



สรุปรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รอบ 6 เดือน
(1 ตุลาคม 2568 – 31 มีนาคม 2569)

จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน พบว่า มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงาน โดยมีการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งสิ้น 6 ประเภทความเสี่ยง จำนวน 6 ประเด็นความเสี่ยงหลัก ครอบคลุมด้านยุทธศาสตร์ การเงิน การดำเนินงาน การกำกับดูแล เทคโนโลยีดิจิทัล และชื่อเสียงองค์กร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมและกิจกรรมลดความเสี่ยงรวมทั้งสิ้น 77 กิจกรรม ซึ่งทุกกิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการและไม่มีโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการ สะท้อนถึงความตระหนักและการให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการติดตามผล วิเคราะห์แนวโน้ม และประเมินค่าคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) เพื่อใช้ในการกำกับติดตามและปรับปรุงมาตรการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ผลการประเมินพบว่า หลายประเด็นความเสี่ยงมีแนวโน้มลดลงและเริ่มมีเสถียรภาพมากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงิน (F1) ซึ่งมหาวิทยาลัยยังสามารถรักษาสภาพคล่องและบริหารเงินกองทุนสะสมได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนถึงเสถียรภาพทางการเงินที่เข้มแข็ง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงินและบัญชี (C1) ที่มีพัฒนาการเชิงบวกจากการเสริมสร้างระบบควบคุมภายใน การใช้ระบบดิจิทัล และการตรวจสอบเชิงรุก ส่งผลให้ยังไม่พบความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงในรอบการรายงาน ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงองค์กร (R1) มีแนวโน้มดีขึ้นจากการพัฒนาระบบสื่อสารองค์กร การจัดทำ Crisis Communication Plan และการติดตามสถานการณ์บนสื่อสังคมออนไลน์อย่างใกล้ชิด แม้ยังพบประเด็นเชิงลบบางกรณีที่มี Engagement สูงในกลุ่มนักศึกษาและศิษย์เก่า แต่โดยรวมมหาวิทยาลัยสามารถควบคุมสถานการณ์และตอบสนองได้รวดเร็วมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ยังมีความเสี่ยงสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ (S1) ซึ่งผลการดำเนินงานด้านบทความวิจัยนานาชาติ รายได้จากภาคอุตสาหกรรม และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติยังต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงความเสี่ยงด้านบุคลากร (O1) ที่ยังพบช่องว่างด้านสมรรถนะ (Competency Gap) และอัตราการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตาม IDP ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีพัฒนาการด้าน Training Roadmap, Competency Framework และ Leadership Pipeline Program แล้วก็ตาม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (D1) ยังอยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวัง เนื่องจากภัยคุกคามมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งจากระบบ Legacy การโจมตีแบบ Phishing และการโจมตีจากภายนอก แม้ว่าประสิทธิภาพการป้องกันและการเฝ้าระวังจะดีขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ตาม

โดยสรุป มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการด้านการบริหารความเสี่ยงในเชิงบวก และสามารถลดระดับความเสี่ยงบางด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม หลายมาตรการยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จึงจำเป็นต้องเร่งรัดการดำเนินงานในรอบ 9 เดือนและ 12 เดือน พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผล บูรณาการข้อมูล

สารสนเทศร่วมกันทั้งองค์กร และผลักดันมาตรการเชิงรุกให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

ตารางที่ 1: สรุปผลภาพรวมการดำเนินงานตามการบริหารความเสี่ยง

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2568 ถึง 31 มีนาคม 2569		
1. กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด	77 กิจกรรม	ผล 6 เดือน
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ	18 กิจกรรม	23%
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ	59 กิจกรรม	76.62%
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ	0 กิจกรรม	0.00%
2. ประเด็นความเสี่ยง	6 ประเด็น	ผล 6 เดือน
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการ	4 ประเด็น	66.67%
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินก่อนดำเนินการ	2 ประเด็น	33.33%
3. ตัวชี้วัด KPI ของแผนบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย	ผล 6 เดือน
1. ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	≥ 80%	ดำเนินการแล้ว 100% (แล้วเสร็จ และอยู่ระหว่างดำเนินการ)
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	≥ 80%	66.67%

ตารางที่ 2: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ความเสี่ยง	KRI	(RA)	(RT)	ผล 6 เดือน
S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ	1. จำนวนบทความตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)	≥ 40%	35-39%	1.48%
	2. รายได้จากภาคอุตสาหกรรม	≥ 15% ของรายได้รวม	10-14%	3.23%
	3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด	> 8%	5-7%	3.20%
F1: ความมั่นคงทางการเงิน	1. สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด	40/60	ไม่ต่ำกว่า 30/70	34.93%/65.10
	2. จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	≥ 600 ล้านบาท	≥ 500 ล้านบาท	644.13 ล้านบาท
O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะ	1. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ตาม Training Roadmap	≥ 85%	≥ 75%	79.41%
	2. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมตาม IDP	> 90%	≥ 80%	57.07%
C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่อง	≤ 5%	6-10%	อยู่ระหว่างตรวจสอบ
	2. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง	0 บาท (Zero Appetite)	≤ 100,000 บาท	0 บาท (Zero Appetite)
D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์	1. Cybersecurity Readiness Index	≥ 90%	≥ 80%	88%
	2. ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ	≥ 95%	≥ 85%	96%
	3. ผลการประเมินจาก สกมช.	ผ่าน ≥ 90%	ผ่าน ≥ 75%	อยู่ในระดับปานกลาง ต้องปรับปรุง
R1: มหาวิทยาลัยเสี่ยงชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์	1. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์	ประเด็นเชิงลบเล็กน้อย และแก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง	Engagement สูงเกิน 5%	พบ 2-3 กรณี Engagement สูง
	Response Time	ภายใน 24 ชม.	ภายใน 48 ชม.	24-48 ชั่วโมง

ตารางที่ 3 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ก่อน	ปัจจุบัน	แนวโน้ม
S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4*4 = 16 H สูง	4*4 = 16 (H สูง)	มีแนวโน้มดีขึ้นบางด้าน แต่ยังคงต่ำกว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	4*4 = 16 (H สูง)	4*2 = 8 (M ปานกลาง)	แนวโน้มดีขึ้น โดยกองทุนสะสมสูงกว่าเป้าหมาย
O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	4*4 = 16 (H สูง)	4*4 = 16 (H สูง)	ยังมี Competency Gap และการดำเนินงาน IDP ต่ำกว่าเป้าหมาย
C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	4*3 = 12 (H สูง)	2*2 = 4 (L ต่ำ)	แนวโน้มลดลงอย่างชัดเจนจากการใช้ระบบดิจิทัลและควบคุมภายใน
D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber incidents)	4*4 = 16 H สูง	2*4 = 8 (M ปานกลาง)	แนวโน้มดีขึ้น แต่ยังคงต้องเร่งพัฒนาระบบและบุคลากร
R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์	3*4 = 12 (H สูง)	2*3 = 6 (M ปานกลาง)	แนวโน้มดีขึ้น แต่ยังคงเฝ้าระวังสื่อสังคมออนไลน์

ตารางที่ 4 สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง :	S1 ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล) / รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	งบประมาณวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	รักษารดับมหาวิทยาลัยให้อยู่ในช่วง 1,201-1,500 และพัฒนาศักยภาพเข้าสู่ Top 1,000 ของ THE WUR

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	Risk Appetite: RA	Risk Tolerance: RT	ผลงานรอบ 6 เดือน	สถานะ
KRI 1: ร้อยละของบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI) (75%)	≥ 40%	35-39%	1.48%	ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤต
KRI 2: ร้อยละของรายได้จากการขายผลงานวิจัยให้ภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ (เป้าหมาย 540,000.00/2569) (2568/6M = 282,150)	≥ 15%	10-14%	3.23% (17,415.89 บาท จาก เป้าหมาย 540,000 บาท)	ต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องเร่งรัด
KRI 3: ร้อยละของจำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด (400 คน)	≥ 8%	5-7%	3.20% (515 จาก 16,437 คน)	ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤต

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	4 x 4 = 16 H สูงมาก	3 x 3 = 9 M ปานกลาง	4 x 4 = 16 H สูง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง : จากการติดตามผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน พบว่า ความเสี่ยงด้าน “ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” ยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High Risk)” เนื่องจากตัวชี้วัดสำคัญหลายด้านยังต่ำกว่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยเฉพาะจำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการผลักดันนโยบายด้าน Internationalization และ Research Excellence อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ และการส่งเสริมงานวิจัยเชิงนวัตกรรม แต่ผลการดำเนินงานยังไม่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่

- จำนวนผลงานวิจัยระดับนานาชาติยังอยู่ในระดับต่ำ และกระจุกตัวอยู่ในบางคณะหรือบางกลุ่มวิจัย
- ข้อจำกัดด้านงบประมาณวิจัยและทุนสนับสนุนจากภายนอก
- ศักยภาพด้านภาษาอังกฤษและทักษะการตีพิมพ์ผลงานวิชาการของบุคลากรยังไม่สม่ำเสมอ
- การแข่งขันด้านการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติสูงขึ้น ทั้งจากมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ
- หลักสูตรนานาชาติและระบบสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการในระดับสากลอย่างเต็มรูปแบบ
- รายได้จากงานวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยียังไม่เติบโตตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกในปัจจุบันให้ความสำคัญกับ Citation Impact, International Outlook, Research Quality และ Industry Income มากขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบสนับสนุนด้านวิจัย นวัตกรรม และความร่วมมือระดับนานาชาติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
การสร้างเครือข่ายวิจัยนานาชาติ			
1. การสร้างเครือข่ายวิจัยนานาชาติ	- มหาวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการ MAP และ ขับเคลื่อนการลงนามความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศในบางส่วนแล้ว	- ข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนกิจกรรม แลกเปลี่ยน กระบวนการเจรจาและกลั่นกรอง ข้อตกลง MOU ล่าช้าและใช้เวลานาน รวมถึงขาด บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการประสานงาน ระดับสากล	- จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force) ด้านการ ต่างประเทศเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลัก (Facilitator) และปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบเจรจาผ่าน แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงาน
2. การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรม (Innovation Hub)	- เปิดตัวและเริ่มดำเนินงานโครงสร้างพื้นฐาน ของ Innovation Hub พร้อมทั้งจัดสรรทุน วิจัยบางส่วนเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์ ผลงาน	- อัตราการเข้าถึงแหล่งทุนวิจัยภายนอกและทุน ต่างประเทศของนักวิจัยยังอยู่ในระดับต่ำ ประกอบ กับระบบติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของทุนยัง ขาดความเข้มแข็ง	- เร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อติดตาม สถานะทุนวิจัยและการส่งมอบงานแบบ Real-time พร้อมสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมกับหน่วยงานให้ทุน ระดับนานาชาติเพื่อสร้างโอกาสให้แก่ักวิจัย
3. การพัฒนาคลัสเตอร์วิจัยและ ศูนย์ความเป็นเลิศ (Research Cluster & CoE)	- ผลักดันการจัดตั้ง Research Cluster และ ศูนย์ความเป็นเลิศ (CoE) มุ่งเน้นในสาขา เกษตรสุขภาพและอาหารที่เป็นจุดแข็งของ มหาวิทยาลัย	- การทำงานยังลักษณะแยกส่วน (Silos) ขาดการบูร ณาการข้ามศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม เผชิญภาวะ ขาดแคลนนักวิจัยแกนหลัก (Principal Investigator) และงบประมาณสนับสนุนไม่มีความ ต่อเนื่อง	- จัดทำแผนยุทธศาสตร์บูรณาการงานวิจัยข้ามคณะ (Cross-disciplinary) และปรับปรุงกลไกการจัดสรร งบประมาณในลักษณะทุนต่อเนื่องระยะยาว (Multi-year funding) สำหรับกลุ่มที่มีศักยภาพสูง
4. พัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัย	- พัฒนาระบบเชื่อมต่อข้อมูลการตีพิมพ์จาก ฐานข้อมูลสากล Scopus และ ISI ใน เบื้องต้นแล้ว	- ฐานข้อมูลยังขาดความสมบูรณ์และไม่เป็นปัจจุบัน (Not Real-time) เนื่องจากระบบยังต้องพึ่งพาการ คีย์รายงานข้อมูลด้วยตนเองจากคณบดีและคณะ วิชาต่างๆ	- ยกระดับสู่ระบบดึงข้อมูลอัตโนมัติ (Automated Data Fetching) จากฐานข้อมูลสากลโดยตรง และสร้าง Dashboard กลางของมหาวิทยาลัยเพื่อรายงานผลลัพธ์ เิงประจักษ์แก่ผู้บริหารทันที

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
5. การส่งเสริมการตีพิมพ์ในวารสาร Scopus/WoS	- มีมาตรการสนับสนุนและสร้างความตระหนักรู้ แต่อัตราการส่งบทความไปตีพิมพ์ในวารสารชั้นนำยังคงอยู่ในระดับต่ำมาก (1.48%)	- ระบบรางวัลจูงใจและค่าตอบแทนการตีพิมพ์ (Incentives) ยังไม่ดึงดูดใจพอเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น ประกอบกับอาจารย์มีภาระงานสอนประจำและงานบริหารในปริมาณที่สูงมาก	- ปรับปรุงเกณฑ์และเพิ่มวงเงินรางวัลจูงใจการตีพิมพ์ในวารสาร Quartile สูง (Q1/Q2) ให้สามารถแข่งขันได้ พร้อมทั้งออกมาตรการลดภาระงานสอน (Teaching Load Reduction) หรือขอยกเว้นงานสอนสำหรับนักวิจัยที่มีศักยภาพสูง (Research Track)
กลุ่มที่ 2: ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และความเป็นนานาชาติ			
6. การพัฒนาหลักสูตรใหม่ (AI/สุขภาวะ/ทักษะอนาคต)	- พัฒนาและเปิดตัวหลักสูตรใหม่ในบางสาขาวิชา เช่น หลักสูตรด้าน AI และการเกษตรสุขภาวะ เพื่อรองรับเทรนด์โลก	- อาจารย์ประจำบางส่วนยังขาดความพร้อมและปรับตัวช้าต่อเทคโนโลยีใหม่ และมหาวิทยาลัยยังขาดแคลนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูง	- จัดโปรแกรม Upskilling/Reskilling ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI สำหรับอาจารย์อย่างเข้มข้น ร่วมกับการเชิญผู้เชี่ยวชาญและภาคอุตสาหกรรมจากภายนอก (ทั้งในและต่างประเทศ) มาร่วมเป็นอาจารย์พิเศษหรือผู้ร่วมพัฒนาหลักสูตร
7. การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning	- นำระบบส่งสัญญาณเตือนภัยทางการศึกษา (Early Warning) และเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในห้องเรียน	- บุคลากรสายผู้สอนบางส่วนยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และนวัตกรรมการสอนระดับสากล	- จัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเรียนการสอนเพื่อจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจัดทำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ช่วยเหลืออาจารย์ในการออกแบบห้องเรียน Active Learning
8. การเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ	- ปัจจุบันมีนักศึกษาต่างชาติศึกษาอยู่จำนวน 515 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.20 ของนักศึกษาทั้งหมด)	- กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และทำการตลาดในต่างประเทศยังไม่เข้มข้น และจำนวนหลักสูตรนานาชาติหรือหลักสูตรภาษาอังกฤษ (English Program) ยังมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการ	- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดสู่ระบบดิจิทัลระดับสากล (International Digital Marketing) เร่งขยายการเปิดรายวิชาและหลักสูตรภาษาอังกฤษในระดับบัณฑิตศึกษา และจัดสรรทุนการศึกษาบางส่วน (Tuition Waiver) เพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติที่มีศักยภาพสูง
กลุ่มที่ 3: ด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัยและการบริหารจัดการ			

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
9. การจัดตั้งคณะกรรมการ ระดับเคลื่อนการจัดอันดับ (Ranking Task Force)	- แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อ ระดับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสู่สากล เรียบร้อยแล้ว	- คณะทำงานยังขาดการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก (Deep Insights) ของคู่แข่งและเกณฑ์การประเมินที่ เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงงบประมาณในการ ระดับเคลื่อนกิจกรรมเชิงรุกยังมีจำกัด	- จัดสรรงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มเติมเพื่อจ้าง สถาบันผู้เชี่ยวชาญหรือซื้อฐานข้อมูลวิเคราะห์สถิติ Ranking โดยตรง พร้อมจัดทำฐานข้อมูลกลางสำหรับ จำลองและวิเคราะห์คะแนน (Ranking Simulation Dashboard) เพื่อการวางแผนที่แม่นยำ

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อผู้บริหาร (Executive Recommendations)

เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (คะแนน ≤ 9) ภายในสิ้นปีงบประมาณ ควรเร่งดำเนินมาตรการสำคัญ ดังนี้

- 1. จัดทำระบบ Research Track สำหรับนักวิจัยศักยภาพสูง** กำหนดมาตรการลดภาระงานสอนและภารกิจบริหารสำหรับอาจารย์ที่มีศักยภาพในการตีพิมพ์ผลงานระดับนานาชาติ พร้อมเพิ่มแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนสำหรับผลงานในวารสาร Q1/Q2
- 2. พัฒนาระบบฐานข้อมูลและ Dashboard กลางด้าน Ranking** เชื่อมโยงข้อมูลด้านงานวิจัย รายได้อุตสาหกรรม นักศึกษาต่างชาติ และข้อมูล THE/QS แบบ Real-time เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร
- 3. ขยายหลักสูตรนานาชาติและความร่วมมือแบบ Dual Degree** ใช้เครือข่ายความร่วมมือเดิมในการพัฒนาหลักสูตรร่วม (Joint/Dual Degree) เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติและยกระดับ International Outlook
- 4. จัดสรรงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ด้าน Internationalization** สนับสนุนทุนวิจัยนานาชาติ ทุน Visiting Professor และกิจกรรมสร้างเครือข่ายวิจัยระดับโลก เพื่อเพิ่มโอกาสการตีพิมพ์และการอ้างอิงผลงานวิจัยในระดับสากล
- 5. จัดตั้งระบบติดตามผลเชิงบริหารรายไตรมาส** กำหนดการติดตาม KRIs และ Action Plans รายไตรมาส พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและลดความเสี่ยงเชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยยังคงเผชิญความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติในระดับ “สูง” เนื่องจากตัวชี้วัดสำคัญหลายด้านยังต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะการตีพิมพ์ผลงานวิจัยระดับนานาชาติและสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีความก้าวหน้าในการผลักดันยุทธศาสตร์ด้าน Internationalization และ Research Excellence อย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ศักยภาพบุคลากร ระบบสนับสนุนงานวิจัย และการแข่งขันระดับนานาชาติที่รุนแรงมากขึ้น

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งยกระดับระบบสนับสนุนงานวิจัย การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับโลก และการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ยกกระดับอันดับมหาวิทยาลัย และสนับสนุนการก้าวสู่มหาวิทยาลัยระดับนานาชาติอย่างยั่งยืนในระยะยาว

รหัสความเสี่ยง :	F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยศ สัมฤทธิ์สกุล) วันที่รายงาน : ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. ความผันผวนของนโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล 2. แนวโน้มรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา (ค่าเล่าเรียน) จากหลักสูตรปกติลดลงอย่างต่อเนื่อง
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินและสภาพคล่องของมหาวิทยาลัยให้สามารถรองรับภารกิจหลักได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 2. เพื่อรักษาสมาดุลระหว่างรายได้และรายจ่ายของมหาวิทยาลัย โดยลดการพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐ และเพิ่มสัดส่วนรายได้จากแหล่งอื่นอย่างเหมาะสม 3. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเกิดผลตอบแทนคุ้มค่า

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	Risk Appetite (RA):	Risk Tolerance (RT):	ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน	สถานะ
1. สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด	40/60	ไม่ต่ำกว่า 30/70	34.93/ 65.10 (ต่ำกว่าเป้าหมาย แต่ยังอยู่ในกรอบ RT)	ต่ำกว่าเป้าหมาย แต่ยังอยู่ในกรอบ RT
2. จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	≥ 600 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท	644.13 ล้านบาท (สูงกว่าเป้าหมาย)	สูงกว่าเป้าหมาย

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	4*4 = 16 H สูง	3*3 = 9 M ปานกลาง	4*2=8 M ปานกลาง
<p>วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง : จากการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน พบว่า ระดับ “โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)” ยังคงอยู่ในระดับ 4 เนื่องจากปัจจัยภายนอกยังมีความผันผวน ทั้งด้านนโยบายภาครัฐ การจัดสรรงบประมาณ และการแข่งขันด้านการศึกษาที่ส่งผลต่อรายได้ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ระดับ “ผลกระทบ (Impact)” ลดลงจากระดับ 4 เหลือระดับ 2 เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังสามารถรักษาสภาพคล่องทางการเงินและบริหารเงินกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคงได้ในระดับที่ดี โดยมีจำนวนเงินสะสมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงโดยรวมลดลงจาก 16 คะแนน เหลือ 8 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ “ปานกลาง” และต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แม้ว่าสถานะทางการเงินโดยรวมยังมีเสถียรภาพ แต่โครงสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัยยังคงมีความเปราะบาง เนื่องจากสัดส่วนเงินรายได้ต่อเงินงบประมาณทั้งหมดยังต่ำกว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ที่ 40 : 60 และอยู่ใกล้ระดับ Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 30 : 70 จึงยังจำเป็นต้องเฝ้าระวังและเร่งดำเนินการเพิ่มรายได้อย่างต่อเนื่อง</p>			

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
กลุ่มที่ 1: ด้านหลักสูตร นวัตกรรมการศึกษา และกลยุทธ์การตลาด			
1. พัฒนาหลักสูตรใหม่ Digital, AI, Green Economy	- เปิดตัวหลักสูตรนำร่องที่ตอบโจทย์โครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ ส่งผลให้มียอดผู้สมัครเข้าศึกษารวมเพิ่มขึ้นเล็กน้อย	- ยังขาดแคลนอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน กระบวนการพิจารณาและอนุมัติหลักสูตรภายในสถาบันใช้เวลานาน ท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่สูงมากจากมหาวิทยาลัยคู่แข่ง	- ปรับปรุงระเบียบกลไกเพื่อ "เร่งรัดการอนุมัติหลักสูตร" ให้มีความรวดเร็ว (Agile) พร้อมสร้างทางเลือกโดยการดึงผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรชั้นนำจากภาคอุตสาหกรรมภายนอกมาร่วมสอน
2. เพิ่มช่องทางการตลาดหลักสูตรออนไลน์ (Non-degree / Lifelong Learning)	- ขยายฐานการรับรู้ผ่านการใช้ Social Media Marketing, Webinar และการร่วมมือกับกลุ่ม Influencer ซึ่งสามารถสร้างความสนใจและยอด Click-through ได้ดี	- งบประมาณจัดสรรด้านการประชาสัมพันธ์มีจำกัด ระบบการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ทางการตลาดยังไม่ชัดเจน และอัตราการเข้าถึงตลาดผู้เรียนในต่างประเทศยังต่ำ	- พิจารณาจัดสรรงบการตลาดเชิงรุกเพิ่มเติม ควบคู่กับการพัฒนาแพลตฟอร์มระบบหลังบ้านเพื่อวิเคราะห์และวัดผล ROI ทางการตลาดให้แม่นยำ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
3. สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าธรรมเนียม	- ออกมาตรการช่วยเหลือทางการเงิน ส่งผลให้สามารถรักษานักศึกษาเดิมและลดอัตราการพ้นสภาพกลางคัน (Drop-out Rate) ได้ อย่างมีนัยสำคัญ	- ระบบฐานข้อมูลในการติดตามการชำระเงินยังไม่ครบถ้วน ไม่ครบวงจร ส่งผลให้เกิดภาระงานเอกสารแก่เจ้าหน้าที่ในปริมาณมาก	- พัฒนาระบบติดตามและแจ้งเตือนการชำระเงินอัตโนมัติ (Automated Billing & Tracking System) ผ่านระบบทะเบียนกลางเพื่อลดขั้นตอนงานเอกสาร
กลุ่มที่ 2: ด้านการเงินเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ข้อมูล			
4. จัดทำ Dashboard ข้อมูลงบประมาณย้อนหลัง	- พัฒนาระบบแสดงผลข้อมูลแบบกราฟและพายชาร์ต (Data Visualization) สรุปเทรนด์รายได้-รายจ่าย เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ในที่ประชุมบริหาร	- ข้อมูลจากหน่วยงานย่อยยังส่งมาไม่ครบถ้วน โครงสร้างระบบบัญชียังไม่ใช้ระบบอัตโนมัติ (Manual Sync) ทำให้ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Data Analytics)	- พัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางบัญชีและการเงินอัตโนมัติจากทุกคณะวิชา (Automated Data Pipeline) พร้อมจัดหาหรือพัฒนาบุคลากรด้าน Data Analytics เพื่อแปลผลข้อมูลเชิงลึก
5. การวางแผนแบบจำลองสถานการณ์ (Scenario Planning)	- จัดทำแผนกลยุทธ์รองรับสถานการณ์วิกฤตในกรณีที่รายได้ลดลง และคำนวณจุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) ของสถาบันเรียบร้อยแล้ว	- ข้อเท็จจริงของข้อมูลเชิงลึกด้านการตลาดในอนาคตยังมีจำกัด และการนำผลวิเคราะห์ Scenario ไปใช้ในการตัดสินใจลงทุนจริงของสถาบันยังอยู่ในวงจำกัด	- ขยายฐานข้อมูลการวิจัยตลาดการศึกษา และออกข้อบังคับให้ใช้ผลการวิเคราะห์ Scenario Planning เป็นหนึ่งในเกณฑ์หลักประกอบการอนุมัติเงินลงทุนโครงการใหญ่
กลุ่มที่ 3: ด้านพันธมิตรและการลงทุน			
6. สร้างพันธมิตร Joint Program และ Joint Research	- ขยายการลงนามข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศและภาคเอกชนขนาดใหญ่	- การขับเคลื่อนกิจกรรมเชิงพาณิชย์หลังการลงนาม MOU มีความล่าช้า ขาดการติดตามงานที่ต่อเนื่อง และงบประมาณร่วมทุนสนับสนุนยังมีจำกัด	- แต่งตั้งทีมงานเฉพาะกิจติดตามผลการดำเนินงานตามความร่วมมือ (MOU Tracking Team) เพื่อแปลงข้อตกลงเป็นโครงการสร้างรายได้จริง พร้อมเพิ่มงบประมาณ Matching Fund สนับสนุน
7. ตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน (Investment Committee)	- เริ่มใช้กลไกการกรองโครงการเพื่อประเมินความคุ้มค่า ป้องกันความเสี่ยงจากการลงทุนที่สูญเปล่าหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้	- กระบวนการกลั่นกรองและอนุมัติมีความล่าช้า เนื่องจากขาดฐานข้อมูลสถิติตลาดการแข่งขันประกอบการพิจารณา	- กำหนดกรอบเวลาการอนุมัติ (SLA) ให้กระชับขึ้น และเร่งจัดทำฐานข้อมูลกลางด้านการตลาดและการแข่งขัน (Market Intelligence Dashboard) เพื่อช่วยคณะกรรมการตัดสินใจได้เร็วขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในอนาคต (Strategic Recommendations)

1. สร้าง New S-Curve ทางรายได้

ควรพิจารณานำเงินกองทุนสะสมส่วนที่เกินเป้าหมาย (ประมาณ 44 ล้านบาท) ไปลงทุนภายใต้การกำกับของ Investment Committee ในโครงการที่สามารถสร้างรายได้ระยะสั้นและระยะกลางได้อย่างชัดเจน เช่น หลักสูตร Upskill / Reskill ร่วมกับภาคเอกชน หลักสูตรออนไลน์ระยะสั้น บริการวิชาการเชิงพาณิชย์ หลักสูตรด้าน Digital, AI และ Green Economy เพื่อเพิ่มสัดส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้กลับเข้าสู่เป้าหมาย 40 : 60

2. พัฒนาระบบ Dashboard เชื่อมโยงสู่ระบบบริหารความเสี่ยงอัตโนมัติ

เร่งพัฒนาระบบ Dashboard การเงินแบบ Real-time โดยเชื่อมโยงข้อมูลด้านรายได้ ค่าใช้จ่าย Cash Flow และสัญญาณเตือนภัยด้านรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานการณ์และปรับแผนการเงินได้แบบรายเดือน (Monthly Monitoring)

3. พัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ (Financial Analytics)

ยกระดับระบบข้อมูลจากรายงานเชิงสถิติไปสู่ระบบวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจด้านงบประมาณ การลงทุน และการบริหารสภาพคล่องในระยะยาว

4. เตรียมความพร้อมด้านภาวะผูกพันระยะยาว

จัดทำแผนบริหารกองทุนสำรองรับภาระค่าใช้จ่ายในอนาคต โดยเฉพาะเงินชดเชยบุคลากร เงินเลื่อนตำแหน่ง และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในช่วงปี 2580–2587

ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะยังสามารถรักษาความมั่นคงทางการเงินและสภาพคล่องได้ในระดับที่ดี โดยมีเงินกองทุนสะสมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และระดับความเสี่ยงโดยรวมลดลงมาอยู่ในระดับปานกลาง แต่โครงสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัยยังคงมีความเปราะบาง และยังมีพึ่งพางบประมาณภาครัฐในสัดส่วนที่สูง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งปรับโครงสร้างรายได้ พัฒนาหลักสูตรและบริการรูปแบบใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารข้อมูลทางการเงิน และสร้างระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน และรองรับความเปลี่ยนแปลงในระบบอุดมศึกษาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รหัสความเสี่ยง :	O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย
ประเภทความเสี่ยง:	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill 2. อัตราการจัดทำและติดตาม Individual Development Plan (IDP) ไม่เป็นไปตามแผน
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	Risk Appetite (RA):	Risk Tolerance (RT):	ผล 6 เดือน:	สถานะ
1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill (บุคลากรทั้งหมด 1,501 คน)	≥ 85%	ลดลงไม่ต่ำกว่า 75%	พัฒนาแล้ว 1192 คน (79.41%)	สูงกว่าระดับ RT แต่ยังต่ำกว่า RA
2. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP (บุคลากรทั้งหมด 1,501 คน) วางแผน IDP 1,146 คน	≥ 90%	ลดลงไม่ต่ำกว่า 80%	เข้าร่วมอบรม IDP 654 คน (57.07%)	ต่ำกว่าระดับ RT อย่างมีนัยสำคัญ

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	4*4 = 16 H สูง	3*3 = 9 M ปานกลาง	4*4 = 16 H สูง

วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน พบว่า ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับสูง แม้ว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลกระทบของความเสี่ยงเริ่มมีแนวโน้มลดลงในบางด้าน แต่โอกาสเกิดความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากปัจจัยสำคัญ ดังนี้

- บุคลากรบางส่วนยังขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะและสมรรถนะ
- การดำเนินงานด้าน IDP ยังไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเข้าร่วมได้ตามเป้าหมาย
- ระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลยังไม่เชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลกลาง ทำให้การติดตาม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่สมบูรณ์
- การนำ Competency Framework ไปประยุกต์ใช้จริงในหลายหน่วยงานยังไม่ทั่วถึง
- ระบบแรงจูงใจ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และระบบรักษาบุคลากรศักยภาพสูงยังไม่ชัดเจนเพียงพอ

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการเชิงบวกจากการจัดทำ Training Roadmap การพัฒนา IDP การจัดทำ Competency Framework ฉบับสมบูรณ์ และการริเริ่มโครงการ Leadership Pipeline Program ซึ่งคาดว่าจะช่วยสนับสนุนการลดระดับความเสี่ยงในรอบถัดไป หากสามารถขับเคลื่อนมาตรการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม และเชื่อมโยงเชิงระบบทั้งองค์กร

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

กลุ่ม	มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
สายวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ 2. การจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะ 3. การพัฒนาบุคลากรตาม Individual Development Plan (IDP) 4. การจัดทำ Training Roadmap ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากร 5. การเชื่อมโยงสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility) 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ Training Roadmap ที่ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากรเสร็จสิ้น - เปิดหลักสูตรอบรมทักษะอนาคตตรงตามยุทธศาสตร์ (Digital, AI, Smart Agriculture, Green Economy) - ขับเคลื่อนการพัฒนาแผนรายบุคคล (IDP) เชื่อมโยงกับ KPI และกรอบสมรรถนะ - ริเริ่มโครงการหมุนเวียนงาน (Mobility Program) ระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> - ฐานข้อมูลบุคลากรไม่ครบถ้วน ระบบ Dashboard ไม่ Real-time อัตราการเข้าร่วม Re-Skill/Up-Skill ต่ำ - บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจแนวคิด Competency Framework และขาดแรงจูงใจในการขับเคลื่อน 	<ul style="list-style-type: none"> - เร่งพัฒนา Workforce Planning Dashboard โดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (HR-IT) เป็นหนึ่งเดียว - ออกนโยบายสร้างแรงจูงใจเชิงบวก (Incentive) และมอบรางวัลแก่ผู้ที่มีพัฒนาการดีเด่น - จัดกิจกรรม Workshop สื่อสารสร้างความเข้าใจเรื่อง Competency Framework ให้เป็นภาษาต่างๆ - ขยายผลและปลดล็อกข้อจำกัดใน Mobility Program เพื่อลดช่องว่างการทำงาน
สายสนับสนุน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวนปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานอาชีพและกลุ่มงาน 2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามมาตรฐาน 3. การจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะ 4. การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุง Training Roadmap ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงานและสายอาชีพ - ปรับเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะองค์กร - จัดอบรมพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น Digital, Green Economy และเทคนิคการบริหารจัดการ - ริเริ่มโครงการสร้างความผูกพัน (Engagement Program) พร้อมตั้งเครื่องมือวัดผลด้วย Engagement Index 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการสรรหาจริงยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับ Competency Framework ได้เต็มรูปแบบ การจัดอบรมยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน - เนื่องจากงบประมาณไม่ต่อเนื่องเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ไม่ชัดเจน และขาดการติดตามค่า Engagement Index อย่างสม่ำเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - บังคับใช้ Competency Framework เข้ากับระบบสรรหา บรรจุ และประเมินผลเลื่อนขั้นอย่างเต็มรูปแบบ - จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ควบคู่ไปกับระบบสร้างแรงจูงใจ - เสนอขออนุมัติงบประมาณผูกพันต่อเนื่องสำหรับการพัฒนาทักษะสายสนับสนุน - พัฒนา Engagement Dashboard แบบ Real-time เพื่อติดตามและแก้ไขปัญหาความผูกพันในองค์กรได้ทันที

กลุ่ม	มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
ผู้บริหาร	1. การสร้างผู้นำ (Leadership Development) (12) 2. การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention) (13) 3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดตัวโครงการ Leadership Pipeline Program เพื่อคัดเลือกและเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร - จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง Talent Retention และเริ่มวางระบบแรงจูงใจควบคู่กับการออกแบบ Career Path - จัดหลักสูตร Strategic Leadership Training และการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรสำหรับผู้บริหาร - ปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้สะท้อนผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic KPIs) 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการคัดเลือกเข้าสู่ Pipeline ยังถูกมองว่าขาดความทั่วถึงและโปร่งใส บุคลากรบางส่วนมองว่ากระบวนการพัฒนาเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น โครงสร้าง Career Path และ Competency ของผู้บริหารยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง และขาดงบประมาณรวมถึงระบบติดตามผลระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงเกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกเข้าสู่ Leadership Pipeline ให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (With Transparency) - เชื่อมโยงความสำเร็จในโปรแกรมพัฒนาเข้ากับระบบแต่งตั้งและสิทธิประโยชน์เพื่อลดแรงต้าน - ผลักดันการลงทุนงบประมาณเฉพาะด้าน และพัฒนา Leadership Dashboard เพื่อติดตามขีดความสามารถของผู้บริหารแบบรายบุคคล
เชิงโครงสร้าง (องค์กร)	1. วิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับพันธกิจ 2. ทบทวนปรับปรุงแผนอัตรากำลังระยะ 5 ปี 3. จัดทำสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ฉบับสมบูรณ์)	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำและผ่านการอนุมัติแผนอัตรากำลังระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย - จัดทำเล่มกรอบสมรรถนะบุคลากร (Competency Framework) ฉบับสมบูรณ์เรียบร้อยแล้ว - ริเริ่มกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลทักษะบุคลากรเข้าสู่ระบบกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลบุคลากรในระบบภาพรวมยังขาดความสมบูรณ์ การกระจายและจัดสรรอัตรากำลังระหว่างหน่วยงานไม่สมดุล (Overstaffing/Understaffing) กรอบสมรรถนะที่แท้จริงยังไม่ถูกนำไปประยุกต์ใช้จริงในหลายส่วนงาน และยังขาดแผนรักษาคนเก่ง (Talent Retention Plan) ที่เป็นรูปธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนา Workforce Planning Dashboard แบบ Real-time เพื่อให้เห็นการกระจายตัวของกำลังคนและอัตราร่างทั่วทั้งมหาวิทยาลัย - ปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้ยึดโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และ KPIs ของคณะ/สำนักโดยตรง - ประกาศใช้และขยายผลการใช้ Competency Framework และ Career Path ทั่วทั้งองค์กร - เร่งจัดทำและคลอดแผนรักษาบุคลากรศักยภาพสูง (Talent Retention Plan) เพื่อป้องกันวิกฤตสมองไหล

ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ต่อผู้บริหาร (Strategic Recommendations)

เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดระดับความเสี่ยงจากระดับสูง (16) ลงสู่ระดับปานกลาง (9) ภายในระยะเวลา 12 เดือน คณะทำงานขอเสนอแนวทางเชิงนโยบายในลักษณะ “3 เร่ง” ดังนี้

1. เร่งสร้างแรงจูงใจเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร

ปรับปรุงแบบการพัฒนาบุคลากรจาก “ภาระเชิงบังคับ” ไปสู่ “ระบบแรงจูงใจเชิงบวก” โดยเชื่อมโยงผลลัพธ์จากการพัฒนาสมรรถนะกับสิทธิประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน ทุนวิจัย การลดภาระงาน การเข้าสู่ Leadership Pipeline รางวัลเชิดชูเกียรติด้านการพัฒนาศักยภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ลดแรงต้าน และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

2. เร่งบูรณาการฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลสู่ระบบกลาง

มอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาระบบฐานข้อมูล HR แบบบูรณาการ (Integrated HR Platform) เชื่อมโยงข้อมูลด้าน สมรรถนะ การอบรม ผลการประเมิน Career Path Workforce Planning เข้าสู่ Dashboard กลางของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์แบบ Real-time และลดปัญหา Data Silo

3. เร่งดำเนินแผนรักษามูลค่าบุคลากรศักยภาพสูง (Talent Retention Plan)

กำหนดมาตรการเชิงรุกในการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะสายวิชาการและนักวิจัยที่มีผลงานโดดเด่น ผ่านมาตรการสำคัญ ได้แก่ ระบบที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของพนักงานทุกช่วงวัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอายุ หน้าที่การงาน และรูปแบบการใช้ชีวิต ทำให้ “สวัสดิการแบบมาตรฐานที่ให้ทุกคนเหมือนกัน” (Flexible Benefit) และค่าตอบแทนจูงใจ เส้นทางอาชีพที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จหรือก้าวหน้ารวดเร็วกว่าเส้นทางปกติ (Fast-Track Career Path) ระบบสนับสนุนงานวิจัยและนวัตกรรม การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการเก็บข้อมูลความสามารถ ศักยภาพในการทำงานของบุคลากร (Talent Pool) เพื่อลดความเสี่ยงด้านการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ และสร้างความมั่นคงด้านทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 6 เดือน พบว่า มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งด้าน Competency Framework, Training Roadmap, Leadership Pipeline และการพัฒนาระบบ IDP อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากระบบข้อมูล การเชื่อมโยงเชิงนโยบาย และกลไกแรงจูงใจยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ

ดังนั้น ผู้บริหารควรเร่งผลักดันมาตรการ “3 เร่ง” อย่างจริงจัง โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร การบูรณาการข้อมูล HR เข้าสู่ระบบกลาง และการรักษามูลค่าบุคลากรศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ และสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยด้าน Intelligent Well-being Agriculture (IWA) ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพในระยะยาว

รหัสความเสี่ยง :	C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance Risk
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) / รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. จำนวนข้อร้องเรียนหรือเบาะแสด้านการเงินและบัญชีเพิ่มขึ้น 2. ผลการตรวจสอบภายในพบข้อบกพร่องซ้ำในหลายหน่วยงาน
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อเสริมสร้างระบบควบคุมภายในด้านการเงิน บัญชี และพัสดุให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 2. เพื่อป้องกันและลดโอกาสการเกิดการทุจริต ความผิดพลาด และการใช้ทรัพยากรผิดวัตถุประสงค์ 3. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบร่วมกัน 4. เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและป้องกันความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):	Risk Appetite (RA):	Risk Tolerance (RT):	ผล 6 เดือน:	สถานะ
1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี	ไม่เกิน 5%	6-10%	อยู่ระหว่างตรวจสอบ	เฝ้าระวัง
2. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง	0 บาท (Zero Appetite)	ไม่เกิน 100,000 บาท	0 บาท (Zero Appetite)	อยู่ในเกณฑ์

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	4*3 = 12 H สูง	1*1 = 1 L ต่ำ	2*2 = 4 L ต่ำ
<p>วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน : จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 6 เดือน พบว่าระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงินและบัญชีลดลงจากระดับ “สูง” มาอยู่ในระดับ “ต่ำ” สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายใน การนำระบบดิจิทัลมาใช้ และการกำกับติดตามด้านการเงินและพัสดุดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการใช้ระบบ E-Payment และ E-GP ที่ช่วยลดการใช้ดุลพินิจและเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม แม้จะยังไม่พบความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงในรอบการรายงาน แต่ยังคงพบข้อจำกัดในด้านความเข้าใจของบุคลากรต่อระเบียบการเงินการคลังและขั้นตอนปฏิบัติงานใหม่ รวมถึงระบบข้อมูลบางส่วนที่ยังไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time ทำให้ยังคงมีความเสี่ยงด้านโอกาสการเกิดข้อผิดพลาดหรือการปฏิบัติไม่เป็นไปตามระเบียบ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นข้อร้องเรียนและคดีด้านพัสดุดบางส่วนที่อยู่ระหว่างการสอบสวนและดำเนินคดี ซึ่งถือเป็นสัญญาณเตือนสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องเฝ้าระวังและเร่งเสริมสร้างระบบกำกับดูแลให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น</p>			

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (6 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Strategic Action)
1. เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control)	- ออกคู่มือการเบิกจ่าย/จัดซื้อจัดจ้างฉบับปรับปรุง 2569 และสุ่มตรวจโดยหน่วยตรวจสอบภายใน	- บุคลากรยังยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม และคู่มือมีความซับซ้อนในทางปฏิบัติ	- จัดทำ "Manual On-the-Go": สร้างขั้นตอนสำคัญเป็น Infographic หรือคลิปสั้น และใช้ระบบที่ปรึกษา (Mentor) ในแต่ละคณะ
2. การสร้างวัฒนธรรมสุจริต (Integrity Culture)	- ดำเนินนโยบาย No Gift Policy และประกาศเจตนารมณ์ต่อสาธารณะ	- เป็นการดำเนินงานเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic) มากกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมจริง	- รางวัล "Good Governance Store": เชิดชูหน่วยงานที่มีผลตรวจประเมินบัญชีดีเยี่ยม 100% เพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวก
3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Digital Transformation)	- พัฒนาหรือใช้ระบบ E-Payment และ E-GP 100% เพื่อลดการใช้เงินสดและการใช้ดุลพินิจ	- ระบบไอทีของบางหน่วยงานไม่รองรับ หรือการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกองคลังและคณะยังไม่ Real-time	- Integrated Financial System: พัฒนา DashBoard ให้ผู้บริหารตรวจสอบงบประมาณและการเบิกจ่ายได้แบบ Real-time

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (6 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Strategic Action)
4. การแยกหน้าที่งาน (Segregation of Duties)	- กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงระบบบัญชีและการอนุมัติเงินแยกจากกันชัดเจน	- บุคลากรในหน่วยงานเล็กมีจำกัด ทำให้คนเดียวต้องควบหลายหน้าที่	- Cross-Unit Audit: ให้เจ้าหน้าที่บัญชีต่างหน่วยงานสลับกันตรวจทานความถูกต้อง (Peer Review)
5. การตรวจสอบภายในเชิงรุก (Internal Audit & Spot Check)	- ดำเนินการสุ่มตรวจเอกสารการเงินและพัสดุทุกภาคการศึกษา	- บุคลากรตรวจสอบมีจำนวนจำกัด และบางหน่วยงานส่งเอกสารล่าช้า	- เพิ่มศักยภาพทีมตรวจสอบภายในและนำ AI Audit Tools มาใช้วิเคราะห์ธุรกรรมผิดปกติ
6. ช่องทางร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส (Whistleblowing System)	- เปิดช่องทางร้องเรียนออนไลน์แบบไม่เปิดเผยตัวตน พร้อมระบบติดตามสถานะเรื่องร้องเรียน	- บุคลากรบางส่วนยังไม่มั่นใจในมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส	- สื่อสารนโยบายคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยข้อมูล
7. การพัฒนาความรู้ด้านระเบียบการเงินการคลัง	- จัดอบรมระเบียบการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องประจำปี	- บุคลากรใหม่และบางหน่วยงานยังขาดความเข้าใจเชิงปฏิบัติ	- พัฒนาระบบ e-Learning และจัดอบรมเฉพาะกรณีศึกษา (Case-based Learning)
8. การส่งเสริมธรรมาภิบาลและ ITA	- ทุกส่วนงานรายงานผลตัวชี้วัด ITA และเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์มหาวิทยาลัย	- การบูรณาการข้อมูล ITA ยังไม่เป็นระบบเดียวกัน	- พัฒนาระบบฐานข้อมูล ITA กลางเชื่อมโยงทุกหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ต่อผู้บริหาร (Executive Recommendations)

เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรักษาระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงินและบัญชีให้อยู่ในระดับต่ำอย่างยั่งยืน และยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาลขององค์กร คณะทำงานขอเสนอแนวทางเชิงยุทธศาสตร์สำคัญในลักษณะ “4 เกร็ง” ดังนี้

1. เกร็งยกระดับระบบควบคุมภายในสู่ “Smart Internal Control”

มหาวิทยาลัยควรเร่งพัฒนาระบบควบคุมภายในด้านการเงิน การบัญชี และพัสดุให้เชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสนับสนุนการติดตามธุรกรรมผิดปกติแบบ Real-time ลดช่องว่างด้านการใช้ดุลพินิจ และเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลเชิงรุก ควรผลักดันการพัฒนาแดชบอร์ดการเงินและการตรวจสอบแบบบูรณาการ “Integrated Financial & Audit Dashboard” ที่เชื่อมโยงข้อมูลจากกองคลัง กองพัสดุ กองตรวจสอบภายใน และส่วนงานต่าง ๆ เข้าสู่ระบบกลาง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานะงบประมาณ การเบิกจ่าย และความเสี่ยงสำคัญได้อย่างทันทั่วถึง

2. เกร็งสร้าง “Integrity Culture” ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยควรปรับการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจากการสื่อสารเชิงสัญลักษณ์ ไปสู่การสร้างพฤติกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้เรื่องธรรมาภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ควรส่งเสริมกิจกรรมเชิงบวก เช่น

- รางวัลหน่วยงานต้นแบบด้านธรรมาภิบาล (Good Governance Award)
- โครงการ “Zero Tolerance to Fraud”
- เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านจริยธรรมและการป้องกันการทุจริต

เพื่อสร้างค่านิยมร่วมด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการไม่ยอมรับการทุจริตในทุกระดับขององค์กร

3. เกร็งพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบการเรียนรู้ด้านการเงินการคลัง

ควรพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้านระเบียบการเงิน การพัสดุ และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่เข้าถึงง่ายและทันสมัย เช่น การเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning) การเรียนรู้แบบย่อย (Micro Learning) อินโฟกราฟิก (Infographic) และ การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Case-based Learning) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง พร้อมกันนี้ ควรกำหนดระบบ การรับรองทางการเงินและการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Financial & Compliance Certification) สำหรับเจ้าหน้าที่ด้านการเงินและพัสดุ เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ ลดความผิดพลาดจากการตีความระเบียบคลาดเคลื่อน และสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

4. เกร็งเสริมกลไกตรวจสอบและการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

มหาวิทยาลัยควรขยายบทบาทของการตรวจสอบภายในจาก “การตรวจสอบย้อนหลัง” ไปสู่ “การบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน” โดยใช้ AI Audit Tools และระบบ Early Warning เพื่อตรวจจับความผิดปกติของธุรกรรมทางการเงินและการจัดซื้อจัดจ้างก่อนเกิดความเสียหาย นอกจากนี้ ควรสนับสนุนระบบ Whistleblowing ที่ปลอดภัย โปร่งใส และคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังและป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อสรุปเชิงบริหาร

แม้ผลการประเมินรอบ 6 เดือนจะสะท้อนว่าระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงินและบัญชีลดลงจากระดับ “สูง” มาอยู่ในระดับ “ต่ำ” แต่ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ การบริหารสัญญาพัสดุ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสยังคงต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนมาตรการ “4 เร่ง” อย่างจริงจัง โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการควบคุมภายในแบบดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ (Integrity Culture) การยกระดับทักษะบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีตรวจสอบเชิงรุกเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลองค์กร ลดโอกาสการเกิดการทุจริต และเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในระยะยาว

สรุปรายงานสถานะคดีและข้อร้องเรียน (ข้อมูล ณ รอบ 6 เดือน ปีงบประมาณ 2569)

1. ภาพรวมสถานะคดีและข้อร้องเรียน

ภาพรวมในรอบ 6 เดือนแรกของปี 2569 พบว่าปริมาณเรื่องร้องเรียนและการดำเนินคดีมีการขยายตัวจากปี 2568 โดยเฉพาะในส่วนของ **คดีด้านพัสดุ** ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัยโดยตรง

ประเภทรายการ	เรื่องสะสม (ต่อเนื่อง)	เรื่องที่เกิดขึ้น ใหม่ (2569)	สถานะภาพรวม
1. การสอบข้อเท็จจริง	9	1	อยู่ระหว่างดำเนินการเป็นส่วนใหญ่
2. การสอบสวนวินัย	5	0	เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา 5 ราย
3. การอุทธรณ์/ร้องทุกข์	0	2	อยู่ระหว่างพิจารณา 2 ราย
4. การดำเนินคดีบริหารบุคคล	4	0	ส่วนใหญ่เป็นเรื่องผิดสัญญาทุน/ลาศึกษา
5. การดำเนินคดีด้านพัสดุ	0	3	กลุ่มความเสี่ยงสูงด้านงบประมาณ

2. ประเด็นสำคัญที่ต้องเฝ้าระวัง (Key Risk Areas)

ความเสี่ยงทางการเงินจากคดีพัสดุ (คดีใหม่ปี 2569)

มีการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากมหาวิทยาลัยจำนวน 3 คดี รวมมูลค่าผลกระทบประมาณการ 5,202,301.25 บาท ประกอบด้วย:

- คดีบอกเลิกสัญญาจ้างก่อสร้าง: 3.26 ล้านบาท
- คดีผิดสัญญาและเรียกค่าเสียหาย: 0.56 ล้านบาท
- คดีฟ้องยกยอกหลักประกัน: 1.37 ล้านบาท

ทุกคดีอยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณา ซึ่งต้องเตรียมความพร้อมด้านพยานหลักฐานและงบประมาณสำรองหากแพ้คดี

ความรับผิดทางวินัยและละเมิดของผู้บังคับบัญชา

- มีกรณีสอบสวนวินัยผู้บังคับบัญชาถึง 5 ราย สืบเนื่องจากการปล่อยปละละเลยให้เกิดการทุจริต (มูลคดีละเมิดเสร็จสิ้นในปี 2567)
- มีการฟ้องเพิกถอนคำสั่งทางปกครอง 1 คดี เนื่องจากบุคลากรถูกเรียกค่าสินไหมทดแทน โดยอ้างว่าเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลย



ข้อร้องเรียนด้านทุจริตและการเงินพัสดุ

- มีเรื่องร้องเรียนพบมูลทุจริตสะสมจากปี 2568 จำนวน 2 เรื่อง และด้านการเงินพัสดุ 3 เรื่อง ซึ่งทั้งหมดยังอยู่ระหว่างการสอบสวนหาข้อเท็จจริง

3. สถานะการดำเนินการ (Current Status)

- ดำเนินการแล้วเสร็จ: 1 เรื่อง (กรณีร้องเรียนทุจริต - ผลปรากฏว่าไม่มีมูล)
- อยู่ระหว่างดำเนินการ: เรื่องส่วนใหญ่ (อุทธรณ์, สอบข้อเท็จจริง, คดีความ) ยังอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาตามระเบียบและกระบวนการทางศาล

4. ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

1. เร่งรัดการสอบข้อเท็จจริง: โดยเฉพาะเรื่องที่ยังค้างสะสมจากปี 2568 เพื่อลดความล่าช้าในกระบวนการยุติธรรมภายในหน่วยงาน
2. การบริหารสัญญาพัสดุ: ควรมีมาตรการเชิงรุกในการตรวจรับงานและบอกเลิกสัญญาอย่างรัดกุม เพื่อลดช่องว่างในการถูกฟ้องเรียกค่าเสียหาย (ซึ่งปัจจุบันมีมูลค่าสูงกว่า 5 ล้านบาท)
3. การกำกับดูแลผู้บังคับบัญชา: เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการควบคุมภายในและการป้องกันการทุจริต เพื่อลดความเสี่ยงที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบปล่อยปละละเลย

รหัสความเสี่ยง :	D1 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)
ประเภทความเสี่ยง:	Digital Technology Risk (ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.จิระชัย ยมเกิด)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพยายามเข้าสู่ระบบ (Login Attempts) ที่ล้มเหลวเกินเกณฑ์ 2. การตรวจพบช่องโหว่ใหม่ในระบบ ERP / e-Learning / ระบบฐานข้อมูลสำคัญ 3. การแจ้งเตือนจากระบบ Firewall, SIEM หรือ IDS/IPS เพิ่มขึ้นผิดปกติ 4. การร้องเรียนจากผู้ใช้งานเกี่ยวกับความผิดปกติของระบบสารสนเทศ 5. การแจ้งเตือนภัยคุกคามจากหน่วยงานภายนอก เช่น สกมช. และ ThaiCERT
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อปกป้องข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ 2. เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องของระบบสารสนเทศและบริการดิจิทัลของมหาวิทยาลัย 3. เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	Risk Appetite (RA):	Risk Tolerance (RT):	ผล 6 เดือน:	สถานะ
1. ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์	≥ 90%	≥ 80%	88%	ต่ำกว่า RA แต่อยู่ใน RT
2. ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ	≥ 95%	≥ 85%	96%	ดีกว่าเป้าหมาย
3. ผลการประเมินจาก สกมช.	ผ่าน ≥ 90%	ผ่าน ≥ 75%	อยู่ระหว่างประเมิน	อยู่ระหว่างติดตาม
4. จำนวนเหตุการณ์ Data Breach ที่เกิดขึ้นจริง	Zero Appetite	ไม่ควรเกิด	ไม่พบเหตุการณ์รั่วไหล รุนแรง	เป็นไปตามเป้าหมาย

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	4*4 = 16 H สูง	3*3 = 9 M ปานกลาง	2*4 = 8 M ปานกลาง
<p>วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน : จากการติดตามสถานการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา พบว่า แนวโน้มจำนวนเหตุการณ์ด้านไซเบอร์ของมหาวิทยาลัยลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลังเดือนธันวาคม 2568 ซึ่งเป็นผลจากการเร่งปิดช่องโหว่ของระบบ การปรับปรุงมาตรการป้องกัน และการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังเชิงรุก ทำให้จำนวนเหตุการณ์ผิดปกติ (Cyber Incidents) ในปี 2569 อยู่ในระดับต่ำกว่าช่วงที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยยังคงเผชิญความเสี่ยงสำคัญจากการโจมตีทางไซเบอร์จากภายนอก (Inbound Attacks) และความพยายามเข้าสู่ระบบโดยไม่ได้รับอนุญาตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะระบบสำคัญ เช่น ระบบ ERP ระบบ e-Learning และฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งยังเป็นเป้าหมายสำคัญของการโจมตีทางไซเบอร์ ผลการประเมินด้านความพร้อมของระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Posture) สะท้อนให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีพัฒนาการเชิงบวก ทั้งด้านการป้องกัน การเฝ้าระวัง และการตอบสนองต่อเหตุการณ์มากขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดสำคัญหลายประการ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ระบบ Legacy บางส่วนยังมีช่องโหว่ และไม่สามารถทำงานร่วมกับระบบใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ 			

- การเชื่อมโยงข้อมูลและการเฝ้าระวังระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบกลางแบบ Real-time
- บุคลากรบางส่วนยังมีพฤติกรรมเสี่ยงด้าน Cyber Hygiene เช่น การใช้รหัสผ่านซ้ำ หรือไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยสารสนเทศ
- การฝึกซ้อมแผนตอบสนองเหตุการณ์ (Incident Response Exercise) ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่ไม่ใช่สาย IT
- ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ทำให้การลงทุนและการพัฒนาระบบ Cybersecurity บางส่วนดำเนินการได้ล่าช้า

นอกจากนี้ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกยังมีแนวโน้มรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะการโจมตีผ่าน Phishing, Social Engineering, Ransomware และความเสียหายจาก Third-party Services ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญ ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบการเงิน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยได้ในอนาคต โดยสรุป แม้มหาวิทยาลัยจะสามารถลดจำนวนเหตุการณ์ด้านไซเบอร์ลงได้ และมีพัฒนาการด้านความมั่นคงปลอดภัยที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงจำเป็นต้องเร่งยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงไซเบอร์แบบบูรณาการ ทั้งด้านเทคโนโลยี บุคลากร และระบบข้อมูล เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. เสริมสร้างระบบป้องกันภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Infrastructure)	ติดตั้งระบบป้องกัน Malware, Firewall และปรับปรุงระบบสำรองข้อมูล	ระบบบางส่วนยังเป็น Legacy Systems และมีช่องโหว่สะสม	จัดทำ System Upgrade Roadmap และเพิ่มงบประมาณด้าน Cybersecurity
2. พัฒนาระบบเฝ้าระวังและตอบสนองเหตุการณ์ (Incident Response)	ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) และเริ่มซ้อมสถานการณ์จำลอง	ขั้นตอนตอบสนองบางส่วนยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	จัดตั้ง Cybersecurity Incident Response Team (CSIRT) ระดับมหาวิทยาลัย
3. สร้างความตระหนักรู้ด้าน Cybersecurity	จัดอบรม Cybersecurity Awareness และ Phishing Simulation Training	บุคลากรบางส่วนยังขาดความตระหนักรู้และไม่ปฏิบัติตามมาตรการ	พัฒนา e-Learning และกำหนด Cybersecurity KPI สำหรับทุกหน่วยงาน
4. การควบคุมสิทธิ์และคุ้มครองข้อมูล (Access Control & PDPA)	ใช้ระบบ Multi-factor Authentication (MFA) และกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล	ระบบสิทธิ์บางส่วนยังไม่เชื่อมโยงแบบรวมศูนย์	พัฒนา Identity & Access Management (IAM) แบบรวมศูนย์

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
5. การใช้เทคโนโลยีตรวจจับภัยคุกคาม	เริ่มใช้ SIEM และ Threat Monitoring ในบางระบบสำคัญ	ยังไม่ครอบคลุมทุกวิทยาเขตและหน่วยงาน	ขยายระบบ SIEM และ SOC ให้ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย
6. การกำกับดูแลและการบูรณาการด้านดิจิทัล	จัดตั้ง Digital Risk Committee และเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงไซเบอร์กับ PDPA	การประสานงานระหว่าง IT, กฎหมาย และตรวจสอบภายในยังไม่สมบูรณ์	พัฒนา Integrated Cyber Risk Dashboard แบบ Real-time

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

1. พัฒนาแพลตฟอร์มความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์แบบบูรณาการ (Integrated Cybersecurity Platform) แบบ Real-time เชื่อมโยงระบบ SIEM, SOC, ERP, e-Learning และฐานข้อมูลสำคัญเข้าสู่ Dashboard กลาง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตาม Cyber Threats และตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างทัน่วงที

2. จัดตั้ง ศูนย์ปฏิบัติการด้านความมั่นคงทางไซเบอร์ (Cybersecurity Operations Center : CSOC) ยกระดับการเฝ้าระวังภัยไซเบอร์ตลอด 24 ชั่วโมง พร้อมกำหนดกรอบงานตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response Framework) และซ้อมแผนรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Drill) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

3. เร่งพัฒนาวัฒนธรรมความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Culture) และกำหนดความตระหนักด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness) เป็น KPI ระดับองค์กร และดำเนินโครงการฝึกอบรมจำลองฟิชซิง (Phishing Simulation Training) อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างวัฒนธรรมสุขอนามัยไซเบอร์ “Cyber Hygiene” พฤติกรรมที่ทำเป็นกิจวัตรเพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูล อุปกรณ์ และตัวตนดิจิทัลให้เกิดขึ้นจริง

4. ลงทุนในระบบป้องกันเชิงรุก (Proactive Security) เพิ่มการลงทุนด้าน การตรวจจับภัยคุกคามด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-based Threat Detection), การตรวจจับและตอบสนองปลายทาง (Endpoint Detection & Response :EDR), ไฟร์วอลล์สำหรับเว็บแอปพลิเคชัน (Web Application Firewall : WAF) และสถาปัตยกรรมความปลอดภัยแบบ (Zero Trust Architecture) จะทำการตรวจสอบผู้ใช้ทุกรายและอุปกรณ์ทุกเครื่องก่อนที่จะสามารถเข้าถึงทรัพยากรได้ ไม่ว่าจะอยู่ภายในหรือภายนอกเครือข่ายขององค์กร เพื่อลดความเสี่ยงจากการโจมตีขั้นสูง

5. เสริมสร้างความร่วมมือภายนอก สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ สกมช., มหาวิทยาลัยคู่ความร่วมมือและผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยน Threat Intelligence และยกระดับมาตรฐาน Cybersecurity ตามแนวปฏิบัติสากล

ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยสามารถลดระดับความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์จากระดับ “สูง” ลงสู่ระดับ “ปานกลาง” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะหลังการยกระดับมาตรการควบคุมและเฝ้าระวังเชิงรุก ซึ่งส่งผลให้จำนวน Incident ลดลงอย่างต่อเนื่องและไม่พบเหตุการณ์ Data Breach รุนแรงในปี 2569

อย่างไรก็ตาม ภัยคุกคามทางไซเบอร์ยังคงมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการโจมตีต่อระบบดิจิทัลและข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งลงทุนในระบบ Cybersecurity เชิงรุก พัฒนา Incident Response แบบ Real-time และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ “Digital University” อย่างมั่นคง ยั่งยืน และสอดคล้องกับมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลดิจิทัลในระดับสากล

รหัสความเสี่ยง :	R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์
ประเภทความเสี่ยง:	Reputation Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรากฏของข่าวหรือประเด็นเชิงลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในสื่อสังคมออนไลน์และสื่อมวลชน 2. จำนวนข้อร้องเรียนจากนักศึกษา ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น 3. ผลสำรวจความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของผู้รับบริการลดลง 4. จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาหรือความร่วมมือทางวิชาการลดลง
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อรักษาและเสริมสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ 2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากนักศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากร ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	Risk Appetite (RA):	Risk Tolerance (RT):	ผล 6 เดือน:	สถานะ
1. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์	ยอมรับได้เฉพาะประเด็นเชิงลบเล็กน้อย	หากเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตาม >100,000 หรือ Engagement >5% ถือว่าเกินระดับยอมรับ	พบเหตุการณ์เชิงลบ 2-3 กรณีที่มี Engagement เกิน 5% ในกลุ่มศิษย์เก่าและนักศึกษา	สูงกว่า RA และบางกรณีเกิน RT ต้องเฝ้าระวังและจัดการเชิงรุก
2. Response Time	แก้ไขได้ภายใน 24 ชั่วโมง	แก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง	เฉลี่ยดำเนินการได้ภายใน 24-48 ชม. สำหรับข่าวอุบัติเหตุ แต่ข่าวจริยธรรมใช้เวลา นานกว่า	อยู่ใน RT แต่ยังต่ำกว่า RA ในบางกรณี

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	3 X 4 = 12 H สูง	2 X 1 = 2 L ต่ำ	2 x 3 = 6 M ปานกลาง

วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน : จากการติดตามสถานการณ์ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในรอบ 6 เดือน พบว่า มหาวิทยาลัยยังคงสามารถควบคุมและบริหารจัดการประเด็นเชิงลบได้ในระดับหนึ่ง โดยส่วนใหญ่สามารถตอบสนองและชี้แจงต่อสาธารณะได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ยังพบเหตุการณ์เชิงลบบางกรณีที่มีการเผยแพร่ในสื่อสังคมออนไลน์และเกิด Engagement สูง โดยเฉพาะในกลุ่มนักศึกษา ศิษย์เก่า และผู้ติดตามข่าวสารมหาวิทยาลัย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความเสี่ยงด้านชื่อเสียงยังคงอยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการเชิงบวกด้านการสื่อสารองค์กร เช่น การจัดตั้งทีมสื่อสารเฉพาะกิจ การใช้ช่องทางสื่อสารดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง และการจัดทำแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication Plan) รวมถึงการพัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนผ่าน Line OA และ Web-Complaints ซึ่งช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการรับรู้ปัญหาและตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงแผนสื่อสารองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคนวัตกรรม และเริ่มนำแนวคิด Social Listening มาใช้ติดตามกระแสสังคมและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดสำคัญหลายประการ ได้แก่ การส่งต่อข้อมูลจากหน่วยงานต้นสังกัดมายังส่วนกลางยังล่าช้าในบางกรณี ทำให้การตอบสนองต่อวิกฤติไม่ทันต่อสถานการณ์ บุคลากรหน้างานและผู้เกี่ยวข้องบางส่วนยังไม่เข้าใจขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน รวมถึงผู้ร้องเรียนยังมีความกังวลด้านความปลอดภัยของข้อมูลและการถูกเปิดเผยตัวตน ส่งผลให้บางกรณีไม่ได้รับข้อมูลหรือข้อร้องเรียนอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ระบบติดตามผลด้านภาพลักษณ์ยังเน้นการวัดผลเชิงปริมาณ เช่น จำนวน Like, Share หรือ Reach มากกว่าการวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้านทัศนคติ (Sentiment Analysis) ทำให้ยังไม่สามารถประเมินความเชื่อมั่นและความรู้สึกที่แท้จริงของสังคมต่อมหาวิทยาลัยได้อย่างครบถ้วน ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงจากสื่อสังคมออนไลน์ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากข่าวสารสามารถเผยแพร่และขยายผลได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเด็นด้านจริยธรรม ความปลอดภัย และการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระยะยาว หากไม่มีมาตรการจัดการเชิงรุกและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (6 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)
1. สื่อสารโปร่งใสและรวดเร็ว	มหาวิทยาลัยสามารถออกแถลงการณ์และชี้แจงเหตุการณ์สำคัญต่อสาธารณะได้ภายใน 24-48 ชั่วโมง ในหลายกรณี เช่น เหตุการณ์อุบัติเหตุและประเด็นที่ได้รับความสนใจจากสื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลให้สามารถลดกระแสวิพากษ์วิจารณ์และควบคุมสถานการณ์ได้ในระดับหนึ่ง	การส่งต่อข้อมูลจากหน่วยงานต้นสังกัดมายังส่วนกลางยังล่าช้าในบางกรณี ทำให้การตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤตไม่ทันต่อกระแสสังคม และข้อมูลที่ใช้สื่อสารยังไม่ครบถ้วนในระยะแรก	พัฒนา “Fast-Track Reporting Group” ผ่าน Line หรือแอปพลิเคชันเฉพาะกิจ เชื่อมโยงเลขานุการคณะหน่วยงานต้นสังกัด และทีมสื่อสารองค์กรส่วนกลาง เพื่อให้สามารถรายงานเหตุการณ์สำคัญได้แบบ Real-time และกำหนดแนวปฏิบัติการรายงานเหตุการณ์เร่งด่วนให้ชัดเจน
2. ระบบรับเรื่องร้องเรียน	มีการพัฒนาช่องทางรับเรื่องร้องเรียนผ่าน Line OA และระบบ Web-Complaints ช่วยให้ผู้รับบริการนักศึกษา และบุคลากรสามารถแจ้งปัญหาและติดตามผลได้สะดวกมากขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยรับรู้ประเด็นปัญหาได้รวดเร็วขึ้น	ผู้ร้องเรียนบางส่วนยังมีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล การถูกเปิดเผยตัวตน และผลกระทบจากการร้องเรียน ทำให้บางกรณีไม่ได้รับข้อมูลหรือข้อร้องเรียนอย่างครบถ้วน	พัฒนาระบบ Anonymous Reporting เพื่อปกป้องตัวตนผู้ร้องเรียน พร้อมกำหนดระดับชั้นความลับของข้อมูลตามมาตรฐาน PDPA และสื่อสารสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบคุ้มครองข้อมูลของมหาวิทยาลัย
3. แผนฟื้นฟูภาพลักษณ์และ Crisis Communication Plan	มหาวิทยาลัยได้จัดทำ Crisis Communication Plan และแต่งตั้งทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Communication Team) เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร รวมถึงมีการดำเนินกิจกรรม CSR และประชาสัมพันธ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง	บุคลากรหน้างาน (Front-line Staff) และผู้เกี่ยวข้องบางส่วนยังไม่เข้าใจขั้นตอน ลำดับอำนาจ (Hierarchy) และแนวทางการให้ข้อมูลในภาวะวิกฤต ทำให้การสื่อสารในบางกรณียังขาดความเป็นเอกภาพ	จัดทำ Crisis Manual ฉบับกระเป๋าสอด (Handy Guide) สำหรับผู้ปฏิบัติงาน พร้อมจัด Table-top Exercise และการซ้อมสถานการณ์จำลองด้านการสื่อสารวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจและความพร้อมในการปฏิบัติงาน
4. กลยุทธ์สื่อสารองค์กร	มีการปรับปรุงแผนสื่อสารองค์กรประจำปีให้สอดคล้องกับ KPI ด้านสื่อออนไลน์ และเพิ่มการใช้ช่องทางดิจิทัลในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง	การประเมินผลการสื่อสารยังเน้นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น Like, Share และ Reach มากกว่า	นำเทคโนโลยี Social Listening Tools เช่น Mandala หรือ Wisersight มาใช้วิเคราะห์ความคิดเห็นของสังคมเชิงคุณภาพ (Positive / Neutral / Negative) และ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (6 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)
	ต่อเนื่อง รวมถึงเริ่มนำแนวคิด Social Listening มาใช้ติดตามกระแสสังคม	การวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้านทัศนคติและความเชื่อมั่น (Sentiment Analysis)	จัดทำ Dashboard ติดตามภาพลักษณ์องค์กรแบบ Real-time
5. ระบบความปลอดภัย	มหาวิทยาลัยได้ติดตั้งระบบ CCTV และ Access Control ในพื้นที่สำคัญ รวมถึงพัฒนามาตรการดูแลความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัยเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น	ยังพบจุดอ่อนสัญญาณและพื้นที่นอกสายตา โดยเฉพาะในพื้นที่การเกษตร ฟาร์ม และพื้นที่ห่างไกล ซึ่งอาจเป็นช่องว่างด้านความปลอดภัย	พัฒนา Smart Security System เช่น การใช้โดรนตรวจการณ์ ระบบ AI ตรวจจับความผิดปกติ และขยายระบบกล้องวงจรปิดให้ครอบคลุมพื้นที่เสี่ยง พร้อมจัดทำแผนตรวจสอบและบำรุงรักษาระบบอย่างต่อเนื่อง

วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

จากการติดตามข้อมูลข่าวสาร กระแสสังคมออนไลน์ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในช่วงปีงบประมาณ 2569 พบว่า มหาวิทยาลัยยังคงมีภาพลักษณ์เชิงบวกในฐานะ “มหาวิทยาลัยแห่งชีวิต” และสถาบันชั้นนำด้านการเกษตร นวัตกรรมอาหาร และการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านเกษตรอัจฉริยะ (Smart Agriculture) การพัฒนาหลักสูตรด้าน Future Food และการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้เชิงบวกต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมขนาดใหญ่ เช่น งานแม่โจ้แฟร์ (MJU Fair) ในรูปแบบ Hybrid ทั้ง On-site และ Online รวมถึงการเผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรมผ่านสื่อดิจิทัล ส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้รับความสนใจ และมี Engagement เชิงบวกเพิ่มขึ้น ทั้งจากนักศึกษา ศิษย์เก่า ภาคเอกชน และเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยยังคงเผชิญความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงจากสื่อสังคมออนไลน์ที่มีการเผยแพร่ข้อมูลอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนักศึกษา ระบบรับน้อง ความปลอดภัยภายในมหาวิทยาลัย และการให้บริการระบบดิจิทัล ซึ่งสามารถสร้างกระแสวิพากษ์วิจารณ์และขยายผลได้ในระยะเวลาอันสั้น หากการสื่อสารและการตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่ทันต่อสถานการณ์

จากการติดตามในรอบ 6 เดือน พบว่า มีบางกรณีที่เกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะบนแพลตฟอร์ม X (Twitter), TikTok และ Facebook ซึ่งมี Engagement สูงในกลุ่มนักศึกษาและศิษย์เก่า แม้มหาวิทยาลัยจะสามารถชี้แจงและควบคุมสถานการณ์ส่วนใหญ่ได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด แต่ยังคงสะท้อนให้เห็นว่าความเสี่ยงด้านชื่อเสียงยังอยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด

ขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการเชิงบวกด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงสื่อสารมากขึ้น โดยมีการจัดตั้งทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Communication Team) การใช้ช่องทางสื่อสารดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนผ่าน Line OA และ Web-Complaints รวมถึงเริ่มนำแนวคิด Social Listening และ Social Monitoring มาใช้ติดตามกระแสความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเชิงรุก อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

- การส่งต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดกับส่วนกลางยังไม่รวดเร็วเพียงพอในบางกรณี
- บุคลากรหน้างานและผู้เกี่ยวข้องบางส่วนยังไม่เข้าใจขั้นตอนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน
- ระบบติดตามผลด้านภาพลักษณ์ยังเน้นการวัดผลเชิงปริมาณ เช่น Like, Share, Reach มากกว่าการวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้าน Sentiment Analysis
- ผู้ร้องเรียนบางส่วนยังมีความกังวลเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลและการเปิดเผยตัวตน
- ความเสี่ยงจาก “ข่าวลือ” และ “ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน” ในสื่อสังคมออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และสามารถกระจายตัวได้รวดเร็วกว่าสื่อหลัก

ประเด็น	ช่องทาง	ระดับผลกระทบ	การตอบสนอง
กรณีอุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัย	Facebook	Engagement > 5%	ชี้แจงภายใน 24 ชม.
กรณีร้องเรียนการให้บริการนักศึกษา	X / Facebook	Engagement สูง	ตั้งคณะทำงานตรวจสอบ
กรณีประเด็นด้านจริยธรรมบุคลากร	Social Media	กระทบภาพลักษณ์	ออกแถลงการณ์และติดตามข้อเท็จจริง

โดยเฉพาะประเด็นด้านจริยธรรม ความปลอดภัย ระบบดิจิทัล และการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระยะยาว หากไม่มีมาตรการจัดการเชิงรุก การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และระบบเฝ้าระวังเชิงดิจิทัลที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งยกระดับระบบบริหารความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงเชิงบูรณาการ โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบ Social Listening แบบ Real-time การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส การพัฒนาทักษะ Crisis Communication ของบุคลากรทุกระดับ และการสร้างกลไกการสื่อสารเชิงรุกที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน พร้อมลดระดับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการวิกฤตและการสื่อสารเชิงรุกแบบ Real-time มหาวิทยาลัยควรจัดตั้ง “Integrated Reputation & Crisis Management Center” เพื่อทำหน้าที่เฝ้าระวัง วิเคราะห์ และตอบสนองต่อประเด็นความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์แบบ Real-time โดยเชื่อมโยงข้อมูลจาก social media, Complaint System, ข่าวออนไลน์ และหน่วยงานภายในเข้าสู่ระบบกลาง พร้อมกำหนด Incident Escalation Protocol และ Fast-Track Reporting System เพื่อให้สามารถสื่อสารและตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นเอกภาพ

2. ยกระดับระบบ Social Listening และ Sentiment Analysis เชิงลึก ควรนำเทคโนโลยี Social Listening Tools และ AI Analytics มาใช้ติดตาม วิเคราะห์ และคาดการณ์แนวโน้มกระแสสังคมทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยไม่จำกัดเพียงการวัดผลเชิงปริมาณ เช่น Like, Share หรือ Reach แต่ต้องสามารถวิเคราะห์ระดับความเชื่อมั่น (Trust), ทศนคติ (Sentiment) และประเด็นความเสี่ยงที่อาจลุกลามเป็นวิกฤตด้านชื่อเสียง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงรุกได้อย่างแม่นยำและทันท่วงที

3. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลและการสื่อสารอย่างรับผิดชอบ มหาวิทยาลัยควรผลักดัน “Reputation & Ethics Culture” ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากร นักศึกษา และผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบด้านชื่อเสียงจากการสื่อสารและการปฏิบัติงาน พร้อมจัดอบรมด้านจริยธรรม การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) และ Cyber/Media Literacy อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างระบบ

Whistleblowing และ Anonymous Reporting ที่ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ เพื่อส่งเสริมการเปิดเผยปัญหาอย่างสร้างสรรค์และโปร่งใส

4. พัฒนาระบบ Crisis Communication Framework และการซ้อมสถานการณ์จำลอง ควรกำหนด Crisis Communication Framework ที่ชัดเจน ครอบคลุมบทบาท หน้าที่ ลำดับการอนุมัติข้อมูล และแนวทางการสื่อสารในแต่ละประเภทเหตุการณ์ พร้อมจัดทำ Crisis Manual และดำเนินการซ้อม Table-top Exercise / Simulation Exercise ร่วมกับทุกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

5. สร้างภาพลักษณ์เชิงบวกผ่าน Strategic Branding และ Stakeholder Engagement มหาวิทยาลัยควรพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้าง Brand Reputation ในระยะยาว ผ่านการเผยแพร่ผลงานวิจัยความสำเร็จของนักศึกษาและศิษย์เก่า กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) และบทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาชุมชนและประเทศ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับสื่อมวลชน ศิษย์เก่า ภาคเอกชน และเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

6. พัฒนาระบบความปลอดภัยและการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ควรยกระดับระบบความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย ทั้งด้าน Physical Security และ Digital Security โดยนำเทคโนโลยี Smart Security เช่น AI Surveillance, Drone Monitoring และ Incident Alert System มาใช้ในพื้นที่เสี่ยง พร้อมบูรณาการข้อมูลด้านความปลอดภัยเข้ากับระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

7. กำหนดตัวชี้วัดด้านชื่อเสียงองค์กร (Reputation KPI) เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรกำหนด Reputation KPI และ Reputation Dashboard ในระดับองค์กร เช่น ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับความรู้สึก (Sentiment) เชิงบวก Response Time และจำนวนประเด็นวิกฤตที่สามารถควบคุมได้ภายในเวลาที่กำหนด เพื่อใช้ติดตามและประเมินผลการบริหารชื่อเสียงองค์กรอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลผู้บริหารทุกระดับ