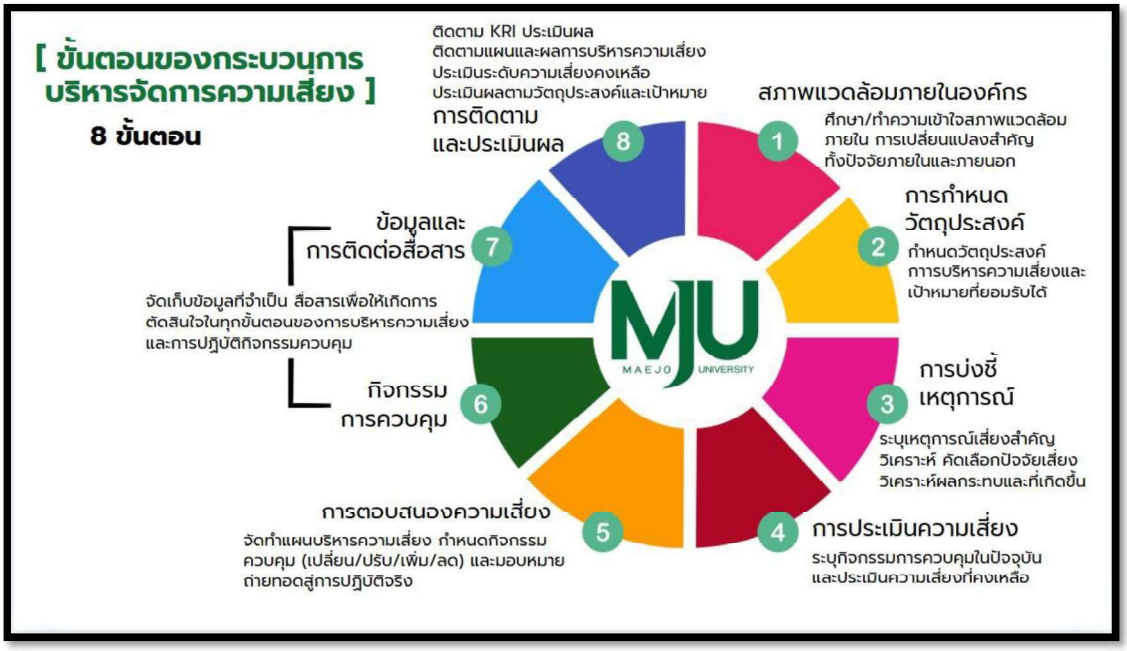
1. **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**
    - กำหนดวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
    - สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง
2. **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)**
    - กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
3. **การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)**
    - ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
    - ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

4. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**
    - ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
    - ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด
    - พิจารณาทั้ง Known Factors (เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและมีโอกาสเกิดซ้ำ) และ Unknown Factors (เหตุการณ์ที่ไม่คุ้นเคยและอาจเกิดขึ้นในอนาคต)
5. **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)**
    - กำหนดแนวทางจัดการ เช่น การหลีกเลี่ยง (Avoid), การลด (Reduce), การถ่ายโอน (Transfer), หรือการยอมรับ (Accept)
6. **กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)**
    - จัดทำมาตรการควบคุมและกิจกรรมที่ช่วยลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. **ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)**
    - จัดให้มีระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
    - ถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงทั้ง Top-Down และ Bottom-Up
8. **การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)**
    - ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
    - ปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ให้ความสำคัญกับขั้นตอนที่ 3 และ 4 จุดเน้น (การระบุเหตุการณ์เสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง) เป็นหลัก โดยใช้การพยากรณ์และการคาดการณ์ (Forecasting) เพื่อประเมิน (Unknown Factors) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และป้องกันและหลีกเลี่ยง (Known Factors) ที่เคยเกิดขึ้นแล้วและมีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ

ภาพที่ 3

ภาพแสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2565

มหาวิทยาลัยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์สำคัญ 6 ประเภท ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

ส่วนที่ 2

แผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง และสอดคล้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และเป้าหมาย ตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่

1) แบบสำรวจความคิดเห็นผ่านระบบ Google Drive (MJU:2026) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (ผู้บริหาร บุคลากรภายใน บุคคลภายนอก)
2) รายงานการตรวจสอบระบบประจำปี จากกองตรวจสอบภายใน
3) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
4) การสอบถามเชิงลึกกับผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง
5) ข้อเสนอแนะจากการประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
    - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
    - คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย
    - สภามหาวิทยาลัย
6) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานทางการเงิน รายงานข้อมูลด้านกฎหมาย จากฝ่ายกฎหมาย รายงานผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัย จากกองแผนงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จำนวน 2 ครั้ง ดังนี้

- **การประชุมครั้งที่ 1/2568 (วันที่ 4 สิงหาคม 2568)**
    - วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงสำคัญจำนวน 13 ประเด็น
    - รวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำรายการความเสี่ยงเบื้องต้นของมหาวิทยาลัย
- **การประชุมครั้งที่ 2/2568 (วันที่ 8 ธันวาคม 2568)**
    - ประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)
    - จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritization)
    - คัดเลือกความเสี่ยงที่ต้องจัดการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 8 ประเด็น
    - กำหนดผู้รับผิดชอบและมาตรการจัดการความเสี่ยงสำหรับทั้ง 8 ประเด็น
    - อนุมัติและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว มหาวิทยาลัยได้เสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตามลำดับดังนี้

1. **คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย** (ประชุมครั้งที่ 21/2568 วันที่ 17 ธันวาคม 2568)
2. **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้** (ประชุมครั้งที่ 2/2568 วันที่ 20 ธันวาคม 2568) และ (ประชุมครั้งที่ 1/2569 วันที่ 2 มีนาคม 2569) คัดเลือกความเสี่ยงที่ต้องจัดการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 6 ประเด็น อนุมัติและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง
3. **สภามหาวิทยาลัย** (ประชุมครั้งที่ 3/2569 วันที่ 26 มีนาคม 2569)

โดยมีรายละเอียดของกระบวนการขั้นตอนทั้ง 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยเข้าใจ บริบทภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

องค์ประกอบสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน

1) วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม (Organizational Culture & Values) มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่เน้นความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ ค่านิยมองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมบุคลากร การตัดสินใจ และการยอมรับมาตรการควบคุมความเสี่ยง ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรช่วยลดความเสี่ยงด้านทุจริต การปฏิบัติไม่ถูกต้อง และความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์

2) นโยบายและทิศทางของผู้บริหาร (Leadership & Governance) ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยง นโยบายที่ชัดเจนช่วยให้ส่วนงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารต่อการพัฒนาคุณภาพ การวิจัย และความเป็นนานาชาติ ส่งผลต่อการจัดลำดับความเสี่ยงขององค์กร

3) แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร (People & Work Practices) ความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพร้อมด้านกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญต่อ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน การขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางหรือภาระงานสูง อาจเพิ่มความเสี่ยงด้านคุณภาพงานและความต่อเนื่องของบริการ

4) กระบวนการทำงานและระบบบริหารจัดการ (Processes & Internal Control) ความชัดเจนของกระบวนการทำงานช่วยลดความผิดพลาดและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ระบบควบคุมภายใน ที่ดีช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านทุจริต การเงิน และการปฏิบัติไม่ถูกต้อง การมีคู่มือปฏิบัติงาน (SOP) และการทบทวนกระบวนการอย่างสม่ำเสมอช่วยลดความเสี่ยงเชิงระบบ

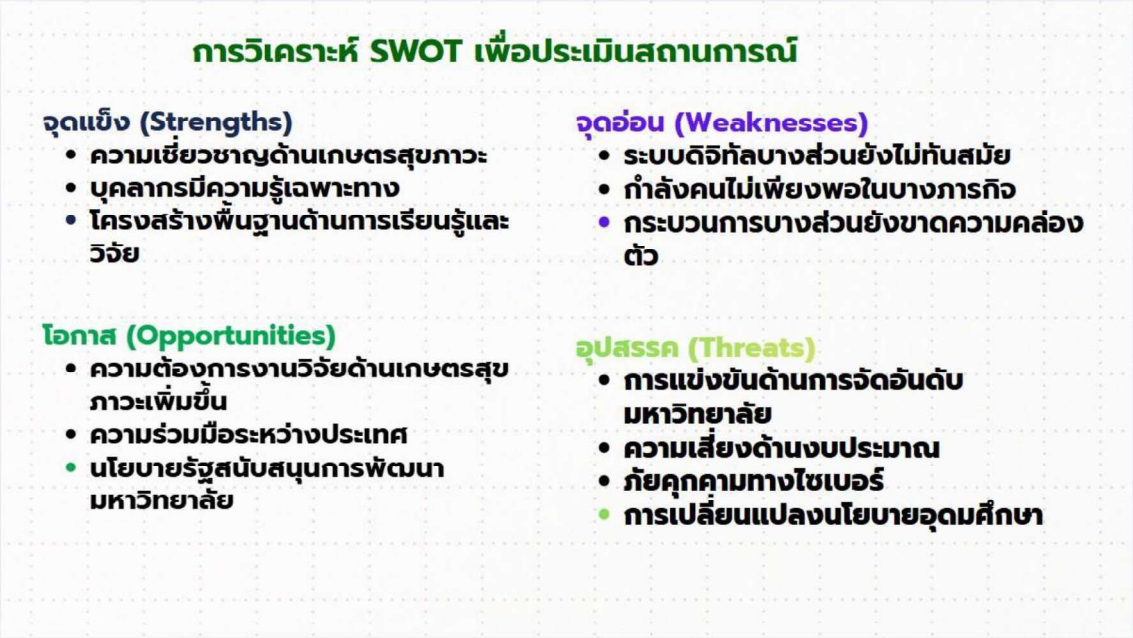
5) ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล (Information Systems & Technology) ระบบสารสนเทศเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบล่ม ความปลอดภัยไซเบอร์ และความล้าสมัยของระบบ ส่งผลต่อการดำเนินงาน ความพร้อมของระบบดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

6) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตาม (Compliance Environment) มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับจำนวนมาก ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตาม (Non-compliance) ส่งผลต่อชื่อเสียง งบประมาณ และความน่าเชื่อถือ และมีระบบติดตามและทบทวนข้อกำหนดสามารถช่วยลดความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแล

การวิเคราะห์บริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Context) นอกจากสภาพแวดล้อมภายในแล้ว มหาวิทยาลัยยังพิจารณาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น นโยบายการอุดมศึกษา การแข่งขันด้านการวิจัยและการจัดอันดับมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้เรียนและสังคม และความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยใช้ SWOT Analysis และแนวคิด Intelligent Risk เพื่อประเมินสถานการณ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ทำให้เข้าใจความเสี่ยงเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดทำ ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) กำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร อีกทั้ง ยังเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2569 และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 4

ภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง



การวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ใช้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แบบ SWOT ผสมผสานกับแนวคิด Intelligent Risk เพื่อเชื่อมโยงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เข้ากับการสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน โดยจัดทำเป็น 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ SO, WO, ST, WT ดังนี้

ตารางที่ 2

ตารางแสดงการวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + โอกาส (SO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + โอกาส (WO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + อุปสรรค (ST Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + อุปสรรค (WT Strategy)
SO1: ขยายงานวิจัยด้านเกษตรสุขภาวะสู่ระดับนานาชาติ • ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของบุคลากร • ต่อยอดความต้องการงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น • สร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ ⟶ เพิ่มอันดับ SCIMAGO และ QS Agriculture	**WO1: ใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาระบบดิจิทัล** • นำเทคโนโลยีจากพันธมิตรต่างประเทศมาปรับใช้ • ลดความล้าสมัยของระบบสารสนเทศ ⟶ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนรู้	**ST1: ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อแข่งขันในเวทีจัดอันดับ** • ผลิตงานวิจัยคุณภาพสูง • สร้างความแตกต่างด้านเกษตรสุขภาวะ ⟶ ลดความเสี่ยงจากการแข่งขันมหาวิทยาลัย	**WT1: ปรับปรุงระบบดิจิทัลเพื่อรับมือภัยคุกคามไซเบอร์** • อัปเกรดระบบความปลอดภัย • จัดทำ Cyber Risk Framework ⟶ ลดความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบล่ม
SO2: พัฒนาแพลตฟอร์มวิจัยและนวัตกรรมร่วมกับภาคเอกชน • ใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านวิจัยที่มีอยู่ • จับมือกับอุตสาหกรรมเกษตรสุขภาวะ ⟶ เพิ่มรายได้วิจัยและสร้างผลกระทบต่อสังคม	**WO2: ใช้นโยบายรัฐเพื่อเสริมกำลังคนในภารกิจสำคัญ** • ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ/ทุนพัฒนาบุคลากร	**ST2: ใช้โครงสร้างพื้นฐานวิจัยเพื่อลดความเสี่ยงด้านงบประมาณ** • สร้างรายได้จากบริการวิจัยและนวัตกรรม • เพิ่มความร่วมมือกับเอกชน ⟶ ลดการพึ่งพางบประมาณภาครัฐ	**WT2: พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย** • Upskill/Reskill บุคลากร • สร้างความพร้อมต่อการปรับตัว ⟶ ลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + โอกาส (SO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + โอกาส (WO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + อุปสรรค (ST Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + อุปสรรค (WT Strategy)
	• ดึงผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาช่วยงานเฉพาะทาง ⟶ ลดความเสี่ยงด้านกำลังคนไม่เพียงพอ		
SO3: สร้างหลักสูตรนานาชาติด้านเกษตรสุขภาวะ • ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของบุคลากร • ตอบโจทย์นโยบายรัฐด้านการพัฒนามหาวิทยาลัย ⟶ เพิ่มนักศึกษาต่างชาติและยกระดับความเป็นสากล	**WO3: ปรับกระบวนการทำงานให้คล่องตัวด้วย Digital Workflow** • ใช้โอกาสจากนโยบาย Digital Transformation ของรัฐ • ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ⟶ เพิ่มความเร็วและคุณภาพของงานบริการ	**ST3: ใช้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเกษตรเพื่อตอบโจทย์นโยบายใหม่** • ปรับตัวตามนโยบายอุดมศึกษา • เสนอโมเดลมหาวิทยาลัยเชิงนวัตกรรม ⟶ ลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย	**WT3: ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน** • ใช้ Lean Process และระบบ Digital Workflow ⟶ ลดผลกระทบจากงบประมาณจำกัด

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานมีความมั่นคง ยั่งยืน และสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. **เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน**
    - มุ่งสร้างระบบบริหารจัดการที่รองรับความเปลี่ยนแปลง
    - สนับสนุนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
    - ลดความผันผวนที่อาจส่งผลต่อความมั่นคงในระยะยาว
2. **เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ**
    - ลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์
    - ลดความรุนแรงของผลกระทบจากปัญหาและอุปสรรค
    - ป้องกันความสูญเสีย ความล้มเหลว และปัจจัยที่ขัดขวางการบรรลุวิสัยทัศน์–พันธกิจของมหาวิทยาลัย
3. **เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ**
    - สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ
    - ทำให้การรายงานความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานประจำ
    - สนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์และประเมินเหตุการณ์ ในส่วนของขั้นตอนที่ 3 – 6 ได้แก่

ขั้นตอนที่ 3: การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- พิจารณาทั้งปัจจัยภายใน–ภายนอก
- ครอบคลุมความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติการ การเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ประเมิน *โอกาสเกิด (Likelihood)* และ *ผลกระทบ (Impact)*
- จัดระดับความเสี่ยง (Risk Level)
- จัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดการตอบสนอง

ขั้นตอนที่ 5: การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- เลือกแนวทางตอบสนอง เช่น ลดความเสี่ยง (Mitigate) ยอมรับ (Accept) โอน/ประกัน (Transfer) และ หลีกเลี่ยง (Avoid)
- กำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลา

ขั้นตอนที่ 6: กำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- ออกแบบมาตรการควบคุมเชิงป้องกันและเชิงตรวจพบ
- กำหนดกระบวนการ รายละเอียดงาน และตัวชี้วัด
- เชื่อมโยงกับระบบติดตามผลและรายงานความเสี่ยง

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสำคัญ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุม 6 ประเด็นสำคัญ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ และมหาวิทยาลัยดิจิทัลที่มีความมั่นคง ยั่งยืน และโปร่งใส

1) S1 – ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่อาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การรักษาอันดับในช่วง 1,201–1,500 และการพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000 ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 16 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate (≤ 9 คะแนน)

2) F1 – ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยยังพึ่งพางบประมาณจากรัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุน อาจเกิดความเสี่ยงต่อความมั่นคงทางการเงิน และหากสัดส่วนเงินรายได้ไม่มั่นคงหรือผันผวนมาก จะส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย 16 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate (≤ 9 คะแนน)

3) O1 – ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดสมรรถนะ ทักษะ และแรงจูงใจที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ Intelligent Well-being Agriculture (IWA) และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 16 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate (≤ 9 คะแนน)

4) C1 – ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance Risk ความเสี่ยงด้านการทุจริตด้านการเงินและบัญชี ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่ไม่โปร่งใสหรือผิดกฎหมายในกระบวนการทางการเงินและบัญชี เช่น การยักยอกเงินสด การปลอมแปลงเอกสารการเงิน การจัดทำบัญชีเท็จ การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์ หรือการอนุมัติจ่ายเงินเดือนให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชี การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 12 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Zero Appetite สำหรับการทุจริตทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน ยอมรับได้ในระดับปานกลาง (Medium Appetite)

5) D1 – ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Incidents) ความเสี่ยงที่เกิดจากการโจมตีหรือเหตุการณ์ผิดปกติทางไซเบอร์ เช่น การเจาะระบบ การโจมตีด้วย Malware/Ransomware การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลการบิดเบือนข้อมูล หรือการหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย รวมถึงกระทบต่อการดำเนินงานดิจิทัลและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมระบบสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบบริหารจัดการ ระบบวิจัย ฐานข้อมูลบุคลากรและนักศึกษา ระบบการเงิน และระบบเครือข่าย ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 16 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate (≤ 9 คะแนน)

6) R1 – ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Reputation Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เช่น การทุจริต การละเมิดจริยธรรม การบริหารงานไม่โปร่งใส หรือการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสมและถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 20 (High–Extreme) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) (Low Appetite / Zero Appetite) ≤ 4 คะแนน)

สรุปภาพรวม ความเสี่ยงส่วนใหญ่มีระดับ สูง (High) และ ปานกลาง (Moderate)

- ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ได้แก่:
    - **ด้านดิจิทัล (D1)** ⟶ ภัยคุกคามไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น
    - **ด้านการทุจริต (C1)** ⟶ ความเสี่ยงทางการเงินและการจัดซื้อจัดจ้าง
    - **ด้านชื่อเสียง (R1)** ⟶ ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กร
- จำเป็นต้องบริหารจัดการเชิงรุกและบูรณาการทุกส่วนงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน และโปร่งใสทุกหน่วยงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถรักษาอันดับและก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติได้อย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญในแผนยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2566–2570) ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ SI1: การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเชิงรุกสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ (Proactive Strategy toward International Well-being Agriculture – IWA) โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO1: เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้กำหนดตัวชี้วัดหลักคือการติดอันดับโลกของ Times Higher Education World University Ranking (WUR) ในช่วงอันดับที่ 1,201–1,500 ภายในปี 2570 และต่อยอดสู่การเข้าสู่ Top 1,000 ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติ โดยการจัดอันดับ THE WUR ประกอบด้วยเกณฑ์สำคัญ 5 ด้าน รวม 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) Teaching (การเรียนการสอน) มี 5 ตัวชี้วัด เช่น สัดส่วนนักศึกษาปริญญาเอก, รายได้ต่อบุคลากร, สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา 2) Research (การวิจัย) มี 3 ตัวชี้วัด เช่น ผลงานตีพิมพ์ต่อบุคลากร, รายได้วิจัย, ชื่อเสียงด้านการวิจัย 3) Citations (การอ้างอิง) คุณภาพและผลกระทบของงานวิจัย 4) International Outlook (ความเป็นนานาชาติ) มี 3 ตัวชี้วัด เช่น สัดส่วนบุคลากรต่างชาติ, ความร่วมมือระหว่างประเทศ, สัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ 5) Industry Income (รายได้จากภาคอุตสาหกรรม) การถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรม

ผลการดำเนินงานล่าสุด (ปีงบประมาณ 2568) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อยู่ในอันดับ 1,201–1,500 ของโลก อันดับที่ 9 ของมหาวิทยาลัยไทย และอันดับ 401–475 ของโลก ในสาขาเกษตรศาสตร์และป่าไม้ ซึ่งถือเป็นก้าวสำคัญในการเข้าสู่เวทีสากล แม้ยังไม่ติด Top 1,000 แต่สะท้อนศักยภาพที่สามารถต่อยอดและพัฒนาได้ ดังนั้น การรักษาอันดับในช่วง 1,201–1,500 และการพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000 จึงเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับประเด็นความเสี่ยง S1 หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษาหรือพัฒนาอันดับได้ จะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องบริหารจัดการอย่างรอบด้าน ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง S1 จึงต้องดำเนินการอย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งการวิจัย การเรียนการสอน ความเป็นนานาชาติ และการสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถรักษาและพัฒนาอันดับในเวทีโลกได้ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน

ตางรางที่ 3

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง S : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	
ประเด็นความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	
คำนิยาม : การรักษาอันดับในช่วง 1,201–1,500 และการพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมีนสกุล)/รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)/ คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
งบประมาณวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs)	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI ≥ 40%) 2. รายได้จากภาคอุตสาหกรรม (≥ 15% ของรายได้รวม) 3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด (≥ 8% ของนักศึกษาทั้งหมด)	1. อันดับมหาวิทยาลัยใน THE WUR (เป้าหมาย Top 1,000)

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)**
1. **คุณภาพการสอน (Teaching Quality):** หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลหรือไม่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติได้มากพอ 2. **ศักยภาพงานวิจัย (Research Capacity):** จำนวนและคุณภาพงานวิจัยยังไม่สูงพอที่จะสร้างผลกระทบระดับนานาชาติ 3. **การตีพิมพ์และการอ้างอิง (Citations):** ผลงานวิจัยยังไม่ถูกอ้างอิงในวารสารชั้นนำมากพอ 4. **บุคลากรและสมรรถนะ (Faculty & Staff Competency):** ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับนานาชาติ หรือมีข้อจำกัดด้านภาษาและทักษะการวิจัย 5. **ระบบสนับสนุน (Support Systems):** โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT, ห้องสมุด, ห้องปฏิบัติการ ยังไม่ทันสมัยหรือไม่เพียงพอ 6. **การบริหารจัดการ (Governance & Management):** ขาดการเชื่อมโยงและติดตาม KPI อย่างต่อเนื่อง หรือการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	1. **การแข่งขันระดับโลก (Global Competition):** มหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลกมีการลงทุนด้านวิจัยและนวัตกรรมสูงมาก ทำให้การไต่อันดับยากขึ้น 2. **เกณฑ์การจัดอันดับ (Ranking Criteria):** การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ของ THE, QS, SCIMAGO อาจส่งผลต่อคะแนนและอันดับ 3. **งบประมาณและนโยบายภาครัฐ (Government Policy & Funding):** การสนับสนุนจากรัฐอาจไม่เพียงพอหรือมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย 4. **แนวโน้มการศึกษานานาชาติ (International Trends):** ความต้องการของนักศึกษาต่างชาติเปลี่ยนไป เช่น เน้นสาขาใหม่ ๆ (AI, Climate Change) มากกว่าด้านเกษตร 5. **ความร่วมมือระหว่างประเทศ (International Collaboration):** ความไม่แน่นอนทางการเมือง เศรษฐกิจ หรือภูมิรัฐศาสตร์ อาจกระทบต่อการสร้างพันธมิตรทางวิชาการ 6. **แรงกดดันจากภาคอุตสาหกรรม (Industry Demand):** หากภาค อุตสาหกรรมไม่เห็นคุณค่าในงานวิจัยของมหาวิทยาลัย จะทำให้รายได้จาก (Industry Income) ต่ำ ลง
ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย	
1. **ด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ:** หากอันดับตกต่ำหรือไม่สามารถรักษาได้ จะกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ	
2. **การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากร:** อันดับที่ไม่โดดเด่นอาจทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติและบุคลากรคุณภาพสูง	
3. **ความร่วมมือระหว่างประเทศ:** อันดับที่ลดลงอาจทำให้พันธมิตรต่างประเทศลังเลในการร่วมมือด้านวิจัยและโครงการพัฒนา	

4.	**การสนับสนุนจากภาครัฐและอุตสาหกรรม:** หากไม่สามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องกับเกณฑ์การจัดอันดับ อาจทำให้การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรมลดลง
5.	**ความยั่งยืนของการพัฒนา:** การไม่สามารถรักษาอันดับได้อาจสะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงระบบ เช่น การบริหารจัดการ การวิจัย และการพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		**ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Top 1,000 หรือการรักษาอันดับในช่วง 1,201–1,500**	**ด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ/ การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากร/ ความร่วมมือระหว่างประเทศ/ การสนับสนุนจากภาครัฐและอุตสาหกรรม**
1	**น้อยมาก**	≤ 10%	– ไม่มีผลต่ออันดับมหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือยังคงเดิม/ ไม่กระทบต่อการดึงดูดนักศึกษา/บุคลากรหรือความร่วมมือ
2	**น้อย**	11–30%	– - กระทบเล็กน้อยต่อการรับรู้ การเข้าใจ (Perception) ของคุณภาพงานวิจัย/ ความน่าเชื่อถือในบางสาขาบางงานวิจัยลดลงเล็กน้อย/ แต่ยังไม่ส่งผลต่ออันดับโดยรวม
3	**ปานกลาง**	31–50%	– - เริ่มกระทบต่อบางตัวชี้วัด เช่น งานวิจัยเฉพาะด้าน (Research Output) / ภาพลักษณ์เริ่มถูกตั้งคำถามในวงวิชาการ/ การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากรคุณภาพลดลงบางส่วน/ ความร่วมมือระหว่างประเทศเริ่มชะลอตัว
4	**สูง**	51–70%	– กระทบต่ออันดับในหลายด้าน เช่น Research Impact, International Collaboration/ ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเสื่อมลงชัดเจน/ การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากรคุณภาพลดลงอย่างเห็นได้ชัด/ ความร่วมมือกับต่างประเทศและการสนับสนุนจากภาครัฐ/อุตสาหกรรมเริ่มลดลง
5	**สูงมาก**	≥ 71%	– กระทบต่ออันดับโลกโดยตรง (WUR Ranking ตกลงอย่างมีนัยสำคัญ)/ ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเสียหายรุนแรงในระดับสากล/ การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากรคุณภาพ

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
			ลดลงมาก/ ความร่วมมือระหว่างประเทศลดลงหรือถูกยกเลิก/ เสี่ยงต่อการสูญเสียการสนับสนุนจากภาครัฐและอุตสาหกรรม

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)	ร้อยละ 40% ขึ้นไป ของบทความทั้งหมดต้องได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ	35–39%
รายได้จากภาคอุตสาหกรรม	≥ 15% ของรายได้รวมของมหาวิทยาลัยมาจากภาคอุตสาหกรรม	10–14%
จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด	≥ 8% ของนักศึกษาทั้งหมดเป็นนักศึกษาต่างชาติ	5–7%

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls) 1. Outcome-based Education (OBE) เชื่อมโยงมาตรฐานสากล 2. ระบบประเมินคุณภาพการสอนผ่าน Student Feedback	**ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls)** 1) พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์โลกยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต 2) ส่งเสริม Active Learning และการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน 3) เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการสำเร็จการศึกษา ปรับหลักสูตรให้ทันสมัย, ให้ทุนวิจัยแก่อาจารย์, ขยายโอกาสการทำงานหลังเรียนจบ (เช่น การยืดวีซ่า)	- สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ - ทุกคณะ/วิทยาลัย - กองพัฒนานักศึกษา - กองเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls) 1. ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566–2570 2. การรวมกลุ่มนักวิจัย (หน่วยวิจัย, ศูนย์วิจัย, ศูนย์ความเป็นเลิศ) 3. การเข้าถึงทุนวิจัยต่างประเทศและพัฒนาข้อเสนอโครงการ	**ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls)** 1) สร้าง/ขยายเครือข่ายวิจัยนานาชาติ 2) จัดตั้งกองทุนสนับสนุนงานวิจัยนานาชาติ / Innovation Hub เพิ่มจำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อบุคลากร และสนับสนุนงบประมาณ, จ้างบุคลากรวิจัย, สร้างความร่วมมือทางวิชาการ	- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร - ทุกคณะ/วิทยาลัย - อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
4. ระบบบริหารจัดการงานวิจัยและงบประมาณ 5. การตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารคุณภาพ 6. การประกวดผลงานวิจัยในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ 7. การต่อยอดเชิงพาณิชย์และการใช้ประโยชน์งานวิจัย 8. การบูรณาการข้ามศาสตร์	3) พัฒนา Research Cluster และ Center of Excellence 4) พัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัยให้ครบถ้วนและทันสมัย 5) ส่งเสริมการตีพิมพ์ใน Scopus, WoS, Impact Factor สูง พร้อมรางวัลจูงใจ 6) ส่งเสริมการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ และตั้งเป้ารายได้จากงานวิจัย	
ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Controls) 1. MOU และ Partnership กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ 2. Visiting Professor / Adjunct Professor 3. การวิจัยร่วม, ปริญญาร่วม, โปรแกรมแลกเปลี่ยน 4. ทุนปริญญาเอกและทุนวิจัยเพื่อเพิ่มกำลังคนคุณภาพสูง	**ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Controls)** 1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนและวิจัยร่วมกับต่างประเทศ 2) สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการนำงานไปใช้จริง	- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร - ทุกคณะ/วิทยาลัย - อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)
ด้านการจัดอันดับและการบริหารจัดการ (Ranking & Governance Controls) 1. การติดตามและผลักดันการตีพิมพ์ผลงานวิจัย 2. การสนับสนุนการเข้าร่วมเวทีวิชาการ 3. เพิ่มสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา และปรับฐานเงินเดือน สวัสดิการ และภาระงานเพื่อรักษาอาจารย์คุณภาพ	**ด้านการจัดอันดับและการบริหารจัดการ (Ranking & Governance Controls)** 1) จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย 2) ทีมรับผิดชอบข้อมูล WUR ดูแลการส่งข้อมูล THE และ QS 3) จัดทำ Dashboard วิเคราะห์ข้อมูลการจัดอันดับ 4) ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูล THE และ QS	- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร - กองแผนงาน

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	S1
คำนิยาม (Definition)	การรักษาอันดับในช่วง 1,201–1,500 และการพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000 ของ Times Higher Education World University Ranking (WUR) ภายในปี 2570
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ประเภทความเสี่ยง	Strategic Risk
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมีนสกุล)/ รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)/ ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)/ คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	งบประมาณวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	– คุณภาพการสอน, ศักยภาพงานวิจัย, การตีพิมพ์/การอ้างอิง, บุคลากร, ระบบสนับสนุน, การบริหารจัดการ
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	– การแข่งขันระดับโลก, เกณฑ์การจัดอันดับ, นโยบายรัฐ, แนวโน้มการศึกษานานาชาติ, ความร่วมมือระหว่างประเทศ, ความต้องการภาคอุตสาหกรรม
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	– ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ, การดึงดูดนักศึกษา/บุคลากร, ความร่วมมือระหว่างประเทศ, การสนับสนุนจากรัฐ/อุตสาหกรรม, ความยั่งยืนการพัฒนา
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	**Likelihood = 4, Impact = 4 ⟶ คะแนน 16 (High)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	**Likelihood = 3, Impact = 3 ⟶ คะแนน 9 (Medium)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 1 ระดับจาก RA (เช่น L=3, I=4 ⟶ Risk Score = 12)
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการเพิ่มคุณภาพงานวิจัย, ขยายความร่วมมือ, และพัฒนาหลักสูตร

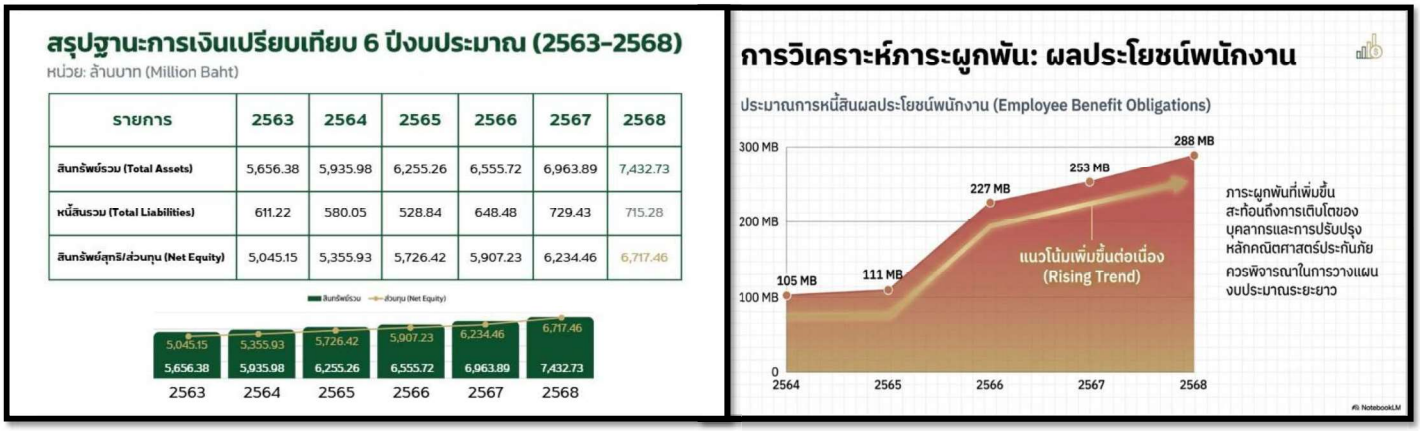
KRI – Leading	1. จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI ≥ 40%) 2. รายได้จากภาคอุตสาหกรรม (≥ 15% ของรายได้รวม) 3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติ (≥ 8% ของนักศึกษาทั้งหมด)
KRI – Lagging	อันดับมหาวิทยาลัยใน THE World University Ranking (เป้าหมาย Top 1000)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	• สร้าง/ขยายเครือข่ายวิจัยนานาชาติ • จัดตั้งกองทุนสนับสนุนงานวิจัยนานาชาติ / Innovation Hub • พัฒนา Research Cluster และ Center of Excellence • พัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัยให้ครบถ้วนและทันสมัย • ส่งเสริมการตีพิมพ์ในวารสาร Scopus, WoS, Impact Factor สูง พร้อมรางวัลจูงใจ • จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย • พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์โลกยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต • ส่งเสริม Active Learning และการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน • เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา
ส่วนงานรับผิดชอบ	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ กองแผนงาน/ อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)/ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล/ทุกคณะ/วิทยาลัย

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

การเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการมาก ขึ้น โดยเฉพาะด้านการจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ทั้งที่เป็นที่ราชพัส ดุและที่เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย รายได้จากการใช้ทรัพย์สินดังกล่าวถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมถึงทรัพย์สินที่ได้รับการยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อจ ากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามพันธกิจจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์และติดตามข้อมูลอย่ างรอบคอบ โดยเฉพาะข้อมูลงบการเงินซึ่งสะท้อนฐานะและความมั่นคง ทางการเงิน และเป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แม้มหาวิทยาลัยอาจมีแผนใช้พื้นที่และทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม แต่ทุกการลงทุนย่อมมีความเสี่ยง อีกทั้ง ยังมีภาระค่าใช้จ่ายในอนาคต เช่น เงินชดเชยและส่วนต่างที่ต้องจ่ายให้กับคณาจารย์ที่ได้รับการเลื่อนขั้น รวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนที่คาดหวังความก้าวหน้า ปัญหา ลักษณะนี้ได้เกิดขึ้นแล้วในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปก่อนหน้านี้ ดังนั้น ศักยภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยจึงเป็นโจทย์สำคัญว่าจะรองรับภาระดังกล่าวได้อีกนาน เพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสภามหาวิทยาลัยด้านภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พึ่งพาตนเอง เติบโตอ ย่างยั่งยืน และสร้าง ประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ ในด้านนโยบายสภามหาวิทยาลัยด้านที่ 2 ด้านทรัพย์สิน การเงิน และการลงทุน มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) และแผนการดำเนินงาน 5 ปีล่วงหน้า เพื่อให้สามารถกำหนดจุดคุ้มทุน กำไร แผนการลงทุน การใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า และการจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อให้ มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้อย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน โดยจำแนกทรัพย์สินออกเป็น ทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ ทรัพย์สินเพื่อการพัฒนาไม่หวังกำไร (เช่น การเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) และทรัพย์สินเพื่อสาธารณะและบริการพื้นฐาน พร้อมทั้งจัดทำงบการเงินให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและรายงานต่อ สภามหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ในประเด็นยุทธศาสตร์ SI5: การบริหารจัดการและเสริมสร้างความมั่นคง ทางการเงินอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย SO5.2: เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ KPI1: ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด KPI2: จำนวนเงินรายได้จากการให้บริการ และ KPI3: จำนวนเงินในกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้านสมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) ดังนี้ ระเบียบวินัยทางการเงิน – ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) เนื่องจากการละเมิดวินัยทางการเงิน การคลังจะส่งผลเสียหายร้ายแรง และความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน – กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุน การเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยต้องรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลประมาณการเงินชดเชยพนักงานมหาวิทยาลัยในช่วง 20 ปี (พ.ศ. 2569–2589) รวมทั้งสิ้น 1,179,177,235 บาท สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้: แนวโน้มและการกระจายตัว ช่วงต้น (ปี 2569–2573): จำนวนผู้เกษียณและงบประมาณยังอยู่ในระดับต่ำ (12–24 ล้านบาทต่อปี) ช่วงกลาง (ปี 2574–2579): เริ่มมีการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะปี 2574–2579 ที่มีผู้เกษียณ 46–52 คน และงบประมาณเพิ่มขึ้นเป็น 30–42 ล้านบาทต่อปี ช่วงพีค (ปี 2580–2583): เป็นช่วงที่มีจำนวนผู้เกษียณสูงสุด เช่น ปี 2580 (81 คน, 96 ล้านบาท) และปี 2582 (91 คน, 114 ล้านบาท) ซึ่งถือเป็นจุดวิกฤติด้านงบประมาณ อีกทั้ง ช่วงปลาย (ปี 2584–2589): แม้จำนวนผู้เกษียณลดลง แต่ยังมีปีที่งบประมาณสูง เช่น ปี 2586–2587 (106–107 ล้านบาท) ก่อนจะลดลงเหลือ 51 ล้านบาทในปี 2589 ซึ่งคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้ **1) ภาระ**งบประมาณสูงในบางปี โดยเฉพาะปี 2580–2583 และ 2586–2587 ซึ่งอาจกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านอื่น ๆ 2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน หากไม่มีการวางแผนสำรองงบประมาณล่วงหน้า และ 3) ผลกระทบต่อการบริหารบุคลากร เนื่องจากจำนวนผู้เกษียณสูงในบางปี อาจทำให้เกิดช่องว่างกำลังคน (Workforce Gap) มหาวิทยาลัยจะเผชิญ ความเสี่ยงด้านงบประมาณและกำลังคนในช่วงปีพีค (2580–2583 และ 2586–2587) แต่หากมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองและการบริหารบุคลากรเชิงรุก ก็สามารถพลิกเป็นโอกาสในการสร้างความมั่นคงทางการเงินและเสริมภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลได้



ตารางที่ 4

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยง F : ด้านการเงิน (Financial Risk)	
<u>ประเด็นความเสี่ยง</u> F1 : ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	
คำนิยาม: มหาวิทยาลัยยังพึ่งพางบประมาณจากรัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุน อาจเกิดความเสี่ยงต่อความมั่นคงทางการเงิน และหากสัดส่วนเงินรายได้ไม่มั่นคงหรือผันผวนมาก จะส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ / ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
นโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ และการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/ รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. ได้รับงบประมาณจัดสรรจากภาครัฐไม่เป็นไปตามคำของบประมาณ (คำขอ vs ที่ได้รับจริง) 2. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและการเงินจากรัฐบาลใหม่	1. สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (เป้าหมาย 40/60) 2. จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง (≥ 600 ล้านบาท)
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks):	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks):
1. ด้านรายได้ (Revenue) • รายได้ลดลงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง	1. ด้านการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในอุดมศึกษา

• ขาดความหลากหลายในการสร้างรายได้ เช่น งานวิจัย บริการวิชาการ หรือความร่วมมือกับภาคเอกชน • การลงทุนหรือการใช้ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมาย • การลงทุนในโครงการที่ไม่สามารถคืนทุนได้ในระยะสั้น	• การเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันระดับอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ • การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและต่างประเทศในการดึงดูดนักศึกษาและแหล่งรายได้ • การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น หันไปเรียนออนไลน์หรือหลักสูตรระยะสั้น
2. ด้านค่าใช้จ่าย (Expenditure) • ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น เงินชดเชย เงินเดือน และส่วนต่างจากการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน • ต้นทุนการดำเนินงานสูง เช่น เงินเดือนบุคลากร ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษาอาคาร และเทคโนโลยี **3. ด้านการบริหารจัดการ (Management & Governance)** • การเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ต้องพึ่งพารายได้และการบริหารทรัพย์สินด้วยตนเอง • ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย หากไม่มีการวางแผนธุรกิจและการเงินที่รอบคอบ • การบริหารจัดการทางการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแผนการเงินระยะยาว และการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ • ขาดระบบติดตาม วิเคราะห์ และรายงานงบการเงินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน • ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ยังมีข้อจำกัด	**2. ด้านเศรษฐกิจและการเงิน** • ภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจ่ายของนักศึกษาและครอบครัว • สภาวะเศรษฐกิจมหาภาคที่ผันผวน ส่งผลต่อรายได้จากการลงทุนและการใช้ทรัพย์สิน • ความผันผวนของค่าเงินและอัตราดอกเบี้ย (กรณีมีการกู้ยืมหรือลงทุน) **3. ด้านสังคมและความคาดหวัง** • การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีค่านิยม พฤติกรรม และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป • ความคาดหวังของสังคมและชุมชนต่อบทบาทมหาวิทยาลัยในการสร้างประโยชน์และบริการสาธารณะ **4. ด้านนโยบายและกฎหมาย** • การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและกฎระเบียบจากภาครัฐ • การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐเกี่ยวกับงบประมาณและการสนับสนุนมหาวิทยาลัย • การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและข้อบังคับ เช่น กฎหมายการเงิน การคลัง หรือการจัดการทรัพย์สินของรัฐ

	5. ด้านเทคโนโลยีและปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ • การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล • ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภัยพิบัติ โรคระบาด หรือวิกฤติทางการเมือง

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย
1. **ด้านการเงินและงบประมาณ** ฐานะการเงินอ่อนแอ ไม่สามารถรองรับภาระค่าใช้จ่ายระยะยาว ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย ส่งผลให้เกิดการขาดทุนหรือขาดสภาพคล่อง และการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าอาจทำให้สูญเสียทรัพยากรและโอกาสทางการเงิน
2. **ด้านบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์** ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่งและเงินชดเชย อาจกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านอื่น และความไม่มั่นคงทางการเงินอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและการรักษาบุคลากร
3. **ด้านพันธกิจและคุณภาพการศึกษา** การเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการอาจได้รับผลกระทบจากข้อจำกัดทางงบประมาณ และความสามารถในการลงทุนเพื่อพัฒนาหลักสูตร เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกอาจลดลง
4. **ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น** ความเชื่อมั่นของสภามหาวิทยาลัย บุคลากร นักศึกษา และสังคมอาจลดลง และอาจกระทบต่ออันดับมหาวิทยาลัยและความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติ

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**เกณฑ์ระดับ “โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**เกณฑ์ระดับ “ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		**การสนับสนุนงบประมาณภาครัฐต่อรายได้มหาวิทยาลัย**	**การดำเนินงานกระทบต่อพันธกิจหลักและความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย**
1	**น้อยมาก**	≥ 70/30 (รัฐสนับสนุนสูง มหาวิทยาลัยพึ่งพาตนเองน้อย ความเสี่ยงต่ำ)	ผลกระทบจำกัดในวงแคบ เช่น ค่าใช้จ่ายบางส่วนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม
2	**น้อย**	ประมาณ 60/40 (รัฐยังสนับสนุนมากกว่าครึ่ง แต่เริ่มพึ่งพารายได้เองบางส่วน)	ผลกระทบต่อบางหน่วยงานหรือโครงการ เช่น ต้องปรับลดงบประมาณบางกิจกรรม แต่ยังดำเนินพันธกิจหลักได้ตามปกติ

3	**ปานกลาง**	ประมาณ 50/50 (สมดุลระหว่างรัฐและรายได้มหาวิทยาลัย)	ผลกระทบต่อหลายหน่วยงาน เช่น ต้องชะลอการลงทุนบางโครงการ การเรียนการสอนและวิจัยบางส่วนได้รับผลกระทบ ต้องปรับแผนเชิงกลยุทธ์
4	**สูง**	ประมาณ 40/60 (มหาวิทยาลัยพึ่งพารายได้เองมากกว่าครึ่ง รัฐสนับสนุนน้อยลง)	ผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม เช่น ขาดสภาพคล่องชั่วคราว ต้องลดงบประมาณด้านบุคลากรและการพัฒนา ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและบริการวิชาการ
5	**สูงมาก**	≤ 30/70 (มหาวิทยาลัยพึ่งพารายได้เองสูงมาก รัฐสนับสนุนน้อย ความเสี่ยงต่อสภาพคล่องสูง)	ผลกระทบต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เช่น ไม่สามารถรองรับค่าใช้จ่ายระยะยาว สูญเสียความเชื่อมั่นจากสภามหาวิทยาลัย บุคลากร นักศึกษา และสังคม อาจกระทบต่ออันดับและความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ/นานาชาติ

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	
4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด	40/60 (รายได้มหาวิทยาลัย 40%: งบประมาณรัฐ 60%)	ลดลงไม่ต่ำกว่า 30/70
จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	≥ 600 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
1. ขยายหลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ 2. สร้างความร่วมมือกับอุตสาหกรรม 3. จัดทำ Financial Risk Report รายไตรมาส 4. จัดทำ Scenario Analysis 5. จัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม 6. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubator) 7. ใช้ Shared Services ลดค่าใช้จ่ายซ้ำซ้อน 8. พัฒนา Dashboard การเงินแบบ Real-time 9. ตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายประจำ 10. ปรับปรุงอาคารและระบบสาธารณูปโภคให้ประหยัดพลังงาน	1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการตลาด (Digital, AI, Green Economy) 2) เพิ่มช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ 3) สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าเรียน เพื่อรักษาจำนวนนักศึกษา	– ทุกคณะ/วิทยาลัย – สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
	4) จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟและพายชาร์ต เพื่อสะท้อนทิศทางรายได้–ค่าใช้จ่าย 5) พัฒนาระบบ e-Finance และ e-Procurement เพื่อลดความเสี่ยงจากการใช้เอกสารกระดาษ 6) พัฒนาระบบ Cash Flow Forecasting เพื่อคาดการณ์สภาพคล่องล่วงหน้า	– กองคลัง
	7) วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, จุด Break-even)	– กองแผนงาน+กองคลัง

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
	8) สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชน เพื่อทำ Joint Program และ Joint Research 9) พัฒนาบริการวิชาการเชิงพาณิชย์ เช่น การวิจัยตลาด การอบรมเฉพาะทาง การให้คำปรึกษาองค์กร 10) ส่งเสริมงานวิจัยเชิงพาณิชย์ และพัฒนาความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม	– สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร – อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP) – ทุกคณะ/วิทยาลัย
	11) จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าก่อนลงทุน	– กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ
	12) ลงทุนในระบบดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรและนักศึกษา	– กองเทคโนโลยีดิจิทัล

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	F1
คำนิยาม (Definition)	มหาวิทยาลัยยังพึ่งพางบประมาณจากรัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุน หรือสัดส่วนเงินรายได้ไม่มั่นคง/ผันผวนมาก จะส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
ประเภทความเสี่ยง	Financial Risk
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	– นโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล – รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินฯ/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	– รายได้ลดลงจากนักศึกษาลดลง, ขาดความหลากหลายรายได้, การลงทุนไม่คืนทุน, ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง, การบริหารจัดการการเงินไม่มีประสิทธิภาพ
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	– การแข่งขันอุดมศึกษา, เศรษฐกิจถดถอย, พฤติกรรมผู้เรียนเปลี่ยน, นโยบายรัฐและกฎหมาย, ความผันผวนทางเศรษฐกิจ/การเงิน, ปัจจัยควบคุมไม่ได้ (โรคระบาด, ภัยพิบัติ)
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	– ด้านการเงินและงบประมาณ/ ด้านบุคลากร/ ด้านพันธกิจและคุณภาพการศึกษา/ ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4, Impact = 4 ⟶ คะแนน 16 (**High**)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 3, Impact = 3 ⟶ คะแนน 9 (**Medium**)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 1 ระดับจาก RA (เช่น L=3, I=4 ⟶ คะแนน 12 ⟶ High)
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการเพิ่มรายได้ใหม่, กระจายแหล่งรายได้, และควบคุมค่าใช้จ่าย

KRI – Leading	– งบประมาณจัดสรรจากภาครัฐไม่เป็นไปตามคำของบประมาณ (คำขอ vs ได้รับจริง) – การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและการเงินจากรัฐบาลใหม่
KRI – Lagging	– สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (เป้าหมาย 40/60) – จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง (≥ 600 ล้านบาท)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	• พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการตลาด (Digital, AI, Green Economy) • เพิ่มช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ • จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟและพายชาร์ต เพื่อสะท้อนทิศทางรายได้–ค่าใช้จ่าย • วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, จุด Break-even) • สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชน เพื่อทำ Joint Program และ Joint Research • จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าก่อนลงทุน • สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าเรียน เพื่อรักษาจำนวนนักศึกษา
ส่วนงานรับผิดชอบ	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ทุกคณะ/วิทยาลัย/ กองคลัง/ กองบริหารงานทรัพย์สินฯ/กองแผนงาน

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง O1 : บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้าน Intelligent Well-being Agriculture (IWA) และการพัฒนาที่ยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ ทั้งคุณภาพ สมรรถนะ นวัตกรรม สุขภาวะ และความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสภามหาวิทยาลัย ด้านที่ 5 (ด้านบุคลากร) ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ลงทุนและสร้างทุนมนุษย์ พร้อมดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีความสามารถ สูงออกมาเพื่อสร้างคุณค่าในอนาคต และจัดทำแผนสร้างผู้นำรุ่นใหม่ มหาวิทยาลัยจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการ Re-Skill/Up-Skill ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงการประเมินและวัดผลที่สะท้อนยุทธศาสตร์และผลงานจริง นอกจากนี้ยังมีมาตรการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention) การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร และการส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับแผนปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้านการบริหารบุคลากร

ทั้งนี้ มาตรการเหล่านี้ยังสอดคล้องกับสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายมหาวิทยาลัย ได้แก่ SI1: มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเกษตรสุขภาวะระดับนานาชาติ และ SI4: มหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม SO1: เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ/ KPI: ผลการจัดอันดับ World University Ranking (WUR) อันดับ 1,200-1500 SO2: เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศด้านเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี/ KPI: ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านเกษตรอัจฉริยะ (Intelligent Agriculture) ≥ 90% SO8: เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation University)/ KPI: บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาและนักศึกษาที่แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ≥ จำนวน 160 KPI: งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ≥ 25 ล้านบาท และKPI: ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ≥ 55 เครือข่าย SO9: มีการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ/ KPI: ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐาน ≥ 80% และ KPI: ร้อยละของบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ≥ 60% ดังนั้น ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า สมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความ

เชื่อมโยงโดยตรงกับการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย หากบุคลากรขาดทักษะ แรงจูงใจ หรือระบบสนับสนุนที่เพียงพอ ย่อมส่งผลกระทบต่อ KPI หลัก การจัดอันดับ WUR ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ

ตารางที่ 5

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง O1 : บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ประเภทความเสี่ยง O : ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	
<u>ประเด็นความเสี่ยงที่ O1 :</u> บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย	
<u>คำนิยาม :</u> ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยยัง **ขาดทักษะ สมรรถนะ และแรงจูงใจที่จำเป็น** ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้าน **Intelligent Well-being Agriculture (IWA)** และการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	
จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill/ โครงการ Talent Development หรือ Leadership Program ต่ำกว่าเป้าหมาย	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ≥ 85% 2. บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาต่อเนื่องตามแผนรายบุคคล (IDP) ≥ 90%	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐาน ≥ 90%

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก**
1. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง 2. บุคลากรไม่ได้พัฒนาทักษะ/ความรู้ที่จำเป็นต่อพันธกิจอย่างเพียงพอ 3. กระบวนการพัฒนาแบบรายบุคคล (IDP) ยังไม่ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากรและส่วนงาน 4. วัฒนธรรมองค์กรไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ 5. ขาดระบบแรงจูงใจและระบบให้คุณให้โทษที่จริงจัง 6. ไม่มีแผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention Plan) 7. ระบบสรรหาและคัดเลือกไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ 8. ขาดการวางแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง 9. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนยุทธศาสตร์และผลงานจริง 10. Career Path และระบบความก้าวหน้าไม่ชัดเจน ⟶ บุคลากรขาดแรงจูงใจ 11. การรักษาบุคลากรยังไม่เข้มแข็ง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจลาออก 12. ขาดการเชื่อมโยงระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility/ภารกิจข้ามศาสตร์)	1. การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา 2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและทักษะที่รวดเร็ว (Digital Disruption, AI, Smart Agriculture) 3. รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และนวัตกรรมใหม่ 4. การแข่งขันสูงในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถทั้งในและต่างประเทศ 5. ความคาดหวังของสังคมและมาตรฐานสากลที่สูงขึ้น (เช่น World University Ranking, SDGs) 6. กฎระเบียบใหม่ เช่น PDPA, Cybersecurity, มาตรฐานการศึกษา 7. ความผันผวนทางเศรษฐกิจและงบประมาณจำกัด ⟶ กระทบการลงทุนด้านพัฒนาบุคลากร 8. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Aging Society) ⟶ บุคลากรอาจขาดทักษะใหม่ที่จำเป็น
ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย	
1. **คุณภาพบุคลากรลดลง ทำให้เกิดช่องว่างทักษะ (Competency Gap)** ทำให้บุคลากรไม่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ 2. **อันดับมหาวิทยาลัยถดถอย** ไม่สามารถรักษาหรือยกระดับอันดับใน World University Ranking (WUR) ได้ตามเป้าหมาย และกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในระดับสากล	

3. **สูญเสียบุคลากรคุณภาพ (Talent Drain)** บุคลากรที่มีศักยภาพสูงย้ายไปทำงานกับองค์กรอื่นหรือมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ
4. **นวัตกรรมและงานวิจัยชะลอตัว** ขาดแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทดลองและสร้างสรรค์ และลดความสามารถในการสร้างผลงานที่มีผลกระทบเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์
5. **ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง** ไม่สามารถตอบโจทย์ SDGs, IWA และความรับผิดชอบต่อสังคมได้เต็มที่ และส่งผลกระทบต่อความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และพันธมิตรระหว่างประเทศ

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย	คุณภาพบุคลากรลดลงทำให้เกิดช่องว่างทักษะ/ อันดับมหาวิทยาลัยถดถอย/ สูญเสียบุคลากรคุณภาพ/ นวัตกรรมและงานวิจัยชะลอตัว/ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง
1	**น้อยมาก**	โอกาสเกิดน้อยกว่า 10% / เกิดขึ้นได้น้อยมาก ไม่มีสัญญาณ Early Warning	– บุคลากรบางส่วนขาดทักษะ แต่ยังไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย/ การดำเนินงานยังสามารถบรรลุพันธกิจได้โดยรวม
2	**น้อย**	โอกาสเกิด 11–30% พบสัญญาณเล็กน้อย เช่น อัตราการเข้าร่วม IDP เข้าร่วมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	– กระทบเฉพาะบางหน่วยงานหรือบางโครงการ/ คุณภาพงานบางส่วนลดลง แต่ยังไม่ส่งผลต่อภาพรวมของมหาวิทยาลัย
3	**ปานกลาง**	โอกาสเกิด 31–50%/ มีแนวโน้มชัดเจน เช่น อัตราการเข้าร่วม Re-Skill/Up-Skill ต่ำกว่าเป้าหมาย	– เกิด Competency Gap อย่างชัดเจน/ กระทบต่อคุณภาพงานวิจัยและการเรียนการสอน/ ลดความสามารถในการแข่งขันในบางด้าน

4	**สูง**	โอกาสเกิด 51–70%/ / พบสัญญาณ Early Warning หลายด้าน เช่น Talent Retention ต่ำ	– อันดับมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มถดถอยใน World University Ranking (WUR)/ สูญเสียบุคลากรคุณภาพ (Talent Drain) ไปยังองค์กรหรือมหาวิทยาลัยอื่น/ กระทบต่อความต่อเนื่องของงานวิจัยและนวัตกรรม
5	**สูงมาก**	โอกาสเกิดมากกว่า 70%/ มีหลักฐานชัดเจน เช่น อัตราการ Turnover Rate สูง, Engagement ต่ำ	– กระทบต่อ KPI หลัก ของมหาวิทยาลัยโดยตรง/ อันดับ WUR ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ/ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลงอย่างรุนแรง/ ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติถดถอย / เสี่ยงต่อการไม่บรรลุวิสัยทัศน์ Intelligent Well-being Agriculture (IWA)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)**	**ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)**
ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ตาม Training Roadmap	≥ 85% ของบุคลากรทั้งหมดเข้าร่วม	ยอมรับได้หากลดลงไม่ต่ำกว่า 75%
ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP	≥ 90% ของบุคลากรทั้งหมดเข้าร่วม	ยอมรับได้หากลดลงไม่ต่ำกว่า **80%**

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	Risk Reduction

มาตรการควบคุมความเสี่ยงสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี Internal Risks:	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม External Risks:**	**หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ**
1. กลุ่มสายวิชาการ • จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ • การจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะ • การพัฒนาบุคลากรตาม Individual Development Plan (IDP) • การจัดทำ Training Roadmap ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากร • การเชื่อมโยงสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility)	**1. กลุ่มสายวิชาการ** 1) เพิ่ม Re-skill / Up-skill Program ด้าน Digital, AI, Smart Agriculture 2) เพิ่มหลักสูตรเชิงยุทธศาสตร์ เช่น Digital Transformation, Smart Agriculture 3) ขยายโครงการแดชบอร์ดวางแผนกำลังคนแบบงานหลายหน้าที่ (Cross-functional Assignment) และการแลกเปลี่ยนภายใน/ภายนอก	– สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ – ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มาตรการควบคุมความเสี่ยงสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี Internal Risks:	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม External Risks:**	**หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ**
2. กลุ่มสายสนับสนุน • ทบทวนปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานอาชีพและกลุ่มงาน • การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามมาตรฐาน • การจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะ • การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)	**2. กลุ่มสายสนับสนุน** 1) เชื่อมโยงกับ Competency Framework และ Career Path 2) ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) 3) พัฒนาดัชนี Engagement และติดตามผลทุกปี	– กองบริหารทรัพยากรบุคคล – ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. กลุ่มผู้บริหาร • การสร้างผู้นำ (Leadership Development) (12) • การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention) (13) • ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	**3. กลุ่มผู้บริหาร** 1) จัดทำโปรแกรมพัฒนาผู้นำ (Leadership Pipeline Program)เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร 2) เพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าวิชาอาชีพ (Career Path), ระบบแรงจูงใจ และดัชนีการมีส่วนร่วม 3) ปรับปรุงการประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนผลงานเชิงยุทธศาสตร์	– กองบริหารทรัพยากรบุคคล – ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. มาตรการเชิงโครงสร้าง (ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร) • วิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังให้สอดรับกับพันธกิจ • ทบทวนปรับปรุงแผนอัตรากำลังระยะ 5 ปี • จัดทำสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ฉบับสมบูรณ์)	**4. มาตรการเชิงโครงสร้าง (ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร)** 1) ปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และ KPI โดยตรง	– กองบริหารทรัพยากรบุคคล – กองแผนงาน – ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มาตรการควบคุมความเสี่ยงสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี Internal Risks:	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม External Risks:**	**หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ**
• รวบรวมข้อมูล/จัดเก็บ/การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	2) จัดทำแดชบอร์ดการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning Dashboard) เพื่อติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) ปรับปรุงกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ใหม่ 4) ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และยุทธศาสตร์	

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	O1
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยยัง ขาดทักษะ สมรรถนะ และแรงจูงใจที่จำเป็น ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้าน Intelligent Well-being Agriculture (IWA) และการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	สมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
ประเภทความเสี่ยง	Operational Risk (ด้านการดำเนินงาน)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	บุคลากรเข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill, Talent Development, Leadership Program ต่ำกว่าเป้าหมาย
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล / ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	– บุคลากรไม่ตระหนักถึงการพัฒนา, IDP ไม่ครอบคลุม, วัฒนธรรมองค์กรไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง, ขาดแรงจูงใจ, ไม่มี Talent Retention Plan, ระบบสรรหาไม่สอดคล้องยุทธศาสตร์, Career Path ไม่ชัดเจน
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	– การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ, Digital Disruption, การแข่งขันสูงในการสรรหาบุคลากร, ความคาดหวังสังคม/มาตรฐานสากล, กฎระเบียบใหม่ (PDPA, Cybersecurity), งบประมาณจำกัด, Aging Society
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	– คุณภาพบุคลากรลดลง – อันดับมหาวิทยาลัยถดถอย – สูญเสียบุคลากรคุณภาพ (Talent Drain) – นวัตกรรมและงานวิจัยชะลอตัว – ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง

การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	**Likelihood = 4, Impact = 4 ⟶ คะแนน 16 (High)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	**Likelihood = 3, Impact = 3 ⟶ คะแนน 9 (Medium)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ลดลงไม่ต่ำกว่า 80% ของเป้าหมาย KRI
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการพัฒนา, ปรับปรุงระบบ และสร้างแรงจูงใจ ปรับปรุงระบบสรรหาและ Career Path
KRI – Leading	1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP ≥ 90% (Tolerance ≥ 80%) 2. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ≥ 85% (Tolerance ≥ 75%)
KRI – Lagging	1. ร้อยละบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐาน ≥ 90% (Tolerance ≥ 80%) 2. ร้อยละบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการใหม่ ≥ 60% (Tolerance ≥ 50%)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	• จัดทำ Workforce Planning Dashboard • เพิ่ม Re-skill / Up-skill Program ด้าน Digital, AI, Smart Agriculture • จัดทำ Leadership Pipeline Program • ปรับปรุง Competency Framework และ Career Path • พัฒนาดัชนีการมีส่วนร่วม Engagement และระบบติดตามผลแบบ Dashboard
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองบริหารทรัพยากรบุคคล / ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ กองแผนงาน

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

การจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ถือเป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับ ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา อีกทั้งยังสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เสรีภาพทางวิชาการ ความอิสระ และความเสมอภาคที่มหาวิทยาลัยต้องยึดถือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับ นโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน โดยเฉพาะด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 มาตรา 7 และเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (**SO5.1**) อีกทั้ง ในฐานะหน่วยงานภายใต้การกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยได้แสดงเจตจำนงชัดเจนในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยยึดแนวทางต่อต้านการทุจริตของรัฐบาล “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)” ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยด้าน SI5: การบริหารจัดการและการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน และ SO5.1: การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัดสำคัญคือ KPI1: ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ การทุจริต (Fraud) และ ความขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้ ระเบียบวินัยทางการเงิน ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) เนื่องจากหากเกิดการละเมิดจะกระทบต่อวินัยทางการเงินการคลังโดยตรง และความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุนยอมรับได้ในระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนการเติบโตของรายได้ แต่ต้องรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความเสี่ยง

จากข้อมูลสถิติและการตรวจสอบภายใน พบว่าการทุจริตด้านการเงินและบัญชีมีแนวโน้มสูงขึ้นในช่วง 3–5 ปีที่ผ่านมา โดยตรวจพบทั้งกรณีที่มีนัยสำคัญและไม่มีนัยสำคัญ ดังนี้ **มีนัยสำคัญ (Material Fraud):** กรณีที่ส่งผลกระทบต่อวินัยทางการเงิน ความเชื่อมั่น และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เช่น การยักยอกเงินทดรอง, การละเมิดระเบียบการเงินการคลัง และ**ไม่มีนัยสำคัญ (Non-material Fraud):** กรณีที่เป็นข้อบกพร่องเล็กน้อยหรือผิดพลาดเชิงปฏิบัติ แต่หากสะสมต่อเนื่องอาจนำไปสู่การทุจริตเชิงระบบ อีกทั้งจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Data) จากฝ่ายกฎหมาย พบว่า จำนวนกรณีทุจริตที่ได้รับการสอบสวนและพิสูจน์แล้ว ปี 2565–2567: กรณีเงินทดรองค้างส่งใช้ จำนวน 230 ใบยืม มูลค่าความเสียหาย 2,143,814 บาท (เหตุเกิดปี 2565 / สรุปผลปี 2567) ข้อร้องเรียนสอบสวนหาข้อเท็จจริง ลดลงจาก 19 เรื่อง (2565) ⟶ 7 เรื่อง (2568) ข้อร้องเรียนสอบสวนการกระทำผิดวินัย มีความผันผวน (สูงสุด 14 เรื่องในปี 2567) และกรณีความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ มูลค่า 348,960.62 บาท อีกทั้ง มีการดำเนินคดีด้านการบริหารบุคคล เพิ่มขึ้นจาก 6 คดี (2566) ⟶ 10 คดี (2567)

ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า ประเด็นความเสี่ยง C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี เป็นความเสี่ยงเชิงปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะกระทบต่อความโปร่งใส วินัยทางการเงิน ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยโดยตรง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเข้มงวด พร้อมสร้างระบบป้องกันและตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาการทุจริตเป็นไปอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 6

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง C1 : การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

ประเภทความเสี่ยง C : ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance Risk	
ประเด็นความเสี่ยง C1 : การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	
คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่ไม่โปร่งใสหรือผิดกฎหมายในกระบวนการทางการเงินและบัญชี เช่น การยักยอกเงินสด การปลอมแปลงเอกสารการเงิน การจัดทำบัญชีเท็จ การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์ หรือการอนุมัติจ่ายเงินเดือนให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชี การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการยดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)/ รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมทธิ์สกุล)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการทุกสำนัก-สำนักงาน/ ผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจทุกส่วนงาน/ ผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ฝ่ายกฎหมาย	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	
จำนวนข้อร้องเรียน/ เบาะแสด้านการทุจริตการเงินและบัญชีที่เพิ่มขึ้น /ผลการตรวจสอบภายในพบข้อบกพร่องซ้ำในหลายหน่วยงาน	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี	1. จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการสอบสวนและพิสูจน์แล้ว
2. จำนวนข้อร้องเรียน/เบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชี	2. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)**
1. ระบบควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชียังไม่เข้มแข็ง 2. การติดตามเงินทดรองและการยืมเงินไม่เป็นระบบ เปิดช่องให้เกิดการทุจริต 3. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินการคลัง 4. การตรวจสอบภายในไม่ครอบคลุมหรือไม่ต่อเนื่อง 5. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ 6. การบูรณาการระหว่างฝ่ายการเงิน บัญชี กฎหมาย และตรวจสอบภายในยังไม่ชัดเจน	1. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและข้อบังคับทางการเงินการคลังที่ซับซ้อน ⟶ เพิ่มความเสี่ยงต่อการปฏิบัติผิดพลาด 2. ความกดดันทางเศรษฐกิจและงบประมาณจำกัด ⟶ อาจกระตุ้นให้เกิดการทุจริตเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน 3. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงขึ้น ⟶ ต้องการความโปร่งใสและธรรมาภิบาลที่เข้มงวด 4. การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับภายนอก (เช่น สตง., ป.ป.ช.) หากพบข้อบกพร่องจะกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 5. ความเสี่ยงจากการทุจริตเชิงระบบในหน่วยงานภาครัฐที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย	
1. **ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลลดลง** กระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบและลงโทษจากหน่วยงานกำกับ เช่น สตง., ป.ป.ช. 2. **ความเสียหายทางการเงินและทรัพยากร** สูญเสียงบประมาณและทรัพยากรที่ควรนำไปใช้เพื่อการพัฒนา และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย 3. **ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย** กระทบต่อการจัดอันดับด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และลดความน่าเชื่อถือในระดับชาติและนานาชาติ 4. **ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร** ขวัญกำลังใจบุคลากรลดลง และทำเกิดบรรยากาศองค์กรที่ไม่ไว้วางใจและไม่โปร่งใส	

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		**เกิดการทุจริตด้านการเงินและบัญชี**	**ความโปร่งใสและธรรมาภิบาล/ความเสียหายทางการเงินและทรัพยากร/ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย/ ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร**
1	**น้อยมาก**	พบข้อบกพร่อง ≤ 5% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	– ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานโดยรวม/ มีความเสียหาย ≤ 100,000 บาท
2	**น้อย**	พบข้อบกพร่อง 6–10% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	– ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะบางหน่วยงาน/ แต่ไม่กระทบต่อภาพรวมมหาวิทยาลัย/ มีความเสียหายตั้งแต่ 100,001 – 1,000,000 บาท
3	**ปานกลาง**	พบข้อบกพร่อง 11–20% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	– เริ่มกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นบางส่วน / มีผลต่อการดำเนินงานและบุคลากรบางกลุ่ม/ มีความเสียหายตั้งแต่ 1,000,001 – 3,000,000 บาท
4	**สูง**	พบข้อบกพร่อง 21–30% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	– กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน/ สูญเสียงบประมาณและทรัพยากร มีผลต่ออันดับมหาวิทยาลัย/ และเสี่ยงต่อการถูกลงโทษตามกฎหมายการเงินการคลัง/ มีความเสียหายตั้งแต่ 3,000,001 – 5,000,000 บาท
5	**สูงมาก**	พบข้อบกพร่อง > 30% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	– ผลกระทบรุนแรงในทุกมิติ: สูญเสียความไว้วางใจ, ความเสียหายทางการเงินมาก, ถูกตรวจสอบและลงโทษ, ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย, ความสามารถในการแข่งขันลดลง/ มีความเสียหายตั้งแต่ > 5,000,000 บาท

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี	ไม่เกิน 5% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ (≤ 2 หน่วยงาน จากทั้งหมด 28 หน่วยงาน)	หากพบข้อบกพร่อง 6–10% (3–5 หน่วยงาน) ถือว่าอยู่ในระดับเบี่ยงเบนที่ยังพอรับได้ แต่ต้องมีมาตรการแก้ไขทันที หากเกิน >10% ถือว่าเกินความเสี่ยงที่ยอมรับได้
มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง	Zero Appetite ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ไม่ควรเกิดความเสียหายทางการเงินเลย)	ไม่เกิน 100,000 บาท ต่อปี (ถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้)

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด (L)				
(I)	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	
4	3	12	H สูง	1	1	1	L ต่ำ	ลดความเสี่ยง

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินและบัญชี		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน Existing Controls	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
1. ช่องทางรับแจ้งเบาะแส (ออนไลน์/ออฟไลน์) พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้ง 2. การจัดทำ **Fraud Risk Assessment Report** รายปี 3. กระบวนการรับข้อร้องเรียนผ่านคณะกรรมการพิจารณา 4. การดำเนินการทางวินัย/กฎหมายต่อผู้กระทำผิด 5. ระบบบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ + การตรวจสอบภายในสม่ำเสมอ + การแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) 6. การจัดอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน การตรวจรับพัสดุ และบทลงโทษ 7. ระบบ **e-GP** + การเปิดเผย TOR + การตรวจสอบราคาตลาด + การสุ่มตรวจรับงาน 8. การทบทวนกระบวนการควบคุมภายในประจำปี 9. การออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้ง + การฝากเงินสดเข้าธนาคารทันที + การแยกหน้าที่ผู้รับเงิน/ผู้บันทึก/ผู้ตรวจสอบ 10. การจ่ายเงินต้องมีเอกสารประกอบครบถ้วน + ใช้การโอนผ่านธนาคารแทนเงินสด	1) เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) โดยเฉพาะด้านการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้าง 2) จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบการเงินการคลัง พร้อมทดสอบความรู้หลังอบรม	– กองคลัง – กองตรวจสอบภายใน
	3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) ผ่านการอบรม, การสื่อสารภายใน, และการกำหนด KPI ด้านธรรมาภิบาล	– สภาพนักงาน – กองแผนงาน
	4) เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรม	– สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
	5) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) แบบสุ่มตรวจ (Spot Check) (การสุ่มตรวจภายในทุกไตรมาส)	– กองตรวจสอบภายใน
	6) จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมและจิตสำนึกองค์กร 7) สำรวจทัศนคติบุคลากรและประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมเป็นระยะ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	– สภาพนักงาน

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินและบัญชี		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน Existing Controls	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
11. การกำหนดผู้มีอำนาจอนุมัติตามวงเงิน การอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น 12. การจัดทำรายงานการใช้เงินพร้อมหลักฐาน 13. มาตรการหักเงินเดือน/ดำเนินการทางวินัยหากไม่คืนเงินทดรอง 14. การชี้แจงเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีให้ตรวจสอบการจ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์ 15. การกำหนดระเบียบการยืมเงินทดรอง (วงเงินสูงสุด, ระยะเวลาคืน) 16. จัดทำ **Open Financial Report** เปิดเผยรายงานการเงินต่อสาธารณะ 17. จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมทางวิชาการ เช่น เวทีอภิปราย, รณรงค์ “เรียนอย่างซื่อสัตย์”	8) จัดอบรมกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและการบริหารงานบุคคล	– ฝ่ายกฎหมาย
	9) ใช้ **AI Audit Tools** ตรวจจับธุรกรรมผิดปกติ เช่น การเบิกจ่ายซ้ำ, การจัดซื้อที่ผิดรูปแบบ	– กองตรวจสอบภายใน – กองเทคโนโลยีดิจิทัล
	10) จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส	– กองกลาง/ฝ่ายกฎหมาย – กองเทคโนโลยีดิจิทัล
	11) ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อป้องกันการรวมอำนาจและผลประโยชน์ทับซ้อน	– กองบริหารทรัพยากรบุคคล
	12) จัดกิจกรรมรณรงค์ “Zero Tolerance ต่อการทุจริต” และสื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง	– สำนักงานอธิการบดี – สภาพนักงาน – ฝ่ายกฎหมาย – กองพัฒนาคุณภาพ

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

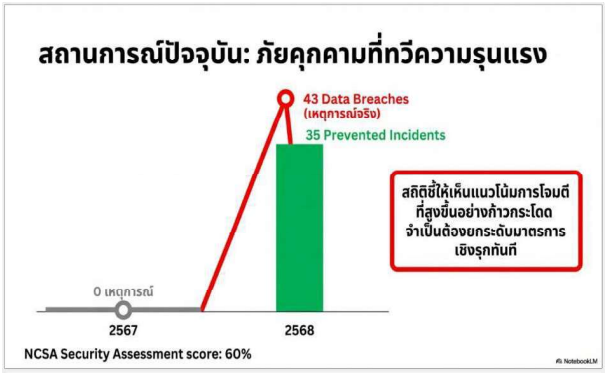
หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง (Risk ID)	C1
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่ไม่โปร่งใสหรือผิดกฎหมายในกระบวนการทางการเงินและบัญชี เช่น การยักยอกเงินสด การปลอมแปลงเอกสารการเงิน การจัดทำบัญชีเท็จ การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์ หรือการอนุมัติจ่ายเงินเดือนให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชี การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	การทุจริตด้านการเงินและบัญชี
ประเภทความเสี่ยง	Compliance Risk (ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	อธิการบดี (รศ.ดร.วีระพล ทองมา) / รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) / รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมทธิ์สกุล)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	คณบดีทุกคณะ–วิทยาลัย / ผู้อำนวยการทุกสำนัก–สำนักงาน / ผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ / กองตรวจสอบภายใน / กองคลัง / ฝ่ายกฎหมาย
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	- จำนวนข้อร้องเรียน/เบาะแสด้านการทุจริตเพิ่มขึ้น - ผลตรวจสอบภายในพบข้อบกพร่องซ้ำในหลายหน่วยงาน
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	– ระบบควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง, การติดตามเงินทดรองไม่เป็นระบบ, บุคลากรขาดความรู้ระเบียบการเงิน, การตรวจสอบไม่ครอบคลุม, วัฒนธรรมองค์กรไม่เข้มแข็งด้านโปร่งใส
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	– กฎระเบียบการเงินซับซ้อน, ความกดดันเศรษฐกิจ, ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูง, การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับภายนอก, ความเสี่ยงทุจริตเชิงระบบ
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	– ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลลดลง, ความเสียหายทางการเงิน, ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย, ขวัญกำลังใจบุคลากรลดลง
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	**Likelihood = 4, Impact = 3 ⟶ คะแนน 12 (High)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	**Likelihood = 1, Impact = 1 ⟶ คะแนน 1 (Low)** **Zero Appetite สำหรับการทุจริตทางการเงิน**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 5% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบพบข้อบกพร่อง

วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) อบรมบุคลากร, หมุนเวียนตำแหน่งเสี่ยง, ใช้ระบบ e-Finance/e-Procurement AI Audit Tools ดำเนินการทางวินัยและกฎหมาย, เรียกคืนงบประมาณ/ทรัพย์สิน, ปรับปรุงระบบควบคุมภายใน
KRI – Leading	1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี 2. จำนวนข้อร้องเรียน/เบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชี
KRI – Lagging	1. จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการสอบสวนและพิสูจน์แล้ว 2. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	1. เสริมสร้างระบบควบคุมภายในด้านการเงินและการจัดซื้อจัดจ้าง 2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) 3. เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส 4. จัดอบรมระเบียบการเงินการคลัง พร้อมทดสอบความรู้ 5. ตรวจสอบภายในแบบสุ่มตรวจ (Spot Check) 6. ใช้ AI Audit Tools ตรวจจับธุรกรรมผิดปกติ 7. จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย 8. ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา 9. จัดกิจกรรมรณรงค์ “Zero Tolerance ต่อการทุจริต”
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองคลัง / กองตรวจสอบภายใน/ ฝ่ายกฎหมาย/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล/ สภาพนักงาน/ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย/ กองแผนงาน/ กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ สำนักงานอธิการบดี/ กองพัฒนาคุณภาพ

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดนโยบายด้านดิจิทัลตามกรอบนโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน โดยเฉพาะด้านที่ 8 “นโยบายด้านดิจิทัล” ซึ่งมุ่งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ผ่านการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับเปลี่ยนการบริหาร การเรียนการสอน และการวิจัย โดยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบข้อมูลรวมศูนย์ (Single Data) และการจัดทำ Dashboard ในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านเกษตรสุขภาวะและการพัฒนาที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลย่อมมาพร้อมกับ ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในมิติการเรียน การบริหาร และการวิจัย ซึ่งอาจกระทบต่อข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และผลงานวิจัย หากไม่มีมาตรการป้องกันที่ เข้มแข็ง อาจนำไปสู่การสูญเสียข้อมูล ความเสียหายต่อระบบ และลดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่ครอบคลุม เพื่อให้สามารถปกป้องข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย สนับสนุนการดำเนินงานดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างมั่นคง ตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ รักษาความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของภาครัฐ



อีกทั้ง การบริหารความเสี่ยงไซเบอร์นี้ยังเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย SI1 (การขับเคลื่อนเชิงรุกสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ) และ SO2 (เป็นเลิศด้านการเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี) โดยมี KPI: ความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นตัวชี้วัดสำคัญ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2569 ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใน ระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและบริหารจัดการที่มีคุณภาพ พร้อมรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างมั่นคง

ตารางที่ 7

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)

ประเภทความเสี่ยง D : ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Digital Technology Risk	
<u>ประเด็นความเสี่ยง D1 :</u> **ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)** (ความเสี่ยงคงเหลือ)	
คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากการโจมตีหรือเหตุการณ์ผิดปกติทางไซเบอร์ เช่น การเจาะระบบ การโจมตีด้วย Malware/Ransomware การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล การบิดเบือนข้อมูล หรือการหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย รวมถึงกระทบต่อการดำเนินงานดิจิทัลและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมระบบสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบบริหารจัดการระบบวิจัย ฐานข้อมูลบุคลากรและนักศึกษา ระบบการเงิน และระบบเครือข่าย	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.จิระชัย ยมเกิด)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ: ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล / ผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน / หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
การพยายามเข้าสู่ระบบ (Login Attempts) ที่ล้มเหลวเกินเกณฑ์/ การตรวจพบช่องโหว่ใหม่ในระบบ ERP/ e-Learning/ การร้องเรียนจากผู้ใช้เกี่ยวกับความผิดปกติของระบบ/การแจ้งเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (เช่น สกมช.)	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Readiness Index) ≥ 90%	จำนวนเหตุการณ์ Data Breach ที่เกิดขึ้นจริง
ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ ≥ 95%	ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ (MTTR)

ปัจจัยเสี่ยงที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risk Factors)**
1. **ระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ยังไม่ครอบคลุมหรือทันสมัย** มีช่องโหว่ในระบบ ERP, e-Learning, และฐานข้อมูลสำคัญ 2. **การบริหารจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) ไม่เข้มแข็ง** เกิดการพยายามเข้าสู่ระบบที่ผิดพลาดบ่อยครั้ง 3. บุคลากรขาดความรู้และทักษะด้าน Cybersecurity ไม่ตระหนักถึงภัยคุกคาม เช่น Phishing, Malware 4. ขาดการทดสอบระบบอย่างต่อเนื่อง (Penetration Test, Vulnerability Assessment) 5. **การตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response) ยังไม่เป็นระบบ** MTTR อาจล่าช้า 6. **การจัดเก็บและสำรองข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน** เสี่ยงต่อการสูญหายหรือถูกโจมตี 7. **การบูรณาการระหว่างฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลกับฝ่ายกฎหมายและตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็ง** 8. **งบประมาณและทรัพยากรบุคลากรด้าน Cybersecurity จำกัด** ไม่สามารถลงทุนในระบบป้องกันขั้นสูงได้	1. **ภัยคุกคามไซเบอร์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว** เช่น Ransomware, Advanced Persistent Threat (APT) 2. **การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและมาตรฐานใหม่** เช่น PDPA, Cybersecurity Act, ข้อกำหนดจาก สกมช. 3. **การโจมตีจากกลุ่มอาชญากรรมไซเบอร์หรือรัฐชาติ (State-sponsored Attack)** 4. **การเพิ่มขึ้นของการใช้ระบบดิจิทัลและการเรียนการสอนออนไลน์** ขยายพื้นที่เสี่ยง (Attack Surface) 5. **การพึ่งพาระบบ Cloud และ Third-party Services** เสี่ยงต่อการละเมิดข้อมูลจากผู้ให้บริการภายนอก 6. **ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงขึ้น** ต้องการความมั่นคงปลอดภัยที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล 7. **ความผันผวนทางเศรษฐกิจและงบประมาณจำกัด** กระทบต่อการลงทุนด้าน Cybersecurity 8. **การโจมตีแบบ Social Engineering** ที่ใช้จิตวิทยาหลอกลวงบุคลากรและนักศึกษา

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย
1. **ข้อมูลสำคัญรั่วไหล (Data Breach)** กระทบต่อข้อมูลนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย และเสี่ยงต่อการละเมิดกฎหมาย เช่น PDPA และข้อกำหนดจาก สกมช. รวมถึงอาจนำไปสู่การสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. **การหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ (System Disruption)** ระบบการเรียนการสอนออนไลน์, ERP, ระบบการเงิน และฐานข้อมูลไม่สามารถใช้งานได้ และส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานประจำวันและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)
3. **ความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง (Financial & Reputational Loss)** ค่าใช้จ่ายในการกู้คืนระบบและชดเชยความเสียหายสูง ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง ทั้งนักศึกษา ผู้ปกครอง และพันธมิตรทางวิชาการ และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสียหาย กระทบต่อการจัดอันดับและความร่วมมือระดับนานาชาติ
4. **ผลกระทบต่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (University Ranking)** ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดด้าน Governance และ Digital Readiness และหากเหตุการณ์รุนแรงบ่อยครั้งอาจทำให้อันดับมหาวิทยาลัยถดถอย

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		สูญเสียข้อมูลสำคัญ, การละเมิด PDPA ร้อยละของเหตุการณ์โจมตีที่อาจเกิดขึ้น	ด้านข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย /ด้านการดำเนินงานและระบบดิจิทัล/ ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น/ ด้านการเงินและกฎหมาย/ด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร
1	**น้อยมาก**	โอกาสเกิด < 10% / เกิดขึ้นได้น้อยมาก ไม่มีสัญญาณเตือน	– ผลกระทบเล็กน้อย ระบบยังทำงานต่อเนื่อง /ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานโดยรวม/ มูลค่าความเสียหาย ≤ 100,000 บาท
2	**น้อย**	โอกาสเกิด 11–30% / พบสัญญาณเล็กน้อย เช่น Login Fail เล็กน้อย	– ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะบางระบบหรือบางหน่วยงาน /แต่ไม่กระทบต่อภาพรวมมหาวิทยาลัย/ มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 100,001 – 1,000,000 บาท

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
3	**ปานกลาง**	โอกาสเกิด 31–50% / มีแนวโน้มชัดเจน เช่น พบช่องโหว่หลายระบบ	– กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของนักศึกษา บุคลากร และสังคมบางส่วน / มีผลต่อการดำเนินงานและบุคลากรบางกลุ่ม /มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 1,000,001 – 3,000,000 บาท
4	**สูง**	โอกาสเกิด 51–70% / พบสัญญาณเตือนหลายด้าน เช่น Data Breach ในบางระบบ	– กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน สูญเสียงบประมาณและทรัพยากร/ มีผลต่ออันดับมหาวิทยาลัย และเสี่ยงต่อการถูกลงโทษตาม PDPA และกฎหมายไซเบอร์/ มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 3,000,001 – 5,000,000 บาท
5	**สูงมาก**	โอกาสเกิด > 70% / มีหลักฐานชัดเจน เช่น การโจมตีซ้ำ, ระบบหยุดชะงักบ่อยครั้ง	– ผลกระทบรุนแรงในทุกมิติ: สูญเสียข้อมูลสำคัญ, ความเสียหายทางการเงินมาก, ถูกตรวจสอบและลงโทษตาม PDPA และกฎหมายไซเบอร์, ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย, ความสามารถในการแข่งขันลดลง / มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ > 5,000,000 บาท

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** **(Risk Appetite)**	**ระดับความเบี่ยงเบน** **(Risk Tolerance)**
ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Readiness Index)	≥ 90%	≥ 80%
ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ	≥ 95%	≥ 85%
ร้อยละผลการประเมินความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจาก สกมช.	ผ่าน ≥ 90% ของข้อประเมิน	ผ่าน ≥ 75% ของข้อประเมิน

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลด/โอนย้าย/หลีกเลี่ยง และยอมรับความเสี่ยง
4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
มาตรการที่เกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย การจัดเก็บ และการให้บริการที่มั่นคงต่อเนื่อง 1. สำรองข้อมูลสม่ำเสมอ และใช้ระบบป้องกันการบุกรุก/มัลแวร์ 2. ลดความเสี่ยงจากระบบเก่า (Legacy Systems) 3. ป้องกันการโจมตีแบบ DDoS 4. ใช้บริการ Cloud ที่มีมาตรฐานความปลอดภัย 5. มี Network Redundancy แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกระบบ	มาตรการที่เกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย การจัดเก็บ และการให้บริการที่มั่นคงต่อเนื่อง 1) ติดตั้งและอัปเดตซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัส/มัลแวร์ และทดสอบระบบสำรองข้อมูลเป็นประจำ 2) จัดทำ System Upgrade Roadmap เพื่อทยอยเปลี่ยนระบบที่เสี่ยง (Legacy Systems) 3) ปรับปรุง Network Redundancy ให้ครอบคลุมทุกระบบงานที่สำคัญ* 4) จัดทำแผนงานปกป้องสินทรัพย์ดิจิทัล และแผนรับมือภัยไซเบอร์*	- **กองเทคโนโลยีดิจิทัล** ดำเนินการด้านระบบ, โครงสร้างพื้นฐาน, และการป้องกันภัยไซเบอร์ - **กองตรวจสอบภายใน** กำกับดูแลและตรวจสอบมาตรการ,

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล การควบคุมสิทธิ์ และการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย 1. การเข้ารหัสและควบคุมสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) 2. นโยบายรหัสผ่าน (Password Policy) และมาตรฐานการใช้งาน 3. ประกาศมหาวิทยาลัยตาม PDPA ที่สอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 4. อบรมบุคลากรและนักศึกษาให้ตระหนักรู้ภัยไซเบอร์ 5. ความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Consulting/Collaboration) 6. มี Incident Response Plan (IRP) แต่ยังไม่เป็นปัจจุบัน 7. ลงทุนและทรัพยากรที่จัดสรรในด้าน Cybersecurity เช่น การซื้อ Web Application Firewall / MA / SIEM (Security Information and Event Management) (เชียงใหม่/ชุมพร/ยกเว้นแพร่)	มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล การกำกับดูแลตามกฎหมาย และการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย 1) สื่อสารนโยบาย Zero Tolerance ต่อภัยคุกคามไซเบอร์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง * 2) จัดอบรมและสร้างความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness Training) และแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามระหว่างองค์กร (Threat Intelligence Sharing) * 3) จัดอบรม Phishing Simulation Training และการใช้รหัสผ่านที่ปลอดภัย 4) ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) ให้ทันสมัย พร้อมฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง (Simulation Exercise) 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยไซเบอร์เพื่อประเมินความเสี่ยง และขยายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก 6) เพิ่มการลงทุนและทรัพยากรที่จัดสรรในด้าน Cybersecurity เช่น การซื้อ Web Application Firewall / MA / SIEM (Security Information and Event Management) (พื้นที่แพร่) 7) จัดตั้ง Digital Risk Committee ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงไซเบอร์	ร่วมกับ Digital Risk Committee

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)

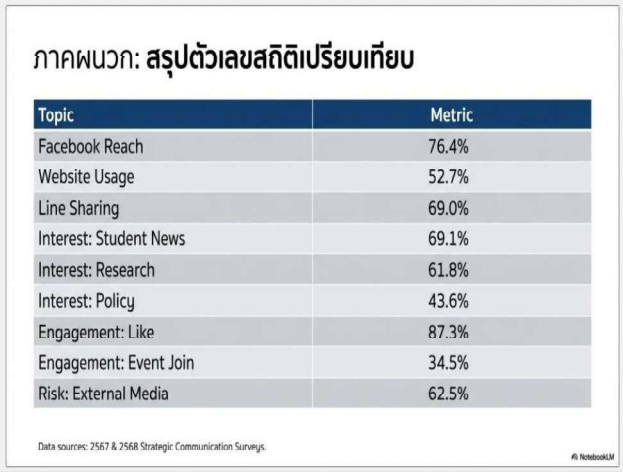
หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	D1
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการโจมตีหรือเหตุการณ์ผิดปกติทางไซเบอร์ เช่น การเจาะระบบ การโจมตีด้วยมัลแวร์/แรนซัมแวร์ การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล การบิดเบือนข้อมูล หรือการหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย รวมถึงกระทบต่อการดำเนินงานดิจิทัลและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมระบบสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบบริหารจัดการ ระบบวิจัย ฐานข้อมูลบุคลากรและนักศึกษา ระบบการเงิน และระบบเครือข่าย
ชื่อความเสี่ยง	ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)
ประเภทความเสี่ยง	Digital Technology Risk (ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.จิระชัย ยมเกิด)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล/ผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	- การพยายามเข้าสู่ระบบที่ล้มเหลวเกินเกณฑ์ - การตรวจพบช่องโหว่ใหม่ใน ERP/e-Learning - การร้องเรียนจากผู้ใช้เกี่ยวกับความผิดปกติของระบบ - การแจ้งเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (เช่น สกมช.)
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	– ระบบเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐานไม่ปลอดภัย ใช้ระบบล้าสมัย (Legacy Systems) Human Error เช่น คลิกลิงก์ฟิชชิ่ง ใช้รหัสผ่านอ่อนแอ /การบริหารจัดการระบบไม่เพียงพอ ขาดการทดสอบเจาะระบบ (PenTest) และ Access Control ที่รัดกุม/ ขาดบุคลากรเชี่ยวชาญด้าน Cybersecurity และไม่มีทีม CSIRT / การจัดการข้อมูลไม่เหมาะสม ไม่มี Disaster Recovery Plan ที่ครอบคลุม
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	– Social Engineering เช่น Phishing, การแอบอ้าง Advanced Persistent Threats (APT), มัลแวร์/แรนซัมแวร์ระดับโลก/ ความเสี่ยงจากผู้ให้บริการภายนอก (Cloud, Vendors)/ กฎหมายและมาตรฐานใหม่ (PDPA, ISO/IEC 27001)/ ความคาดหวังด้านความโปร่งใสและการ

	ตรวจสอบจาก Stakeholders/ เทคโนโลยีใหม่ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว อาจสร้างช่องโหว่ใหม่
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	– สูญเสียข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย /การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data Breach) ส่งผลต่อการปฏิบัติตาม PDPA/ระบบการเรียน การบริหาร และการวิจัยหยุดชะงัก/ สูญเสียความไว้วางใจและชื่อเสียงในระดับชาติ-นานาชาติ/ ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขและฟื้นฟูระบบสูง เสี่ยงต่อการถูกลงโทษตามกฎหมาย/ ขวัญกำลังใจบุคลากรลดลง เกิดความไม่เป็นธรรมในการจัดการข้อมูล
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	**Likelihood = 4 Impact = 4 ⟶ Risk Score = 16 (High)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	**Likelihood = 3 Impact = 3 ⟶ Risk Score = ≤ 9 (Moderate)**
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 20% จากเป้าหมาย KRI
วิธีจัดการความเสี่ยง	▪ **Risk Reduction:** ลงทุนในระบบป้องกัน, จัดทำ Dashboard, จัดตั้ง CSIRT, อบรมบุคลากร ▪ **Risk Transfer:** พิจารณาประกันภัยไซเบอร์ (Cyber Insurance) สำหรับเหตุการณ์รุนแรง ▪ **Risk Avoidance:** หลีกเลี่ยงการใช้ระบบที่ไม่ผ่านการทดสอบหรือไม่ปลอดภัย ▪ **Risk Acceptance:** ยอมรับความเสี่ยงในระดับต่ำที่ไม่กระทบต่อภาพรวม
KRI – Leading	1. Cybersecurity Readiness Index ≥ 90% (Tolerance ≥ 80%) 2. จำนวนเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ ≥ 95% (Tolerance ≥ 85%)
KRI – Lagging	1. จำนวนเหตุการณ์ Data Breach ที่เกิดขึ้นจริง ≤ 2 ครั้ง/ปี 2. ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ (MTTR) ≤ 6 ชั่วโมง (Tolerance > 24 ชั่วโมง) 3. มูลค่าความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง ≤ 1 ล้านบาท (Tolerance > 3 ล้านบาท)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	1. สื่อสารนโยบาย Zero Tolerance ต่อภัยคุกคามไซเบอร์ 2. จัดอบรม Cybersecurity Awareness Training และ Phishing Simulation Training 3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคาม (Threat Intelligence Sharing) 4. ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) ให้ทันสมัย พร้อมฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง

	5. จัดทำ System Upgrade Roadmap เพื่อเปลี่ยนระบบที่เสี่ยง (Legacy Systems) 6. ปรับปรุง Network Redundancy ให้ครอบคลุมทุกระบบงานที่สำคัญ 7. จัดตั้ง Digital Risk Committee เพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงไซเบอร์
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองเทคโนโลยีดิจิทัล /กองตรวจสอบภายใน

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง R1 : มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้สะสมมายาวนาน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และการยอมรับจากสาธารณชน อีกทั้ง ส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การเลือกเข้าศึกษา การร่วมมือทางวิชาการ และการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน และหากเสียหายจะกระทบต่อโอกาสในการรับทุน การร่วมมือวิจัย และการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งในยุคที่สังคมให้ความสำคัญกับความโปร่งใส จริยธรรม และธรรมาภิบาล การละเลยการบริหารภาพลักษณ์และชื่อเสียงอาจนำไปสู่ความเสี่ยงร้ายแรง เช่น: การทุจริตหรือการบริหารงานไม่โปร่งใส การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการหรือการวิจัย และการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสมและถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ ทั้งนี้ นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงไว้ที่ **ระดับต่ำ (Low Appetite)** หมายความว่า มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับกิจกรรมหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงในเชิงลบและเป็นที่รับรู้โดยสาธารณะ โดยมหาวิทยาลัยต้องเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในระดับสากล และพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง



ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีฐานการสื่อสารที่แข็งแกร่งในสื่อดิจิทัล แต่ยังมีความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์หากไม่สามารถสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์และวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือหากไม่ปรับตัวตามพฤติกรรมผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงเร็ว การจัดการเชิงรุก เช่น การใช้ Prime Time, การพัฒนาเนื้อหาวิจัย, และการเชื่อมโยงกิจกรรมจริงกับสื่อออนไลน์ จะช่วยลดความเสี่ยงและเสริมภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในระยะยาว

ตารางที่ 8

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง R1 : มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์

ประเภทความเสี่ยง R : ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	
ประเด็นความเสี่ยง R1 : มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์	
คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์ (Image) และ ชื่อเสียง (Reputation) ของมหาวิทยาลัย เช่น การทุจริต การละเมิดจริยธรรม การบริหารงานไม่โปร่งใส หรือการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสมและถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ ซึ่งอาจทำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากนักศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอก และพันธมิตรทางวิชาการลดลงอย่างรวดเร็ว	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการกองกายภาพและสิ่งแวดล้อม/ ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา/ หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	
ผลสำรวจความพึงพอใจจากนักศึกษา-ผู้รับบริการ/ ข่าวหรือบทความเชิงลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยปรากฏในสื่อมวลชน/ การลดลงของจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการ (ผลสำรวจ Satisfaction Survey) 2. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)	1. จำนวนเหตุการณ์ที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 2. มูลค่าความเสียหายเชิงภาพลักษณ์และผลกระทบต่อการสนับสนุนจากภายนอก

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	**(External Risk Factors)**
1. **การสื่อสารที่ผิดพลาด** การสื่อสารคลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรือขัดแย้งกันเอง การตอบสนองต่อวิกฤตล่าช้า หรือไม่มีแผนรับมือ และการละเลยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดปัญหา 2. **วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อความโปร่งใส** การปกปิดข้อมูลหรือไม่เปิดเผยข้อผิดพลาด บุคลากรไม่กล้ารายงานปัญหา และขาดการสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล 3. **การละเลยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน** ไม่ปรับปรุงบริการหรือหลักสูตรให้ทันสมัย การไม่ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการละเลยความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย 4. **การบริหารจัดการไม่โปร่งใส** การตัดสินใจหรือการดำเนินงานที่ขาดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการทุจริตภายในองค์กร เช่น การใช้ทรัพยากรไม่ถูกต้อง การจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส 5. **การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ/การวิจัย** การลอกเลียนผลงาน (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลวิจัย 6. **การจัดการปัญหาภายในไม่เหมาะสม** ความขัดแย้งภายในที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะและการสื่อสารองค์กรที่ไม่ทันต่อสถานการณ์	1. **สื่อมวลชนและสื่อสังคมออนไลน์** การรายงานข่าวเชิงลบหรือกระแสวิพากษ์วิจารณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และความคิดเห็นของสาธารณชนที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว 2. **ความคาดหวังจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** สังคมให้ความสำคัญกับความโปร่งใส จริยธรรม และธรรมาภิบาลมากขึ้น และการไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังเหล่านี้อาจนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ 3. **เหตุการณ์ระดับประเทศหรือโลก** ความขัดแย้งทางการเมืองหรือสังคมที่โยงกับองค์กร และเหตุการณ์ภายนอกที่กระทบต่อภาพลักษณ์ เช่น กรณีที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางวิชาการ 4. **พฤติกรรมของพันธมิตรหรือบุคคลภายนอก** การกระทำที่ไม่เหมาะสมของพันธมิตรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย 5. **การแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษา** การเปรียบเทียบคุณภาพและชื่อเสียงกับมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและต่างประเทศ และการสูญเสียความได้เปรียบเชิงภาพลักษณ์ 6. **การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎหมาย** กฎหมายการศึกษา กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และข้อบังคับใหม่ที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม และการตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือหน่วยงานประเมินคุณภาพการศึกษา

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย
1. **ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลดลง** นักศึกษา ผู้ปกครอง และพันธมิตรทางวิชาการอาจสูญเสียความเชื่อมั่น และกระทบต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาและการร่วมมือทางวิชาการ
2. **ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย** ถูกวิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสังคมออนไลน์และสื่อมวลชน และกระทบต่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัยและการประเมินคุณภาพ
3. **ผลกระทบทางการเงินและทรัพยากร** สูญเสียโอกาสในการรับทุนสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน และลดโอกาสในการร่วมมือวิจัยและโครงการพัฒนาระหว่างประเทศ
4. **ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร** ขวัญกำลังใจบุคลากรลดลง และเกิดบรรยากาศองค์กรที่ไม่ไว้วางใจและไม่โปร่งใส

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
KRI		**ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการ การเผยแพร่ข่าวสารของมหาวิทยาลัยในสื่อที่มีอิทธิพล/ สื่อขนาดใหญ่ (Engagement มากกว่า 100,000 Followers)**	**ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลดลง/ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย/ผลกระทบทางการเงินและทรัพยากร/ ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร**
1	**น้อยมาก**	โอกาสเกิดน้อยมาก ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการสูง (≥ 90%) / ไม่มีข่าวเชิงลบในสื่อหลัก	ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานโดยรวม /ข่าวเชิงลบเล็กน้อยในวงจำกัด/ ความพึงพอใจลดลงเล็กน้อย แต่ยังอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2	**น้อย**	โอกาสเกิดน้อย ระดับความพึงพอใจลดลงเล็กน้อย (80–89%) / ข่าวเชิงลบปรากฏบ้างในสื่อขนาดเล็ก	ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะบางหน่วยงาน แต่ไม่กระทบต่อภาพรวมมหาวิทยาลัย

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
			ข้อร้องเรียนเฉพาะบางหน่วยงาน / ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อท้องถิ่นหรือกลุ่มเล็ก ความพึงพอใจลดลงในบางกลุ่มนักศึกษา/ผู้รับบริการ
3	**ปานกลาง**	โอกาสเกิดปานกลาง ระดับความพึงพอใจลดลงชัดเจน (70–79%)/ ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 50,000	เริ่มกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นบางส่วน มีผลต่อการดำเนินงานและบุคลากรบางกลุ่ม/ ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก /ความพึงพอใจลดลงชัดเจนในหลายกลุ่ม / บุคลากรบางส่วนขวัญกำลังใจลดลง / มีผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาของนักศึกษาใหม่บางส่วน
4	**สูง**	โอกาสเกิดสูง ระดับความพึงพอใจต่ำ (60–69%)/ ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 100,000	กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน สูญเสียโอกาสทางการเงินและทรัพยากร มีผลต่ออันดับมหาวิทยาลัย/ ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อกระแสหลักระดับประเทศ ความพึงพอใจต่ำอย่างต่อเนื่อง / สูญเสียโอกาสในการรับทุนหรือความร่วมมือทางวิชาการ/ อันดับมหาวิทยาลัยลดลง
5	**สูงมาก**	โอกาสเกิดสูงมาก ระดับความพึงพอใจต่ำมาก (< 60%)/ ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อกระแสหลักระดับประเทศหรือสากล	ผลกระทบรุนแรงในทุกมิติ: ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลดลงอย่างมาก, ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย, สูญเสียโอกาสทางการเงินและความร่วมมือ, ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย, ความสามารถในการแข่งขันลดลง/ ข่าวเชิงลบระดับประเทศ/นานาชาติ / ความพึงพอใจต่ำมากและต่อเนื่อง / สูญเสียความร่วมมือทางวิชาการและทุนสนับสนุนจำนวนมาก/- บุคลากรและนักศึกษาขาดความเชื่อมั่นในองค์กร / ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียในระยะยาว

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการ (ผลสำรวจ Satisfaction Survey)	มหาวิทยาลัยยอมรับได้เฉพาะระดับความพึงพอใจที่ สูงกว่า 80% (ระดับดี–ดีมาก)	ไม่ต่ำกว่า 75% ถือเป็นสัญญาณเตือน ต้องมีมาตรการแก้ไขทันที
การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)	มหาวิทยาลัยยอมรับได้เฉพาะกรณีที่มี ประเด็นเชิงลบเล็กน้อย และสามารถชี้แจงแก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง	พบประเด็นเชิงลบที่มีการเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 100,000 Followers หรือมี Engagement สูงเกิน 5% ของฐานผู้ติดตาม ถือเป็นการเบี่ยงเบนที่เกินระดับยอมรับ ต้องมีการจัดการเชิงรุกทันที

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
4	5	20	E (สูงมาก)	2	1	2	L (ต่ำ)	Risk Reduction

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management) • จัดตั้งศูนย์สื่อสารกลาง (Communication Center) เพื่อให้ข้อมูลที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน • ใช้ช่องทางสื่อสารหลายรูปแบบ (Website, Social Media, Newsletter) • จัดประชุม Town Hall Meeting อย่างสม่ำเสมอ • มี Social Media Policy เพื่อกำกับการสื่อสารในที่สาธารณะ • ทบทวน/ปรับปรุงแผนกลยุทธ์สื่อสารองค์กร	**การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management)** 1) สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 2) จัดทำแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Management Plan) 3) กำหนดกระบวนงานการจัดการแถลงข่าว 4) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษา ทั้งด้านจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต	– ฝ่ายสื่อสารองค์กร – สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตรวจสอบ (Complaint & Internal Audit) • มีระบบรับเรื่องร้องเรียนและตรวจสอบภายในที่เป็นกลาง • สร้าง Incentive System สำหรับบุคลากรที่รายงานปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไข	**ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง (Complaint & Response System)** 1) พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองเร็ว 2) เน้นการสื่อสารโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ	– กองพัฒนานักศึกษา – ฝ่ายสื่อสารองค์กร

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**
ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics) • จัดทำจริยธรรมองค์กร พร้อมบังคับใช้อย่างจริงจัง • ประเมินความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นระยะ (Low Appetite / Zero Appetite)	**ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics)** 1) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบ 2) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรม (Ethics Training)	– สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ – กองพัฒนานักศึกษา
การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement) • สร้างความร่วมมือกับสื่อมวลชนและชุมชนเพื่อสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก	**การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement)** 1) สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ 2) สร้างแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก 3) ใช้ Social Listening เพื่อติดตามกระแสสังคม	– ฝ่ายสื่อสารองค์กร
ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management) • พัฒนาระบบความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย (CCTV, Access Control, Emergency Response)	**ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management)** 1) เพิ่มการฝึกซ้อมแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (Emergency Drill) 2) จัดทำคู่มือการจัดการเหตุฉุกเฉินสำหรับบุคลากรและนักศึกษา 3) จัดตั้งทีมจัดการวิกฤต Crisis Response Team	- กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	R1
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เช่น การทุจริต การละเมิดจริยธรรม การบริหารงานไม่โปร่งใส หรือการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสมและถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ
ชื่อความเสี่ยง	มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์
ประเภทความเสี่ยง	ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการกองกายภาพและสิ่งแวดล้อม/ ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา/ หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	- ผลสำรวจความพึงพอใจจากนักศึกษาและผู้รับบริการ - ข่าวหรือบทความเชิงลบปรากฏในสื่อมวลชน - การลดลงของจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	– การสื่อสารผิดพลาด, วัฒนธรรมองค์กรไม่โปร่งใส, การละเลยมาตรฐาน/คุณภาพ, การบริหารจัดการไม่โปร่งใส, การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ, การจัดการปัญหาภายในไม่เหมาะสม
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	– ข่าวเชิงลบในสื่อ, ความคาดหวังสังคมสูงขึ้น, เหตุการณ์ระดับประเทศ/โลก, พฤติกรรมพันธมิตร, การแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย, การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/ข้อบังคับ
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	– ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลดลง/ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย/ผลกระทบทางการเงินและทรัพยากร/ ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4, Impact = 5 ⟶ Risk Score = 20 (High–Extreme)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 2, Impact = 1 ⟶ Risk Score = 2 (Low Appetite / Zero Appetite)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ความพึงพอใจต่ำกว่า 75% หรือมีข่าวเชิงลบในสื่อขนาดใหญ่ ต้องดำเนินการทันที

วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
KRI – Leading	1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการ (Satisfaction Survey) 2. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)
KRI – Lagging	1. จำนวนเหตุการณ์ที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	• สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ • พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองเร็ว • สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือ • จัดทำแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก • จัดทำ Crisis Communication Plan และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ • ทบทวน/ปรับปรุงแผนกลยุทธ์สื่อสารองค์กร • จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต • พัฒนาระบบความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย (CCTV, Access Control, Emergency Response)
ส่วนงานรับผิดชอบ	ฝ่ายสื่อสารองค์กร, สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ, กองพัฒนานักศึกษา, กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ดำเนินไปอย่างเป็นเอกภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

1. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยสู่ทุกส่วนงาน

- ส่งต่อแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยให้ทุกคณะ/สำนัก/หน่วยงาน
- เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร (Enterprise-wide Alignment)

2. ส่วนงานต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของตนเอง

- ต้องสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ต้องพิจารณาประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของส่วนงาน
- ต้องเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัยและของส่วนงาน

3. กระบวนการอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

- แผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน/ คณะกรรมการบริหารส่วนงาน/หน่วยงาน ลงนามโดยคณบดี / ผู้อำนวยการ / ผู้บริหารที่เทียบเท่า

4. **รายงานผลต่อมหาวิทยาลัย 3 ครั้งต่อปี (รอบ 6เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน)** ส่วนงานต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยตามรอบที่กำหนด เพื่อให้เกิดการกำกับ ติดตามและทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การกำกับ ติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยง “มีชีวิต” และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที โดยมหาวิทยาลัยกำหนดแนวทาง ดังนี้

1. กำหนดและ กำกับ ติดตามผล KRI (Key Risk Indicators)

- ใช้ KRI เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)
- ตรวจสอบแนวโน้มความเสี่ยงว่ามีความรุนแรงเพิ่มขึ้นหรือไม่
- ใช้ประกอบการตัดสินใจปรับแผนควบคุมความเสี่ยง

2. ติดตามการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

- ตรวจสอบว่ากิจกรรมควบคุม (Control Activities) ดำเนินการตามที่กำหนดหรือไม่
- ประเมินความคืบหน้าและอุปสรรคในการดำเนินงาน

3. ประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

- เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite / Risk Tolerance)
- ตรวจสอบว่าความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้หรือยัง

4. ประเมินผลตามเป้าหมายที่กำหนด

- ตรวจสอบว่าผลลัพธ์สอดคล้องกับ KPI / KRI / เป้าหมายของแผนหรือไม่

5. ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง

- ปรับกลยุทธ์หรือกิจกรรมควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- เพิ่มมาตรการใหม่หากพบความเสี่ยงเกิดขึ้นซ้ำหรือมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น

6. รายงานผลตามรอบระยะเวลาที่กำหนด

มหาวิทยาลัยกำหนดรอบการรายงาน ได้แก่

- รอบ 6 เดือน (เมษายน)
- รอบ 9 เดือน (กรกฎาคม)
- รอบ 12 เดือน (รายงานประจำปี) (ตุลาคม)

7. รายงานข้อมูลกิจกรรมและผล KRI

- รายงานกิจกรรมที่ดำเนินการตามแผน
- รายงานผล KRI และแนวโน้มความเสี่ยง

8. วิเคราะห์แนวโน้มผลการบริหารความเสี่ยง

- ✔ เป็นไปตามแผน
- ✔ ต้องปรับแผน
- ✔ ต้องปรับกิจกรรมควบคุม

9. ประเมินระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการ (Post-Implementation Risk Level)

- เพื่อยืนยันว่ามาตรการควบคุมมีประสิทธิผล
- ใช้ประกอบการวางแผนรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
S1	ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	(Strategic Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. คุณภาพการสอน (Teaching Quality): หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลหรือไม่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติได้มากพอ 2. ศักยภาพงานวิจัย (Research Capacity): จำนวนและคุณภาพงานวิจัยยังไม่สูงพอที่จะสร้างผลกระทบระดับนานาชาติ	จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)	ร้อยละ 40% ขึ้นไป	35–39%	ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls) 1) พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์โลกยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต 2) ส่งเสริม Active Learning และการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน 3) เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการสำเร็จการศึกษา ปรับหลักสูตรให้ทันสมัย, ให้ทุนวิจัยแก่อาจารย์, ขยายโอกาสการทำงานหลังเรียนจบ (เช่น การยืดวีซ่า)	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ทุกคณะ/วิทยาลัย / กองพัฒนานักศึกษา/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												3. การตีพิมพ์และการอ้างอิง (Citations): ผลงานวิจัยยังไม่ถูกอ้างอิงในวารสารชั้นนำมากพอ 4. บุคลากรและสมรรถนะ (Faculty & Staff Competency): ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับนานาชาติ หรือมีข้อจำกัดด้านภาษาและทักษะการวิจัย	รายได้จากภาคอุตสาหกรรม	≥ 15%	10–14%			
												5. ระบบสนับสนุน (Support Systems): โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT, ห้องสมุด, ห้องปฏิบัติการ ยังไม่ทันสมัยหรือไม่เพียงพอ 6. การบริหารจัดการ (Governance & Management): ขาดการเชื่อมโยงและติดตาม KPI อย่างต่อเนื่อง หรือการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด	≥ 8%	5–7%	ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls) 1) สร้าง/ขยายเครือข่ายวิจัยนานาชาติ 2) จัดตั้งกองทุนสนับสนุนงานวิจัยนานาชาติ / Innovation Hub เพิ่มจำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อบุคลากร และสนับสนุนงบประมาณ, จ้างบุคลากรวิจัย, สร้างความร่วมมือทางวิชาการ 3) พัฒนา Research Cluster และ Center of Excellence 4) พัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัยให้ครบถ้วนและทันสมัย 5) ส่งเสริมการตีพิมพ์ใน Scopus, WoS, Impact Factor สูง พร้อมรางวัลจูงใจ 6) ส่งเสริมการจดสิทธิบัตร/อิขสิทธิ์ และตั้งเป้ารายได้จากงานวิจัย	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ ทุกคณะ/วิทยาลัย/ อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Controls) 1)จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนและวิจัยร่วมกับต่างประเทศ 2)สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการนำงานไปใช้จริง	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ ทุกคณะ/วิทยาลัย/ อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)	ระยะยาว: มากกว่า 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
																ด้านการจัดอันดับและการบริหารจัดการ (Ranking & Governance Controls) 1) จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย 2) ทีมรับผิดชอบข้อมูล WUR ดูแลการส่งข้อมูล THE และ QS 3) จัดทำ Dashboard วิเคราะห์ข้อมูลการจัดอันดับ 4) ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูล THE และ QS	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ กองแผนงาน	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
F1	ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ความเสี่ยงเดิม)	(Financial Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. ด้านรายได้ (Revenue) รายได้ลดลงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง /ขาดความหลากหลายในการสร้างรายได้ เช่น งานวิจัย บริการวิชาการ หรือความร่วมมือกับภาคเอกชน /ไม่ได้รับการลงทุนหรือการใช้ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมาย / การลงทุนในโครงการที่ไม่สามารถคืนทุนได้ในระยะสั้น	สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (รายได้มหาวิทยาลัย : งบประมาณรัฐ)	40/60	30/70	1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการตลาด (Digital, AI, Green Economy) 2) เพิ่มช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ 3) สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าเรียน เพื่อรักษาจำนวนนักศึกษา	ทุกคณะ/วิทยาลัย, สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												2. ด้านค่าใช้จ่าย (Expenditure) ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น เงินขดเขย เงินเดือน และส่วนต่างจากการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน / ต้นทุนการดำเนินงานสูง เช่น เงินเดือนบุคลากร ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษาอาคาร และเทคโนโลยี	จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง ไม่ต่ำกว่า	≥ 600 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท	4) จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟและพายชาร์ต เพื่อสะท้อนทิศทางรายได้–ค่าใช้จ่าย 5) พัฒนาระบบ e-Finance และ e-Procurement เพื่อลดความเสี่ยงจากการใช้เอกสารกระดาษ 6) พัฒนาระบบ Cash Flow Forecasting เพื่อคาดการณ์สภาพคล่องล่วงหน้า	กองคลัง	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																7)วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, จุด Break-even)	กองแผนงาน/ กองคลัง	
												3. ด้านการบริหารจัดการ (Management & Governance)/การเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ต้องพึ่งพารายได้และการบริหารทรัพย์สินด้วยตนเอง/ ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย หากไม่มีการวางแผนธุรกิจและการเงินที่รอบคอบ/ การบริหารจัดการทางการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแผนการเงินระยะยาว และการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์/ ขาดระบบติดตาม วิเคราะห์ และรายงานงบการเงินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน/ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ยังมีข้อจำกัด				8) สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชนเพื่อทำ Joint Program และ Joint Research 9) พัฒนาบริการวิชาการเชิงพาณิชย์ เช่น การวิจัยตลาด การอบรมเฉพาะทาง การให้คำปรึกษาองค์กร 10) ส่งเสริมงานวิจัยเชิงพาณิชย์ และพัฒนาความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร / อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ ทุกคณะ/ วิทยาลัย	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																11) จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าก่อนลงทุน	กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																12) ลงทุนในระบบดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรและนักศึกษา	กองเทคโนโลยีดิจิทัล	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
O1	บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	(Operational Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง 2. บุคลากรไม่ได้พัฒนาทักษะ/ความรู้ที่จำเป็นต่อพันธกิจอย่างเพียงพอ 3. กระบวนการพัฒนาแบบรายบุคคล (IDP) ยังไม่ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากรและสัวนงาน	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/ Up-Skill ตาม Training Roadmap	≥ 85%	≥ 75%	1) กลุ่มสายวิชาการ • เพิ่ม Re-skill / Up-skill Program ด้าน Digital, AI, Smart Agriculture • เพิ่มหลักสูตรเชิงยุทธศาสตร์ เช่น Digital Transformation, Smart Agriculture • ขยายโครงการแต่ขบอร์ดวางแผนกำลังคนแบบงานหลายหน้าที่ (Cross-functional Assignment) และการแลกเปลี่ยนภายใน/ภายนอก	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												4. วัฒนธรรมองค์กรไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ 5. ขาดระบบแรงจูงใจและระบบให้คุณให้โทษที่จริงจัง 6. ไม่มีแผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention Plan) 7. ระบบสรรหาและคัดเลือกไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ 8. ขาดการวางแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง 9. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนยุทธศาสตร์และผลงานจริง 10. Career Path และระบบความก้าวหน้าไม่ชัดเจน ⟶ บุคลากรขาดแรงจูงใจ 11. การรักษาบุคลากรยังไม่เข้มแข็ง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจลาออก 12. ขาดการเชื่อมโยงระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility/การกิจข้ามศาสตร์)	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/ พัฒนาตาม IDP	≥ 90%	≥ 80%	2) กลุ่มสายสนับสนุน • เชื่อมโยงกับ Competency Framework และ Career Path • ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) • พัฒนาดัชนี Engagement และติดตามผลทุกปี	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																3) กลุ่มผู้บริหาร • จัดทำโปรแกรมพัฒนาผู้นำ (Leadership Pipeline Program)เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร • เพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าวิชาอาชีพ (Career Path), ระบบแรงจูงใจ และดัชนีการมีส่วนร่วม • ปรับปรุงการประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนผลงานเชิงยุทธศาสตร์	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน ถึง 1 ปี
																4) มาตรการเชิงโครงสร้าง (ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร) • ปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และ KPI โดยตรง • จัดทำแดชบอร์ดการวางแผนกำลังคน (Workforce 4) Planning Dashboard) เพื่อติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง • ปรับปรุงกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ใหม่ • ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และยุทธศาสตร์	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/กองแผนงาน/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
C1	การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	(Compliance Risk)	4	3	12	สูง	1	1	1	ต่ำ	ป้องกัน/ ลดความเสี่ยง	1. ระบบควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชียังไม่เข้มแข็ง 2. การติดตามเงินทดรองและการยืมเงินไม่เป็นระบบ เปิดช่องให้เกิดการทุจริต 3. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินการคลัง	จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี (≤ 2 หน่วยงาน จากทั้งหมด 28 หน่วยงาน)	ไม่เกิน 5%		1) เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) โดยเฉพาะด้านการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้าง 2) จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบการเงินการคลัง พร้อมทดสอบความรู้หลังอบรม	กองคลัง / กองตรวจสอบภายใน	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												4. การตรวจสอบภายในไม่ครอบคลุมหรือไม่ต่อเนื่อง 5. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ 6. การบูรณาการระหว่างฝ่ายการเงิน บัญชี กฎหมาย และตรวจสอบภายในยังไม่ชัดเจน	มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง (ไม่ควรเกิดความเสียหายทางการเงินเลย)	Zero Appetite	ไม่เกิน 100,000 บาทต่อปี	3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) ผ่านการอบรม, การสื่อสารภายใน, และการกำหนด KPI ด้านธรรมาภิบาล 4) เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรม	สภาพนักงาน/ กองแผนงาน/ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																5) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) แบบสุ่มตรวจ (Spot Check) (การสุ่มตรวจภายในทุกไตรมาส)	กองตรวจสอบภายใน	ทุกเดือน
																6) จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมและจิตสำนึกองค์กร 7) สำรวจทัศนคติบุคลากรและประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมเป็นระยะ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	สภาพนักงาน	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																8) จัดอบรมกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและการบริหารงานบุคคล	ฝ่ายกฎหมาย	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																9) ใช้ AI Audit Tools ตรวจจับธุรกรรมผิดปกติ เช่น การเบิกจ่ายซ้ำ, การจัดซื้อที่ผิดรูปแบบ	กองตรวจสอบภายใน / กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																10) จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส	กองกลาง/ฝ่ายกฎหมาย / กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																11) ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อป้องกันการรวมอำนาจและผลประโยชน์ทับซ้อน	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
D1	ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	(Digital Technology Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลด/โอนย้าย/หลีกเลี่ยง และยอมรับความเสี่ยง	1. ระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ยังไม่ครอบคลุมหรือทันสมัย มีช่องโหว่ในระบบ ERP, e-Learning, และฐานข้อมูลสำคัญ 2. การบริหารจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) ไม่เข้มแข็ง เกิดการพยายามเข้าสู่ระบบที่ผิดพลาดบ่อยครั้ง 3. บุคลากรขาดความรู้และทักษะด้าน Cybersecurity ไม่ตระหนักถึงภัยคุกคาม เช่น Phishing, Malware 4. ขาดการทดสอบระบบอย่างต่อเนื่อง (Penetration Test, Vulnerability Assessment) 5. การตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response) ยังไม่เป็นระบบ MTTR อาจล่าช้า 6. การจัดเก็บและสำรองข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน เสี่ยงต่อการสูญหายหรือถูกโจมตี 7. การบูรณาการระหว่างฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลกับฝ่ายกฎหมายและตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็ง 8. งบประมาณและทรัพยากรบุคลากรด้าน Cybersecurity จำกัด ไม่สามารถลงทุนในระบบป้องกันขั้นสูงได้	ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Readiness Index) ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ ร้อยละผลการประเมินความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจาก สกมช.	≥ 90% ≥ 95% ผ่าน ≥ 90% ของข้อประเมิน	≥ 80% ≥ 85% ผ่าน ≥ 75% ของข้อประเมิน	มาตรการที่เกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย การจัดเก็บ และการให้บริการที่มั่นคงต่อเนื่อง 1) ติดตั้งและอัปเดตซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัส/มัลแวร์ และทดสอบระบบสำรองข้อมูลเป็นประจำ 2) จัดทำ System Upgrade Roadmap เพื่อทยอยเปลี่ยนระบบที่เสี่ยง (Legacy Systems) 3) ปรับปรุง Network Redundancy ให้ครอบคลุมทุกระบบงานที่สำคัญ* 4) จัดทำแผนงานปกป้องสินทรัพย์ดิจิทัล และแผนรับมือภัยไซเบอร์* มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล การกำกับดูแลตามกฎหมาย และการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย 1) สื่อสารนโยบาย Zero Tolerance ต่อภัยคุกคามไซเบอร์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง * 2) จัดอบรมและสร้างความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness Training) และแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามระหว่างองค์กร (Threat Intelligence Sharing) * 3) จัดอบรม Phishing Simulation Training และการใช้รหัสผ่านที่ปลอดภัย 4) ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) ให้ทันสมัย พร้อมฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง (Simulation Exercise) 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยไซเบอร์เพื่อประเมินความเสี่ยง และขยายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก 6) เพิ่มการลงทุนและทรัพยากรที่จัดสรรในด้าน Cybersecurity เช่น การซื้อ Web Application Firewall / MA / SIEM (Security Information and Event Management) (พื้นที่แพร่) 7) จัดตั้ง Digital Risk Committee ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงไซเบอร์	กองเทคโนโลยีดิจิทัล ฝ่ายสื่อสารองค์กร / สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	ระยะยาว: มากกว่า 1 ปี ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
R1	การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	(Reputation Risk)	3	4	12	สูง	2	1	2	ต่ำ	ลดความเสี่ยง	1. การสื่อสารที่ผิดพลาด การสื่อสารคลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรือขัดแย้งกันเอง การตอบสนองต่อวิกฤตล่าช้า หรือไม่มีแผนรับมือ และการละเลยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดปัญหา 2. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อความโปร่งใส การปกปิดข้อมูลหรือไม่เปิดเผยข้อผิดพลาด บุคลากรไม่กล้ารายงานปัญหา และขาดการสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล	ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการ (ผลสำรวจ Satisfaction Survey)	≥ 80%	ไม่ต่ำกว่า 75%	การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management) 1) สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 2) จัดทำแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Management Plan) 3) กำหนดกระบวนงานการจัดการแถลงข่าว 4) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษา ทั้งด้านจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต		
												3. การละเลยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน ไม่ปรับปรุงบริการหรือหลักสูตรให้ทันสมัย การไม่ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการละเลยความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย 4. การบริหารจัดการไม่โปร่งใส การตัดสินใจหรือการดำเนินงานที่ขาดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการทุจริตภายในองค์กร เช่น การใช้ทรัพยากรไม่ถูกต้อง การจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส 5. การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ/การวิจัย การลอกเลียนผลงาน (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลวิจัย 6. การจัดการปัญหาภายในไม่เหมาะสม ความขัดแย้งภายในที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ และการสื่อสารองค์กรที่ไม่ทันต่อสถานการณ์	การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)	ประเด็นเชิงลบเล็กน้อย และสามารถชี้แจงแก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง	พบประเด็นเชิงลบที่มีการเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 100,000 Followers หรือมี Engagement สูงเกิน 5% ของฐานผู้ติดตาม	ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง (Complaint & Response System) 1) พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองเร็ว 2) เน้นการสื่อสารโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ	กองพัฒนานักศึกษา/ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics) 1) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบ 2) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรม (Ethics Training)	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ กองพัฒนานักศึกษา	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement) 1) สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ 2) สร้างแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก 3) ใช้ Social Listening เพื่อติดตามกระแสสังคม	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
																ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management) 1) เพิ่มการฝึกซ้อมแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (Emergency Drill) 2) จัดทำคู่มือการจัดการเหตุฉุกเฉินสำหรับบุคลากรและนักศึกษา 3) จัดตั้งทีมจัดการวิกฤต Crisis Response Team	กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2569

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	4 กิจกรรมใหญ่ (15 กิจกรรมย่อย)
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	12 กิจกรรมย่อย
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	4 กิจกรรมใหญ่ (13 กิจกรรมย่อย)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	12 กิจกรรมย่อย
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)	D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) (ความเสี่ยงเดิมคงเหลือ)	2 กิจกรรมใหญ่ (11 กิจกรรมย่อย)
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ (ความเสี่ยงเดิม)	5 กิจกรรมใหญ่ (14 กิจกรรมย่อย)

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน	88	กิจกรรม
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	6	ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 21/2568 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2568 และ ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2569

นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2569 ในวันที่ 26 มีนาคม 2569

ภาคผนวก

คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ที่ ๑๙๖๑ / ๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๘๑๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นไปตามมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔) และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๘๑๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังนี้

๑. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)	รองประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)	รองประธานกรรมการ
๔. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยจรัส เตชะตันมีนสกุล)	กรรมการ
๕. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภากร ธาราฉาย)	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยเอก ดร.จิระชัย ยมเกิด)	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)	กรรมการ
๙. คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๑๐. คณบดีคณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ	กรรมการ
๑๑. คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์	กรรมการ
๑๒. คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์	กรรมการ
๑๓. คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์	กรรมการ
๑๔. คณบดีคณะศิลปศาสตร์	กรรมการ
๑๕. คณบดีคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการ

๑๖. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์...

๑๖.	คณบดีคณะวิทยาศาสตร์	กรรมการ
๑๗.	รองคณบดีวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๑๘.	รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ ฝ่ายวางแผน	กรรมการ
๑๙.	รองคณบดีคณะผลิตกรรมการเกษตร ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๒๐.	รองคณบดีคณะสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๑.	รองคณบดีคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร ฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ	กรรมการ
๒๒.	รองคณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้–ชุมพร ฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๓.	รองคณบดีวิทยาลัยพลังงานทดแทน ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๒๔.	รองคณบดีคณะพัฒนาการท่องเที่ยว (อาจารย์ ดร.กวินรัตน์ อัฐวงศ์ชยากร)	กรรมการ
๒๕.	รองคณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ (อาจารย์ ดร.วัชรี เลขะวิพัฒน์)	กรรมการ
๒๖.	รองคณบดีวิทยาลัยนานาชาติ (อาจารย์ ดร.สุธีรา สิทธิกุล)	กรรมการ
๒๗.	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร	กรรมการ
๒๘.	ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	กรรมการ
๒๙.	ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	กรรมการ
๓๐.	ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร	กรรมการ
๓๑.	ผู้อำนวยการกองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	กรรมการ
๓๒.	ผู้อำนวยการกองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการ
๓๓.	ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการและเลขานุการ
๓๔.	หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณภาพ	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่กระทรวงการคลังกำหนด

๒. กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายใน พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและจัดวางการควบคุมภายใน รวมถึงการทบทวนและประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน

๓. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและดูแลให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และจัดวางการควบคุมภายในของส่วนงานให้สอดคล้องกับรายงานการตรวจสอบระบบของกองตรวจสอบภายใน

๔. รายงานการประเมินความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามลำดับ

๕. รายงานการ...

๕. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

๖. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยแก่กระทรวงเจ้าสังกัดภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

๗. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยแก่ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

๘. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้
ที่ ๓๐ /๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตามคำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๕๓/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เป็นต้นไป นั้น เนื่องด้วยระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกาศ ณ วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘ ได้แก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา การพ้นจากตำแหน่ง การประชุมและวิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๖๓

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒ (๒๐) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ และข้อ ๕ แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกอบกับมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘ จึงให้ยกเลิกคำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๕๓/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังนี้

๑. ดร.กษิต พิสิษฐ์กุล	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทันตแพทย์พิริยะ เชิดสถิรกุล	กรรมการ
๓. พันเอกนายแพทย์ศุภณัฏฐ์ พรหมรุ่งเรือง	กรรมการ
๔. นางสาวอำไพ สุทธิบริหารกุล	กรรมการ
๕. ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง	กรรมการ
๖. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ	เลขานุการ
๙. นางสาวหนึ่งฤทัย บุญตวย	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๒. กลั่นกรองรายงานผลการบริหารความเสี่ยงก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย เว้นแต่มีเรื่องจำเป็นเร่งด่วนให้ประธานกรรมการเป็นผู้รายงานผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเพื่อให้รับทราบ

๓. กำกับ...

๓. กำกับดูแล ติดตาม การจัดทำแผนประเมินผลและรายงานการบริหารความเสี่ยง

๔. ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย

๕. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายหรือตามที่อธิการบดีขอคำปรึกษา

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)
นายกสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้