



ตัวอย่างการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มจ-ส-02



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 จึงจำเป็นต้องเร่งรัด

การดำเนินงานในรอบ 9 เดือนและ 12 เดือน พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผล บูรณาการข้อมูลสารสนเทศร่วมกันทั้งองค์กร และผลักดันมาตรการเชิงรุกให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

ตารางที่ 1: สรุปผลการรวมการดำเนินงานตามการบริหารความเสี่ยง

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: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์	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 จากเป้าหมาย 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 รวมถึงขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการประสานงาน 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	- อาจารย์ประจำบางส่วนยังขาดความพร้อมและปรับตัวเข้าต่อเทคโนโลยีใหม่ 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. การจัดตั้งคณะทำงาน ชั้นเคลื่อนการจัดอันดับ (Ranking Task Force)	- แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อ ชั้นเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสู่สากล เรียบร้อยแล้ว	- คณะทำงานยังขาดการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก (Deep Insights) ของคู่แข่งและเกณฑ์การประเมินที่ เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงงบประมาณในการ ชั้นเคลื่อนกิจกรรมเชิงรุกยังมีจำกัด	- จัดสรรงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มเติมเพื่อจ้าง สถาบันผู้เชี่ยวชาญหรือซื้อฐานข้อมูลวิเคราะห์สถิติ Ranking โดยตรง พร้อมจัดทำฐานข้อมูลกลางสำหรับ จำลองและวิเคราะห์คะแนน (Ranking Simulation Dashboard) เพื่อการวางแผนที่แม่นยำ

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล) / รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิพิมพ์พิมพ์) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)

รอบการรายงาน : 6 เดือน (ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569)

1. สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน (Risk Status Overview)

จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน พบว่า ประเด็นความเสี่ยง S1 “ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” ยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High Risk)” และอยู่ในสถานะ “เฝ้าระวังเชิงวิกฤต (Critical Monitoring)” เนื่องจากผลการดำเนินงานของตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs) หลายรายการยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัยระดับนานาชาติ และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ

ผลการประเมินระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ที่ 15 คะแนน (Likelihood 5 × Impact 3) แม้จะลดลงเล็กน้อยจากระดับก่อนดำเนินการซึ่งอยู่ที่ 16 คะแนน (Likelihood 4 × Impact 4) แต่ยังคงสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน (Likelihood 3 × Impact 3)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ระดับ “โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)” เพิ่มขึ้นสู่ระดับสูงมาก ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการตีพิมพ์บทความวิจัยในฐานข้อมูล Scopus/ISI ที่ยังต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมาก การสร้างรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสากล แม้ว่ามหาวิทยาลัยยังสามารถรักษาอันดับ THE World University Rankings (THE WUR) ให้อยู่ในช่วง 1,201–1,500 ของโลกได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยยังมีพัฒนาการเชิงบวกในหลายด้าน ทั้งการพัฒนาระบบสนับสนุนงานวิจัย การขยายความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ และการส่งเสริมความเป็นมหาวิทยาลัย สีเขียวและมหาวิทยาลัยเกษตรอัจฉริยะ ซึ่งยังคงเป็นจุดแข็งสำคัญในการแข่งขันระดับสากล

2. ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs)

KRI 1: ร้อยละของบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)

- Risk Appetite (RA): $\geq 40\%$
- Risk Tolerance (RT): 35–39%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 1.48%

ผลการดำเนินงานอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมาก สะท้อนถึงข้อจำกัดด้านศักยภาพการผลิตผลงานวิจัยระดับนานาชาติ ภาระงานสอนและการกิจอื่นของอาจารย์ รวมถึงข้อจำกัดด้านแรงจูงใจและระบบสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารคุณภาพสูง (Q1/Q2)

KRI 2: ร้อยละรายได้จากการขายผลงานวิจัยให้ภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ

- Risk Appetite (RA): $\geq 15\%$
- Risk Tolerance (RT): 10–14%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 3.23% (17,415.89 บาท จากเป้าหมาย 540,000 บาท)

ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าการถ่ายทอดองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งระบบฐานข้อมูลและการติดตามรายได้จากการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยยังไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time อย่างสมบูรณ์

KRI 3: ร้อยละของจำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด

- Risk Appetite (RA): $\geq 8\%$
- Risk Tolerance (RT): 5–7%
- ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน: 3.20% (515 คน จากนักศึกษาทั้งหมด 16,437 คน)

แม้ว่าจำนวนนักศึกษาต่างชาติจะสูงกว่าเป้าหมายเชิงปริมาณเบื้องต้นที่กำหนดไว้ แต่เมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษาทั้งหมดแล้ว ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสากล และยังไม่สามารถสนับสนุนคะแนนด้าน International Outlook ของ THE WUR ได้อย่างเพียงพอ

3. ผลการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานสำคัญได้ดังนี้

3.1 ด้านการวิจัยและการตีพิมพ์ระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมการจัดทำกลุ่มวิจัย (Research Cluster) และสนับสนุนทุนวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงเพิ่มการสนับสนุนการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus/WoS และส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกับเครือข่ายต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือด้านวิชาการเพิ่มขึ้นในหลายสาขา

3.2 ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization) มีการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษเพิ่มเติม พร้อมขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่ความร่วมมือในต่างประเทศ รวมถึงดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศ (International Outreach) และการประชาสัมพันธ์เชิงรุกผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ

3.3 ด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (University Ranking) มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะทำงานด้าน Ranking Analytics และเริ่มพัฒนาระบบ Dashboard เพื่อติดตามข้อมูลด้าน THE/QS Ranking รวมถึงตัวชี้วัดด้านงานวิจัย ความเป็นนานาชาติ และความยั่งยืน (Sustainability) เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

3.4 ด้านการสร้างรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมผ่านอุทยานวิทยาศาสตร์และศูนย์นวัตกรรม รวมถึงสนับสนุนการจดทรัพย์สินทางปัญญาและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์

4. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญ

แม้ผลการดำเนินงานโดยรวมจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังคงพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

1. ภาระงานสอนและงานบริหารของอาจารย์ยังอยู่ในระดับสูง ส่งผลต่อการผลิตผลงานวิจัยระดับนานาชาติ
2. ระบบแรงจูงใจสำหรับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติยังไม่สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำได้
3. จำนวนหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษยังมีจำกัดในบางสาขาวิทยาศาสตร์
4. การตลาดเชิงรุกและการสร้างแบรนด์ในระดับนานาชาติยังขาดความต่อเนื่อง
5. ระบบข้อมูลด้าน Ranking, Research และกิจการระหว่างประเทศ (International Affairs) ยังแยกส่วนและไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time
6. ความร่วมมือวิจัยเชิงลึกกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศยังมีจำนวนจำกัด
7. รายได้จากการใช้ประโยชน์งานวิจัยเชิงพาณิชย์ยังต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ

5. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันระดับนานาชาติและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินมาตรการสำคัญ ดังนี้

5.1 เร่งขับเคลื่อนโครงการเร่งรัดการวิจัย (Research Acceleration Program) สนับสนุนการจัดตั้งเส้นทางงานวิจัย หรือหลักสูตรวิจัย (Research Track) สำหรับอาจารย์และนักวิจัยศักยภาพสูง ลดภาระงานสอนสำหรับกลุ่มนักวิจัยหลัก และเพิ่มแรงจูงใจสำหรับการตีพิมพ์ในวารสาร Q1/Q2 รวมถึงสนับสนุนทุนเริ่มต้น (Seed Grant) กองทุนร่วมระหว่างประเทศ (International Matching Fund)

5.2 พัฒนาระบบข้อมูลและการวิเคราะห์อันดับ (Ranking Analytics) แบบบูรณาการ เชื่อมโยงข้อมูลด้านงานวิจัย รายได้จากอุตสาหกรรม นักศึกษาต่างชาติ และข้อมูล Ranking เข้าสู่ Dashboard กลางของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถติดตาม วิเคราะห์ และคาดการณ์ผลการจัดอันดับได้แบบ Real-time

5.3 ยกระดับความเป็นนานาชาติอย่างเชิงรุก ขยายหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษในสาขาวิทยาศาสตร์ เช่น AgriTech, AI, Sustainability และ Climate Change พร้อมพัฒนาหลักสูตร Joint Degree/Dual Degree และจัดสรรทุนสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติกลุ่มศักยภาพสูง

5.4 ส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรม พัฒนาระบบนิเวศเชิงพาณิชย์ (Commercialization Ecosystem) และสร้างกลไกเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสนับสนุน Startup/Spin-off และการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์

5.5 บูรณาการเป้าหมาย Ranking เข้ากับ KPI ทุกส่วนงาน กำหนดให้เป้าหมายด้าน International Ranking เป็น KPI ร่วมของทุกคณะและหน่วยงาน พร้อมเชื่อมโยงกับระบบจัดสรรงบประมาณตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Budgeting) เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งองค์กร

6. ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังคงสามารถรักษารักรักษาอันดับ THE World University Rankings (THE WUR) ในช่วง 1,201–1,500 ของโลกได้อย่างต่อเนื่อง และมีพัฒนาการเชิงบวกด้านงานวิจัย ความเป็นนานาชาติ และการพัฒนาหลักสูตร อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญหลายรายการยังต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัยระดับนานาชาติ รายได้จากการถ่ายทอดเทคโนโลยี และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งขับเคลื่อนมาตรการเชิงรุกด้านการวิจัย ความเป็นนานาชาติ การบริหารจัดการข้อมูล และการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ และสนับสนุนเป้าหมายการก้าวสู่มหาวิทยาลัยระดับ Top 1,000 ของโลกอย่างยั่งยืนในระยะยาว