



แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ

ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2569

2026

ผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยทักษิณ
ในการประชุมครั้งที่ 11/2568
ณ วันที่ 13 ธันวาคม 2568

Risk Management Plan Thaksin University 2026

ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร มหาวิทยาลัยทักษิณ

soqd.tsu.ac.th

soqd_tsu@tsu.ac.th

074-317600

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	ข
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 กรอบบริหารความเสี่ยง	2
1.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	6
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกที่สำคัญ	11
ส่วนที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	17
2.1 ประเด็นความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	18
2.2 การวิเคราะห์และการประเมินระดับความเสี่ยง	19
ภาคผนวก	83

บทสรุปผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยทักษิณมุ่งหวังที่จะให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐาน COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM 2017) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามหลักเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สอดแทรกอยู่ในการดำเนินงานปกติทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย รวมทั้งสร้างการเรียนรู้ และการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยอ้างอิงกรอบมาตรฐาน COSO ERM 2017 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยเสี่ยง

มหาวิทยาลัยทักษิณได้ใช้ Risk Universe Analysis เป็นเครื่องมือสำคัญในการทบทวนสถานการณ์ภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาปัจจัยจาก PESTEL, SWOT และ McKinsey 7S Framework ครอบคลุมประเด็นสำคัญด้านนโยบายของรัฐ เทคโนโลยี การแข่งขันทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาระบุประเด็นความเสี่ยงใน ปีงบประมาณ 2569

สรุปประเด็นความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2569

จากทบทวนสถานการณ์ภายในและภายนอกที่สำคัญ มหาวิทยาลัยทักษิณได้ระบุประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญจำนวน 12 ประเด็น โดยมีการคัดเลือกประเด็นที่มีโอกาสเกิดสูงและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญในปีงบประมาณ 2569 จำนวน 8 ประเด็น เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ด้านความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
1	S1 - บุคลากรสายวิชาการบางส่วนยังไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะการเรียนการสอนตามกรอบ Thailand PSF ได้	ด้านยุทธศาสตร์	$2 \times 5 = 10$ (สูง)
2	S2 – การไม่บรรลุเป้าหมายการพัฒนาเป็นคณะวิจัย	ด้านยุทธศาสตร์	$3 \times 4 = 12$ (สูง)

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ด้านความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)
3	S3 – การยกระดับการจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและขยายฐานนักศึกษานานาชาติ	ด้านยุทธศาสตร์	2 × 4 = 12 (สูง)
4	S4 – การบรรลุเป้าหมายจำนวนนิสิตที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ	ด้านยุทธศาสตร์	5 × 5 = 25 (สูงมาก)
5	S5 - ผลงานวิจัยและนวัตกรรมไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	ด้านยุทธศาสตร์	3 × 3 = 9 (สูง)
6	O1 - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย	ด้านการปฏิบัติงาน	3 × 4 = 12 (สูง)
7	F1 - การบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อประสิทธิภาพในโครงการก่อสร้างของมหาวิทยาลัย	ด้านการเงิน	3 × 4 = 12 (สูง)
8	R1 – การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก	ด้านชื่อเสียง	3 × 4 = 12 (สูง)

เกณฑ์การคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงที่นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พิจารณาจากระดับความเสี่ยงในสองมิติ ได้แก่ **โอกาสการเกิด (Likelihood)** และ **ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact)** โดยเน้นประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก ส่วนประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำและปานกลาง รวมถึงประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จะถูกนำไปควบคุมตามแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

แนวทางการจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นที่คัดเลือกโดยคำนึงถึงความสำคัญและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และเน้นการบริหารเชิงรุกเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยในทุกมาตรการจัดการความเสี่ยงมีการมอบหมาย **Risk Owner** และ **Data Owner** อย่างชัดเจน รวมถึงรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส และรายงานผลต่อคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

สรุป

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ปีงบประมาณ 2569 ถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืน โดยมีเป้าหมายให้ **“ความเสี่ยงกลายเป็นโอกาสในการพัฒนา”** มหาวิทยาลัยทักษิณให้สามารถปรับตัวได้อย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก การบรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายที่สำคัญตามพันธกิจ และบรรลุยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยพร้อมขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับอย่างเป็นระบบ มีธรรมาภิบาล และมุ่งสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมอย่างยั่งยืนในอนาคต

ส่วนที่ 1 : บทนำ

ความเสี่ยง (Risk) เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรืออันตราย ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมายขององค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อใช้จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีการระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานสำหรับจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยทักษิณมีนโยบายให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยมีระบบการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 ถึงแม้ว่าระบบการควบคุมภายในจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใด ก็ไม่อาจจะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเหนือความคาดหมายได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดให้มีระบบและการจัดการบริหารความเสี่ยงโดย ต้องมีการระบุความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยงและโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ส่วนงาน โครงการ กิจกรรม หรือตัวชี้วัดด้วยเครื่องมือต่าง ๆ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดทั้งในปัจจุบันและอนาคต ลดความสูญเสียความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อองค์กรเกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ และสร้างคุณค่าคุณประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัย สามารถเปลี่ยนปัญหา ความสูญเสีย วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้เป็นความได้เปรียบและโอกาสที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยทักษิณนำกรอบแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของกระทรวงการคลัง พ.ศ.2562

2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐาน COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM 2017)

1.1 กรอบบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กรภายใต้ COSO ERM 2017 คือ วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกันกับการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และผลการดำเนินงาน รวมถึงการทบทวน และการสื่อสารรายงานความเสี่ยงด้วยการผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน และทบทวนแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่สำคัญและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป

การบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 20 หลักการ โดยนำไปปฏิบัติใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน ได้แก่ 1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก 2) การพัฒนากลยุทธ์ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 4) การนำไปใช้และผลการดำเนินงาน 5) การเพิ่มคุณค่า โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบและหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์กร
COSO ERM 2017

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture) การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กร ในการให้ความสำคัญสร้างความรับผิดชอบ สร้างวัฒนธรรม รวมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนั้น การกำกับดูแลและวัฒนธรรม จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ประกอบด้วย หลักการดังนี้

- **หลักการที่ 1 การจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)** มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- **หลักการที่ 2 การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา/การดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)** ควรมีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

- **หลักการที่ 3 กำหนดวัฒนธรรมของสถาบันที่ต้องการ (Defines Desired Culture)** ควรกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ในด้านของภาพรวมองค์กร โดยให้ระบุพฤติกรรมที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่กำหนดไว้ และในด้านของบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรนั้นด้วยซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง อาจเกิดจากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

- **หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values)** ควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรโดยการยึดถือวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามภาระงานที่รับผิดชอบ พัฒนาความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสื่อสารภายในที่เหมาะสม

- **หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)** ควรสนับสนุนให้เกิดการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่งเสริมการฝึกอบรมของบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง พัฒนาความสามารถในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและภาระงานในทุกระดับ

2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ได้ โดยการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้สัมพันธ์กับเป้าหมายของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยหลักการดังนี้

- **หลักการที่ 6 วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)** ควรพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง จากการบริหารองค์กร ที่มีต่อกลยุทธ์ทางการเงิน การแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม บริบทภายนอก และผู้มีส่วนได้เสีย

- **หลักการที่ 7 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)** ควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจขององค์กรรวมทั้งสร้าง รักษา แลก่อให้เกิดความตระหนักถึงคุณค่าขององค์กร โดยกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจขึ้นอยู่กับพิจารณาและตัดสินใจของผู้บริหารภายใต้บริบทที่ต่างกันของแต่ละหน่วยงาน

- **หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ (Evaluates Alternative Strategies)** การค้นหากลยุทธ์ต่าง ๆ และประเมินผลการใช้กลยุทธ์นั้น ที่อาจเกิดขึ้นทางบวกและทางลบ ต่อภาพรวมขององค์กร

- **หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)** ควรกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจของ

สถาบันในการดำเนินการทุกระดับ ให้ครอบคลุมด้านการเงิน ด้านปฏิบัติการ ด้านกฎหมายรวมถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

3. ผลการดำเนินงาน (Performance) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสในการเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมถึงตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไข ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยหลักการดังนี้

- **หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)** ควรระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร โดยรวมถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงใหม่ และควรมีการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการดำเนินการจัดการ
- **หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)** ควรประเมินโอกาสเกิดของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และประเมินความรุนแรงของผลกระทบ หากเกิดความเสี่ยงนั้นแล้ว
- **หลักการที่ 12 จัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)** ควรพิจารณาระดับความเสี่ยง โดยจัดลำดับจากความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงก่อนหลัง
- **หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses)** ควรระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยง มาตรการ แนวทางการจัดการ โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการจัดการให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ และทรัพยากรที่ใช้ต้องมีความคุ้มค่า
- **หลักการที่ 14 พัฒนากรอบภาพรวมของความเสี่ยงองค์กร (Develops Portfolio View)** ควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร จากการรวบรวมวิเคราะห์ความเสี่ยงจากหน่วยงานในสังกัด โดยใช้เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง

4. การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) กระบวนการบริหารความเสี่ยงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการเป็นระยะ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการและเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ในทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอย่างรวดเร็ว การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไขประกอบด้วยหลักการดังนี้

- **หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change)** ควรระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน และประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- **หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)** ควรทบทวนผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ทำ

ให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ รวมถึงวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- **หลักการที่ 17 หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)** ควรปรับปรุงมาตรการ และแนวทางการจัดการ ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, & Reporting) การสื่อสารเป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร โดยเป็น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะสนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กร จะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลเพื่อรวบรวม ประมวลผล และ จัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กร จึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง และผลการดำเนินการได้ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน ประกอบด้วยหลักการดังนี้

- **หลักการที่ 18 ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Leverages Information and Technology)** ควรจัดให้มีสารสนเทศที่เพียงพอ เหมาะสมและทันเวลา โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อใช้ค้นหารูปแบบความสัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดเข้าด้วยกันซึ่งจะ นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้

- **หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)** ควร มีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน การดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยการสื่อสารข้อมูลจะต้องมีอย่างเพียงพอทั้งภายในและภายนอก และสื่อสารผ่านระดับต่าง ๆ

- **หลักการที่ 20 รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)** ควรมีการรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการ ดำเนินงานอย่างน้อยทุกไตรมาส และทุกระดับให้ครอบคลุมทั้งองค์กร

1.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยทักษิณได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐาน COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM 2017) โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง จากการวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอก ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารร่วมในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยมหาวิทยาลัยทักษิณได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงโดยให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ดังนี้

- 1) เพื่อใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงลดมูลเหตุของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นขององค์กร ให้สามารถบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- 2) เพื่อให้การบริหารของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นเครื่องมือสำคัญสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและองค์กร
- 3) เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานการจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเตรียมพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา
- 4) เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการติดตาม ประเมินผล และนำผลประเมินมาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

2. การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้ โดยมหาวิทยาลัยได้ระบุประเภทความเสี่ยงไว้ 6 ประเภทดังนี้

- 1) **ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และดำเนินการวางแผนการบริหารความเสี่ยง
- 2) **ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ
- 3) **ด้านการเงิน (Financial Risk)** ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

- 4) **ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)** คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- 5) **ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)** คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือขององค์กร และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- 6) **ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk)** คือ ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อความปลอดภัยในสุขภาพร่างกาย ชีวิต และทรัพย์สิน เกี่ยวข้องกับ อุบัติเหตุหรือเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นโดยฉับพลัน ตัวอย่างเช่น ขอบเสีย ขยะพิษ สารพิษ สารเคมี รั่วไหล เพลิงไหม้อาคาร อันตรายจากอาคารเก่า ที่ชำรุด ทรุดโทรม ภัยพิบัติ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

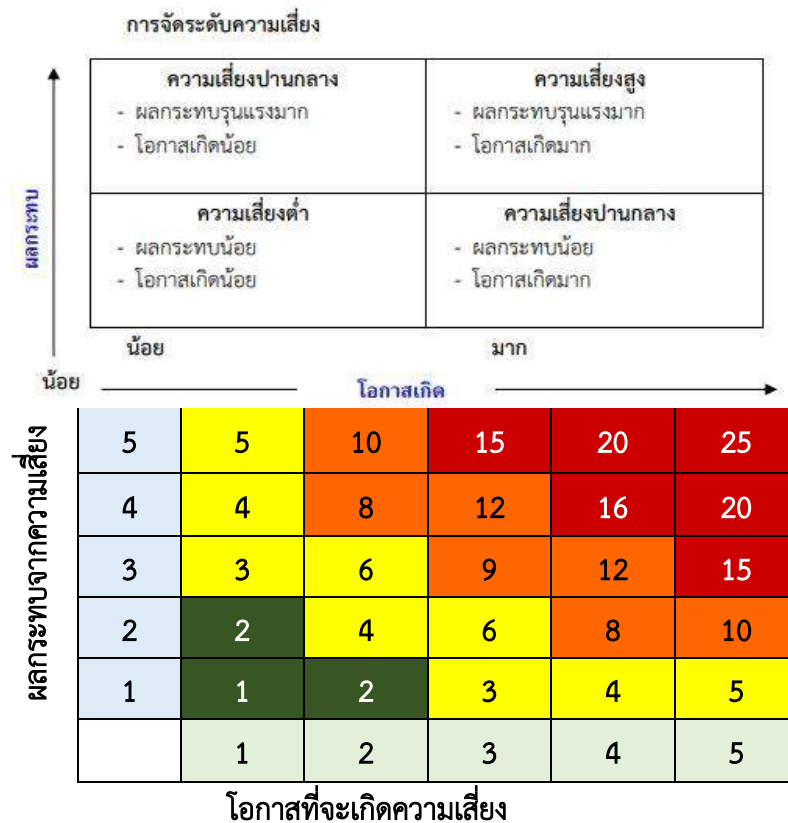
- **โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)** เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

- **ผลกระทบ (Impact)** หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากเพียงใด

การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize) เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการ วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ โดยเลือกความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	13 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงในทันที เพื่อให้ความเสี่ยงต่ำลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในที่สุด
สูง	7 - 12	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	3 - 6	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่น้อยลงต่อไป
ต่ำ	1 - 2	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดและติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



1-2 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ	7-12 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง
3-6 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง	13-25 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

2) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การไม่ต้องการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีกกรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

3) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมกับกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์

4) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัยกับองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยง (4T)

4T	TAKE	TREAT	TRANSFER	TERMINAT
ความหมาย	ยอมรับ	ลด	กระจาย / ถ่ายโอน	หลีกเลี่ยง
	ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้	ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	บริหารจัดการความเสี่ยง แบบร่วมจัดการ โดยกระจาย ถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนไปให้กับบุคคล หรือองค์กรอื่น	ยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง (ไม่คุ้มเสี่ยง)

ภาพที่ 2 กลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยง (Address Risk Responses)

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยมีการติดตามการบริหารความเสี่ยงใน 2 ลักษณะ คือ

- การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และเป็นการสอบถามดูว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพที่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ให้ดำเนินการต่อไป หรือแผนบริหารความเสี่ยงควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดความถี่ในการติดตามผลทุก 3 เดือน (ไตรมาส) หรือ 6 เดือน และประเมินผล ณ สิ้นปีงบประมาณ มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลาและมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์
- ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การ ติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยทักษิณ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยยึดตามกระบวนการข้างต้น ซึ่งมีรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ ในส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 : การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกที่สำคัญ

มหาวิทยาลัยทักษิณได้นำ Risk Universe Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์และทบทวนสถานการณ์ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งโอกาสที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้มหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงจากสถานการณ์ภายนอกและสถานการณ์ภายใน ตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568
2. นโยบายของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
3. การค้นหาความเสี่ยงที่สำคัญจากภายนอก External Risk Factors (PESTEL)
4. Global Trends ที่มีผลกระทบสูงต่อการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย
5. ผลการทบทวนแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยทักษิณ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)
6. การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์จาก McKinsey 7S Framework
7. ผลการศึกษาและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก
8. การค้นหาความเสี่ยงสำคัญจากภายใน Internal Risk factors (SWOT Analysis)
9. การสัมภาษณ์กรรมการบริหารมหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นเชิงลึก
10. ผลการสอบทานจาก Internal Audit
11. การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารส่วนงานถึง ปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน

ข้อมูลสำคัญที่ได้จาก Risk Universe Analysis เพื่อประกอบการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงประจำปี 2569

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
ด้านยุทธศาสตร์ (S)	1. นโยบายของรัฐบาล ความไม่แน่นอนของการเมืองในประเทศ 2. นโยบายเร่งด่วนการอุดมศึกษาไทยที่เน้นหลักสูตร Sandbox 3. ทิศทางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนทิศทางและบทบาทของอุดมศึกษา (Re-Orientatation) 2) การปรับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา	1. การเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation) 2. การปรับเปลี่ยนค่านิยม TSU Move 3. การพลิกโฉมมหาวิทยาลัยทักษิณไปสู่ “The University of Glocalization” 4. การประกาศนโยบาย 10 ค่านั่ง

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
	3) การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน 4) การจัดองค์กรใหม่ (Re-Organization) 4. โครงสร้างประชากร จำนวนนักเรียน-นักศึกษาที่ลดลง 5. ความผันผวนงบประมาณรัฐ/เบิกจ่ายล่าช้า 6. คลื่นเทคโนโลยี AI/EdTech และการทดแทนปริญญา 7. ความต้องการทักษะตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 8. การแข่งขันข้ามพรมแดน/แพลตฟอร์มโลก 9. ภูมิรัฐศาสตร์ วีซ่า และอัตราแลกเปลี่ยน กระทบต่อการรับนักศึกษาต่างชาติ 10. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ 11. ค่านิยมที่มีต่อการเรียนปริญญาของคนรุ่นใหม่ 12. ระบบการศึกษาที่เน้น multi skill 13. การเรียนรู้แบบโมดูลสั้น Micro-credentials & Skills-first Economy 14. การแข่งขันของมหาวิทยาลัยที่สูงขึ้น 15. Cybersecurity เข้มข้นและถี่ขึ้น 16. Technology change ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กร 17. ความคาดหวังของสังคม/แรงกดดันโซเชียล 18. สังคมผู้สูงอายุ Aging Society 19. ปัญหาความขัดแย้ง ไทย-กัมพูชา	5. ระบบการบริหารองค์กร การปรับโครงสร้างการบริหาร การแบ่งขนาดส่วนงานวิชาการเป็น S M และ L 6. นโยบายการปรับส่วนงานวิชาการเป็นคณะวิจัย 7. โครงการจัดคณะแพทยศาสตร์ และการบริหารทางการแพทย์ผ่านศูนย์การแพทย์แบบองค์รวม 8. การวางโครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจ Soft power (TSU-BAP) 9. เติบโต Brands Management 10. เสริมสร้างคุณค่าปริญญา Transcript Skill Transcript และ TSU Micro-credentials 11. พัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดงาน/หลักสูตรวิชาชีพ 12. มุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตเป็นนักนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ 13. พัฒนาหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรสองภาษา หลักสูตรภาษาอังกฤษ และระบบนิเวศเพื่อรองรับนักศึกษาต่างชาติ 14. ขยายเครือข่ายความร่วมมือพัฒนาหลักสูตร 2 ปริญญา และหลักสูตรฟรีเมียม กับสถาบันในต่างประเทศ 15. ขยายฐานเรียนรู้แบบ Non-degree, Pre-degree และการศึกษาตามอัธยาศัย, WBL, Self-Paced Learning ผ่าน TSU for All และ TSU Credit Bank ที่เชื่อมต่อกับ National Credit Bank 16. นำเทคโนโลยี AI มาสนับสนุนในการเรียนรู้ 17. พัฒนาหลักสูตรใหม่ รับการพัฒนาในระบบเศรษฐกิจแห่งอนาคต และ Blended Learning แบบ Major +

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
		18. พัฒนาและรับรองคุณภาพบัณฑิต โดยการสอบประมวลผลการเรียนรู้ ก่อนสำเร็จการศึกษา 19. พัฒนาแพลตฟอร์ม TSU-Portfolio 20. TSU Campus Life ที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ 21. พัฒนาจำนวนผู้เรียนที่มีการเทียบ โอนรายวิชาในระบบคลังหน่วยกิต 22. มีแหล่งทุนภายนอกที่สนับสนุนการ สร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ และ งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี 23. การจัดการงานวิจัยและทรัพย์สิน ทางปัญญาสู่เชิงพาณิชย์และการ สร้างนวัตกรรมสังคม 24. งานวิจัยและบริการวิชาการที่ตอบ โจทย์ปัญหาของชุมชนได้อย่าง ครอบคลุม 25. การบริการวิชาการที่ยกระดับ คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมใน ชุมชนท้องถิ่น 26. การพัฒนานวัตกรรมสังคมเชิงพื้นที่ ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม และการ เป็นสะพานเชื่อมโลก ร่วมกับหุ้นส่วน การพัฒนา
ด้านการ ปฏิบัติงาน (O)	1. นโยบายดิจิทัลภาครัฐ (Cloud-First) 2. นโยบาย Upskill and Reskill 3. AI Governance 4. Digital disruption 5. การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) 6. Carbon neutrality/ ESG sustainability in organizations 7. การระบาดของโรคอุบัติใหม่ 8. สุขภาพจิตของบุคลากรและนิสิต 9. เหตุสุดวิสัยจากสภาพอากาศสุดขั้ว มลพิษ/คลื่นความร้อน	1. การสร้างแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการใช้ AI ในมหาวิทยาลัย 2. พัฒนาฐานข้อมูลที่ใช้ในการ วางแผน/ทำงานให้ทันสมัย 3. ความล่าช้า ข้อผิดพลาดใน กระบวนการทำงาน 4. กระบวนการปฏิบัติการณ์มีหลาย กระบวนการและไม่เชื่อมโยงกันทำ ให้เกิดความซับซ้อน 5. การอบรมให้ความรู้ด้านการใช้งาน AI อย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ บุคลากรและนิสิต รวมถึงการ สนับสนุนการใช้งาน AI Tool

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
		6. การสนับสนุนเครื่องมือการทำงานที่ทันสมัย เช่น Microsoft office 356 และ Canva Education 7. การสร้างสภาพแวดล้อมและสุขภาวะการทำงานของบุคลากร 8. นโยบายลดคาร์บอน ผลิตพลังงานสะอาดและปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม 9. จัดทำมาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์ ISO/IEC 27001:2022
ด้านการเงิน (F)	1. นโยบายของรัฐในการลดงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2. ทุนสนับสนุนการวิจัยลดลงจากนโยบายของภาครัฐและความต้องการของภาคการผลิต/สังคม 3. ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจภายใน/ภายนอกประเทศ 4. สภาวะเงินเฟ้อทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น 5. ต้นทุนสาธารณูปโภคผันผวน 6. ความล่าช้า/ข้อจำกัดการจัดซื้อจัดจ้าง (e-GP) 7. การเปลี่ยนนโยบายเงินกู้ กยศ/เหตุชะลอเบิกจ่ายอาจกระทบกระแสเงินภาคการศึกษา	1. สถานะความสมดุล และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย 2. ช่องทางแสวงหารายได้ยังมีข้อจำกัด 3. ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคเพิ่มมากขึ้น 4. การลงทุนในที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล 5. คลามล่าช้าในการก่อสร้างส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน 6. การใช้งบประมาณซ่อมแซม/ปรับปรุง อาคารสถานที่
ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (C)	1. กฎหมายที่รัฐบาลกำหนดทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัว 1) พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) 2) พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลัง 3) พ.ร.บ.การอุดมศึกษา 2. การตรวจสอบธรรมาภิบาลในอุดมศึกษา	1. อาจารย์/นักวิจัยทำผิดจริยธรรมการวิจัยอย่างร้ายแรง (Plagiarism) 2. บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบละเมิดจริยธรรม จรรยาบรรณ และการ Corruption 3. ความปลอดภัยในการเก็บรักษา/ปกป้อง ข้อมูลส่วนบุคคล
ด้านชื่อเสียง (R)	1. การเสื่อมเสียชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยจากโซเชียลมีเดีย/สำนักข่าว 2. การรับรู้ข่าวสารของมหาวิทยาลัยจากบุคคลภายนอก 3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	1. การเข้าสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก 2. นโยบายเน้นการสื่อสารองค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
	4. การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก	3. การใช้สื่อ Social Media โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของบุคลากรและนิสิต 4. การเสื่อมเสียชื่อเสียงจากการละเมิดจรรยาบรรณของบุคลากรและนิสิต 5. การตอบสนองต่อข่าวสารสถานการณ์อย่างเหมาะสมและทันการณ์
ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ (H)	1. ความรุนแรงในสังคมเพิ่มมากขึ้นกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากรและนิสิต 2. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย 3. การเกิดอัคคีภัย 4. การก่อการร้าย	1. สภาพพื้นที่อาคารและระบบสาธารณูปโภค 2. มาตรฐานความปลอดภัยของกฎจราจร และเส้นทางจราจร 3. มาตรฐานการตรวจสอบสภาพยานพาหนะ 4. แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน อัคคีภัย และภัยพิบัติ 5. ระบบรักษาความปลอดภัย 24 ชั่วโมง



ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในของมหาวิทยาลัยทักษิณที่สำคัญ



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกที่สำคัญ

ส่วนที่ 3 : แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยทักษิณ ได้ทบทวนสถานการณ์ภายในและภายนอกที่สำคัญ ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สำคัญตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งโอกาส ที่จะเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้มหาวิทยาลัย โดยใช้ Risk Universe Analysis เป็นเครื่องมือในการ วิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ที่ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ ด้านข้อบังคับ (Compliance Risk) ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) และด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk) จำนวน 12 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) จำนวน 5 ประเด็น

- 1.1 S1 - บุคลากรสายวิชาการบางส่วนยังไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะการเรียนการสอนตามกรอบ Thailand PSF ได้
- 1.2 S2 - การไม่บรรลุเป้าหมายการพัฒนาเป็นคณะวิจัย
- 1.3 S3 - การยกระดับการจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและขยายฐานนักศึกษานานาชาติ
- 1.4 S4 - การบรรลุเป้าหมายจำนวนนิสิตที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ
- 1.5 S5 - ผลงานวิจัยและนวัตกรรมไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

2. ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk) จำนวน 2 ประเด็น

- 2.1 O1 - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย
- 2.2 O2 - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี (Cybersecurity)

3. ด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 2 ประเด็น

- 3.1 F1 - การบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อประสิทธิภาพในโครงการก่อสร้างของมหาวิทยาลัย
- 3.2 F2 - การรักษาสมดุลทางการเงินและความสามารถในการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัย

4. ด้านกฎระเบียบ ด้านข้อบังคับ (Compliance Risk) จำนวน 1 ประเด็น

- 4.1 C1 - การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)

5. ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) จำนวน 1 ประเด็น

- 5.1 R1 - การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก

6. ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk) จำนวน 1 ประเด็น

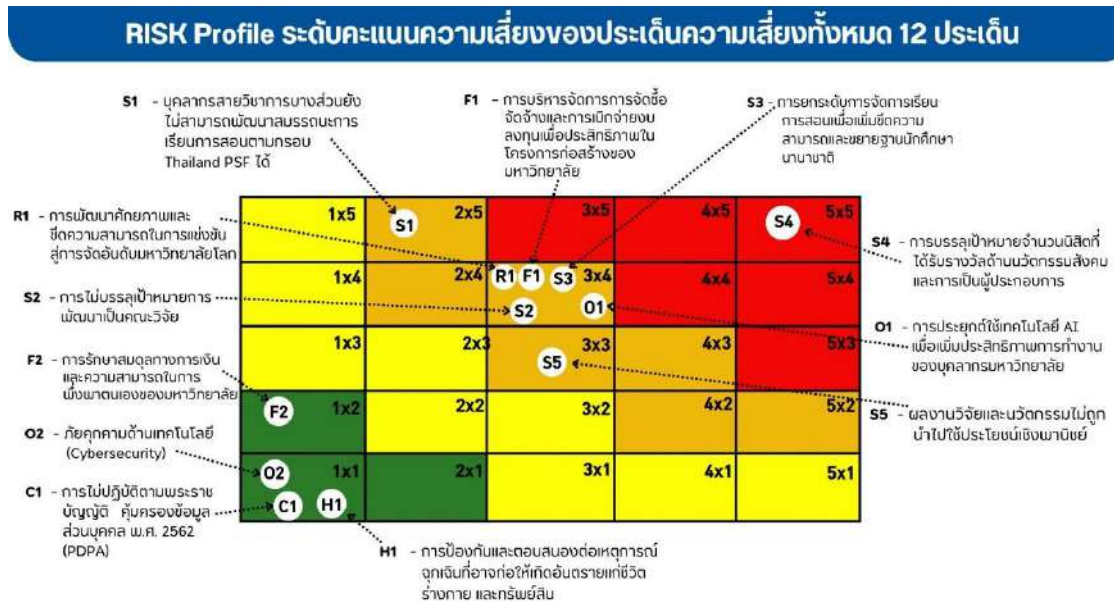
6.1 H1 – การป้องกันและตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สิน

ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงใหม่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ S1, S2, S4, S5, F2, C1 และเป็นประเด็นความเสี่ยงเดิมของปีงบประมาณ พ.ศ.2568 จำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ S3, O1, O2, F1, R1, และ H1 โดยได้ปรับชื่อประเด็นความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยง เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ให้สะท้อนความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น และกำหนดมาตรการเชิงรุกเพิ่มเติมเพื่อควบคุม/จัดการกับความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รวมถึงมอบหมายให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ ติดตามกำกับ ดูแล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส และรายงานผลต่อคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยทุก 2 ไตรมาส

การประเมินระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ณ ต้นแผน

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
		Risk Assessment	Risk Appetite
1	S1 - บุคลากรสายวิชาการบางส่วนยังไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะการเรียนการสอนตามกรอบ Thailand PSF ได้	$2 \times 5 = 10$ (สูง)	$2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)
2	S2 – การไม่บรรลุเป้าหมายการพัฒนาเป็นคณะวิจัย	$3 \times 4 = 12$ (สูง)	$3 \times 2 = 6$ (ปานกลาง)
3	S3 – การยกระดับการจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและขยายฐานนักศึกษานานาชาติ	$2 \times 4 = 12$ (สูง)	$2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)
4	S4 – การบรรลุเป้าหมายจำนวนนิสิตที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ	$5 \times 5 = 25$ (สูงมาก)	$2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)
5	S5 - ผลงานวิจัยและนวัตกรรมไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	$3 \times 3 = 9$ (สูง)	$2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)
6	O1 - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย	$3 \times 4 = 12$ (สูง)	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)
7	O2 - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี (Cybersecurity)	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)
8	F1 - การบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อประสิทธิภาพในโครงการก่อสร้างของมหาวิทยาลัย	$3 \times 4 = 12$ (สูง)	$2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)
9	F2 – การรักษาสมดุลทางการเงินและความสามารถในการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัย	$1 \times 2 = 2$ (ต่ำ)	$1 \times 2 = 2$ (ต่ำ)
10	C1 – การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)
11	R1 – การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก	$3 \times 4 = 12$ (สูง)	$2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)
12	H1 – การป้องกันและตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สิน	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

RISK Profile แสดงตำแหน่งของระดับคะแนนความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ณ ต้นแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



จากการประเมินระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ณ ต้นแผน พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงระดับ สูง - สูงมาก ที่มหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญเพื่อนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ - ปานกลาง และประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จะถูกนำไปควบคุมตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

**ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : S1 - บุคลากรสายวิชาการบางส่วนยังไม่สามารถพัฒนา
สมรรถนะการเรียนการสอนตามหลักเกณฑ์ Thailand PSF ได้**

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- ตาม ประกาศคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำมหาวิทยาลัย เรื่อง กำหนดกรอบมาตรฐานสมรรถนะคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2566 ข้อ 6 กำหนดให้คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ก่อนวันที่ประกาศนี้มีผลใช้บังคับ ต้องผ่านการรับรองสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน ตาม แนวทางการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการบรรลุผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (Thailand Professional Standards Framework: Thailand PSF) ในระดับคุณภาพ ระดับที่ 3 ภายในระยะเวลา 5 ปี นับจากวันที่ประกาศมีผลใช้บังคับ เมื่อวันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2566 - ตาม แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยทักษิณ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 “การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการสร้างสมรรถนะการพัฒนา นวัตกรรมสังคม และการเป็นผู้ประกอบการ” ได้กำหนดตัวชี้วัด TSU05 คือ ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพด้านการเรียนการสอนตาม เกณฑ์ Thailand Professional Standards Framework (Thailand PSF) โดยมีค่า เป้าหมายในปี พ.ศ. 2569 เท่ากับ ร้อยละ 30 - อาจารย์บางส่วนยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกรอบ Thailand PSF และยังไม่สามารถออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning, Outcome-based Education) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- นโยบายของกระทรวง อว. และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ตามกรอบ Thailand PSF เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดคุณภาพหลัก - การแข่งขันของมหาวิทยาลัยอื่นที่มีการพัฒนาครุมืออาชีพและใช้ PSF ยกระดับคุณภาพการสอนและหลักสูตร - ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิตต่อการเรียนรู้แบบ Competency-based และ Active Learning สูงขึ้น - ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการเรียนรู้ (AI, Learning Analytics, Online Platform) ที่ต้องการการปรับตัวของอาจารย์อย่างต่อเนื่อง - การประเมินสมรรถนะการเรียนการสอนจากสมาคมเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์ และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (สมาคม ควอท)

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
4. ระบบสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ (เช่น หลักสูตรอบรม, Coaching, Community of Practice) ยังไม่ครอบคลุมทุกคณะ และขาดระบบติดตามผลลัพธ์หลังการพัฒนา 5. อาจารย์บางส่วนมีภาระงานสอนและงานบริการสูง ทำให้ไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ 6. ผู้นำระดับคณะหรือสาขาบางส่วนยังไม่ส่งเสริมการใช้กรอบ PSF อย่างจริงจัง	

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. คุณภาพผลลัพธ์การเรียนรู้ของนิสิต ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด ส่งผลต่อความสามารถและสมรรถนะบัณฑิต
2. ลดความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ทั้งต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต และหน่วยงานภายนอก
3. การขับเคลื่อนการประกันคุณภาพการศึกษา (EdPEX / AUN-QA / สมศ.) และตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย
4. เสี่ยงต่อการไม่ผ่านการรับรองหรือประเมินคุณภาพจากหน่วยงานกำกับ ได้แก่ สมศ., สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และเกณฑ์กระทรวง อว.

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	สูตรคำนวณ	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการอบรมสมรรถนะตามกรอบ Thailand PSF	Likelihood Indicator (L)	อาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพด้านการเรียนการสอนตามหลักเกณฑ์ Thailand PSF	$(\text{จำนวนอาจารย์ที่เข้าร่วมอบรม} \div \text{จำนวนอาจารย์ทั้งหมด}) \times 100$	$\geq 80\%$
KRI 2: ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการประเมินสมรรถนะตามกรอบ Thailand PSF	Impact Indicator (I)	อาจารย์ที่ผ่านการประเมินสมรรถนะวิชาชีพด้านการเรียนการสอนตามหลักเกณฑ์ Thailand PSF ระดับ 1-3	$(\text{จำนวนอาจารย์ที่ผ่านการประเมิน} \div \text{จำนวนอาจารย์ทั้งหมด}) \times 100$	$\geq 30\%$ (ปี 2569)

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการอบรมสมรรถนะตามกรอบ Thailand PSF (ค่า L)	ต่ำกว่าร้อยละ 50 (ระดับสูงมาก – เสี่ยงต่อการไม่บรรลุเป้าหมายการพัฒนา ศักยภาพอาจารย์)	ร้อยละ 80 – 100 (ระดับต่ำ – บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ TSU05)	ร้อยละ 60 – 79.99 (ระดับปานกลาง – ต้องเร่งรัดพัฒนา)
KRI 2: ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการการประเมินสมรรถนะตามกรอบ Thailand PSF (ค่า I)	ต่ำกว่าร้อยละ 20 (ระดับสูงมาก – เสี่ยงต่อการไม่บรรลุเป้าหมายการยกระดับคุณภาพการสอน)	ร้อยละ 25 – 29.99 (ระดับต่ำ – ซึ่งยังถือว่าควบคุมได้และใกล้เคียงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย)	ร้อยละ 21 – 29.99 (ระดับปานกลาง-ต่ำ – ควรติดตามและส่งเสริมอย่างใกล้ชิด)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการอบรมสมรรถนะตามกรอบ Thailand PSF	ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการการประเมินสมรรถนะตามกรอบ Thailand PSF
5 (สูงมาก)	ต่ำกว่าร้อยละ 50	ต่ำกว่าร้อยละ 15
4 (สูง)	ร้อยละ 50.00 – 59.99	ร้อยละ 15.00 – 19.99
3 (ปานกลาง)	ร้อยละ 60.00 – 79.99	ร้อยละ 20.00 – 24.99
2 (ต่ำ)	ร้อยละ 80.00 – 99.99	ร้อยละ 25.00 – 29.99
1 (ต่ำมาก)	ร้อยละ 100	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 30

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือยู่
คะแนน $L \times I : 2 \times 5 = 10$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	ปีการศึกษา 2568 จากทั้งหมด 15 คณะ มีอาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะตามเกณฑ์ Thailand PSF จำนวน 452 คน จาก 565 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 (ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)	$L = 2$ (ต่ำ)	อยู่ในระดับ “ต่ำ” สะท้อนว่าการเข้าร่วมอบรมเป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์
ผลกระทบ (I)	ผลการประเมินสมรรถนะอาจารย์ Thailand PSF มีผู้ผ่าน ระดับ 3 จำนวน 16 คน, ระดับ 2 จำนวน 59 คน, ระดับ 1 จำนวน 6 คน รวมทั้งหมด 81 คน จาก 553 คน คิดเป็นร้อยละ 14.65 (ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)	$I = 5$ (สูงมาก)	อยู่ในระดับ “สูงมาก” สะท้อนถึงความจำเป็นต้องเร่งรัดการพัฒนาและสนับสนุนอาจารย์ให้ผ่านการประเมินมากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย TSU05
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	$L = 2$ (ต่ำ) หมายถึง มีอาจารย์ผ่านการอบรมตามเกณฑ์ Thailand PSF ร้อยละ 80.00 ขึ้นไป $I = 2$ (ต่ำ) หมายถึง มีอาจารย์ผ่านการประเมินระดับ 1-3 ร้อยละ 25.00 – 29.99	$L \times I = 2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)	ค่าระดับ “ปานกลาง” แสดงถึงระดับความเสี่ยงที่อยู่ในช่วงควบคุมได้ และใกล้เคียงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ TSU05

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- มหาวิทยาลัยได้ออกประกาศคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (Thailand PSF) โดยมี 2 ฉบับสำคัญ ได้แก่ (1) ประกาศเรื่องการสนับสนุนค่าธรรมเนียมการยื่นขอรับการประเมินสมรรถนะอาจารย์ ตามแนวทางการพัฒนาภาพอาจารย์เพื่อส่งเสริมการบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ พ.ศ. 2567 และ (2) ประกาศเรื่องเงินสมนาคุณพิเศษสำหรับผู้ผ่านการประเมินตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะอาจารย์ ตามแนวทางการส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2566 ซึ่งกำหนดให้อาจารย์ที่ผ่านการประเมินได้รับเงินสมนาคุณพิเศษ โดยระดับที่ 3 ได้รับ 45,000 บาท และระดับที่ 4 ได้รับ 60,000 บาท
- จัดทำมาตรฐานการพัฒนาและประเมินสมรรถนะการสอนตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพมหาวิทยาลัยทักษิณ (TSU-PSF Framework)**
- จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพรายบุคคล (IDP) ด้าน Thailand PSF ครอบคลุมทุกคน โดยมี การติดตามความก้าวหน้า 2 รอบ/ปี
- ดำเนินหลักสูตรพัฒนาศักยภาพอาจารย์เชิงลึกด้าน Active Learning, OBE และ Learning Design ไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง/ปี พร้อมประเมินผลหลังการอบรม
- พัฒนาระบบ Coaching & Mentoring ระดับคณะ โดยแต่งตั้งและพัฒนา “อาจารย์แกนนำ PSF” เพื่อถ่ายทอด ออกแบบการสอน และโค้ชเพื่อนอาจารย์อย่างต่อเนื่อง
- จัดทำระบบติดตามผลการพัฒนาและผลประเมิน PSF รายคณะ/รายบุคคล พร้อมรายงานผู้บริหารรายไตรมาส เพื่อใช้ปรับปรุงแผนพัฒนาผู้สอน
- จัดทำโครงการ “PSF Fast Track” สำหรับอาจารย์ที่ยังไม่ผ่านการรับรอง โดยมีเป้าหมายให้ผ่านอย่างน้อยระดับ 1 ภายใน 12 เดือน
- จัดประชุมทบทวนผลการพัฒนาและปัญหาอุปสรรค (PSF Review Meeting) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
- รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

- ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
- ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร
- หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 : S2 – การไม่บรรลุเป้าหมายการพัฒนาเป็นคณะวิจัย

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. ประกาศมหาวิทยาลัยทักษิณ เรื่อง คณะวิจัยของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2568 เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการสร้างระบบการบริหารจัดการคณะวิจัยอย่างเป็นทางการ และเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชา เพื่อมุ่งสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม 2. โครงสร้าง กลไก และระบบสนับสนุนการพัฒนาคณะวิจัย ที่อยู่ระหว่างการปรับปรุง เป็นโอกาสในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีความครบถ้วนและบูรณาการมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนา “ระบบพี่เลี้ยงวิจัย (Research Mentorship System)” และ “ศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Specialized Research Center)” ที่จะเสริมความเข้มแข็งให้กับกลุ่มวิจัยหลักของมหาวิทยาลัย 3. ศักยภาพของบุคลากรด้านการวิจัยในบางสาขา ที่ยังอยู่ระหว่างการพัฒนา เป็นโอกาสในการส่งเสริมการเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการตีพิมพ์ผลงานคุณภาพสูง การสร้างนวัตกรรม และการขยายผลเชิงพาณิชย์และสังคม 4. การสร้างวัฒนธรรมการวิจัยและการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Research Excellence Culture) เป็นโอกาสสำคัญในการปลูกฝังแนวคิดการทำวิจัยเชิงรุก (Proactive Research) และการทำงานร่วมกันแบบสหวิทยาการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมและความร่วมมือระดับนานาชาติในระยะยาว	1. สภาพแวดล้อมการแข่งขันด้านการวิจัยระดับประเทศและนานาชาติสูงขึ้น โดยเฉพาะการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นผลงานวิจัยและนวัตกรรมคุณภาพสูง 2. เงื่อนไขและความเข้มงวดในการขอรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อพัฒนาคณะวิจัยเป็นไปได้โดยยาก 3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการใช้ประโยชน์งานวิจัยอย่างรวดเร็ว ทำให้คณะจำเป็นต้องปรับตัวต่อแนวโน้มใหม่ เช่น Deep Tech, AI, วิจัยเชิงพื้นที่, SDGs Impact 4. ความต้องการของสังคม ภาคอุตสาหกรรม และหน่วยงานกำกับด้ำนงานวิจัย เปลี่ยนจากปริมาณงานวิจัย เป็น ผลงานที่ตอบโจทย์และนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ทำให้การยกระดับเป็นคณะวิจัยต้องใช้ทรัพยากรและความพร้อมมากกว่าที่เคย

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยสูญเสียความเชื่อมั่นจากหน่วยงานกำกับ แหล่งทุน และภาคีเครือข่ายวิจัยทั้งในและต่างประเทศ
2. ปริมาณและคุณภาพผลงานวิจัยลดลง ส่งผลให้คะแนนการจัดอันดับ (Ranking) และตัวชี้วัดผลงานวิจัยระดับชาติ/นานาชาติลดลง
3. การขาดผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพอาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกอย่างต่อเนื่อง
4. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำวิจัย ส่งผลให้ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพและขาดแรงขับเคลื่อนองค์กรสู่ Research Excellence

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	สูตรคำนวณ	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: ร้อยละอาจารย์ที่มีมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ประจำอยู่ภายใต้กลุ่มเน้นงานวิจัย	Likelihood Indicator (L)	อาจารย์ในสังกัดคณะวิจัยที่มีมาตรฐานภาระงานของอาจารย์ประจำอยู่ภายใต้กลุ่มเน้นการวิจัย	$\left(\frac{\text{จำนวนอาจารย์มีภาระงานวิจัย}}{\text{อาจารย์ทั้งหมด}} \right) \times 100$	ร้อยละ 60 ขึ้นไป (ปีการศึกษา 2569)
KRI 2: จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของคณะวิจัย	Impact Indicator (I)	ผลรวมมูลค่าเงินทุนสำหรับโครงการวิจัย/นวัตกรรมที่คณะวิจัยได้รับจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย	$\left(\frac{\text{เงินทุนวิจัยของคณะวิจัย}}{\text{เงินทุนวิจัยค่ารับรองทั้งหมดของปีการศึกษา}} \right) \times 100$	ร้อยละ 45 ขึ้นไปของทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกทั้งหมด
KRI 3: ร้อยละผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติของคณะวิจัย	Impact Indicator (I)	ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติของคณะวิจัย	$\left(\frac{\text{ผลงานที่เผยแพร่ของคณะวิจัย}}{\text{ผลงานที่เผยแพร่ทั้งหมดทุกคณะ}} \right) \times 100$	ร้อยละ 30 ขึ้นไปของผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ ทั้งหมด

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: จำนวนอาจารย์ที่มีมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ ประจำอยู่ภายใต้กลุ่มเนื้องานวิจัย (ค่า L)	ต่ำกว่าร้อยละ 45 (ระดับสูงมาก - เสี่ยงต่อการไม่บรรลุเป้าหมายด้านการเป็นคณะวิจัย)	ร้อยละ 50 - 54 (ระดับปานกลาง - มีความคืบหน้าในระดับหนึ่ง แต่ยังต้องการมาตรการสนับสนุนเพิ่มเติม)	ร้อยละ 45 - 55 (ระดับต่ำ - สูง - อยู่ในระดับควบคุมได้ สามารถรักษาศักยภาพการวิจัยและต่อยอดได้อย่างต่อเนื่อง)
KRI 2: จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของคณะวิจัย (ค่า I)	ต่ำกว่าร้อยละ 30 (ระดับสูงมาก - เสี่ยงต่อการขาดงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยภายนอก ส่งผลต่อความยั่งยืนของคณะวิจัย)	ร้อยละ 40 - 44 (ระดับต่ำ - มีความมั่นคงด้านงานวิจัยภายนอก และสามารถสร้างผลกระทบเชิงเศรษฐกิจได้)	ร้อยละ 40 - 45 (ระดับต่ำมาก - ต่ำ - อยู่ในระดับควบคุมได้ มีแนวโน้มพัฒนาเชิงบวก)
KRI 3: ร้อยละผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติของคณะวิจัย (ค่า I)	ต่ำกว่าร้อยละ 15 (ระดับสูงมาก - เสี่ยงต่อการไม่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ และไม่สามารถเพิ่มคะแนนการจัดอันดับได้)	ร้อยละ 25 - 29 (ระดับต่ำ - ผลงานมีการเผยแพร่ต่อเนื่องในเวทีวิชาการ)	ร้อยละ 20 - 30 (ต่ำมาก - ปานกลาง - อยู่ในระดับดี มีศักยภาพต่อยอดสู่ระดับนานาชาติ)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I1)	ผลกระทบ (I2)
	จำนวนอาจารย์ที่มีมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ ประจำอยู่ภายใต้กลุ่มเน้นงานวิจัย	จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของคณะวิจัย	ร้อยละผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติของคณะวิจัย
5 (สูงมาก)	ต่ำกว่าร้อยละ 45	ต่ำกว่าร้อยละ 30	ต่ำกว่าร้อยละ 15
4 (สูง)	ร้อยละ 45 - 49	ร้อยละ 30 - 34	ร้อยละ 15 - 19
3 (ปานกลาง)	ร้อยละ 50 - 54	ร้อยละ 35 - 39	ร้อยละ 20 - 24
2 (ต่ำ)	ร้อยละ 55 - 59	ร้อยละ 40 - 44	ร้อยละ 25 -29
1 (ต่ำมาก)	ร้อยละ 60 ขึ้นไป	ร้อยละ 45 ขึ้นไป	ร้อยละ 30 ขึ้นไป

หมายเหตุ : ค่า 1 เป็นค่าที่มากที่สุด

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่
คะแนน $L \times I$: $3 \times 4 = 12$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $3 \times 2 = 6$ (ปานกลาง)

หมายเหตุ : ค่า 1 เป็นค่าที่มากที่สุด

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	จำนวนอาจารย์คณะวิจัยที่มีภาระงานวิจัย 52 คน จากจำนวนอาจารย์คณะวิจัยทั้งหมด 101 คน คิดเป็นร้อยละ 51.48 ดังนี้ 1) คณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล มีมาตรฐานภาระงานเน้นการวิจัย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 2) คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน มีมาตรฐานภาระงานเน้นการวิจัย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 3) คณะอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ มีมาตรฐานภาระงานเน้นการวิจัย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 (ข้อมูลจากคณะ)	L = 3 (ปานกลาง)	สะท้อนว่าการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในกลุ่มวิจัยเริ่มอยู่ในระดับที่ดี แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายร้อยละ 60 ซึ่งเป็นเกณฑ์ของคณะวิจัยที่มีความเข้มแข็ง จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจและระบบสนับสนุนเพิ่มเติม
ผลกระทบ (I)	เงินทุนวิจัยตามเป้าหมายในแผนฯ ปีงบประมาณ 2569 เท่ากับ 170 ล้านบาท เงินทุนวิจัยจากคณะวิจัย เท่ากับ 58.25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.11 ดังนี้ 1) คณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล มีจำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกเท่ากับ 23.29 ล้านบาท 2) คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน มีจำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกเท่ากับ 26.02 ล้านบาท 3) คณะอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ มีจำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกเท่ากับ 8.93 ล้านบาท (ข้อมูลจากคณะ)	I = 4 (สูง)	เงินทุนวิจัยจากภายนอกยังต่ำกว่าเกณฑ์เป้าหมาย ($\geq 45\%$) ส่งผลกระทบโดยตรงต่อศักยภาพของคณะวิจัยและความสามารถในการพัฒนาไปสู่ระดับ Research Excellence

ผลกระทบ (I)	ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติในปีการศึกษา 2567 ทั้งหมดทุกคณะ เท่ากับ 1,018 ผลงาน (ข้อมูลจากสถาบันวิจัยและนวัตกรรม) ผลงานที่เผยแพร่จากคณะวิจัย เท่ากับ 215 ผลงาน คิดเป็นร้อยละ 21.11 ดังนี้ 1) คณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล มีจำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติในปีการศึกษา 2567 จำนวน 176 ผลงาน 2) คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน มีจำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติในปีการศึกษา 2567 จำนวน 27 ผลงาน 3) คณะอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ มีจำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติในปีการศึกษา 2567 จำนวน 12 ผลงาน (ข้อมูลจากคณะ)	I = 3 (ปานกลาง)	ผลงานเผยแพร่ระดับชาติและนานาชาติอยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงความก้าวหน้าบางส่วน แต่ยังไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนให้ถึงเกณฑ์ร้อยละ 30 ตามเป้าหมายของคณะวิจัยที่เข้มแข็ง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 3 (ปานกลาง) หมายถึง จำนวนอาจารย์ที่มีมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ ประจำอยู่ภายใต้กลุ่มเนื้องานวิจัย คิดเป็นร้อยละ 50 - 54 I1= 2 (ต่ำ) หมายถึง จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของคณะวิจัย คิดเป็นร้อยละ 40 - 44 I2= 2 (ต่ำ) หมายถึง ร้อยละผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติของคณะวิจัย คิดเป็นร้อยละ 25 -29	$L \times I : 3 \times 2 = 6$ (ปานกลาง)	ปัจจุบันระดับความเสี่ยงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ สะท้อนถึงความจำเป็นในการเร่งเสริมระบบสนับสนุนด้านทุนวิจัย การสร้างวัฒนธรรมวิจัย และการเพิ่มแรงจูงใจสำหรับนักวิจัย

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. พัฒนาโครงสร้างและระบบสนับสนุนคณะวิจัยให้ครบวงจร เช่น ระบบบริหารทุนวิจัย ระบบพี่เลี้ยง (Research Mentorship System) และศูนย์เครื่องมือวิจัยร่วมระดับมหาวิทยาลัย
2. เสริมสร้างสมรรถนะนักวิจัยและอาจารย์กลุ่มวิจัย ผ่านโครงการอบรม การ Coaching และการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Research CoP)
3. ส่งเสริมและให้แรงจูงใจด้านผลงานวิจัยคุณภาพสูง เช่น รางวัลนักวิจัยดีเด่น รางวัลตีพิมพ์ในวารสาร Q1/Q2 และรางวัลผลงานนำไปใช้ประโยชน์
4. กำหนดแผนยุทธศาสตร์การวิจัยของคณะและกลุ่มวิจัยหลัก (Flagship Research Plan) ให้สอดคล้องกับทิศทางของประเทศและยุทธศาสตร์ TSU Moonshot
5. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มโอกาสเข้าถึงทุนวิจัย เช่น สกสว., วช., สกอ., ภาคเอกชน และเครือข่ายมหาวิทยาลัยวิจัย

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สถาบันวิจัยและนวัตกรรม
2. หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 : S3 – การยกระดับการจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและขยายฐานนักศึกษานานาชาติ

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยมีการขับเคลื่อนกลยุทธ์ TSU Moonshot เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ โดยมุ่งสู่ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ - การพัฒนาหลักสูตรด้านนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ - การวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ (TSU Social Innovation Polis) - การยกระดับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยและความเป็นนานาชาติ - ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ (พ.ศ. 2566–2570) มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยสู่มาตรฐานระดับนานาชาติบนฐานท้องถิ่น (The University of Glocalization) โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 2 ประการ คือ (5.1) เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ และ (5.2) เติบโตอย่างยั่งยืนในทางวิชาการระดับชาติและนานาชาติ บนพื้นฐานของอัตลักษณ์และบริบทท้องถิ่น - ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ (พ.ศ. 2566–2570) มุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการสร้างสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ โดยมีกลยุทธ์ที่ 1.1 คือ การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่หลากหลาย เพื่อสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรมสังคมหรือการเป็นผู้ประกอบการ ผ่านการสร้างทางเลือกใหม่ในการจัดการเรียนรู้และการเข้าถึงปริญญา เช่น หลักสูตรพรีเมียม (Premium Program) หลักสูตรสองปริญญา (Dual Degree) หลักสูตรระดับปริญญาโทควบเอก หรือปริญญาตรีควบโท รวมถึงหลักสูตรความร่วมมือกับต่างประเทศในรูปแบบ 2+2 และ 3+1 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและเสริมขีดความสามารถ	- การแข่งขันในตลาดการศึกษานานาชาติ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซียและสิงคโปร์ มีจุดแข็งด้านระบบการศึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวก - ข้อจำกัดด้านนโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐ เช่น ขั้นตอนการขอวีซ่า หรือข้อจำกัดในการทำงานระหว่างเรียน - ภาพลักษณ์ประเทศไทยในด้านความปลอดภัย คุณภาพการศึกษา และเสถียรภาพทางการเมือง อาจส่งผลต่อการรับรู้และความเชื่อมั่น - แนวโน้มความต้องการของนักศึกษานานาชาติเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเน้นหลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การเรียนออนไลน์ และทักษะอนาคต หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวได้ทัน จะสูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
ในการแข่งขันของบัณฑิตในระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน 4. นโยบาย TSU in Becoming ขยายเครือข่ายความร่วมมือพัฒนาหลักสูตร 2 ปริญญา และหลักสูตรพรีเมียม กับสถาบันในต่างประเทศ 5. หลักสูตรมีโอกาสในการพัฒนาให้มีความเป็นสากลมากขึ้น ทั้งในด้านเนื้อหา วิธีการสอน และสื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ 6. โครงสร้างพื้นฐานและระบบบริการสนับสนุน นักศึกษานานาชาติ เช่น หอพัก ศูนย์ให้คำปรึกษา และระบบช่วยเหลือด้านวิชา สามารถต่อยอดให้มีความครอบคลุมและเป็นระบบมากขึ้น เพื่อเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี 7. มหาวิทยาลัยมีโอกาในการวางแผนการตลาดเชิงรุก และสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายการประชาสัมพันธ์หลักสูตรและโครงการในระดับนานาชาติ 8. กระบวนการรับสมัครและการเทียบวุฒิสามารถปรับให้มีความยืดหยุ่นและเป็นมิตรกับนักศึกษาต่างชาติยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มโอกาสในการเข้าศึกษาในหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัย 9. ปี พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยมีโครงการทุนการศึกษาสำหรับนิสิตต่างชาติ (Scholarship for International Students to Celebrate Thaksin University's 57th Anniversary) เนื่องในโอกาสครบรอบ 57 ปี ม.ทักษิณ มอบทุนให้กับนิสิตต่างชาติ 36 คน มูลค่าทุนรวมตลอดหลักสูตรกว่า 7,320,000 บาท	

2) ผลกระทบของความเสี่ยต้อมมหาวิทยาลัย

1. ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยลดลง เนื่องจากไม่สามารถดึงดูด นิสิตนานาชาติได้เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถยกระดับความเป็นสากลได้ตามเป้าหมาย
2. รายได้และโอกาสทางเศรษฐกิจของมหาวิทยาลัยลดลง จากค่าธรรมเนียมการศึกษาและโครงการพิเศษที่เกี่ยวข้องกับนิสิตนานาชาติลดลง ทำให้สูญเสียรายได้บางส่วน
3. ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติลดลง เนื่องจากขาดความพร้อมด้านหลักสูตร โครงสร้างพื้นฐาน และระบบสนับสนุนนัศึกษานานาชาติที่มีมาตรฐาน
4. การพัฒนาหลักสูตรและบุคลากรไม่ก้าวหน้า เช่น หลักสูตรไม่สามารถรองรับ นิสิตนานาชาติได้ และบุคลากรขาดทักษะในการสอนในบริบทสากล

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: จำนวนหลักสูตรที่เปิดรับ นิสิตต่างชาติ	Likelihood Indicator (L)	จำนวนหลักสูตรที่เปิดรับนิสิตต่างชาติ เช่น หลักสูตรสองภาษา (Bilingual Program) ภาควิชาภาษาอังกฤษ (English Program) หรือหลักสูตรนานาชาติ (International Program)	≥ 15 หลักสูตร ภายในปี 2569 และ ≥ 20 หลักสูตร ภายในปี 2570
KRI 2: จำนวนนิสิตในหลักสูตรนานาชาติ	Impact Indicator (I)	จำนวนนิสิตต่างชาติและผู้เรียนจากประเทศอื่น ๆ ที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัย	≥ 70 คน ภายในปี 2569 และ ≥ 100 คน ภายในปี 2570

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: จำนวนหลักสูตรที่เปิดรับนิสิตต่างชาติ (ค่า L)	1-5 หลักสูตร (ระดับสูงมาก - เสี่ยงต่อการไม่สามารถขยายตลาดการศึกษานานาชาติได้)	16-20 หลักสูตร (ระดับต่ำ - สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ปี 2570)	11-15 หลักสูตร (ระดับปานกลาง - ต้องเร่งรัดการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเข้าสู่เป้าหมาย)
KRI 2: จำนวนนิสิตในหลักสูตรนานาชาติ (ค่า I)	ไม่มีนิสิตนานาชาติ หรือ < 30 คน (ระดับสูงมาก - เสี่ยงต่อการสูญเสียศักยภาพเชิงภาพลักษณ์และรายได้)	81-120 คน (ระดับต่ำ - อยู่ในเกณฑ์ที่ควบคุมได้และสอดคล้องกับเป้าหมายระยะ 3 ปี)	51-80 คน (ระดับปานกลาง - ต้องเร่งพัฒนาเพื่อบรรลุระดับยอมรับได้)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	จำนวนหลักสูตรที่เปิดรับนิสิตต่างชาติ	จำนวนนิสิตในหลักสูตรนานาชาติ
5 (สูงมาก)	1 – 5 หลักสูตร	ไม่มีนิสิตนานาชาติ
4 (สูง)	6 – 10 หลักสูตร	จำนวน 1- 40 คน
3 (ปานกลาง)	11 – 15 หลักสูตร	จำนวน 41 – 80 คน
2 (ต่ำ)	16 – 20 หลักสูตร	จำนวน 81 – 120 คน
1 (ต่ำมาก)	มากกว่า 20 หลักสูตร	จำนวนมากกว่า 120 คน

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I : 3 \times 4 = 12$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	ในปีการศึกษา 2568 มีจำนวนหลักสูตร จำนวนหลักสูตรที่เปิดรับนิสิตต่างชาติ จำนวน 11 หลักสูตร ดังนี้ 1) หลักสูตรการจัดการบัณฑิต สาขาวิชา การประกอบการด้วยนวัตกรรม ภาค ภาษาอังกฤษ 2) หลักสูตรการจัดการบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการสมัยใหม่ หลักสูตรสองภาษา 3) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	L = 3 (ปานกลาง)	อยู่ในระดับ “ปานกลาง” สะท้อนถึงการ พัฒนาหลักสูตรที่รองรับ นิสิตต่างชาติอย่าง ต่อเนื่อง แม้ยังไม่ถึง เป้าหมายระดับต่ำ (16– 20 หลักสูตร) แต่มี แนวโน้มปรับตัวดีขึ้น

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
	สาขาวิชาการพัฒนาที่ยั่งยืน ภาคภาษาอังกฤษ 4) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาวิชาชีพครู (วิทยาเขตสงขลา) หลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ 5) หลักสูตรการศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (วิทยาเขตสงขลา) หลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ 6) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีน หลักสูตรสองภาษา 7) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (หลักสูตรสองภาษา) หลักสูตรสองภาษาและหลักสูตรภาษาอังกฤษ 8) หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารเชิงประกอบการ ฯ หลักสูตรสองภาษา 9) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรศาสตร์สมัยใหม่ หลักสูตรภาษาอังกฤษ 10) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเกษตรศาสตร์สมัยใหม่ หลักสูตรภาษาอังกฤษ 11) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจหลักสูตรนานาชาติ (ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)		
ผลกระทบ (I)	นิสิตนานาชาติในปีการศึกษา 2568 จำนวน 37 คน จาก 8 ประเทศ ได้แก่ 1) Myanmar จำนวน 28 คน 2) Indonesia จำนวน 2 คน 3) Pakistan จำนวน 2 คน 4) Lao จำนวน 1 คน 5) Cambodia จำนวน 1 คน 6) Malaysia จำนวน 1 คน 7) Mexico จำนวน 1 คน	I = 4 (สูง)	อยู่ในระดับ “สูง” แสดงให้เห็นว่าจำนวนนิสิตนานาชาติยังไม่บรรลุเป้าหมาย (81–120 คน) จึงจำเป็นต้องเร่งดำเนินการมาตรการส่งเสริมหลักสูตรและขยายตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
	8) France จำนวน 1 คน จำนวนอาจารย์ต่างประเทศทั้งหมด จำนวน 14 คน (ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)		
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 2 (ต่ำ) หมายถึง มีหลักสูตรที่เปิดรับ นิสิตต่างชาติจำนวน 16 – 20 หลักสูตร I = 2 (ต่ำ) หมายถึง มีจำนวนนิสิต นานาชาติ 81 – 120 คน	L × I = 2 × 2 = 4 (ปานกลาง)	ความเสี่ยงรวมอยู่ใน “ระดับปานกลาง” ซึ่ง ถือว่า อยู่ในช่วงที่ ควบคุมได้ และ ไม่ กระทบต่อการบรรลุ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล (Curriculum Internationalization Roadmap) โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล ครอบคลุมด้านภาษา เนื้อหา ทักษะข้ามวัฒนธรรม และการแลกเปลี่ยนนิตินานาชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับนานาชาติ
2. เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ (International Collaboration) โดยการส่งเสริมการจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MoU) และความร่วมมือในรูปแบบ Joint / Dual Degree Program, Student Exchange, Visiting Scholar เพื่อเพิ่มโอกาสการรับนิตินานาชาติและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม
3. จัดตั้งศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จสำหรับนิสิตนานาชาติ (One-Stop Service for International Students) โดยการพัฒนากระบวนการครบวงจรตั้งแต่ขั้นตอนสมัครเรียน การจัดการวีซ่า หอพัก การปรับตัว และบริการให้คำปรึกษา (ทั้งออนไลน์และออนไซต์) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่นิสิตต่างชาติ
4. พัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคลากรด้านภาษาและการสอนในบริบทสากล จัดอบรมหลักสูตรพัฒนา เช่น English for Teaching, CLIL (Content and Language Integrated Learning) และ Intercultural Competency เพื่อเพิ่มความพร้อมในการสอนและบริหารหลักสูตรนานาชาติ
5. พัฒนาโครงการทุนการศึกษาสำหรับนิสิตต่างชาติ (International Scholarship Program) เช่น มีทุนส่งเสริมการศึกษาเพื่อดึงดูดนิสิตต่างชาติที่มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นทั้งทุนเต็มจำนวน (Full Scholarship) และทุนบางส่วน (Partial Scholarship) สำหรับหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัย รวมถึงทุนแลกเปลี่ยนในโครงการร่วมกับต่างประเทศ

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและกิจการสภามหาวิทยาลัย

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
3. วิทยาลัยนานาชาติ
4. บัณฑิตวิทยาลัย
5. งานวิเทศสัมพันธ์
6. หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 : S4 - การบรรลุเป้าหมายจำนวนนิสิตที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยทักษิณ จัดอยู่ใน “มหาวิทยาลัยกลุ่ม 2” ภายใต้ กฎกระทรวงการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 - มหาวิทยาลัยมีศักยภาพด้านการพัฒนานวัตกรรมสังคมอย่างชัดเจน โดยมีนิสิตเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะรวม 1,307 คน และได้รับรางวัล 376 รางวัล แต่ยังมีสัดส่วนรางวัลด้านผู้ประกอบการต่ำ (8.8%) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการเพิ่มการสนับสนุนโครงการ Startup - มหาวิทยาลัยมีการขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะนิสิตด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง ผ่านโครงการและกิจกรรมสำคัญ เช่น Innovation Boot Camp, Innovation Business Camp, และ กองทุนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมสังคมและผู้ประกอบการ - ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ (พ.ศ. 2566–2570) มุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการสร้างสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ โดยมีกลยุทธ์ที่ 1.1 คือ การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่หลากหลาย เพื่อสร้างบัณฑิตที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรมสังคมหรือการเป็นผู้ประกอบการ - การบูรณาการการพัฒนาทักษะนวัตกรรมและผู้ประกอบการในหลักสูตรยังไม่ทั่วถึงทุกคณะ/ทุกสาขา - การสนับสนุนด้านงบประมาณ ทุนแข่งขัน ที่ปรึกษา (Mentor/Coach) และพื้นที่ทดลอง	- ประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เรื่อง การกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา สังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ 2565 เมื่อวันที่ 29 พ.ย.2564 - จำนวนการแข่งขันและมาตรฐานการแข่งขันด้านนวัตกรรม/ผู้ประกอบการมีความเข้มข้นและแข่งขันสูงขึ้นทุกปี - ความต้องการทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) และความคาดหวังของสังคมต่อบัณฑิต ผู้ประกอบการมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว - สถาบันอุดมศึกษาอื่นมีการผลักดันเชิงรุกและมีระบบเฉพาะผู้ประกอบการมหาวิทยาลัย แข้มแข็งกว่า - ความผันผวนของนโยบายภาครัฐหรือผู้สนับสนุนการแข่งขันด้านนวัตกรรมและสตาร์ทอัพ

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
ความคิด (Innovation Sandbox) ยังไม่เพียงพอ 7. ความตระหนักและแรงจูงใจของนิสิตในการเข้าร่วมการแข่งขันยังไม่สูงในบางคณะ 8. ระบบการคัดเลือก การเตรียมทีม และการพัฒนาศักยภาพก่อนส่งแข่งขันยังไม่มีมาตรฐานหรือกลไกกลางของมหาวิทยาลัย	

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ความสามารถด้านนวัตกรรมและผู้ประกอบการของนิสิตลดลง ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถสร้างความโดดเด่นด้าน “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม (Social Innovation University)” ได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่ออันดับความสามารถเชิงนวัตกรรมในระดับชาติและนานาชาติ
2. การไม่บรรลุตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ TSU07 ซึ่งเกี่ยวข้องกับ “ร้อยละของนิสิตที่มีสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมหรือการเป็นผู้ประกอบการ” อาจส่งผลต่อการประเมินผลการดำเนินงานของคณะและมหาวิทยาลัยโดยรวม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในรอบปีถัดไป
3. โอกาสได้รับงบประมาณและความร่วมมือด้านนวัตกรรมลดลง หากผลงานรางวัล Startup หรือโครงการนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ยังมีน้อย จะทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาสในการเข้าถึงทุนสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และโครงการระดับประเทศ เช่น กองทุนส่งเสริมผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (Startup Thailand Fund) หรือหน่วยงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)
4. บัณฑิตมีสมรรถนะเชิงนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการต่ำลง ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และลดโอกาสในการสร้างบัณฑิตผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (Startup Graduate) ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	สูตรคำนวณ	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: ร้อยละของนิสิตที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ	Likelihood Indicator (L)	นิสิตที่ได้เข้าร่วมโครงการ/อบรม/สนับสนุน การพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ	$(\text{จำนวนนิสิตได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ} \div \text{จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมดในปีการศึกษา}) \times 100$	$\geq 65\%$ อิงผลปี 2567 (37.7%) และเป้าหมาย TSU07 ตั้งเป้าเพิ่มเป็น $\geq 65\%$ เพื่อให้ ท้ายแต่บรรลุได้
KRI 2: ร้อยละของนิสิตที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ	Impact Indicator (I)	นิสิตปัจจุบันที่ได้รับรางวัลด้านผู้ประกอบการใหม่หรือรางวัลผลงานด้านนวัตกรรมสังคม ที่ได้รับการยอมรับระดับต่าง ๆ	$(\text{ผลรวมค่าถ่วงน้ำหนักของจำนวนรางวัล} \div \text{จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมดในปีการศึกษา}) \times 100$	5.71% (เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย TSU07 ที่กำหนดให้ “เพิ่มขึ้นร้อยละ 10”)

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: ร้อยละของนิสิตที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ (ค่า L)	ต่ำกว่า 40% (ระดับสูงมาก – เสี่ยงต่อการไม่บรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาสมรรถนะนิสิต)	65–69% (ระดับต่ำ – อยู่ในเกณฑ์บรรลุเป้าหมาย TSU07 และสะท้อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)	50–64% (ระดับปานกลาง – อยู่ระหว่างการขยายผลโครงการและการมีส่วนร่วมของนิสิต)
KRI 2: ร้อยละของนิสิตที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ (ค่า I)	ต่ำกว่า 5% (ระดับสูงมาก – เสี่ยงต่อการสูญเสียภาพลักษณ์ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม” และงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก)	5.60–5.89% (ระดับต่ำ – สอดคล้องกับเป้าหมาย TSU07 ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากผลปี 2567)	5.00–5.59% (ระดับปานกลาง – ยังอยู่ในช่วงพัฒนา แต่ต้องเร่งรัดกิจกรรม Startup Awards และ Innovation Pitching)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	ร้อยละของนิสิตที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ	ร้อยละของนิสิตที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ
5 (สูงมาก)	ต่ำกว่าร้อยละ 40	ต่ำกว่าร้อยละ 5.00
4 (สูง)	ร้อยละ 40 - 49	ร้อยละ 5.00 – 5.29
3 (ปานกลาง)	ร้อยละ 50 - 59	ร้อยละ 5.30 – 5.59
2 (ต่ำ)	ร้อยละ 60 - 69	ร้อยละ 5.60 – 5.89
1 (ต่ำมาก)	ร้อยละ 70 ขึ้นไป	ร้อยละ 5.90 ขึ้นไป

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่
คะแนน $L \times I : 5 \times 5 = 25$ (สูงมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	มีจำนวนนิสิตที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ ดังนี้ 1. โครงการ Innovation Boot camp & Prototype Pitching จำนวน 24 คน 2. โครงการ Innovation Business of New Entrepreneurship Camp จำนวน 34 คน	L = 5 (สูงมาก)	อยู่ในระดับ “สูงมาก” สะท้อนว่าการพัฒนาสมรรถนะนิสิตด้านนวัตกรรมและผู้ประกอบการยังอยู่ในระดับเริ่มต้นเมื่อเทียบกับ

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
	3. การสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมการส้าง นวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ จำนวน 1,249 คน รวมทั้งสิ้น 1,307 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 (ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้ และฝ่าย กิจการนิสิต)		เป้าหมาย $\geq 65\%$ จำเป็นต้องเร่งรัด การขยายโครงการ และเพิ่มการมีส่วน ร่วมของนิสิตอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้ เป็นไปตามแผนปี 2569
ผลกระทบ (I)	สรุปผลการดำเนินงานปีการศึกษา 2567 1. จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมสังคมหรือการเป็น ผู้ประกอบการของนิสิต = 376 รางวัล 2. ผลรวมค่าถ่วงน้ำหนักของรางวัล = 163.75 3. จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมสังคม = 343 รางวัล 4. จำนวนด้านการเป็นผู้ประกอบการ = 33 รางวัล 5. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา (ปีการศึกษา 2566) = 3,467 คน ดังนั้น รางวัลด้านผู้ประกอบการหรือด้านนวัตกรรม สังคมของบัณฑิต ปีการศึกษา 2567 คิดเป็นร้อยละ 4.72 (ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้ และฝ่าย กิจการนิสิต)	I = 5 (สูงมาก)	อยู่ในระดับ “สูง มาก” สะท้อนว่าผล การได้รับรางวัลยัง ต่ำกว่าเป้าหมาย ($\geq 5.7\%$) ต้อง ดำเนินการตาม มาตรการควบคุม และส่งเสริมอย่าง เข้มข้น เพื่อ ยกระดับให้บรรลุ เป้าหมาย TSU07
ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 2 (ต่ำ) หมายถึง มีร้อยละของนิสิตที่ได้รับการ พัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็น ผู้ประกอบการ ร้อยละ 60 - 69 I = 2 (ต่ำ) หมายถึง มีร้อยละของนิสิตที่ได้รับรางวัล นวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 5.60 – 5.89	L $\times$ I = 2 $\times$ 2 = 2 (ปานกลาง)	อยู่ในระดับ “ปาน กลาง” แสดงถึง ระดับความเสี่ยงที่ อยู่ในช่วงควบคุมได้ และสอดคล้องกับ เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ TSU07 ด้านการสร้าง บัณฑิตนวัตกรรม และผู้ประกอบการ

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. บูรณาการการพัฒนาทักษะนวัตกรรมและผู้ประกอบการในหลักสูตรทุกคณะโดยปรับปรุงรายวิชาให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะด้านการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการพัฒนาแนวคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation-based Learning)
2. จัดตั้ง “TSU Innovation & Startup Coaching Team” ระดับมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา (Coaching & Mentoring) แก่นิสิตและคณาจารย์ในทุกคณะ เพื่อผลักดันโครงการนวัตกรรมและผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (Student & Graduate Entrepreneur)
3. พัฒนาโครงการอบรมและค่ายเตรียมความพร้อม (Pre-Competition Bootcamp) เพื่อเสริมสมรรถนะการคิดเชิงนวัตกรรม การออกแบบธุรกิจ และการนำเสนอผลงาน ก่อนเข้าร่วมการแข่งขันหรือการประกวดในระดับต่าง ๆ
4. จัดสรรงบประมาณและทุนสนับสนุนการพัฒนาผลงานนวัตกรรม ครบคลุมทั้งทุนต้นแบบ (Prototype Fund) ทุนพัฒนาผลงานต่อยอด (Scale-up Fund) และทุนสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าประกวดระดับชาติและนานาชาติ
5. พัฒนาระบบติดตามและรายงานผลการพัฒนานวัตกรรมเชิงดิจิทัล (Innovation Dashboard) เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนานิสิตและผลงานรายคณะ รายเทอม และรายกิจกรรม พร้อมวิเคราะห์ผลเทียบเป้าหมาย TSU07
6. จัดทีมสนับสนุนเฉพาะกิจ (Task Force) สำหรับคณะที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ เพื่อให้คำแนะนำเชิงเทคนิค จัดอบรมเฉพาะด้าน และเร่งรัดการพัฒนาผลงานในรอบปีงบประมาณให้บรรลุเป้าหมาย
7. จัดตั้งโครงการทุนการศึกษา/ทุนพัฒนา Startup สำหรับนิสิตที่มีศักยภาพสูง เพื่อส่งเสริมให้นิสิตพัฒนาผลงานนวัตกรรมและต้นแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และสามารถต่อยอดสู่การประกอบการจริงหลังสำเร็จการศึกษา

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
2. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตและพันธกิจสัมพันธ์

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. ฝ่ายกิจการนิสิต
2. ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร
3. หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 : S5 – ผลงานวิจัยและนวัตกรรมไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ เชิงพาณิชย์

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 วิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมสังคมแบบมุ่งเป้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ (พ.ศ. 2566–2570) กำหนดให้การวิจัยและนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ โดยมุ่งสู่การสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก ผ่านเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ ได้แก่ (1) การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบมุ่งเป้า (2) การเผยแพร่ผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมในระดับชาติและนานาชาติ (3) การสร้างผลลัพธ์และผลกระทบจากการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัยและนวัตกรรมในเชิงนวัตกรรมสังคม (Social Innovation) - นโยบาย TSU in Becoming ประเด็นสร้างนวัตกรรมสังคมเชิงพื้นที่ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมและการเป็นสะพานเชื่อมโลกร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา - สถาบันวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยทักษิณ ดำเนินการพัฒนามาตรการและกลไกการเพิ่มจำนวนวิสาหกิจนวัตกรรมรายใหม่ระยะเริ่มต้น (Early-stage) เพื่อยกระดับหน่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการ (Business Incubation Unit) และส่งเสริมการลงทุนของมหาวิทยาลัยผ่านกลไก University Holding Company (UHC) - อุทยานวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมสังคมร่วมกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) จัดกิจกรรมเปิดตัว “หน่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสังคมประจำพื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง”	- แนวโน้มของตลาดและความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับทิศทางการวิจัยและนวัตกรรมให้ทันต่อกระแสความต้องการใหม่ในเชิงพาณิชย์และสังคม - การแข่งขันด้านนวัตกรรมจากสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และต่างประเทศ เป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยเร่งยกระดับศักยภาพนักวิจัยและคุณภาพผลงานให้มีความโดดเด่นและแตกต่าง - พระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๔ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบบริหารจัดการงานผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล - ความผันผวนของเศรษฐกิจและการลงทุนใน R&D ของภาคเอกชน เป็นแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาแหล่งทุนและกลไกสนับสนุนภายในเพื่อรักษาความต่อเนื่องของการวิจัยและนวัตกรรม

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
5. มหาวิทยาลัยทักษิณได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยทักษิณ. 5 ปี (พ.ศ. 2568-2572) (TSU-Social Innovation Movement หรือ TSU-SIM Movement) 6. มหาวิทยาลัยมีศักยภาพด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัยเชิงวิชาการที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการต่อยอดไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 7. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม 8. มหาวิทยาลัยพัฒนากลไกและระบบแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมงานวิจัยเชิงนวัตกรรมและเชิงพาณิชย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดผลงานที่มีศักยภาพสูง	

2) ผลกระทบของความเสี่ยต่อมหาวิทยาลัย

- มูลค่าหรือรายได้จากการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของผลงานวิจัยลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางการเงินและการขับเคลื่อนสู่มหาวิทยาลัยนวัตกรรม
- โอกาสในการสร้างความร่วมมือและการลงทุนร่วมกับภาคเอกชนลดลง ซึ่งจำกัดศักยภาพการต่อยอดผลงานวิจัยสู่อุตสาหกรรมและเชิงพาณิชย์
- ขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยด้านนวัตกรรมและการสร้างมูลค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาลดลง เมื่อเทียบกับสถาบันคู่แข่ง
- บุคลากรและนักวิจัยที่มีศักยภาพสูงอาจย้ายไปสถาบันหรือองค์กรที่มีระบบสนับสนุนงานวิจัยเชิงพาณิชย์ที่ดีกว่า
- ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในฐานะ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคม” และมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 (Entrepreneurial University) อาจลดลง หากผลงานวิจัยไม่สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
- การบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดเชิงนโยบาย เช่น TSU15 (สิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์) และ TSU16 (รายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา) อาจล่าช้า ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อศักยภาพการสร้างนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและมีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	Likelihood Indicator (L)	ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและมีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	> 50 ผลงาน
KRI 2: จำนวนเงินจากการนำทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดและ/หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม	Impact Indicator (I)	จำนวนเงินจากการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	≥ 2,000,000 บาท

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและมีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (ค่า L)	น้อยกว่า 30 ผลงาน (ระดับสูงมาก – เสี่ยงต่อการไม่บรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาและลดศักยภาพการแข่งขันทางนวัตกรรม)	≥ 50 ผลงาน (ระดับต่ำ – สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นจากค่าฐาน 41 ผลงานในปี 2567 ประมาณร้อยละ 34 เพื่อมุ่งสู่การเติบโตเชิงนวัตกรรม)	30–49 ผลงาน (ระดับปานกลาง – อยู่ในช่วงเร่งรัดการพัฒนาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านทรัพย์สินทางปัญญา)
KRI 2: มูลค่า/จำนวนเงินจากการนำทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดและ/หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม (ค่า I)	น้อยกว่า 1,000,000 บาท (ระดับสูงมาก – เสี่ยงต่อการสูญเสียความน่าเชื่อถือด้านนวัตกรรมและขาดแรงจูงใจเชิงพาณิชย์)	≥ 2,000,000 บาท (ระดับต่ำ – เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเพิ่มขึ้นจากค่าฐานปี 2567 ที่ 1,530,535 บาท ประมาณร้อยละ 30)	1,500,000 – 1,999,999 บาท (ระดับปานกลาง – ยังอยู่ในเกณฑ์พัฒนาได้ต่อเนื่องผ่านการขยายผลความร่วมมือกับภาคเอกชนและอุตสาหกรรม)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	จำนวนเงินจากการนำทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดและ/หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม
5 (สูงมาก)	น้อยกว่า 30 ผลงาน	น้อยกว่า 1,000,000 บาท
4 (สูง)	30 – 40 ผลงาน	1,000,000 – 1,499,999 บาท
3 (ปานกลาง)	40 – 49 ผลงาน	1,500,000 – 1,999,999 บาท
2 (ต่ำ)	50 – 60 ผลงาน	2,000,000 – 2,499,999 บาท
1 (ต่ำมาก)	มากกว่า 60 ผลงาน	มากกว่า 2,500,000 บาท

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	ในปีงบประมาณ 2567 มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและมีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 41 ผลงาน (ข้อมูลจากตัวบ่งชี้ที่ 7.1ก-15 จำนวนทรัพย์สินทางปัญญา/งานวิจัยที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์)	L = 3 (ปานกลาง)	อยู่ในระดับ “ปานกลาง” สะท้อนถึงการดำเนินงานที่มีความก้าวหน้าแต่ยังต้องเร่งรัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในปี 2569
ผลกระทบ (I)	ในปีงบประมาณ 2567 ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา มีมูลค่าเชิงพาณิชย์ จำนวน 1,530,535 บาท (ข้อมูลจากสถาบันวิจัยและนวัตกรรม)	I = 3 (ปานกลาง)	อยู่ในระดับ “ปานกลาง” แสดงถึงการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เริ่มเป็นรูปธรรม แต่ยังไม่ถึงระดับเป้าหมาย 2 ล้านบาทตามแผนปี 2569
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 2 (ต่ำ): หมายถึง มีผลงานที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ≥ 25 ผลงาน I = 2 (ต่ำ): หมายถึง มีมูลค่าการต่อยอดเชิงพาณิชย์ $\geq 2,000,000$ บาท	L $\times$ I = 2 $\times$ 2 = 4 (ปานกลาง)	ค่าระดับ “ปานกลาง” สะท้อนถึงระดับความเสี่ยงที่อยู่ในช่วงควบคุมได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- พัฒนาระบบสนับสนุนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์แบบบูรณาการ (Integrated Innovation Commercialization Support System) เช่น ระบบบ่มเพาะธุรกิจ (Incubation) ที่ให้บริการให้คำปรึกษาด้านธุรกิจ ทรัพย์สินทางปัญญา (IP & Legal Advisory) การวางแผนโมเดลธุรกิจ การพัฒนาแบบจำลองต้นแบบ และการเข้าสู่ตลาด (Go-to-Market Plan)
- จัดสรรทุนต่อยอดผลงานวิจัยและนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ เพื่อสนับสนุนทุนพัฒนาผลงานวิจัยที่มีศักยภาพในการต่อยอดเชิงเศรษฐกิจ โดยคัดเลือกผลงานเด่นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเชิงธุรกิจและการจับคู่พันธมิตร (Matching Partners)
- พัฒนาระบบแรงจูงใจเพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ที่ยั่งยืน เช่น จัดระบบให้คะแนนผลงาน (Research Scoring) ส่วนแบ่งรายได้จากการใช้สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา (IP & Licensing Revenue Sharing) มอบรางวัลหรือทุนต่อยอด และผูกผลสำเร็จของงานเชิงพาณิชย์เข้ากับตัวชี้วัดผลงานบุคลากร (KPI)

4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชนและอุตสาหกรรม โดยพัฒนาความร่วมมือผ่าน การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) หรือการจับคู่ธุรกิจ (Industry Matching) กับบริษัท Startup, SME, Venture Capital และอุตสาหกรรมในระดับพื้นที่และระดับประเทศ เพื่อร่วมพัฒนาและ นำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์จริง

5. ยกระดับศักยภาพนักวิจัยด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ด้วยแพลตฟอร์ม BAP (TSU-BAP Capability Building Program)

6. การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและ Startup ของนักวิจัยและนิสิต เช่น การให้ทุน สนับสนุนการพัฒนาแนวคิดต้นแบบ ผลงานนวัตกรรม หรือธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ผ่านการเร่ง การเติบโต/พัฒนาความเป็นผู้ประกอบการอย่างเข้มข้น (TSU's Education Acceleration) เพื่อ สร้างผลงานเชิงพาณิชย์และเสริมภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยด้าน “นวัตกรรมสังคม”

7. ยกระดับทรัพยากรสินทางปัญญาและนวัตกรรม และพัฒนาทักษะการเป็นนักวิจัยที่มี ศักยภาพสูง (Global Talent Inventor) เพื่อตอบโจทย์ภาคเอกชน และสร้างแพลตฟอร์ม (Platform) รองรับการพัฒนาธุรกิจและผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยี (TSU-Business Acceleration Platform) เชื่อมโยงเครือข่ายนานาชาติ

8. สเกลอัพ (Scale-Up) ระบบนิเวศที่เอื้อให้เกิดการร่วมลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมและนำ ผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์กับผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ

9. ส่งเสริมกำลังคนและผู้มีทักษะของนักบริการจัดการและพัฒนาเทคโนโลยี และพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สถาบันวิจัยและนวัตกรรม
2. อุทยานวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมสังคม
3. หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 : O1 – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI เพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เปิดรับเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI โดยมีบุคลากรกลุ่มนาร่องที่เริ่มประยุกต์ใช้ AI ในการปฏิบัติงานและขยายผลไปยังทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง - นโยบาย TSU in Becoming ประเด็น นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์(AI) มาสนับสนุนการเรียนรู้ ฉลาดรู้และรู้เท่าทัน - บุคลากรมีความตื่นตัวและให้ความสนใจในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะการใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังคงเสริมสร้างทักษะและความมั่นใจให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม - มหาวิทยาลัยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยและรองรับระบบ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านเครือข่าย อุปกรณ์ และซอฟต์แวร์ - มีการจัดทำกรอบนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการขับเคลื่อน AI เพื่อให้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นไปอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัย - สรุปภาพรวมการสำรวจการใช้เทคโนโลยี AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยทักษิณ จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 130 คน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน 58.5% สนใจและพร้อมในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการและการให้บริการของมหาวิทยาลัย ขณะที่บุคลากรสายวิชาการ 41.5% นำ AI มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนานวัตกรรม	- การแข่งขันของมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เร่งนำ AI มาใช้ในการบริหาร การเรียนการสอน และการวิจัย - ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี AI ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงที่จะตามไม่ทัน - ความคาดหวังของนิสิต ผู้ปกครอง และสังคม ที่ต้องการเห็นมหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยี AI เพื่อยกระดับคุณภาพและความทันสมัย - ข้อจำกัดด้านงบประมาณและการสนับสนุนจากภายนอก รวมถึงนโยบายและข้อกำหนดทางกฎหมายด้าน AI และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1. ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรลดลง เนื่องจากบุคลากรยังไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือเพิ่มความแม่นยำ ส่งผลให้การดำเนินงานในหลายหน่วยงานยังใช้เวลานานและมีต้นทุนสูง
- 2. ขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยลดลง หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวหรือนำ AI มาใช้ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ อาจสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีความก้าวหน้าในด้านการบริหารจัดการ การวิจัย และการเรียนการสอน
- 3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยลดลง การไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI อย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำให้มหาวิทยาลัยถูกมองว่าขาดความทันสมัยและไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4. สูญเสียโอกาสในการยกระดับศักยภาพทางวิชาการและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย หากไม่สามารถนำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยอาจพลาดโอกาสในการต่อยอดงานวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีศักยภาพเชิงเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	สูตรคำนวณ	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: KRI 1: ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และสามารถนำไปปรับใช้ในงานประจำได้	Likelihood Indicator (L)	สัดส่วนของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการใช้งาน AI และมีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการดำเนินงาน	$\left(\frac{\text{จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมและนำ AI ไปใช้}}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม}} \right) \times 100$	$\geq$ ร้อยละ 90
KRI 2: ค่าเฉลี่ยร้อยละของกระบวนการที่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี AI	Impact Indicator (I)	ค่าร้อยละเฉลี่ยของกระบวนการภายในหน่วยงานที่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานได้จริงจากการนำเทคโนโลยี AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ	$(\text{ผลรวมร้อยละของกระบวนการที่ลดเวลาโดยใช้ AI} \div \text{จำนวนบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด})$	$\geq$ ร้อยละ 70

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเบี่ยงเบนที่ ยอมรับได้
KRI 1: ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และนำไปปรับใช้ในงานประจำ (ค่า L)	น้อยกว่า ร้อยละ 70 (ระดับความเสี่ยงสูงมาก – สะท้อนว่ามีบุคลากรส่วนน้อยที่พร้อมใช้ AI ในงาน)	มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 95 (ระดับต่ำมาก – บุคลากรส่วนใหญ่พร้อมและสามารถนำ AI มาใช้ได้จริงในงานประจำ สะท้อนถึงความพร้อมระดับมหาวิทยาลัย)	ร้อยละ 90 – 94 (ระดับต่ำ – ผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ดี เป็นระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้และสามารถควบคุมให้คงที่ได้)
KRI 2: ค่าเฉลี่ยร้อยละของกระบวนการที่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี AI (ค่า I)	น้อยกว่า ร้อยละ 40 (ระดับความเสี่ยงสูงมาก – สะท้อนว่าการนำ AI ไปใช้ยังไม่เกิดผลลัพธ์ชัดเจน)	มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 70 (ระดับต่ำมาก – แสดงว่าการนำ AI ไปใช้ช่วยลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพได้ดี อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้)	ร้อยละ 60 – 69 (ระดับต่ำ – แสดงว่ามีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมแล้ว แต่ยังสามารพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และนำไปปรับใช้ในงานประจำ	ค่าเฉลี่ยร้อยละของกระบวนการที่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี AI
5 (สูงมาก)	< ร้อยละ 70	< ร้อยละ 40
4 (สูง)	ร้อยละ 70 - 79	ร้อยละ 40 - 49
3 (ปานกลาง)	ร้อยละ 80 - 89	ร้อยละ 50 - 59
2 (ต่ำ)	ร้อยละ 90 - 94	ร้อยละ 60 - 69
1 (ต่ำมาก)	≥ ร้อยละ 95	≥ ร้อยละ 70

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I : 3 \times 4 = 12$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้งาน AI และนำไปปรับใช้ในงานประจำ จำนวน 454 คน จากบุคลากรมหาวิทยาลัยที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 520 คน คิดเป็นร้อยละ 87.30 (ข้อมูลจากสถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล)	$L = 3$ (ปานกลาง)	อยู่ในระดับ “ปานกลาง” สะท้อนว่าบุคลากรส่วนใหญ่เริ่มมีการนำ AI มาใช้ แต่ยังมีบางส่วนที่ขาดความเข้าใจและยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มที่
ผลกระทบ (I)	ค่าเฉลี่ยร้อยละของกระบวนการที่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี AI จากบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 130 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ต.ค. 68) คิดเป็นร้อยละ 46.92 (ข้อมูลจากฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร)	$I = 4$ (สูง)	อยู่ในระดับ “สูง” เพราะการใช้ AI ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมยังไม่ถึงระดับเป้าหมาย $\geq 70\%$
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	$L = 1$ (ต่ำมาก): หมายถึง บุคลากรเข้ารับการอบรมและสามารถนำเทคโนโลยี AI มาปรับใช้ในการทำงานประจำ มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 95 $I = 1$ (ต่ำมาก): หมายถึง กระบวนการของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานจากการใช้เทคโนโลยี AI มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 70	$L \times I = 1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)	อยู่ในระดับ “ต่ำ” ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับได้ สะท้อนว่าบุคลากรมีความพร้อมสูงและการใช้ AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้จริง มหาวิทยาลัยควรรักษาระดับนี้อย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมเชิงลึก การสร้าง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
			วัฒนธรรมดิจิทัล และการส่งเสริมการใช้ AI ในทุกภารกิจ

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน Digital & AI Literacy อย่างต่อเนื่อง เช่น จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือ AI ในการทำงานได้จริง เช่น ChatGPT, Copilot, Gemini เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานลดระยะเวลา และยกระดับคุณภาพงานของบุคลากรในทุกสายงาน
2. ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายภายนอกด้านเทคโนโลยี AI เช่น สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน มหาวิทยาลัยชั้นนำ และหน่วยงานภาครัฐที่มีความเชี่ยวชาญด้าน AI เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ถ่ายทอดเทคโนโลยี และร่วมกันพัฒนานวัตกรรมที่สามารถนำมาปรับใช้ภายในมหาวิทยาลัย
3. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการใช้ AI ภายในองค์กร เช่น จัดทำระบบ Dashboard กลางเพื่อใช้ในการติดตามและวิเคราะห์การใช้เครื่องมือ AI ของแต่ละหน่วยงาน เช่น จำนวนผู้ใช้งาน ผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้ AI อัตราการลดระยะเวลาและต้นทุน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
4. กำหนดแนวทางการใช้เทคโนโลยี AI อย่างรับผิดชอบและปลอดภัย เช่น จัดทำแนวปฏิบัติ (Guidelines) และคู่มือการใช้ AI ที่สอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรใช้ AI อย่างมีจิตสำนึกและลดความเสี่ยงด้านข้อมูล
5. จัดตั้ง “หน่วยสนับสนุนการใช้ AI (AI Support Unit)” เพื่อให้คำปรึกษาและช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ในการประยุกต์ใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตและพันธกิจสัมพันธ์
2. ผู้อำนวยการ สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล
2. หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 : O2 – ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี (Cybersecurity)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยมี นโยบายและมาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Policy) ที่ชัดเจน และอยู่ระหว่างการพัฒนาให้ครอบคลุมระบบสารสนเทศหลักทั้งหมดขององค์กร ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2022 - มีการส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Awareness Culture) ผ่านกิจกรรมอบรม การประชาสัมพันธ์ และการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภัยคุกคามทางไซเบอร์และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง - มีการลงทุนพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (IT Infrastructure) ที่รองรับการตรวจสอบ ป้องกัน และตอบสนองต่อภัยคุกคาม เช่น ระบบ Firewall, Antivirus, และ Endpoint Security - บุคลากรด้านเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการตรวจสอบและวิเคราะห์เหตุการณ์ความปลอดภัย (Incident Detection & Response) สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์โจมตีไซเบอร์ได้อย่างรวดเร็ว - มีการพัฒนาและบำรุงรักษาระบบสำรองและกู้คืนข้อมูล (Backup & Disaster Recovery System) เพื่รองรับสถานการณ์ฉุกเฉินและลดความเสียหายของข้อมูลสำคัญ	- แนวโน้มภัยคุกคามทางไซเบอร์ทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้น ทั้งจากมัลแวร์ ฟิชชิ่ง และ Ransomware ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต้องยกระดับมาตรการป้องกันอย่างต่อเนื่อง - กฎหมายและมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น พระราชบัญญัติความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ถูกบังคับใช้อย่างเข้มงวดมากขึ้น เป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยต้องปรับระบบให้สอดคล้องตามข้อกำหนด - การเชื่อมโยงข้อมูลกับ หน่วยงานภายนอกและระบบคลาวด์ (Cloud Service Providers) เพิ่มความจำเป็นในการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลและสิทธิ์การเข้าถึงแบบบูรณาการ - แนวโน้มการทำงานแบบ Hybrid และ Remote Work เพิ่มความเสี่ยงจากการใช้อุปกรณ์และเครือข่ายที่ไม่ปลอดภัย จำเป็นต้องมีมาตรการคุ้มครองเพิ่มเติม - การพัฒนาอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Internet of Things (IoT) ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ในการบริหารจัดการความปลอดภัยข้อมูล

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย เช่น ข้อมูลบุคลากร นิสิต งานวิจัย และงบประมาณ อาจถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือถูกทำลาย สูญหาย หรือเผยแพร่ต่อสาธารณะ
2. การเกิดเหตุการณ์ด้าน Cybersecurity เช่น การรั่วไหลของข้อมูล อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยและทำให้ภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย
3. ระบบสำคัญ เช่น ระบบทะเบียนนิสิต ระบบการเงิน หรือระบบ e-Office อาจไม่สามารถให้บริการได้ชั่วคราว ส่งผลให้การดำเนินงานหยุดชะงัก
4. อาจเกิดการละเมิดพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) หรือข้อกำหนดด้าน Cybersecurity ที่นำไปสู่การถูกลงโทษทางกฎหมายหรือการตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับ
5. ต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติมในการกู้คืนระบบ ปรับปรุงความปลอดภัย หรือจ่ายชดเชยความเสียหายทางข้อมูลและชื่อเสียง

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: จำนวนเหตุการณ์ด้าน Cybersecurity ที่เกิดขึ้นต่อปี	Likelihood Indicator (L)	การโจมตี/การเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญโดยไม่ได้รับอนุญาต	น้อยกว่า 1 ครั้ง
KRI 2: จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี	Impact Indicator (I)	ผลกระทบที่เกิดจากการโจมตีต่อระบบ/เครือข่าย	ไม่ได้รับผลกระทบ

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: จำนวนเหตุการณ์ด้าน Cybersecurity ที่เกิดขึ้นต่อปี (ค่า L)	มากกว่า 34 ครั้ง (ระดับสูงมาก)	น้อยกว่า 1 ครั้ง (ระดับต่ำมาก)	2 – 12 ครั้ง (ต่ำ)
KRI 2: จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี (ค่า I)	ได้รับผลกระทบจากการโจมตี มากกว่า 3 ระบบ (ระดับสูงมาก)	ไม่ได้รับผลกระทบ (ระดับต่ำมาก)	ได้รับผลกระทบจากการโจมตี อย่างน้อย 1 ระบบ (ต่ำ)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	จำนวนเหตุการณ์ด้าน Cybersecurity ที่เกิดขึ้นต่อปี	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี
5 (สูงมาก)	มากกว่า 34 ครั้ง	ได้รับผลกระทบจากการโจมตีมากกว่า 3 ระบบ
4 (สูง)	24 – 34 ครั้ง	ได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 3 ระบบ
3 (ปานกลาง)	13 – 23 ครั้ง	ได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 2 ระบบ
2 (ต่ำ)	2 – 12 ครั้ง	ได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 1 ระบบ
1 (ต่ำมาก)	น้อยกว่า 1 ครั้ง	ไม่ได้รับผลกระทบ

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I : 1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	ในปีงบประมาณ 2568 <u>ไม่มีจำนวนเหตุการณ์ด้าน Cybersecurity ที่เกิดขึ้น</u> (ข้อมูลจากสถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล)	L = 1 (ต่ำมาก)	แสดงว่ามหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถป้องกันเหตุการณ์โจมตีหรือการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาตได้ดี

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
ผลกระทบ (I)	ไม่มีผลกระทบที่เกิดจากการโจมตีต่อระบบ/เครือข่าย (ข้อมูลจากสถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล)	I = 1 (ต่ำมาก)	แสดงให้เห็นว่าการควบคุมและการตอบสนองต่อภัยคุกคามมีประสิทธิภาพดี สามารถลดผลกระทบจากการโจมตีได้เป็นอย่างดี
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 1 (ต่ำมาก): หมายถึง การโจมตี/การเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญโดยไม่ได้รับอนุญาตน้อยกว่า 1 ครั้ง I = 1 (ต่ำมาก): หมายถึง ไม่มีผลกระทบที่เกิดจากการโจมตีต่อระบบ/เครือข่าย	L × I = 1 × 1 = 1 (ต่ำ)	ผลการดำเนินงานด้าน Cybersecurity ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ “เป็นไปตามเป้าหมายที่ยอมรับได้” ทั้งในมิติของการป้องกันและการตอบสนองต่อภัยคุกคาม

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดทำและบังคับใช้นโยบายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของมหาวิทยาลัย (IT Security Policy) โดยกำหนดแนวทาง มาตรการ และความรับผิดชอบของหน่วยงานในการดูแลความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกระบบ พร้อมทบทวนและปรับปรุงนโยบายอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและกฎหมายที่เปลี่ยนแปลง
2. พัฒนาและบำรุงรักษาระบบป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Defense System) โดยติดตั้งและบริหารจัดการระบบ Firewall, Antivirus, Anti-Malware และระบบตรวจจับ/ป้องกันการบุกรุก (IDS/IPS) รวมทั้งดำเนินการอัปเดตแพตช์ความปลอดภัยของระบบและซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันช่องโหว่ทางเทคนิค
3. จัดทำระบบสำรองและกู้คืนข้อมูล (Backup & Disaster Recovery Plan) โดยจัดเก็บข้อมูลสำรองในศูนย์ข้อมูลที่ปลอดภัยและแยกจากระบบหลักอย่างเหมาะสม พร้อมทดสอบการกู้คืนข้อมูล (Data Recovery Test) ตามรอบระยะเวลาอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถฟื้นฟูการทำงานได้เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
4. เสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Awareness Training) โดยจัดอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรและนิสิตเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลส่วนบุคคลอย่างปลอดภัย รวมทั้งสื่อสารแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องผ่านสื่อภายในองค์กร เช่น อีเมล อินทราเน็ต หรือสื่อสังคมออนไลน์
5. จัดตั้งระบบบริหารจัดการเหตุการณ์ความปลอดภัยไซเบอร์ (Incident Response System) โดยแต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมตอบสนองเหตุการณ์ (Cyber Incident Response Team: CIRT) พร้อมระบุบทบาท หน้าที่ และช่องทางการรายงานเหตุ รวมถึงกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบ วิเคราะห์ และจัดทำรายงานสรุปหลังเกิดเหตุ (Post-Incident Review) เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

6. เสริมระบบตรวจสอบและประเมินความปลอดภัย (Security Assessment & Penetration Test) โดยดำเนินการตรวจสอบระบบเครือข่ายและฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอโดยผู้เชี่ยวชาญ ภายในหรือภายนอก พร้อมจัดทำรายงานผลการประเมินความปลอดภัยและแผนปรับปรุงแก้ไข (Remediation Plan) เพื่อยกระดับมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยให้ทันสมัยอยู่เสมอ
7. กำหนดมาตรการควบคุมการเข้าถึงข้อมูล (Access Control Management) โดยจัดการสิทธิ์การเข้าถึงระบบและข้อมูลตามบทบาทหน้าที่ (Role-Based Access Control: RBAC) และบันทึกการเข้าใช้งานระบบ (Log Monitoring) อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต
8. พัฒนาความร่วมมือด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์กับหน่วยงานภายนอก (Cyber Collaboration Network) โดยประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ETDA, สำนักงาน PDPC หรือ ThaiCERT ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางรับมือภัยคุกคาม รวมถึงเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือด้าน Cybersecurity ระดับภูมิภาคเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการป้องกันภัยคุกคามใหม่ ๆ

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. ผู้อำนวยการ สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล
2. หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 : F1 – การบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่าย งบประมาณเพื่อประสิทธิภาพในโครงการก่อสร้างของมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยง: ด้านการเงิน (Financial Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงแบบก่อสร้างและรายละเอียดของโครงการให้มีความเหมาะสมกับมาตรฐานทางวิศวกรรม ความปลอดภัย และการใช้งานจริงมากยิ่งขึ้น เพื่อให้โครงการมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้อย่างแท้จริง แม้จะต้องใช้เวลาเพิ่มเติมในการดำเนินการให้ครบถ้วนตามข้อกำหนด - ได้ดำเนินการจัดเตรียมและปรับปรุงพื้นที่ก่อสร้างให้พร้อมต่อการดำเนินงาน โดยบริหารจัดการสิ่งปลูกสร้างเดิมและระบบสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอน เพื่อป้องกันอุปสรรคในการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในระยะยาว - มหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบติดตามและประเมินความก้าวหน้าโครงการให้มีความเป็นระบบมากขึ้น มีการรายงานผลอย่างต่อเนื่อง และกำหนดกลไกการแก้ไขปัญหาเชิงรุก เพื่อให้สามารถควบคุมระยะเวลาและงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ - กระบวนการด้านการเงินและการเบิกจ่ายได้รับการปรับปรุงให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ภายใต้กรอบของระเบียบราชการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีการกำหนดแนวทางบริหารจัดการเอกสารและการอนุมัติในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ทันตามแผนงาน	- ผู้รับเหมาขาดสภาพคล่องส่ง ผลให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามสัญญา เช่น งานหยุดชะงัก การส่งมอบงานล่าช้า หรือขาดความต่อเนื่องในการจัดหาวัสดุ และแรงงาน นำไปสู่ความล่าช้าในการก่อสร้างและการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน - ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอหรือผู้ยื่นข้อเสนอไม่ผ่านคุณสมบัติ - ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและต้นทุนแรงงาน เช่น ราคาวัสดุก่อสร้างหรือต้นทุนแรงงานมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็วจากสภาพเศรษฐกิจ เงินเฟ้อ หรือความต้องการในตลาด ส่งผลให้ผู้รับเหมาเรียกร้องปรับราคา หรือดำเนินงานล่าช้าและขาดความต่อเนื่อง - เหตุการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ หรือเหตุฉุกเฉินที่ส่งผลต่อไซต์งานก่อสร้าง ทำให้ก่อสร้างหยุดชะงัก การส่งมอบวัสดุล่าช้า และกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. การดำเนินโครงการก่อสร้างอาจแล้วเสร็จไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้การเปิดใช้งานอาคารหรือสิ่งก่อสร้างสำคัญล่าช้า และกระทบต่อการให้บริการทางวิชาการ และการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย
2. ความต่อเนื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนการเรียนการสอนอาจชะลอตัว ส่งผลให้การใช้ประโยชน์จากงบลงทุนและการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาไม่เต็มประสิทธิภาพ
3. ต้นทุนการดำเนินโครงการอาจเพิ่มขึ้นจากการปรับแบบก่อสร้าง การขยายระยะเวลา และการเปลี่ยนแปลงราคาวัสดุหรือแรงงาน ซึ่งอาจกระทบต่อการบริหารงบประมาณและความคุ้มค่าในการลงทุน
4. อาจเกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัยในด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโครงการลงทุนภาครัฐ
5. มีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการติดตาม ตรวจสอบ หรือให้ข้อเสนอแนะจากหน่วยงานกำกับ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) หรือกรมบัญชีกลาง เพื่อให้การเบิกจ่ายและการบริหารโครงการเป็นไปตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	สูตรคำนวณ	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: ร้อยละของโครงการก่อสร้างที่สามารถลงนามในสัญญาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	Likelihood Indicator (L)	ร้อยละของโครงการก่อสร้างที่ผู้รับเหมาสามารถลงนามในสัญญาจ้างได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	$\left(\frac{\text{จำนวนโครงการที่ลงนามในสัญญา}}{\text{จำนวนโครงการทั้งหมด}} \right) \times 100$	$\geq 90\%$ (ข้อมูลอ้างอิงจากปี 2568 ที่ร้อยละ 69.23 เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาความตรงต่อเวลาในปีถัดไป)
KRI 2: ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน	Impact Indicator (I)	ผลการดำเนินงานการเบิกจ่ายงบลงทุนที่ดินและสิ่งปลูกสร้างจำแนกรายไตรมาส	$\left(\frac{\text{ผลการเบิกจ่ายจริง}}{\text{แผนการเบิกจ่าย}} \right) \times 100$	$\geq 80\%$ (ตามเป้าหมายผลการเบิกจ่ายงบลงทุนของมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ 2569)

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: ร้อยละของโครงการก่อสร้างที่สามารถลงนามในสัญญาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด (ค่า L)	ต่ำกว่า ร้อยละ 25 (ระดับสูงมาก – เสี่ยงต่อความล่าช้าและการใช้งบประมาณไม่ทันรอบปี)	ร้อยละ 75.00 – 89.99 (ระดับต่ำ – อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงถึงการบริหารจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพและควบคุมได้)	ร้อยละ 50.00 – 74.99 (ระดับปานกลาง – ยังต้องเร่งรัดการลงนามในสัญญาให้เป็นไปตามกรอบเวลา)
KRI 2: ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน (ค่า I)	ต่ำกว่า ร้อยละ 50 (ระดับสูงมาก – เสี่ยงต่อการสูญเสียงบลงทุนและความเชื่อมั่นในการบริหารการเงิน)	ร้อยละ 70.00 – 79.99 (ระดับต่ำ – อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงถึงประสิทธิภาพการเบิกจ่ายที่เป็นไปตามเป้าหมายมหาวิทยาลัย)	ร้อยละ 60.00 – 69.99 (ระดับปานกลาง – ต้องมีการติดตามและเร่งรัดการเบิกจ่ายอย่างต่อเนื่อง)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	ร้อยละของโครงการก่อสร้างที่สามารถลงนามในสัญญาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน
5 (สูงมาก)	น้อยกว่า ร้อยละ 25	น้อยกว่า ร้อยละ 50
4 (สูง)	ร้อยละ 25 - 49.99	ร้อยละ 50.00 - 59.99
3 (ปานกลาง)	ร้อยละ 50.00 – 74.99	ร้อยละ 60.00 - 69.99
2 (ต่ำ)	ร้อยละ 75.00 – 89.99	ร้อยละ 70.00 - 79.99
1 (ต่ำมาก)	ร้อยละ 90.00 ขึ้นไป	มากกว่า ร้อยละ 80

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I : 3 \times 4 = 12$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	จำนวนโครงการสิ่งก่อสร้างทั้งหมด จำนวน 12 โครงการ มีโครงการที่สามารถลงนามในสัญญาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด จำนวน 9 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 69.23 ได้แก่ 1) ก่อสร้างระบบสาธารณูปการวิทยาเขตพัทลุง 2) ปรับปรุงอาคารคณะนิติศาสตร์ 3) ปรับปรุงอาคารเรียนรวมอเนกประสงค์ 2 (อาคาร 17) 4) ก่อสร้างปรับปรุงสนามกีฬาวิทยาเขตพัทลุง 5) ก่อสร้างอาคารหอพักนิสิต 6) ก่อสร้างโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายประถม เฟส 1 7) ก่อสร้างอาคารปฏิบัติการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (TSU Life Long Learning for All) 8) ปรับปรุงอาคารดุริยางคศาสตร์ 9) ก่อสร้างสถานที่ประกอบศาสนกิจมหาวิทยาลัยทักษิณ (ข้อมูลจากฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร)	L = 3 (ปานกลาง)	อยู่ในระดับ “ปานกลาง” สะท้อนถึงการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความก้าวหน้าในระดับหนึ่ง แต่ยังมีบางโครงการที่ล่าช้า จำเป็นต้องเร่งรัดกระบวนการลงนามในสัญญาเพื่อให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายงบประมาณประจำปี

ผลกระทบ (I)	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ 52.29 (ข้อมูลจากฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร)	I = 4 (สูง)	อยู่ในระดับ “สูง” สะท้อนถึงความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณที่อาจส่งผลต่อการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัย
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 2 (ต่ำ): หมายถึง โครงการสามารถลงนามในสัญญาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดในช่วง ร้อยละ 75.00 – 89.99 I = 2 (ต่ำ): หมายถึง ผลการเบิกจ่ายงบประมาณอยู่ในช่วง ร้อยละ 70.00 – 79.99	L × I = 2 × 2 = 4 (ปานกลาง)	อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ซึ่งถือเป็นช่วงความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ แต่ยังคงต้องมีมาตรการติดตามและเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเบิกจ่ายและการบริหารโครงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมายของปีงบประมาณ 2569

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- จัดระบบบริหารและกำกับโครงการก่อสร้างแบบ PMO (Project Management Office) เช่น ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กรช่วยกำกับโครงการก่อสร้างระดับมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่บริหาร ติดตามความก้าวหน้า แก้ไขปัญหาเชิงรุก และรายงานสถานะให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ (รายเดือน/รายไตรมาส)
- พัฒนามาตรการคัดเลือกผู้รับเหมาและที่ปรึกษาอย่างเป็นระบบ (Contractor Screening & Evaluation) เช่น จัดให้มีระบบประเมินคุณสมบัติผู้รับเหมา/ที่ปรึกษา ก่อนการจ้าง โดยพิจารณาศักยภาพด้านการเงิน ผลงานย้อนหลัง คะแนนความพึงพอใจจากโครงการก่อนหน้า และกำหนดเงื่อนไขในสัญญาให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านคุณภาพและระยะเวลา
- พัฒนาระบบติดตามความก้าวหน้าและการเบิกจ่ายงบประมาณแบบ Real-Time Dashboard เช่น จัดทำระบบรายงานผลการดำเนินโครงการแบบออนไลน์ (Digital Dashboard) แสดงข้อมูลสถานะโครงการ ความคืบหน้าการก่อสร้าง การเบิกจ่ายงบประมาณ และความเสี่ยงสำคัญ พร้อมระบบแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early Warning Indicator) เพื่อการตัดสินใจเชิงบริหารได้ทัน่วงที
- จัดทำคู่มือปฏิบัติงานและแบบตรวจสอบมาตรฐาน (SOP & Checklist) เช่น จัดทำและเผยแพร่คู่มือมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานทุกขั้นตอนมีความถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเน้นการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่าย
- เสริมสร้างศักยภาพเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารสัญญาและงบประมาณ เช่น จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสัญญา และเทคนิคการควบคุมงบประมาณ เพื่อเพิ่มความถูกต้องและลดความล่าช้าในการดำเนินงาน

6. กำหนดระบบรายงานผลการเบิกจ่ายแบบรายเดือนต่อผู้บริหารสูงสุด เช่น จัดให้มีการสรุปผลการเบิกจ่ายจริงเทียบกับแผน พร้อมระบุสาเหตุของความล่าช้า และมาตรการแก้ไขในแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถติดตามและแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการพัสดุ
2. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. ฝ่ายการคลังและบริหารสินทรัพย์
2. ฝ่ายการพัสดุ
3. ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร
4. หน่วยงาน/คณะอื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 9 : F2 – การรักษาสมดุลทางการเงินและความสามารถในการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยง: ด้านการเงิน (Financial Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยมี ศักยภาพในการบริหารงบประมาณอย่างมีวินัยและโปร่งใส สามารถปรับแผนรายจ่ายให้สอดคล้องกับสถานะการคลังและนโยบายรัฐได้อย่างยืดหยุ่น - มีความพร้อมของบุคลากรและหน่วยงานสนับสนุน ที่สามารถพัฒนา โครงการสร้างรายได้ใหม่ เช่น หลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรระยะสั้น และบริการวิชาการเชิงนวัตกรรม - มหาวิทยาลัยมี โครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรทางกายภาพที่เอื้อต่อการต่อยอดรายได้ เช่น ศูนย์นวัตกรรม ศูนย์ฝึกอบรม และพื้นที่บริการวิชาการ - มีการพัฒนา ระบบติดตามรายได้และผลตอบแทนจากโครงการลงทุน ซึ่งสามารถต่อยอดสู่การจัดทำ ฐานข้อมูลทางการเงินแบบวิเคราะห์ (Financial Dashboard) เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ - การส่งเสริมแนวทาง “มหาวิทยาลัยพึ่งตนเอง” (Self-Reliant University) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของสอวช. ช่วยสร้างแรงขับเคลื่อนภายในให้เกิดนวัตกรรมทางการเงินและการบริหารรายได้ใหม่ ๆ	- นโยบายของรัฐส่งเสริมการสร้างรายได้จากแหล่งทุนอื่นนอกจากงบประมาณแผ่นดิน เช่น ทุนวิจัยเชิงพาณิชย์ ทุนนวัตกรรม หรือกองทุนส่งเสริมอุดมศึกษา ช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ของมหาวิทยาลัย - แนวโน้มความต้องการหลักสูตรระยะสั้นและ Non-Degree เพิ่มขึ้น จากภาคแรงงานและภาคธุรกิจ เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยขยายตลาดการศึกษาและบริการวิชาการรูปแบบใหม่ - การเปิดเสรีทางการศึกษาและความร่วมมือระหว่างประเทศ (Internationalization) ช่วยเพิ่มโอกาสในการจัดหลักสูตรนานาชาติและการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/บุคลากร ซึ่งเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม - การเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Digital & Creative Economy) สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยพัฒนาโครงการหรือศูนย์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้จากองค์ความรู้และเทคโนโลยี - ความร่วมมือกับภาคเอกชนและท้องถิ่นเพิ่มขึ้น ทั้งในรูปแบบโครงการวิจัย บริการวิชาการ หรือการใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดช่องทางรายได้ใหม่และลดภาระงบประมาณจากรัฐ

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- การขาดสมดุลทางการเงินอาจส่งผลให้ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานได้เพียงพอ ส่งผลต่อการดำเนินโครงการ การซ่อมบำรุง และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน
- มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาได้ครบถ้วน โดยเฉพาะโครงการที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เช่น การจัดตั้งศูนย์บริการ การวิจัย หรือการพัฒนาหลักสูตรใหม่
- ภาระทางการเงินอาจกระทบต่อการจ้างบุคลากรใหม่ การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามสมควร

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: การเพิ่มขึ้นของรายได้มหาวิทยาลัย	Likelihood Indicator (L)	เงินรายรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้น ระหว่างปีการศึกษา 2565 - 2567	≥ ร้อยละ 20
KRI 2: สัดส่วนเงินแผ่นดินและเงินรายได้	Impact Indicator (I)	สัดส่วนเงินแผ่นดิน : เงินรายได้ ปีงบประมาณ 2568	สัดส่วน ≥ 50

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: การเพิ่มขึ้นของรายได้มหาวิทยาลัย (ค่า L)	< ร้อยละ 10 (ระดับสูงมาก) รายได้มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ เสี่ยงต่อความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางการเงินและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร	≥ ร้อยละ 20 (ระดับต่ำมาก) รายได้เพิ่มขึ้นในระดับที่มั่นคงและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	ร้อยละ 10 - 14 (ระดับปานกลาง) รายได้เพิ่มขึ้นในระดับที่ควบคุมได้ แต่ยังคงติดตามและปรับกลยุทธ์เสริมรายได้
KRI 2: สัดส่วนเงินแผ่นดินและเงินรายได้ (ค่า I)	< สัดส่วน 20 (ระดับสูงมาก) โครงสร้างรายได้พึ่งพาเงินแผ่นดินมากเกินไป เสี่ยงต่อความไม่ยั่งยืนทางการเงิน	สัดส่วน 40 - 49 (ระดับต่ำ) สัดส่วนเงินรายได้สูงเพียงพอแสดงถึงความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณและพึ่งพาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สัดส่วน 30 - 39 (ระดับปานกลาง) สัดส่วนเงินรายได้เริ่มมีความสมดุล แต่ยังคงเสริมรายได้จากแหล่งอื่นเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นทางการเงิน

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	การเพิ่มขึ้นของรายได้มหาวิทยาลัย	สัดส่วนเงินแผ่นดินและเงินรายได้
5 (สูงมาก)	< ร้อยละ 5	< สัดส่วน 20
4 (สูง)	ร้อยละ 5 - 9	สัดส่วน 20 - 29
3 (ปานกลาง)	ร้อยละ 10 - 14	สัดส่วน 30 - 39
2 (ต่ำ)	ร้อยละ 15 - 19	สัดส่วน 40 - 49
1 (ต่ำมาก)	≥ ร้อยละ 20	สัดส่วน ≥ 50

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I : 1 \times 2 = 2$ (ต่ำ)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 1 \times 2 = 2$ (ต่ำ)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2565 - 2567 ดังนี้ ปี 2565 มีรายได้ 654.83 ล้านบาท ปี 2566 มีรายได้ 671.58 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.55) ปี 2567 มีรายได้ 787.29 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.22) รายได้มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2567 เพิ่มขึ้นจากปี 2565	L = 1 (ต่ำมาก)	รายได้มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการเพิ่มรายได้จากหลายแหล่ง ทำให้บรรลุเป้าหมาย $\geq 20\%$ จึงจัดอยู่ในระดับ “ต่ำมาก” และยังต้องพัฒนากลยุทธ์การสร้างรายได้เพิ่มเติม

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
	คิดเป็นร้อยละ 20.23 (ข้อมูลจากฝ่ายการคลังและบริหารสินทรัพย์)		
ผลกระทบ (I)	สัดส่วนเงินแผ่นดิน : เงินรายได้ ปีงบประมาณ 2567 เท่ากับ 60 : 40 ปีงบประมาณ 2568 เท่ากับ 55 : 45 ปีงบประมาณ 2569 เท่ากับ 51 : 49 (ข้อมูลจากฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร)	I = 2 (ต่ำ)	สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยยังสามารถรักษาสมดุลทางการเงินได้ดี มีการพึ่งพาเงินรายได้ในระดับที่เหมาะสมและอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 1 (ต่ำมาก) หมายถึง รายได้มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2567 เพิ่มขึ้นจากปี 2565 ร้อยละ 20.23 I = 2 (ต่ำ) หมายถึง สัดส่วนเงินแผ่นดิน: เงินรายได้ ในปีการศึกษา 2569 เท่ากับ สัดส่วนเงินรายได้ 51 : 49	L × I = 1 × 2 = 2 (ต่ำ)	แสดงถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มลดลงได้อีกหากดำเนินการตามมาตรการควบคุมต่อเนื่อง

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- พัฒนาระบบบริหารรายได้แบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บและติดตามรายได้ทุกแหล่ง เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา การบริการวิชาการ การใช้ทรัพย์สิน และการลงทุน เพื่อให้เกิดภาพรวมทางการเงินที่ชัดเจนและแม่นยำ
- ส่งเสริมการสร้างรายได้จากแหล่งทุนอื่น เช่น การเปิดหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรนานาชาติ การให้บริการที่ปรึกษาเชิงวิชาการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ และการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- พัฒนา Dashboard การเงินและรายได้ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานะรายได้-รายจ่ายแบบ Real-time และใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสมดุลทางการเงิน

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและกิจการสภามหาวิทยาลัย
- รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

- ฝ่ายการคลังและบริหารสินทรัพย์
- ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร
- หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 10 : R1 – การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก

ประเภทความเสี่ยง: ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มเพิ่มจำนวน ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์และได้รับการอ้างอิงในระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญในการยกระดับคะแนนด้านการจัดอันดับและสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับสากล - มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการเข้าสู่อันดับมหาวิทยาลัยโลก (World University Rankings System) อย่างต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มความถูกต้อง ครบถ้วน และความพร้อมของข้อมูลด้านผลงานวิจัยและความยั่งยืน - มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดการข้อมูลการจัดอันดับ ให้มีความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์และตัวชี้วัดสากลมากขึ้น ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและรายงานข้อมูลได้อย่างถูกต้องทันเวลา - มหาวิทยาลัยมีการเร่งพัฒนา ระบบการเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารเชิงดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ ฐานข้อมูล และช่องทางออนไลน์ เพื่อเพิ่มความโปร่งใส การเข้าถึงข้อมูล และการมองเห็นในระดับสากล ซึ่งส่งผลดีต่อคะแนนการจัดอันดับด้าน Visibility และ Impact	- การแข่งขันด้านงานวิจัยและนวัตกรรมในระดับโลกมีความเข้มข้นสูง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถพัฒนาคุณภาพผลงานให้เทียบเท่าสากลได้ จึงเสียเปรียบในการจัดอันดับและลดโอกาสในการสร้างชื่อเสียง - การแข่งขันในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง - นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐมีผลโดยตรงต่อความสามารถของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาและเข้าสู่การจัดอันดับโลก ทั้งในด้านโอกาสและข้อจำกัด - การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์และตัวชี้วัดของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากมหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันต่อเกณฑ์ใหม่ จะส่งผลให้คะแนนลดลงและอันดับถดถอย

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัยลดลง ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ส่งผลให้ความไว้วางใจจากนิสิต ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และหน่วยงานภายนอกลดลง
- โอกาสในการดึงดูดนิสิตและบุคลากรคุณภาพลดลง ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอื่นที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน
- ความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติลดลง ซึ่งอาจกระทบต่อการได้รับการยอมรับจากสถาบันจัดอันดับหรือพันธมิตรทางวิชาการระหว่างประเทศ

4. โอกาสในการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนลดลง เนื่องจากคะแนนหรืออันดับของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
5. เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาและขยายผลงานวิจัยและนวัตกรรม โดยเฉพาะงานวิจัยที่ไม่ได้รับการตีพิมพ์หรืออ้างอิงในระดับนานาชาติ ซึ่งส่งผลต่อคะแนนในเกณฑ์การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และลดโอกาสในการได้รับทุนวิจัย การจดสิทธิบัตร หรือการต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์และสังคม

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	ค่าเป้าหมาย	หลักการและเหตุผลในการกำหนดค่าเป้าหมาย
KRI 1: ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ	Likelihood Indicator (L1)	ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ ในฐานข้อมูล Scopus	> 200 ผลงาน	1. ค่าดังกล่าวอ้างอิงจากแนวโน้มการเติบโตของผลงานตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ปี 2566 จำนวน 131 ผลงาน, ปี 2567 จำนวน 151 ผลงาน, และปี 2568 จำนวน 168 ผลงาน 2. การตั้งเป้าหมายมากกว่า 200 ผลงาน สะท้อนความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยในการเพิ่มอัตราการเติบโตของผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5–10 ต่อปี 3. เป้าหมายดังกล่าว สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยทักษิณ (TSU Research Roadmap 2025) ที่มุ่งเน้นการเพิ่มจำนวนผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus และ SciVal เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางวิชาการในระดับสากล
KRI 2: ผลงานวิจัยที่อ้างอิงในระดับนานาชาติ	Likelihood Indicator (L2)	ผลงานวิจัยที่อ้างอิงในระดับนานาชาติ ในฐานข้อมูล Scopus	> 4,000 ครั้ง	1. ค่าดังกล่าวอ้างอิงจาก สถิติการอ้างอิงผลงานของมหาวิทยาลัยทักษิณในช่วงปี 2564–2567 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	ค่านิยาม	ค่าเป้าหมาย	หลักการและเหตุผลในการกำหนดค่าเป้าหมาย
				ประมาณ 3,343 ครั้งต่อปี และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2. การตั้งเป้าหมายมากกว่า 4,000 ครั้ง สะท้อนความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยในการ เพิ่มอัตราการเติบโตของการอ้างอิงเฉลี่ยร้อยละ 3-5 ต่อปี เพื่อยกระดับคุณภาพของผลงานวิจัยและความร่วมมือระหว่างประเทศ 3. การเพิ่มจำนวนการอ้างอิงยัง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับตัวชี้วัดใน THE Impact Rankings และ QS Rankings โดยเฉพาะด้าน Research Influence ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ศักยภาพทางวิชาการและความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย
KRI 3: ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ THE Impact Rankings (SDGs)	Impact Indicator (I)	การจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ THE Impact Rankings (SDGs)	อันดับ 500	1. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับที่ 801-1000 (ข้อมูลปี 2024-2025) การตั้งเป้า ≤ 500 สะท้อนการมุ่งพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเข้าสู่ กลุ่มมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงในระดับประเทศ 2. เป็นระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมายใน ยุทธศาสตร์ TSU Moonshot “TSU in Becoming” ที่มุ่งยกระดับชื่อเสียงสากลและความยั่งยืนตาม SDGs 3. เป้าหมายนี้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการบูรณาการข้อมูลด้านการวิจัย สิ่งแวดล้อม และพันธกิจสังคมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคะแนนภาพรวมของมหาวิทยาลัย 4. สอดคล้องกับนโยบายของ กระทรวงการอุดมศึกษา

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	ค่านิยาม	ค่าเป้าหมาย	หลักการและเหตุผลในการกำหนดค่าเป้าหมาย
				วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ที่ผลักดันให้มหาวิทยาลัยไทยติดอันดับโลกในกลุ่ม Top 500

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ (ค่า L1)	< 150 ผลงาน (ต่ำกว่าเกณฑ์มาก ถือว่ามีความเสี่ยงสูงมาก)	150–199 ผลงาน (อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์))	170–199 ผลงาน (อยู่ในช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แต่ควรเร่งรัดการตีพิมพ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย)
KRI 2: ผลงานวิจัยที่อ้างอิงในระดับนานาชาติ (ค่า L2)	< 3,000 ครั้ง (ต่ำกว่าเกณฑ์มาก ถือว่ามีความเสี่ยงสูงมาก)	3,500–3,999 ครั้ง (อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสะท้อนคุณภาพผลงานวิจัย)	3,200–3,499 ครั้ง (อยู่ในช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แต่ควรเพิ่มความร่วมมือวิจัยระหว่างประเทศเพื่อขยายการอ้างอิง)
KRI 3: ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ THE Impact Rankings (SDGs) (ค่า I)	> 1,000 อันดับ (ต่ำกว่าเป้าหมายมาก / เสี่ยงสูงมาก)	≤ 500 อันดับ (อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์)	501–800 อันดับ (อยู่ในช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แต่ควรปรับกลยุทธ์เพื่อยกระดับอันดับ)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L1)	โอกาสเกิด (L2)	ผลกระทบ (I)
	ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับนานาชาติ	ผลงานวิจัยที่อ้างอิง ในระดับนานาชาติ	ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์ THE Impact Rankings (SDGs)
5 (สูงมาก)	น้อยกว่า 50 ผลงาน	น้อยกว่า 2,500 ครั้ง	มากกว่า 1,000 อันดับ
4 (สูง)	50–99 ผลงาน	2,500–2,999 ครั้ง	801–1,000 อันดับ
3 (ปานกลาง)	100–149 ผลงาน	3,000–3,499 ครั้ง	501–800 อันดับ
2 (ต่ำ)	150–199 ผลงาน	3,500–3,999 ครั้ง	≤ 500 อันดับ
1 (ต่ำมาก)	มากกว่าหรือเท่ากับ 200 ผลงาน	มากกว่าหรือเท่ากับ 4,000 ครั้งขึ้นไป	≤ 300 อันดับ

หมายเหตุ: ค่า L เป็นค่าที่มากที่สุด

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

หมายเหตุ: ค่า L เป็นค่าที่มากที่สุด

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I$: $3 \times 4 = 12$ (สูง)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $2 \times 2 = 4$ (ปานกลาง)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L1)	ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ (Scopus) ปี 2566 = 131 ผลงาน, ปี 2567 = 151 ผลงาน, ปี 2568 = 168 ผลงาน มีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง แต่ยังไม่ถึงเป้าหมาย 200 ผลงาน (ข้อมูลจากสถาบันวิจัยและนวัตกรรม)	L = 2 (ต่ำ)	ผลงานตีพิมพ์มีแนวโน้มดีขึ้นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย สะท้อนความจำเป็นในการเร่งเสริมระบบสนับสนุนทุน และแรงจูงใจเชิงนโยบายเพื่อเพิ่มจำนวนผลงานในระดับนานาชาติ
โอกาสเกิด (L2)	การอ้างอิงผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ปี 2564–2567 เฉลี่ย 3,343 ครั้ง มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	I = 3 (ปานกลาง)	การอ้างอิงอยู่ในระดับใกล้เคียงเป้าหมาย สะท้อนแนวโน้มที่ดีแต่ยังต้องพัฒนาความร่วมมือวิจัย และเพิ่มการเผยแพร่ผลงานร่วมระหว่างประเทศเพื่อสร้าง Research Impact ที่ชัดเจน
ผลกระทบ (I)	ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ THE Impact Rankings (SDGs) มหาวิทยาลัยทักษิณอยู่ใน <u>อันดับที่ 801</u> (ข้อมูลจากสถาบันวิจัยและนวัตกรรม)	I = 4 (สูง)	ผลกระทบอยู่ในระดับ “สูง” ซึ่งมีนัยต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย หากไม่สามารถยกระดับอันดับได้อย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและศักยภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 2 (ต่ำ) หมายถึง มีผลงานตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ 150–199 ผลงาน และมีการอ้างอิง 3,500–3,999 ครั้ง I = 2 (ต่ำ) หมายถึง ผลการจัดอันดับ THE Impact Rankings (SDGs) อยู่อันดับ ≤ 500 อันดับ	L × I = 2 × 2 = 4 (ปานกลาง)	ความเสี่ยงอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถ ควบคุมและบริหารจัดการได้ หากดำเนินการติดตามอย่างต่อเนื่องและเสริมมาตรการเชิงรุกเพื่อ

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
			ยกระดับผลงานวิจัยและอันดับมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- พัฒนาระบบสนับสนุนและบริหารจัดการงานวิจัยอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการวิจัย การตีพิมพ์ และการเผยแพร่ผลงานในระดับนานาชาติให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการเขียนบทความ การตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ การสร้างเครือข่ายนักวิจัยรุ่นใหม่ รวมถึงการเข้าร่วมอบรมหรือประชุมวิชาการระดับนานาชาติ เพื่อเพิ่มอัตราการอ้างอิงและการมองเห็นผลงาน
- สร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ กับมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนางานวิจัยร่วม การตีพิมพ์ร่วม และการอ้างอิงร่วม (Co-Authorship and Research Collaboration)
- พัฒนาและบูรณาการระบบฐานข้อมูลด้านงานวิจัยและการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (Research & Ranking Data System) ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และพร้อมใช้งาน เพื่อรองรับการรายงานผลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง
- วางแผนเชิงกลยุทธ์และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัยระยะยาว มุ่งเน้นการลงทุนในงานวิจัยเชิงคุณภาพและสาขาที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างผลงานที่มี Impact ต่อสังคมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางวิชาการ
- จัดระบบการสนับสนุนเงินรางวัลและแรงจูงใจเชิงผลงานวิจัย (Research Incentive Scheme) เช่น
 - เงินรางวัลสำหรับผลงานตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus)
 - เงินสนับสนุนการตีพิมพ์ในระดับ Q1-Q2
 - เงินรางวัลสำหรับผลงานที่ได้รับการอ้างอิงสูง (Highly Cited Papers)
 - รางวัลเชิดชูเกียรตินักวิจัยดีเด่นและหน่วยงานที่มีผลงานวิจัยโดดเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานคุณภาพและเพิ่มจำนวนผลงานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล
- พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารเชิงดิจิทัล (Digital Visibility & Outreach) ของมหาวิทยาลัย เช่น เว็บไซต์สถิติผลงานวิจัย ฐานข้อมูลออนไลน์ และช่องทางสื่อสารสากล เพื่อเพิ่มคะแนนด้านการมองเห็น (Visibility Indicators) ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. งานวิเทศสัมพันธ์
2. สถาบันวิจัยและนวัตกรรม
3. คณะ/หน่วยงาน อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 11 : C1 – การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านกฎระเบียบ ด้านข้อบังคับ (Compliance Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยมี นโยบายและโครงสร้างการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA Governance Structure) ที่ชัดเจน และเริ่มมีการแต่งตั้งผู้ควบคุมข้อมูล (Data Controller) และผู้ประมวลผลข้อมูล (Data Processor) ในหน่วยงานหลัก - มีการพัฒนาและปรับปรุง มาตรการด้านความปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Measures) อย่างต่อเนื่อง ทั้งระบบเครือข่าย ศูนย์ข้อมูล และระบบอิเล็กทรอนิกส์ภายใน - บุคลากรมีความตระหนักเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับ การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล ผ่านกิจกรรมอบรม สื่อประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารภายในองค์กร - มหาวิทยาลัยมี ศักยภาพในการพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัลภายใน (In-house System Development) เพื่อรองรับมาตรการ PDPA เช่น ระบบลงทะเบียนความยินยอม (Consent Management System) และระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูง - การนำ แนวนโยบาย PDPA สู่การปฏิบัติ (PDPA Implementation Roadmap) มีความคืบหน้า โดยบางหน่วยงานสามารถ ดำเนินการได้ครบทั้งการเก็บ รักษา ใช้ และทำลายข้อมูลตามมาตรฐาน	- การบังคับใช้ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) อย่างเป็นทางการ ช่วยผลักดันให้ สถาบันการศึกษาปรับระบบบริหาร ข้อมูลให้มีมาตรฐานและความโปร่งใสมากขึ้น - หน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (สคส.) มีการเผยแพร่แนวทางปฏิบัติ (Guidelines) และหลักเกณฑ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา - การพัฒนาอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบคลาวด์ (Digital Transformation & Cloud Infrastructure) เปิดโอกาสให้ มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงระบบจัดการข้อมูลให้ปลอดภัยและตรวจสอบได้ - การเพิ่มความร่วมมือกับ ภาคเอกชนและพันธมิตรทางเทคโนโลยี (Tech Partners) ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถนำเทคโนโลยี Cybersecurity และ Data Protection เข้ามาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น - แนวโน้มการตื่นตัวของสังคมในเรื่อง สิทธิส่วนบุคคลและการคุ้มครองข้อมูล (Data Privacy Awareness) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญให้มหาวิทยาลัยพัฒนานโยบาย และระบบที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

2) ผลกระทบของความเสี่งต่อมหาวิทยาลัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของนิสิตหรือบุคลากรถูกละเมิด ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล
2. ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย
3. เกิดการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	Likelihood Indicator (L)	เหตุการณ์ที่เกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี
KRI 2: ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิด	Impact Indicator (I)	ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล จากสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	ไม่ได้รับผลกระทบ

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (ค่า L)	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี (ระดับสูงมาก- เสี่ยงต่อการละเมิดซ้ำและเกิดความเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร)	ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี (ระดับต่ำมาก- อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามมาตรฐาน PDPA และนโยบายความปลอดภัยข้อมูลของมหาวิทยาลัย))	2-4 ครั้งต่อปี (ระดับต่ำ - อยู่ในช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีมาตรการเฝ้าระวังและทบทวนระบบป้องกันข้อมูลเพิ่มเติม)
KRI 2: ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิด (ค่า I)	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวจำนวนมากถูกละเมิดและก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา	ไม่ได้รับผลกระทบ (ระดับต่ำมาก)	ข้อมูลส่วนบุคคลถูกละเมิดแต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (ระดับต่ำ)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
	ปกครอง และทางแพ่ง (ระดับสูงมาก)		

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิด
5 (สูงมาก)	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวจำนวนมากถูกละเมิด และก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง
4 (สูง)	9-12 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวถูกละเมิดและก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง
3 (ปานกลาง)	5-8 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
2 (ต่ำ)	2-4 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
1 (ต่ำมาก)	ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี	ไม่ได้รับผลกระทบ

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I : 1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	<u>ไม่พบเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล</u> (ที่มาข้อมูล: สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล)	$L = 1$ (ต่ำมาก)	แสดงถึงระบบบริหารจัดการและมาตรการควบคุมด้านความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันเหตุละเมิดได้ดี
ผลกระทบ (I)	<u>ไม่ได้รับผลกระทบ</u> (ที่มาข้อมูล : สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล)	$I = 1$ (ต่ำมาก)	อยู่ในระดับต่ำมาก สะท้อนถึงการเตรียมความพร้อมและการดำเนินการตามมาตรการ PDPA ที่เหมาะสม
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	$L = 1$ (ต่ำมาก): หมายถึง จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี $I = 1$ (ต่ำมาก): หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิดไม่ได้รับผลกระทบ	$L \times I = 1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)	ความเสี่ยงอยู่ในระดับ “ต่ำ” อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถ ยอมรับได้และควบคุมได้ อย่างต่อเนื่อง โดยควรรักษามาตรการความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลให้คงมาตรฐานเดิม

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดตั้งและขับเคลื่อนคณะกรรมการกำกับดูแลการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของมหาวิทยาลัย (TSU PDPA Committee) เพื่อวางนโยบาย กำกับ และติดตามการดำเนินงานด้าน PDPA ให้เป็นไปตามกรอบกฎหมายอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาแผนการดำเนินงาน PDPA Implementation Roadmap ระยะ 3 ปี ครอบคลุมการ เก็บ รักษา ใช้ เปิดเผย และทำลายข้อมูลส่วนบุคคล โดยกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก (Data Controller) และผู้ประมวลผลข้อมูล (Data Processor) ในทุกหน่วยงาน
3. จัดทำและประกาศนโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของมหาวิทยาลัย (TSU PDPA Policy) ให้ครอบคลุมขอบเขตข้อมูลนิสิต บุคลากร ศิษย์เก่า และคู่สัญญา พร้อมเผยแพร่ผ่าน เว็บไซต์และช่องทางสื่อสารภายใน
4. พัฒนาและบูรณาการระบบบริหารจัดการความยินยอม (Consent Management System) เพื่อจัดเก็บ บันทึก และติดตามการให้ความยินยอมของเจ้าของข้อมูลอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้
5. พัฒนาและบำรุงรักษามาตรการความปลอดภัยทางเทคนิค (Technical & Organizational Measures) เช่น การเข้ารหัสข้อมูล (Encryption), การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล (Access Control), และการสำรองข้อมูล (Backup & Recovery System) เพื่อป้องกันการรั่วไหลหรือสูญหายของข้อมูลส่วนบุคคล
6. จัดอบรมและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้าน PDPA ให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มผู้ใช้ข้อมูล ผู้ดูแลระบบ และผู้บริหาร เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ และข้อห้ามตามกฎหมาย
7. จัดให้มีระบบตรวจสอบและประเมินความพร้อมด้าน PDPA (PDPA Audit & Compliance Check) เป็นประจำทุกปี เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติตามมาตรการคุ้มครองข้อมูล และจัดทำรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง
8. สร้างระบบแจ้งเหตุละเมิดข้อมูล (Data Breach Notification System) ภายใน 72 ชั่วโมง ตามมาตรฐาน PDPA โดยกำหนดกระบวนการรับแจ้ง ตรวจสอบ และรายงานต่อสำนักงาน คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (สคส.)
9. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (External PDPA Network) เช่น สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล สถาบันการศึกษา และพันธมิตรด้าน เทคโนโลยี เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)
10. จัดทำรายงานประจำปีด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Annual Data Protection Report) เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงาน ความคืบหน้า และแนวทางปรับปรุงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตและพันธกิจสัมพันธ์
2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและกิจการสภามหาวิทยาลัย

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล
2. สำนักงานมหาวิทยาลัย
3. ฝ่ายนิติการ
4. คณะ / หน่วยงาน อื่น ๆ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 12 : H1 – การป้องกันและตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สิน

ประเภทความเสี่ยง: ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
- มหาวิทยาลัยมี โครงสร้างและคณะทำงาน ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Safety & Environment Committee) ที่สามารถประสานงานข้ามหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และการจัดการเหตุฉุกเฉิน ในระดับพื้นฐานและระดับผู้นำ ซึ่งสามารถเป็นแกนกลางในการฝึกอบรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นได้ - มหาวิทยาลัยมีระบบเฝ้าระวังและอุปกรณ์ความปลอดภัยพื้นฐาน เช่น กล้องวงจรปิด ระบบดับเพลิง และจุดรวมพลที่ชัดเจน ซึ่งสามารถต่อยอดสู่ระบบ Smart Safety Campus ได้ - มี แผนบริหารเหตุฉุกเฉินและแผนซ้อมอพยพ ที่สามารถปรับปรุงให้ครอบคลุมทุกอาคารและทุกประเภทเหตุการณ์ - มีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบแจ้งเตือนภัยอัตโนมัติ (Emergency Notification System) เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารและการตอบสนองต่อเหตุการณ์	- ภาครัฐและหน่วยงานความมั่นคง เช่น กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (ปภ.) และสำนักงานความปลอดภัยแรงงาน มีโครงการสนับสนุนและให้คำปรึกษามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยงภัยพิบัติ - มีเทคโนโลยีและระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Systems) ที่ทันสมัย เช่น ระบบพยากรณ์อากาศแบบเรียลไทม์ และแอปพลิเคชันเตือนภัย สามารถบูรณาการเข้ากับระบบของมหาวิทยาลัยได้ - มีโอกาสนในการสร้าง ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในพื้นที่ เช่น โรงพยาบาล หน่วยกู้ภัย และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน - ความตื่นตัวของสังคมและหน่วยงานภาครัฐด้าน มาตรฐานความปลอดภัยในสถานศึกษา (Safe University Policy) เป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยเร่งพัฒนาแผนและระบบความปลอดภัยให้ได้มาตรฐาน - การส่งเสริมแนวคิด Green & Safe Campus ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ช่วยสร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยยกระดับการจัดการสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยควบคู่กัน

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. เกิดความสูญเสียต่อชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สินของบุคลากร นักศึกษา และผู้มาติดต่อ
2. การหยุดชะงักของการดำเนินงานและการเรียนการสอน
3. ความเสียหายต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อมหาวิทยาลัย
4. เกิดต้นทุนและภาระค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟู ซ่อมแซม และชดเชยความเสียหายสูง

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตารางที่ 3.1 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเภทตัวชี้วัด	คำนิยาม	ค่าเป้าหมาย
KRI 1: จำนวนครั้งต่อการเกิดเหตุการณ์	Likelihood Indicator (L)	จำนวนครั้งของการเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรในหน่วยงาน	ไม่เกินปีละ 1 ครั้ง
KRI 2: ระดับความรุนแรงต่อการเกิดเหตุการณ์	Impact Indicator (I)	ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรในหน่วยงาน	ไม่มีการบาดเจ็บ/บาดเจ็บเล็กน้อยไม่พักงาน

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การกำหนดค่าความเสี่ยงของตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI)

KRI	Risk Limit เพดานความเสี่ยง	Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	Risk Tolerance ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
KRI 1: จำนวนครั้งต่อการเกิดเหตุการณ์ (ค่า L)	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี (ระดับสูงมาก - สะท้อนถึงการเกิดเหตุการณ์ซ้ำบ่อยครั้ง และขาดการควบคุม)	ไม่เกินปีละ 1 ครั้ง (ระดับต่ำมาก - อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามนโยบายความปลอดภัยและมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง)	2 - 5 ครั้ง ใน 1 ปี (ระดับต่ำ - อยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แต่ต้องติดตามและปรับปรุงมาตรการป้องกันเพิ่มเติม)
KRI 2: ระดับความรุนแรงต่อการเกิดเหตุการณ์ (ค่า I)	อันตรายถึงชีวิต/สูญเสียอวัยวะ/ทุพพลภาพ (ระดับสูงมาก - มีผลกระทบต่อชีวิตและชื่อเสียงขององค์กรอย่างร้ายแรง)	บาดเจ็บเล็กน้อยไม่พักงาน (ระดับต่ำมาก - อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามมาตรฐานความปลอดภัย)	มีการบาดเจ็บพักงานไม่เกิน 7 วัน (ระดับต่ำ - อยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แต่ควรปรับปรุงระบบป้องกันและซักซ้อมเหตุฉุกเฉิน)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	จำนวนครั้งต่อการเกิดเหตุการณ์	ระดับความรุนแรงต่อการเกิดเหตุการณ์
5 (สูงมาก)	มากกว่า 12 ครั้งต่อปี	อันตรายถึงชีวิต/สูญเสียอวัยวะ/ ทุพพลภาพ
4 (สูง)	10 - 12 ครั้งใน 1 ปี	มีการบาดเจ็บถึงขั้นพักงานมากกว่า 1 เดือน
3 (ปานกลาง)	6 - 9 ครั้ง ใน 1 ปี	การบาดเจ็บถึงขั้นพักงานมากกว่า 7 วัน แต่ไม่เกิน 1 เดือน
2 (ต่ำ)	2 - 5 ครั้ง ใน 1 ปี	มีการบาดเจ็บพักงานไม่เกิน 7 วัน
1 (ต่ำมาก)	ไม่เกินปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีการบาดเจ็บ/บาดเจ็บเล็กน้อยไม่พักงาน

5) การประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I$: $1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
โอกาสเกิด (L)	L = 1 (ต่ำมาก) เกิดเหตุอัคคีภัยจำนวน 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2568 เวลา 19.10 น. บริเวณซุ้มไถ่อย่างห้าวดาว โดยสามารถควบคุมเพลิงไว้ได้ (ข้อมูลจากสำนักงานวิทยาเขตพัทลุง)	L = 1 (ต่ำมาก)	อยู่ในระดับ “ต่ำมาก” เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี แสดงถึงการมีมาตรการควบคุมและระบบป้องกันที่มีประสิทธิภาพ
ผลกระทบ (I)	I = 1 (ต่ำมาก) ไม่มีผู้ได้รับบาดเจ็บ (ข้อมูลจากสำนักงานวิทยาเขตพัทลุง)	I = 1 (ต่ำมาก)	อยู่ในระดับ “ต่ำมาก” เนื่องจากไม่มีผู้ได้รับบาดเจ็บหรือ

มิติการประเมิน	ข้อมูล / ผลการวิเคราะห์	ระดับความเสี่ยง (L / I)	ผลการประเมิน
			ทรัพย์สินเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	L = 1 (ต่ำมาก) หมายถึง จำนวนครั้งของการเกิดเหตุการณ์ไม่เกินปีละ 1 ครั้ง I = 1 (ต่ำมาก) หมายถึง ไม่มีการบาดเจ็บ/บาดเจ็บเล็กน้อยไม่พักงาน	$L \times I = 1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)	ผลรวมระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับ “ต่ำ” ซึ่งหมายความว่ามหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมและมาตรการป้องกันความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

7) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- พัฒนาและปรับปรุงแผนบริหารจัดการเหตุฉุกเฉินของมหาวิทยาลัย (Emergency Management Plan) ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ อาคาร และเหตุการณ์เสี่ยง เช่น อัคคีภัย น้ำท่วม และภัยสาธารณะ โดยทบทวนแผนทุกปี จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติในภาวะฉุกเฉิน และกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุนอย่างชัดเจน
- จัดให้มีการฝึกอบรมและซ้อมอพยพหนีไฟ/เหตุฉุกเฉินประจำปี สำหรับบุคลากรและนิสิตโดยบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (ปภ.) หรือหน่วยกู้ภัยในพื้นที่ พร้อมประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการซ้อมให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย
- ตรวจสอบและบำรุงรักษาระบบอุปกรณ์ความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ เช่น ถังดับเพลิง สัญญาณเตือนภัย ระบบสปริงเกอร์ และไฟส่องสว่างฉุกเฉิน โดยจัดทำทะเบียนอุปกรณ์และตารางบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) รวมทั้งรายงานผลต่อคณะกรรมการความปลอดภัยของมหาวิทยาลัยเป็นประจำ
- ตั้งศูนย์ประสานงานเหตุฉุกเฉินของมหาวิทยาลัย (Emergency Command Center) เพื่อเป็นจุดรวมข้อมูลและศูนย์ควบคุมการสื่อสารในภาวะวิกฤติ โดยจัดให้มีช่องทางติดต่อด่วน เช่น โทรศัพท์ฉุกเฉิน สายตรง หรือระบบแจ้งเหตุผ่านแอปพลิเคชัน พร้อมแต่งตั้ง “ผู้บัญชาการเหตุการณ์ (Incident Commander)” อย่างเป็นทางการ
- พัฒนาระบบแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning & Notification System) เพื่อสื่อสารเหตุฉุกเฉินแบบ Real-time โดยใช้เทคโนโลยี เช่น SMS Alert, LINE Official, Email หรือระบบเสียงตามสายอัตโนมัติ พร้อมทดสอบระบบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- ตั้งทีมปฏิบัติการตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (Emergency Response Team: ERT) ที่ผ่านการอบรมเฉพาะด้าน เช่น การดับเพลิง การปฐมพยาบาล และการอพยพคนออกจากพื้นที่ โดยแต่งตั้งทีมประจำอาคาร กำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน และจัดอบรมต่อเนื่องทุกปี

7. จัดทำแผนฟื้นฟูหลังเหตุการณ์ (Recovery & Continuity Plan) เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกลับสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว โดยจัดลำดับความสำคัญของหน่วยงานที่ต้องกลับมาดำเนินงานก่อน (Critical Functions) และจัดทำแนวทางการกู้คืนระบบสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานที่เสียหาย
8. ดำเนินการประเมินผลและถอดบทเรียนหลังเหตุการณ์ (After Action Review: AAR) เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารเหตุฉุกเฉิน โดยจัดประชุมสรุปภายใน 7 วันหลังเกิดเหตุ เพื่อรวบรวมข้อมูล ประเมินประสิทธิภาพการตอบสนอง และใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงแผนหรือการฝึกอบรมในรอบปีถัดไป

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดี วิทยาเขตสงขลา
2. รองอธิการบดีวิทยาเขตพัทลุง

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สำนักงานวิทยาเขตสงขลา
2. สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง
3. หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ

ภาค

ผนวก

1. รายชื่อคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ

- | | |
|---|------------------|
| 1) นายชาญวิทย์ อมตะมาทชาติ | ประธานกรรมการ |
| 2) รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตต์ศรี สงวนวงศ์ | กรรมการ |
| 3) อาจารย์ ดร.วิชา จั๊ยม | กรรมการ |
| 4) รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัช ชิตตระการ | กรรมการ |
| 5) ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง | กรรมการ |
| 6) อธิการบดี
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณฐพงศ์ จิตรนิรัตน์) | กรรมการ |
| 7) กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์
(อาจารย์ ดร.นวิทย์ เอ็มเอก) | กรรมการ |
| 8) รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถาวร จันทโชติ) | เลขานุการ |
| 9) หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร
(นางสาวอาภรณ์ แก้วสลัศรี) | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 10) นายณรุฎกิจ หลีหมั่น | ผู้ช่วยเลขานุการ |

2. รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ

- | | |
|--|----------------------------|
| 1) อธิการบดี
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงศ์ จิตธนรัตน์) | ประธานกรรมการ |
| 2) รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและกิจการสภามหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นพดล ศุภระกาญจน์) | กรรมการ |
| 3) รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญมาก) | กรรมการ |
| 4) รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมักร แก้วสุกแสง) | กรรมการ |
| 5) คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ
(อาจารย์ ดร.พินิจ ดวงจินดา) | กรรมการ |
| 6) คณบดีคณะอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัทธดา เทพประดิษฐ์) | กรรมการ |
| 7) คณบดีคณะวิทยาการสุขภาพและการกีฬา
(ดร.วัลลภา เขยบัวแก้ว) | กรรมการ |
| 8) คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมดิจิทัล
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพมาศ ปักเข็ม) | กรรมการ |
| 9) ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน
(อาจารย์พลภัฏฐ์ ยิ้มประเสริฐ) | กรรมการ |
| 10) ผู้แทนคณาจารย์ประจำ
(อาจารย์ ดร.นวิทย์ เอ็มเอก) | กรรมการ |
| 11) ผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งไม่ใช่คณาจารย์ประจำ
(นายสุพงศ์ แซ่อั่ว) | กรรมการ |
| 12) รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถาวร จันทโชติ) | กรรมการและเลขานุการ |
| 13) หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร
(นางสาวอาภรณ์ แก้วสลับศรี) | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 14) นายอนุรักษกิจ หลีหมั่น | ผู้ช่วยเลขานุการ |

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทักษิณ



4. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1) คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง	- ส่งเสริม สนับสนุน กำหนด และกำกับดูแลนโยบายระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - ออกประกาศ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ รวมทั้งสอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และให้เสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัย - สอบทานความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด - ให้ความเห็น คำปรึกษา เกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ - ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลให้หน่วยงานหรือส่วนงานจัดทำและดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

	3. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยทุก 2 ไตรมาส หรือ ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด 4. ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลง 5. อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
3) ส่วนงาน	1. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 3. เสนอรายงานแผนบริหารความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการประจำส่วนงานและผู้บริหารที่กำกับดูแลได้ให้ความเห็นชอบต่อมหาวิทยาลัย

5. ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ

1. ปณิธาน “มหาวิทยาลัยเพื่อสังคม”

2. วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมสังคมระดับแนวหน้าของประเทศภายในปี 2570” นวัตกรรมสังคม (Social Innovation) หมายถึง การประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่และเทคโนโลยี ที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ เศรษฐกิจสร้างสรรค์ สังคม สิ่งแวดล้อมและการเป็นผู้ประกอบการ ระดับแนวหน้าของประเทศ หมายถึง คະแนนจากการประเมินตามเกณฑ์การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่ม 2 การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ระดับ 4 ขึ้นไป

3. พันธกิจ

- 1) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการสร้างสมรรถนะการพัฒนานวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ
- 2) วิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาเชิงพื้นที่ เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเป็นผู้ประกอบการ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 3) บริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่
- 4) พัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตในชุมชน

4. ยุทธศาสตร์ตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยทักษิณระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศโดยเน้นการสร้างสมรรถนะการพัฒนานวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 วิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมสังคมแบบมุ่งเป้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริการวิชาการและถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนานวัตกรรมสังคมบนฐานศิลปะ วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสืบสานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนามหาวิทยาลัยสู่มาตรฐานระดับนานาชาติบนฐานท้องถิ่น
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 มีระบบบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

6. กรอบแนวคิด นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ

6.1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ

- 1) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของกระทรวงการคลัง พ.ศ.2562
- 2) นำกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM 2017) ตามมาตรฐาน COSO มาประยุกต์ใช้
- 3) เป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้
- 4) มุ่งให้เกิดวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

6.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ

มหาวิทยาลัยทักษิณ คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความยั่งยืน (Sustainability) และการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง (Business Continuity) จึงมีนโยบายส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้อุบัติการณ์เกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งมหาวิทยาลัยและทุกระดับ โดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยงและทุกพันธกิจ
- 2) สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำผลของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- 3) ส่งเสริมให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลต่อมหาวิทยาลัย
- 4) การบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและสามารถปรับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

6.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติในทุกระดับของมหาวิทยาลัย
- 3) เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง ความต่อเนื่อง และขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

7. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) และ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk)

8. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)



9. นิยามคำศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรืออันตราย ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อใช้จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีการระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานสำหรับจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจถูกกำหนดเป็นเป้าหมายความเสี่ยงหรือระดับจำกัดความเสี่ยง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หรือระดับความเสี่ยงที่ทนได้ คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

โอกาสเกิด/ความน่าจะเป็น (Likelihood) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

10. กิจกรรม/โครงการด้านการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา

1. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ "TSU Risk Management Step Up : เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ 2568" เมื่อวันที่ 20-21 มกราคม พ.ศ. 2568 ณ หอประชุมปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา

โดยการบรรยายให้ความรู้ในหัวข้อ 1) RM Learning : เทคนิคการจัดทำแผนและทบทวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา 2) Why ทำไมสถาบันอุดมศึกษาต้องบริหารความเสี่ยง (การเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยง และโอกาสขององค์กรในยุค BANI ปี 2024 บริบทของสถาบันอุดมศึกษาและความเสี่ยงสำคัญของมหาวิทยาลัย) 3) What การบริหารความเสี่ยงสถาบันอุดมศึกษาคืออะไร (การบูรณาการกรอบแนวทาง COSO ERM 2017 ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย) 4) How สถาบันอุดมศึกษาจะบริหารความเสี่ยงอย่างไร (เทคนิคการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความเสี่ยง การจัดการสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานเพื่อบริหารความเสี่ยง) รวมทั้งได้มีการ Workshop ให้ส่วนงานวิเคราะห์ช่องว่างของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ RM Lab Workshop การปฏิบัติการระบุความเสี่ยงองค์กร (Risk Identification) เชื่อมโยงเป้าหมายวัตถุประสงค์ พันธกิจ สภาพแวดล้อม และโอกาสเพื่อระบุประเด็นความเสี่ยงสำคัญ รวมทั้ง Discussion นำเสนอผลและอภิปรายผลการระบุความเสี่ยงองค์กร (Risk Identification) ของสายงานพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะจากวิทยากรและผู้เข้าร่วมโครงการฯ โดยวิทยากรจากผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง



11. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานด้านการบริหารความเสี่ยง

1. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ณ ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร มหาวิทยาลัยทักษิณ เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2568 โดยผู้บริหารและทีมงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 16 คน เข้าร่วมศึกษาดูงานในครั้งนี้ ประเด็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อ 1) หลักการของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในองค์กร 3) การออกแบบและพัฒนากลยุทธ์การควบคุมภายในที่เหมาะสม 4) กระบวนการตั้งคณะกรรมการความเสี่ยง 5) การจัดฝึกอบรมและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้แก่หน่วยงาน 6) การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการมหาวิทยาลัย 7) ตัวอย่างการใช้ข้อมูลความเสี่ยงในการพัฒนากลยุทธ์และจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuing Plan) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรในระยะยาว





แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569





เรื่องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง



1

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ

ครั้งที่ 3/2568 
วันที่ 6 ตุลาคม 2568

- ✓ **มติ** เห็นชอบประเด็นความเสี่ยง เพื่อจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ



2

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ

ครั้งที่ 4/2568 
วันที่ 31 ตุลาคม 2568

- ✓ **มติ** เห็นชอบ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ



4

สภามหาวิทยาลัยทักษิณ สมัยสามัญ

ครั้งที่ 11/2568 
วันที่ 13 ธันวาคม 2568

-  **เพื่อพิจารณา อนุมัติ** แผนบริหาร ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



3

คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

ครั้งที่ 2/2568 
วันที่ 11 พฤศจิกายน 2568

- ✓ **มติ** เห็นชอบ แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้
- **สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์กร** เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและเป็นวัฒนธรรมองค์กร
 - **ถ่ายทอดประเด็นความเสี่ยงสู่ทุกส่วนงาน** และให้แต่ละ**ส่วนงานจัดทำแผนความเสี่ยงที่ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย**
 - **สร้างแรงจูงใจหน่วยงาน** ผ่านระบบรางวัลหรือการยกย่องด้านการบริหารความเสี่ยง
 - **ประเมินความเสี่ยงล่วงหน้า 3 ปี** เพื่อมองเห็นประเด็นสำคัญล่วงหน้าและเตรียมพร้อมเชิงรุก
 - **พัฒนาแพลตฟอร์ม AI ของมหาวิทยาลัย** เพื่อเสริมความปลอดภัยข้อมูลและลดความเสี่ยงด้าน Data Privacy



ที่มาและกฎหมาย/ข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

01

พระราชบัญญัติ
การอุดมศึกษา
พ.ศ. 2562

มาตรา 19, 21 กำหนดให้
สถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบ
การควบคุมภายใน การ
ตรวจสอบ และการ
บริหารความเสี่ยงที่มี
ประสิทธิภาพ เพื่อความ
โปร่งใสและธรรมาภิบาล

02

พระราชบัญญัติ
วินัยการเงินการ
คลังของรัฐ
พ.ศ. 2561

มาตรา 30, 79 ให้องค์
งานของรัฐ จัดการความ
เสี่ยงทางการเงินการคลังตาม
หลัก 5 ด้าน และต้องมี
การตรวจสอบภายในที่มี
ประสิทธิภาพ

03

ประกาศหลัก
เกณฑ์กระทรวง
การคลัง
พ.ศ. 2562

ว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์การบริหาร
จัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

04

แนวทางการ
บริหารจัดการ
ความเสี่ยงสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. 2564

โดยกระทรวงการคลัง
เพื่อให้การบริหารความ
เสี่ยง มีระบบ สอดคล้อง
กับมาตรฐานสากล

05

พระราชบัญญัติ
การรักษาความ
มั่นคงปลอดภัย
ไซเบอร์
พ.ศ. 2562

มาตรา 41, 44 กำหนดให้
หน่วยงานของรัฐจัดทำ
แผนและมาตรการด้าน
ความมั่นคงปลอดภัย
ไซเบอร์ เพื่อป้องกันความ
เสี่ยงจากภัยคุกคามดิจิทัล

การบริหารความเสี่ยง Risk Management

กระบวนการที่ถูกออกแบบขึ้น เพื่อใช้ในการจัดการ
ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

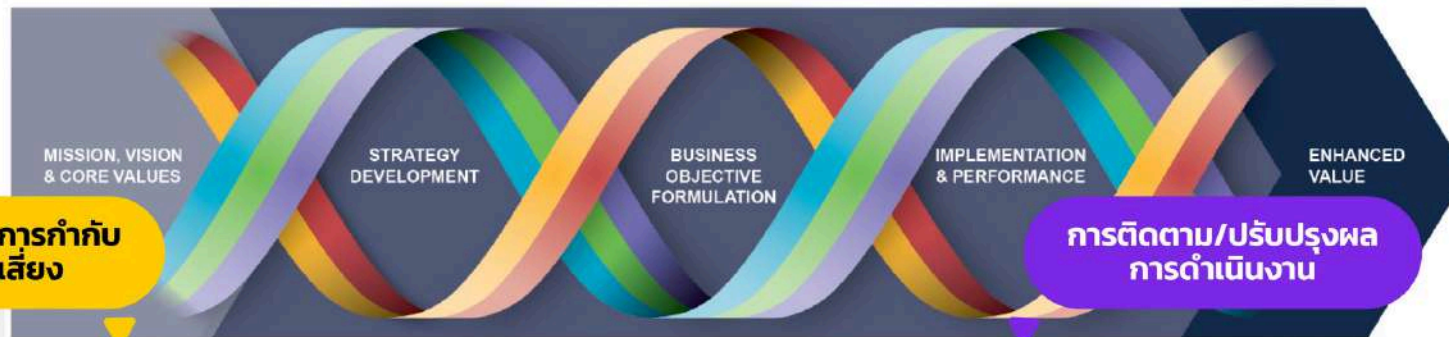
โดยมี การระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดกลยุทธ์
มาตรการ และกิจกรรมดำเนินงาน สำหรับการ
จัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้รับความ
มั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์
ที่องค์กรกำหนดไว้



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานใหม่ของ COSO

COSO

Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance



โครงสร้างด้านการกำกับ
ดูแลความเสี่ยง

การติดตาม/ปรับปรุงผล
การดำเนินงาน



Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management



Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

การกำหนดกลยุทธ์และ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การระบุ/ประเมินและ
จัดการกับความเสี่ยง

การสื่อสาร/รายงาน
ข้อมูลความเสี่ยง



การประเมินองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ ตามมาตรฐาน COSO-ERM 2017



องค์ประกอบประเมิน	มี	ไม่มี	แนวทางในการพัฒนา
1. Governance and Culture			
1.1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยง	✓		
1.2 ผู้บริหารและพนักงานได้มีการอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันยุคสมัยกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารความเสี่ยง	✓		
1.3 มีความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้บริหารเพื่อให้เข้าใจแนวคิด ทิศนคติ และวิธีการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	✓		
1.4 มีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร	✓		
2. Strategy and Objective Setting			
2.1 มีการประเมินความเสี่ยงพร้อมกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร	✓		
2.2 มีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละประเด็นความเสี่ยง พร้อมสื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบ	✓		
3. Performance			
3.1 มีการกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ และช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการ	✓		
3.2 มีการระบุ ประเมิน จัดลำดับ และแสวงหาวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงระบอบงานหลัก/สนับสนุน และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน	✓		
4. Review and Revision			
4.1 มีการติดตามและปรับปรุงวิธีการบริหารความเสี่ยง วัดผล และประเมินความเสี่ยงใหม่อย่างสม่ำเสมอ	✓		
4.2 มีการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กร/แวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ	✓		
5. Information, Communication and Reporting			
5.1 มีการรายงานความเสี่ยงให้แก่คณะกรรมการอย่างครบถ้วน ตรงประเด็น สม่ำเสมอ และทันเวลา	✓		
5.2 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่ายในการตัดสินใจ และสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว	✓		

รายงานการติดตามและการประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568

ประเด็นความเสี่ยง 2568

- 1 S1 การพัฒนาหลักสูตรเชิงรุกเพื่อรองรับกลุ่มวิชาชีพที่เป็นที่ต้องการของตลาดและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย
- 2 S2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมศักยภาพและขยายฐานนักศึกษานานาชาติ
- 3 S5 การพัฒนางานวิจัยและบริการวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนในพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน
- 4 O1 การปรับตัวและการนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
- 5 F1 การบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อประสิทธิภาพในโครงการก่อสร้างของมหาวิทยาลัย
- 6 R1 การเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันเพื่อเข้าสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก
- 7 H1 การป้องกันและการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจก่อให้เกิดอันตรายต่อชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สิน

ระดับความเสี่ยง
(โอกาส X ผลกระทบ)

ก่อน Q4 แนวโน้ม

5 X 4 = 20
สูงมาก

3 X 1 = 3
ปานกลาง

ลดลง

4 X 4 = 16
สูงมาก

2 X 4 = 8
สูง

ลดลง

3 X 3 = 9
สูง

3 X 1 = 3
ปานกลาง

ลดลง

3 X 3 = 9
สูง

1 X 1 = 1
ต่ำ

ลดลง

3 X 5 = 15
สูงมาก

3 X 4 = 12
สูง

ลดลง

3 X 3 = 9
สูง

2 X 3 = 6
ปานกลาง

ลดลง

1 X 1 = 1
ต่ำ

1 X 1 = 1
ต่ำ

ลดลง

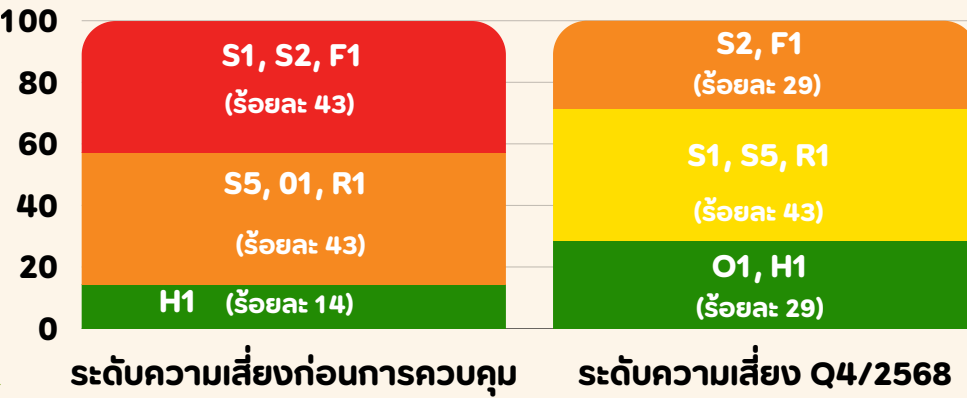
มหาวิทยาลัย
สามารถบริหาร
จัดการความเสี่ยง
ทั้ง 7 ประเด็น
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ส่งผลให้
ระดับความเสี่ยง
ลดลง ทุกประเด็น
ภายใน 12 เดือน

Risk profile (ระดับความเสี่ยง ณ ไตรมาส 4/2568)

1 X 5 = 5	2 X 5 = 10	3 X 5 = 15	4 X 5 = 20	5 X 5 = 25
1 X 4 = 4	2 X 4 = 8	3 X 4 = 12	4 X 4 = 16	5 X 4 = 20
1 X 3 = 3	2 X 3 = 6	3 X 3 = 9	4 X 3 = 12	5 X 3 = 15
1 X 2 = 2	2 X 2 = 4	3 X 2 = 6	4 X 2 = 8	5 X 2 = 10
1 X 1 = 1	2 X 1 = 2	3 X 1 = 3	4 X 1 = 4	5 X 1 = 5

ผลการลดระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการมาตรการบริหารความเสี่ยงครบ 12 เดือน

● ต่ำ ● ปานกลาง ● สูง ● สูงมาก



กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ตามแนวทางของ COSO Framework (2017) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ



สภาพแวดล้อมภายใน



ศึกษา ทำความเข้าใจ สภาพแวดล้อมภายใน และบริบทการเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กร และหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก

- กำหนด และติดตามผลดัชนีวัดความเสี่ยง (KPI)
- ติดตามแผน และผลการจัดการความเสี่ยง
- ประเมินผลระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ
- ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

- กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดค่าเป้าหมายที่หน่วยงานยอมรับได้



กระบวนการ
บริหารความ
เสี่ยง

2. การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์

- ระบุรายการความเสี่ยงที่สำคัญ
- วิเคราะห์ และคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุเสี่ยงที่สำคัญ
- วิเคราะห์ผลกระทบ และผลที่ตามมา

5. การติดตามและประเมินผล

- จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง
- กำหนดกิจกรรมควบคุม
- มอบหมาย ถ่ายทอด นำไปปฏิบัติ

4. การตอบสนองความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง

- ระบุกิจกรรมการควบคุม
- ประเมินระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ

กิจกรรมการควบคุม



ระบุ จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่จำเป็น และสื่อสารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในทุกขั้นตอน



ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร

ANALYSIS

มหาวิทยาลัยทักษิณ ได้นำ **"Risk Universe Analysis"** มาใช้เป็นเครื่องมือหลักใน **"การวิเคราะห์และทบทวนสถานการณ์ภายในและภายนอก"** ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งโอกาสที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้มหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญ

CONTROL

REVIEW

ASSESSMENT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

ภายในองค์กร (Internal)

ปัจจัยเสี่ยงจากสถานการณ์ภายนอกและสถานการณ์ภายในตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568



Risk profile (ระดับความเสี่ยง ณ ไตรมาส 4)

1.6.0-0.0	2.5.0-1.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0
1.0.0-0.0	2.0.0-0.0	3.0.0-0.0	4.0.0-0.0	5.0.0-0.0



สิ่งที่ผู้บริหารกังวลจากการสำรวจประเด็นความเสี่ยง

1. การสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน
2. การสำรวจประเด็นความเสี่ยงจากความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงาน หัวหน้าฝ่ายจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทั้ง 36 หน่วยงาน โดยใช้ เครื่องมือสำรวจ Google Form



ผลการสอบทานจาก Internal Audit (IA)

- ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี (Cybersecurity)
- ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและนโยบายรัฐ
- ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและผลประโยชน์ทับซ้อน
- ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม
- ความเสี่ยงด้านการจัดตั้งศูนย์การแพทย์แบบองค์รวม และจัดตั้งหน่วยงานใหม่

ภายนอกองค์กร (Internal)

Global Trends ที่มีผลกระทบสูงต่อการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ในปี 2025



นโยบายของรัฐบาล



แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)



ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580

การค้นหาค่าความเสี่ยงที่สำคัญจากภายนอก External Risk Factors (PESTEL)



นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570



- Event Scanning (Change)
- Global Risk Report

- การค้นหาค่าความเสี่ยงสำคัญจากภายใน Internal Risk factors (SWOT Analysis)



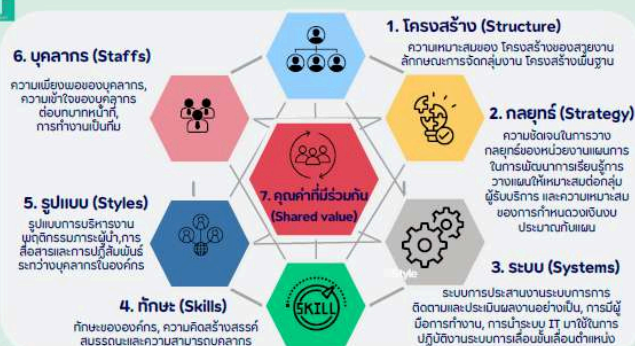
- เป้าหมายองค์กร และเป้าหมายตามพันธกิจ (เป้าหมายงาน/ฝ่ายงาน)



- Residual Risk (ประเด็นที่ต้องติดตามต่อเนื่อง)
- จุดอ่อนของการควบคุม/จัดการ (7S Model Gap)
- ผลการสอบทานจาก IA

McKinsey 7S Framework

การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ McKinsey 7S Framework



ผลการศึกษาและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก



ขั้นตอนที่ 1

การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง



1

เพื่อใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงลดมูลเหตุของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นขององค์กร ให้สามารถบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

2

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานการจัดการที่ดีสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเตรียมพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา

3

เพื่อให้การบริหารของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นเครื่องมือสำคัญสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 **ระบุประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ 12 ประเด็น ดังนี้**



1. ด้านกลยุทธ์

- S1** - บุคลากรสายวิชาการบางส่วนยัง
ไม่สามารถพัฒนา**สมรรถนะการ
เรียนการสอน**ตามกรอบ
Thailand PSF ได้
- S2** - การไม่**บรรลุเป้าหมาย**การพัฒนา
เป็น**คณะวิจัย**
- S3** - การ**ยกระดับการจัดการเรียน
การสอน**เพื่อเพิ่มขีดความ
สามารถและขยายฐาน**นักศึกษา
นานาชาติ**
- S4** - การบรรลุเป้าหมายจำนวนนิสิตที่
ได้รับรางวัลด้าน**นวัตกรรมสังคม**
และการเป็น**ผู้ประกอบการ**
- S5** - **ผลงานวิจัยและนวัตกรรม**ไม่ถูก
นำไปใช้ประโยชน์**เชิงพาณิชย์**



2. ด้านการปฏิบัติงาน

- O1** - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี **AI**
เพื่อเพิ่ม**ประสิทธิภาพการทำงาน**
ของบุคลากรมหาวิทยาลัย
- O2** - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี
(**Cybersecurity**)



3. ด้านการเงิน

- F1** - การบริหารจัดการการจัดซื้อ
จัดจ้าง และ การเบิกจ่ายงบลงทุน
เพื่อ**ประสิทธิภาพในโครงการ
ก่อสร้าง**ของมหาวิทยาลัย
- F2** - การรักษา**สมดุลทางการเงิน**
และ**ความสามารถในการพึ่งพา
ตนเอง**ของมหาวิทยาลัย



4. ด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ

- C1** - การไม่ปฏิบัติตาม**พระราชบัญญัติ
คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล**
พ.ศ. 2562 (PDPA)



5. ด้านชื่อเสียง

- R1** - การพัฒนา**ศักยภาพและ
ขีดความสามารถในการแข่งขัน**
สู่**การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก**



6. ด้านความปลอดภัย จากอันตรายและภัยพิบัติ

- H1** - การป้องกันและตอบสนองต่อ**เหตุการณ์
ฉุกเฉิน**ที่อาจก่อให้เกิด**อันตรายแก่ชีวิต
ร่างกาย และทรัพย์สิน**



ขั้นตอนที่ 3

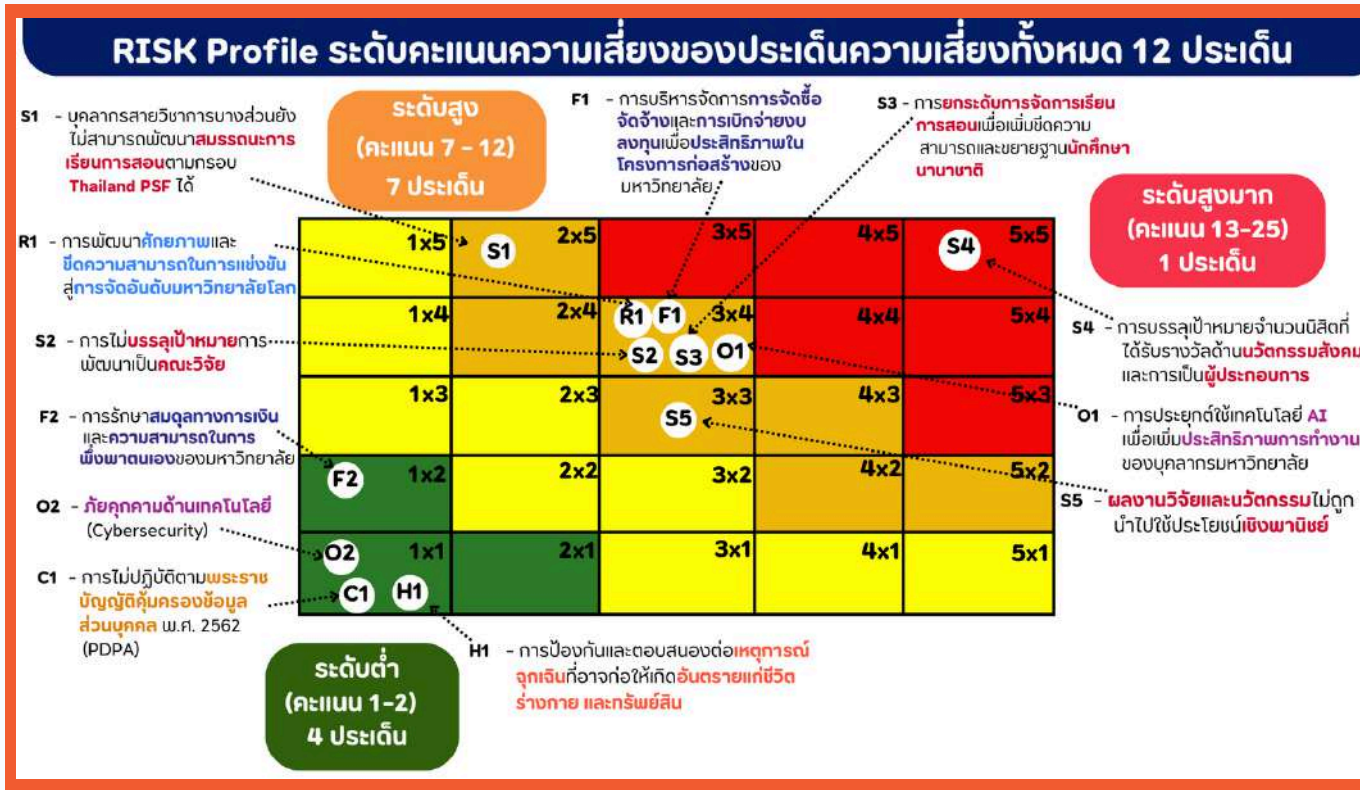
การประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) กำหนดค่าเท่ากับผลคูณของระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อันเนื่องมาจากรisk

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิด (Risk Level) (Likelihood) X ระดับผลกระทบ (Impact)

ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	13 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงในทันทีเพื่อให้ความเสี่ยงต่ำลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในที่สุด
สูง (High)	7 - 12	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (Medium)	3 - 6	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่น้อยลงต่อไป
ต่ำ (Low)	1 - 2	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดและติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน



หลักเกณฑ์การเลือกประเด็นมาบริหารความเสี่ยง

➡ ประเด็นความเสี่ยงที่มีผลประเมินอยู่ในระดับ สูง - สูงมาก

ประเด็นความเสี่ยงที่ใช้กระบวนการควบคุมภายใน

➡ ประเด็นความเสี่ยงที่มีผลประเมินอยู่ในระดับ ต่ำ - ปานกลาง

เลือก ประเด็นความเสี่ยงมาบริหารจัดการความเสี่ยง ⑧ ประเด็น

บริหารจัดการความเสี่ยง

ด้านกลยุทธ์

S1 - บุคลากรสายวิชาการบางส่วน ยังไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะ การเรียนการสอนตามกรอบ Thailand PSF ได้

$2 \times 5 = 10$ (สูง)

S2 - การไม่บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาเป็นคณะวิจัย

$3 \times 4 = 12$ (สูง)

S3 - การยกระดับการจัดการเรียน การสอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและขยายฐาน นักศึกษานานาชาติ

$3 \times 4 = 12$ (สูง)

S4 - การบรรลุเป้าหมายจำนวน นิสิตที่ได้รับรางวัลด้าน นวัตกรรมสังคมและการ เป็นผู้ประกอบการ

$5 \times 5 = 25$ (สูงมาก)

S5 - ผลงานวิจัยและนวัตกรรม ไม่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ เชิงพาณิชย์

$3 \times 3 = 9$ (สูง)

ด้านการปฏิบัติงาน

O1 - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย

$3 \times 4 = 12$ (สูง)

ด้านการเงิน

F1 - การบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างและ การเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อประสิทธิภาพใน โครงการก่อสร้างของมหาวิทยาลัย

$3 \times 4 = 12$ (สูง)

ด้านชื่อเสียง

R1 - การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันสู่ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก

$3 \times 4 = 12$ (สูง)



เลือก ประเด็นความเสี่ยงที่ใช้กระบวนการ ควบคุมภายใน ④ ประเด็น

การควบคุมภายใน

ด้านการเงิน

F2 - การรักษาสมดุทางการเงินและความสามารถในการ พึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัย

$1 \times 2 = 2$ (ต่ำ)

ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

C1 - การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)

$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ

H1 - การป้องกันและตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจ ก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สิน

$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

ด้านการปฏิบัติงาน

O2 - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี

$1 \times 1 = 1$ (ต่ำ)

ขั้นตอนที่ 4

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- วิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ผลกระทบที่ตามมา
- ประเมินระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ระบุแนวทางการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ
- มอบหมาย ถ่ายทอด และนำไปปฏิบัติ



ด้านกลยุทธ์

S1 - บุคลากรสายวิชาการบางส่วนยังไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะการเรียนการสอนตามกรอบ Thailand PSF ได้

ปัจจัยภายใน

- อาจารย์ต้องผ่าน PSF ระดับ 3 ภายใน 5 ปี และมหาวิทยาลัยตั้งเป้า TSU05 ปี 2569 ที่ร้อยละ 30
- อาจารย์บางส่วนยังต้องเสริมความเข้าใจและทักษะด้าน Active Learning ตามกรอบ PSF
- มีระบบสนับสนุน (อบรม/Coaching/CoP/KM) และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- ภาระงานสูงทำให้การเข้าร่วมพัฒนาสมรรถนะจำกัด
- คณะ/สาขาอาจต้องขับเคลื่อนการใช้ PSF อย่างจริงจัง

ปัจจัยภายนอก

- นโยบาย อว. และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพกำหนดกรอบ PSF เป็นตัวชี้วัดคุณภาพสำคัญของอาจารย์
- มหาวิทยาลัยต่าง ๆ แข่งขันพัฒนาครูมืออาชีพโดยใช้ PSF ยก ระดับการสอน
- ผู้เรียนและผู้ใช้บัณฑิตคาดหวังการเรียนรู้ UU Competency-based และ Active Learning มากขึ้น
- เทคโนโลยีใหม่ (AI, Learning Analytics, Online Platforms) ต้องการการปรับตัวของอาจารย์อย่างต่อเนื่อง
- การประเมินคุณภาพการสอนโดยสมาคม ควอก. เป็นแรงขับเคลื่อนให้สถาบันยกระดับสมรรถนะอาจารย์

ผลกระทบ

- คุณภาพผลลัพธ์การเรียนรู้ของนิสิตอาจไม่ถึงมาตรฐาน ส่งผลต่อสมรรถนะบัณฑิต
- ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยลดลง
- การประกันคุณภาพ (EdPEX / AUN-QA / สมศ.) และตัวชี้วัดเสี่ยงไม่บรรลุเป้าหมาย
- อาจเสี่ยงต่อการไม่ผ่านการรับรอง/ประเมินจาก สมศ., วุฒิวิชาชีพ และเกณฑ์ อว.

โอกาส (Likelihood)			ผลกระทบ 1 (Impact)	ผลกระทบ 2 (Impact)
ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	จำนวนอาจารย์ที่มีมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ประจำอยู่ภายใต้กลุ่มเน้นงานวิจัย	จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของคณะวิจัย	ร้อยละผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติของคณะวิจัย
5	สูงมาก	ต่ำกว่าร้อยละ 45	ต่ำกว่าร้อยละ 30	ต่ำกว่าร้อยละ 15
4	สูง	ร้อยละ 45 - 49	ร้อยละ 30 - 34	ร้อยละ 15 - 19
3	ปานกลาง	ร้อยละ 50 - 54	ร้อยละ 35 - 39	ร้อยละ 20 - 24
2	ต่ำ	ร้อยละ 55 - 59	ร้อยละ 40 - 44	ร้อยละ 25 - 29
1	ต่ำมาก	ร้อยละ 60 ขึ้นไป	ร้อยละ 45 ขึ้นไป	ร้อยละ 30 ขึ้นไป
การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)	สถานะความเสี่ยง (Risk Status)		ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
2 X 5 = 10	2 X 2 = 4	ระดับความเสี่ยงสูง		7 - 12 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูง	ปานกลาง			

ข้อมูล/ตัวชี้วัดประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (LIKELIHOOD)

ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการอบรมสมรรถนะตามกรอบ Thailand PSF

ปีการศึกษา 2568 จากทั้งหมด 15 คณะ มีอาจารย์ที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะตามเกณฑ์ Thailand PSF จำนวน **452** คน จาก 565 คน **คิดเป็น ร้อยละ 80.00**

(ที่มาข้อมูล : ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)

ผลกระทบ (IMPACT)

ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการประเมินสมรรถนะตามกรอบ Thailand PSF

ผลการประเมินสมรรถนะอาจารย์ Thailand PSF มี ผู้ผ่านระดับ 3 จำนวน **16** คน, ระดับ 2 จำนวน **59** คน, ระดับ 1 จำนวน **6** คน รวมทั้งหมด **81** คน จาก 553 คน **คิดเป็น ร้อยละ 14.65**

(ที่มาข้อมูล : ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. มีประกาศสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะอาจารย์ตามกรอบ PSF และให้เงินสมนาคุณพิเศษ ระดับ 3 = 45,000 บาท ระดับ 4 = 60,000 บาท
2. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ด้าน PSF ครบถ้วนทุกคณะ และติดตามความก้าวหน้า 2 ครั้ง/ปี
3. ดำเนินหลักสูตรอบรมเชิงลึกด้าน Active Learning, OBE, และ Learning Design อย่างน้อย 4 ครั้ง/ปี
4. พัฒนาระบบ Coaching & Mentoring ระดับคณะ โดยมีอาจารย์แกนนำ PSF ถ่ายทอดและโค้ชเพื่อนอาจารย์
5. จัดทำระบบติดตามผลการพัฒนาและผลประเมิน PSF รายคณะ/รายบุคคล พร้อมรายงานผู้บริหารรายไตรมาส
6. จัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามกรอบ PSF
7. จัดประชุมทบทวนผลและอุปสรรค (PSF Review Meeting) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อปรับปรุงแนวทางพัฒนา

ผู้รับผิดชอบ

- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
- รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
- คณะ/หน่วยงาน



ด้านกลยุทธ์

S2 - การไม่บรรลุเป้าหมายการพัฒนาเป็น คณะวิจัย

ปัจจัยภายใน

- ประกาศคณะมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2568 และนักวิจัยในคณะวิจัย ได้รับทุนวิจัยเบื้องต้นไม่เกิน 70,000 บาท/โครงการ
- คณะวิจัยได้งบประมาณจากค่าธรรมเนียมการศึกษาสูงสุดร้อยละ 50 ตามที่ประกาศกำหนด
- ศักยภาพด้านการวิจัยของบุคลากรบางสาขายังไม่ถึงระดับที่คาดหวัง ทั้งด้านองค์ความรู้ ผลงานคุณภาพสูง นวัตกรรม และการใช้ประโยชน์ งานวิจัย
- วัฒนธรรมวิจัยและการมุ่งสู่ Research Excellence ยังไม่เข้มแข็ง ส่งผลให้การขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงรุกทำได้ไม่เต็มศักยภาพ

ปัจจัยภายนอก

- การแข่งขันด้านวิจัยทั้งในประเทศและนานาชาติสูงขึ้น โดยเน้นผลงานคุณภาพและการจัดอันดับ
- แหล่งทุนภายนอกมีเงื่อนไขเข้มงวดขึ้น ทำให้การเข้าถึงทุนยากกว่าเดิม
- เทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น AI, Deep Tech, SDGs เปลี่ยนเร็ว คณะต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง
- สังคมและภาคอุตสาหกรรมต้องการงานวิจัยที่ใช้ประโยชน์ได้จริง เพิ่มความท้าทายต่อการพัฒนาคณะวิจัยให้มีศักยภาพสูงขึ้น

ผลกระทบ

- ความเชื่อมั่นจากหน่วยงานกำกับ แหล่งทุน และเครือข่ายวิจัยอาจลดลง หากศักยภาพงานวิจัยไม่เป็นที่มามาตรฐาน
- ปริมาณและคุณภาพผลงานวิจัยลดลง กระทั่งต่อคะแนน Ranking และตัวชี้วัดผลงานวิจัยระดับชาติ/นานาชาติ
- การไม่มีผลงานวิจัยคุณภาพอาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่ได้รับงบสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกอย่างต่อเนื่อง
- บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำวิจัย ทำให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพและการขับเคลื่อนสู่ Research Excellence ชะลอตัว

โอกาส (Likelihood)			ผลกระทบ 1 (Impact)	ผลกระทบ 2 (Impact)
ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	จำนวนอาจารย์ที่มีมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ประจำอยู่ภายใต้กลุ่มเน้นงานวิจัย	จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของคณะวิจัย	ร้อยละผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติของคณะวิจัย
5	สูงมาก	ต่ำกว่าร้อยละ 45	ต่ำกว่าร้อยละ 30	ต่ำกว่าร้อยละ 15
4	สูง	ร้อยละ 45 - 49	ร้อยละ 30 - 34	ร้อยละ 15 - 19
3	ปานกลาง	ร้อยละ 50 - 54	ร้อยละ 35 - 39	ร้อยละ 20 - 24
2	ต่ำ	ร้อยละ 55 - 59	ร้อยละ 40 - 44	ร้อยละ 25 - 29
1	ต่ำมาก	ร้อยละ 60 ขึ้นไป	ร้อยละ 45 ขึ้นไป	ร้อยละ 30 ขึ้นไป

การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)	สถานะความเสี่ยง (Risk Status)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
3 X 4 = 12	3 X 2 = 6	ระดับความเสี่ยงสูง	7 - 12 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูง	ปานกลาง		

ข้อมูล/ตัวชี้วัดประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (LIKELIHOOD)

จำนวนอาจารย์ที่มีมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ประจำอยู่ภายใต้กลุ่มเน้นงานวิจัย

อาจารย์ที่มีภาระงานวิจัยจำนวน 52 คน จากอาจารย์ทั้งหมด 101 คน คิดเป็นร้อยละ 51.48

(ที่มาข้อมูล : คณะวิจัย)

ผลกระทบ (IMPACT)

จำนวนเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของคณะวิจัย (I 1)

- เงินทุนวิจัยตามเป้าหมายในแผนฯ ปีงบประมาณ 2569 เท่ากับ 170 ล้านบาท
- เงินทุนวิจัยจากคณะวิจัย เท่ากับ 58.25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.11

ร้อยละผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติของคณะวิจัย (I 2)

- ผลงานที่เผยแพร่ทั้งหมดทุกคณะ จำนวน 1,018 ผลงาน
- ผลงานที่เผยแพร่จากคณะวิจัย จำนวน 215 ผลงาน คิดเป็นร้อยละ 21.11

(ที่มาข้อมูล : คณะวิจัย)

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- พัฒนาโครงสร้างและระบบสนับสนุนคณะวิจัยให้ครบวงจร เช่น ระบบบริหารทุนวิจัย ระบบพี่เลี้ยง (Research Mentorship) เครื่องมือวิจัย สนับสนุนทุนอาจารย์ที่ยังไม่มีโครงการวิจัยเริ่มต้น 70,000 บาท/โครงการ
- เสริมสร้างสมรรถนะนักวิจัยและอาจารย์กลุ่มวิจัย ผ่านโครงการอบรม การ Coaching และการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Research CoP)
- ส่งเสริมและให้แรงจูงใจด้านผลงานวิจัยคุณภาพสูง เช่น รางวัลนักวิจัยดีเด่น รางวัลตีพิมพ์ในวารสาร Q1/Q2 และรางวัลผลงานนำไปใช้ประโยชน์
- กำหนดแผนยุทธศาสตร์การวิจัยของคณะและกลุ่มวิจัยหลัก (Flagship Research Plan) ให้สอดคล้องกับทิศทางของประเทศและยุทธศาสตร์ TSU Moonshot
- สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มโอกาสเข้าถึงทุนวิจัย เช่น สกสว., วช., สกอ., ภาคเอกชน และเครือข่ายมหาวิทยาลัยวิจัย

ผู้รับผิดชอบ

- รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- สถาบันวิจัยและนวัตกรรม
- กลุ่มคณะวิจัยฯ



ด้านกลยุทธ์

S3 การยกระดับการจัดการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและขยายฐานนักศึกษานานาชาติ

ปัจจัยภายใน

- มหาวิทยาลัยมีทิศทางชัดเจนด้านความเป็นนานาชาติ ตาม TSU Moonshot และยุทธศาสตร์ "Glocalization"
- หลักสูตรฐานสมรรถนะ พร้อมรับมือสองปริญญา และความร่วมมือต่างประเทศมีศักยภาพต่อยอดสู่มาตรฐานสากล
- ระบบสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติ เช่น หอพัก บริการวีซ่า และศูนย์บริการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การตลาดเชิงรุก การสร้างเครือข่ายนานาชาติ และระบบรับสมัครที่ยืดหยุ่นช่วยเพิ่มโอกาสดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ
- การสนับสนุนทุนการศึกษาเป็นแรงดึงดูดสำคัญในการเพิ่มความสามารถแข่งขันของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยภายนอก

- การแข่งขันการศึกษานานาชาติรุนแรง โดยเฉพาะจากมาเลเซียและสิงคโปร์ที่มีความพร้อมด้านระบบและสิ่งอำนวยความสะดวกสูงกว่า
- ข้อจำกัดเชิงนโยบาย เช่น ขั้นตอนวีซ่าและการทำงานระหว่างเรียน กระบวนการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ
- ภาพลักษณ์ประเทศด้านความปลอดภัย การศึกษา และเสถียรภาพทางการเมืองอาจลดความเชื่อมั่น
- ความต้องการของนักศึกษานานาชาติเปลี่ยนเร็ว เน้นหลักสูตรดิจิทัลและทักษะอนาคต หากไม่ปรับตัวจะเสียเปรียบในการแข่งขัน

ผลกระทบ

- ความสามารถแข่งขันลดลง เพราะดึงดูดนิสิตนานาชาติได้น้อยและไม่บรรลุเป้าหมายสากล
- รายได้จากค่าธรรมเนียมและกิจกรรมระหว่างประเทศลดลง กระตุ้นโอกาสทางเศรษฐกิจของมหาวิทยาลัย
- ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นระดับนานาชาติลดลงจากความไม่พร้อมด้านหลักสูตรและระบบสนับสนุน
- การพัฒนาหลักสูตรและบุคลากรไม่ก้าวหน้า ทำให้รองรับการสอนในบริบทสากลได้จำกัด

โอกาส (Likelihood)			ผลกระทบ (Impact)		
ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	จำนวนหลักสูตรที่เปิดรับนิสิตต่างชาติ	ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	จำนวนนิสิตในหลักสูตรนานาชาติ
5	สูงมาก	1 - 5 หลักสูตร	5	สูงมาก	ไม่มีนิสิตนานาชาติ
4	สูง	6 - 10 หลักสูตร	4	สูง	จำนวน 1 - 40 คน
3	ปานกลาง	11 - 15 หลักสูตร	3	ปานกลาง	จำนวน 41 - 80 คน
2	ต่ำ	16 - 20 หลักสูตร	2	ต่ำ	จำนวน 81 - 120 คน
1	ต่ำมาก	มากกว่า 20 หลักสูตร	1	ต่ำมาก	จำนวนมากกว่า 120 คน

การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)	สถานะความเสี่ยง (Risk Status)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
3 X 4 = 12	2 X 2 = 4	ระดับความเสี่ยงสูง	7 - 12 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูง	ปานกลาง		

ข้อมูล/ตัวชี้วัดประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (LIKELIHOOD)

จำนวนหลักสูตรที่เปิดรับนิสิตต่างชาติ

จำนวนหลักสูตรนานาชาติ ที่เปิดสอน **จำนวน 11 หลักสูตร**

(ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)

ผลกระทบ (IMPACT)

จำนวนนิสิตในหลักสูตรนานาชาติ

นิสิตนานาชาติในปีการศึกษา 2568 **จำนวน 37 คน** จาก **7 ประเทศ 3 ทวีป** ดังนี้ **Myanmar** จำนวน 28 คน **Indonesia** จำนวน 2 คน **Pakistan** จำนวน 2 คน **Lao** จำนวน 1 คน **Cambodia** จำนวน 1 คน **Malaysia** จำนวน 1 คน **Mexico** จำนวน 1 คน และ **France** จำนวน 1 คน
จำนวนอาจารย์ชาวต่างประเทศ **จำนวน 14 คน**

(ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- จัดทำ Curriculum Internationalization Roadmap** พัฒนาหลักสูตรสากล ครอบคลุมภาษา เนื้อหา ทักษะข้ามวัฒนธรรม และการแลกเปลี่ยนนิสิต
- เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างประเทศ** ผ่าน MoU, Joint/Dual Degree, Exchange, และ Visiting Scholar เพื่อเพิ่มโอกาสรับนิสิตต่างชาติ
- จัดตั้ง One-Stop Service สำหรับนิสิตนานาชาติ** ครอบคลุมการสมัคร วีซ่า หอพัก การปรับตัว และการให้คำปรึกษา
- พัฒนา ศักยภาพอาจารย์และบุคลากร ด้านภาษาและการสอนสากล** ผ่านหลักสูตร English for Teaching, CLIL และ Intercultural Competency
- พัฒนาโครงการทุนการศึกษานานาชาติ** ทั้งทุนเต็มจำนวนและบางส่วน เพื่อดึงดูดนิสิตต่างชาติและส่งเสริมโครงการแลกเปลี่ยน

ผู้รับผิดชอบ

- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
- รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและกิจการสภามหาวิทยาลัย

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- ฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- วิทยาลัยนานาชาติ
- บัณฑิตวิทยาลัย
- งานวิเทศสัมพันธ์
- หน่วยงาน/คณะอื่น ๆ



ด้านกลยุทธ์

S4 การบรรลุเป้าหมายจำนวนนิสิตที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

ปัจจัยภายใน

- มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนวิจัยและนวัตกรรมสังคมตามยุทธศาสตร์ที่ 2 และ **TSU in Becoming** โดยใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายพันธมิตร
- มีการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม เช่น วิชาสหกิจ Early-stage หน่วยบ่มเพาะธุรกิจ และ **University Holding Company**
- เปิดตัวหน่วยนวัตกรรมเพื่อสังคมภาคใต้ตอนล่างร่วมกับ **NIA** พร้อมแผน **TSU-SIM Movement** รองรับการพัฒนาในระยะยาว
- มีศักยภาพด้านงานวิจัย การตีพิมพ์ และการต่อยอดเชิงพาณิชย์ รวมถึงความร่วมมือกับภาคเอกชน
- ระบบแรงจูงใจและกลไกสนับสนุนงานวิจัยเชิงนวัตกรรมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยภายนอก

- มหาวิทยาลัยต้องปรับทิศทางวิจัย-นวัตกรรมให้ทันต่อความต้องการตลาดและผู้บริโภค
- การแข่งขันด้านนวัตกรรมสูงขึ้น จำเป็นต้องยกระดับนักวิจัยและคุณภาพผลงาน
- พ.ร.บ. ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ งานวิจัยฯ 2564 กระตุ้นให้พัฒนาระบบบริหารวิจัยที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- เศรษฐกิจผันผวนและการลงทุน R&D ลดลง ทำให้ต้องสร้างแหล่งทุนและกลไกภายในเพิ่มเติม

ผลกระทบ

- รายได้เชิงพาณิชย์ลดลง กระทบความสามารถพึ่งพาตนเองและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยนวัตกรรม
- โอกาสร่วมลงทุนกับเอกชนลดลง จำกัดการต่อยอดงานวิจัย
- ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาลดลงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- นักวิจัยศักยภาพสูงเสี่ยงย้ายออก
- การบรรลุตัวชี้วัด TSU15-TSU16 ลำบาก กระทบความเชื่อมั่นหน่วยงานกำกับ

โอกาส (Likelihood)			ผลกระทบ (Impact)		
ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ร้อยละของนิสิตที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ	ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ร้อยละของนิสิตที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ
5	สูงมาก	ต่ำกว่าร้อยละ 40	5	สูงมาก	ต่ำกว่าร้อยละ 5.00
4	สูง	ร้อยละ 40 - 49	4	สูง	ร้อยละ 5.00 - 5.29
3	ปานกลาง	ร้อยละ 50 - 59	3	ปานกลาง	ร้อยละ 5.30 - 5.59
2	ต่ำ	ร้อยละ 60 - 69	2	ต่ำ	ร้อยละ 5.60 - 5.89
1	ต่ำมาก	ร้อยละ 70 ขึ้นไป	1	ต่ำมาก	ร้อยละ 5.90 ขึ้นไป

การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)	สถานะความเสี่ยง (Risk Status)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
3 X 4 = 12	2 X 2 = 4	ระดับความเสี่ยงสูงมาก	13 - 25
สูงมาก	ปานกลาง		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงในทันที เพื่อให้ความเสี่ยงต่ำลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในที่สุด

ข้อมูล/ตัวชี้วัดประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (LIKELIHOOD)

ร้อยละของนิสิตที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

มีจำนวนนิสิตที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ **รวมทั้งสิ้น 1,307 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7**

(ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)

ผลกระทบ (IMPACT)

ร้อยละของนิสิตที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมสังคมและการเป็นผู้ประกอบการ

ในปีการศึกษา 2567 มีจำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมสังคมหรือการเป็นผู้ประกอบการของนิสิต **จำนวน 376 รางวัล** จากจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา (ปีการศึกษา 2566) = 3,467 คน ดังนั้น รางวัลด้านผู้ประกอบการหรือด้านนวัตกรรมสังคมของบัณฑิตปีการศึกษา 2567 **คิดเป็นร้อยละ 4.72**

(ข้อมูลจากฝ่ายวิชาการและการเรียนรู้)

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- บูรณาการทักษะนวัตกรรมและผู้ประกอบการในหลักสูตร **ทุกคน** ผ่านการเรียนรู้แบบ Innovation-based Learning
- จัดตั้ง **TSU Innovation & Startup Coaching Team** ให้คำปรึกษา และผลักดันโครงการนวัตกรรม-ผู้ประกอบการรุ่นใหม่
- พัฒนา **โครงการอบรม TSU Premier Pitch Championship และค่าย Pre-Competition Bootcamp** เตรียมความพร้อมก่อนแข่งขันด้านนวัตกรรม
- จัด **สัปดาห์สนับสนุน Prototype / Scale-up / Contest Fund** ครอบคลุมทุกขั้นตอนการพัฒนาผลงาน
- พัฒนา **Innovation Dashboard** เพื่อติดตามและวิเคราะห์ผลเทียบเป้าหมาย TSU07
- จัดตั้ง **Task Force** ช่วยคณะที่มีผลต่ำกว่าเกณฑ์ เร่งรัดและให้คำปรึกษาเชิงเทคนิค
- การตั้งและบริหาร **ทุนพัฒนา Startup** สำหรับนิสิตศักยภาพสูง เพื่อพัฒนาผลงานต่อยอดสู่การประกอบการจริง

ผู้รับผิดชอบ

- รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตและพันธกิจสัมพันธ์

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- ฝ่ายกิจการนิสิต
- ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร
- หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ



ด้านกลยุทธ์

S5 ผลงานวิจัยและนวัตกรรมไม่ถูกนำไปใช้ ประโยชน์เชิงพาณิชย์

ปัจจัยภายใน

- มหาวิทยาลัยมีทิศทางชัดเจนด้านความเป็นนานาชาติ ตาม TSU Moonshot และยุทธศาสตร์ "Glocalization"
- หลักสูตรฐานสมรรถนะ พรีเมียม สองปริญญา และความร่วมมือต่างประเทศมีศักยภาพต่อยอดสู่มาตรฐานสากล
- ระบบสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติ เช่น หอพัก บริการวีซ่า และศูนย์บริการ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การตลาดเชิงรุก การสร้างเครือข่ายนานาชาติ และระบบรับสมัครที่ยืดหยุ่นช่วยเพิ่มโอกาสดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ
- การสนับสนุนทุนการศึกษาเป็นแรงดึงดูดสำคัญในการเพิ่มความสามารถแข่งขันของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยภายนอก

- การแข่งขันการศึกษานานาชาติรุนแรง โดยเฉพาะจากมาเลเซียและสิงคโปร์ที่มีความพร้อมด้านระบบและสิ่งอำนวยความสะดวกสูงกว่า
- ข้อจำกัดเชิงนโยบาย เช่น ขั้นตอนวีซ่าและการทำงานระหว่างเรียน กระบวนการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ
- ภาพลักษณ์ประเทศด้านความปลอดภัย การศึกษา และเสถียรภาพทางการเมืองอาจลดความเชื่อมั่น
- ความต้องการของนักศึกษานานาชาติเปลี่ยนเร็ว เน้นหลักสูตรดิจิทัลและทักษะอนาคต หากไม่ปรับตัวจะเสียเปรียบในการแข่งขัน

ผลกระทบ

- ความสามารถแข่งขันลดลง เพราะดึงดูดนิสิตนานาชาติได้น้อยและไม่บรรลุเป้าหมายสากล
- รายได้จากค่าธรรมเนียมและกิจกรรมระหว่างประเทศลดลง กระทบโอกาสทางเศรษฐกิจของมหาวิทยาลัย
- ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นระดับนานาชาติลดลงจากความไม่พร้อมด้านหลักสูตรและระบบสนับสนุน
- การพัฒนาหลักสูตรและบุคลากรไม่ก้าวหน้า ทำให้รองรับการสอนในบริบทสากลได้จำกัด

โอกาส (Likelihood)			ผลกระทบ (Impact)		
ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	จำนวนเงินจากการนำทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดและ/หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม
5	สูงมาก	น้อยกว่า 30 ผลงาน	5	สูงมาก	น้อยกว่า 1,000,000 บาท
4	สูง	30 - 40 ผลงาน	4	สูง	1,000,000 - 1,499,999 บาท
3	ปานกลาง	40 - 49 ผลงาน	3	ปานกลาง	1,500,000 - 1,999,999 บาท
2	ต่ำ	50 - 60 ผลงาน	2	ต่ำ	2,000,000 - 2,499,999 บาท
1	ต่ำมาก	มากกว่า 60 ผลงาน	1	ต่ำมาก	มากกว่า 2,500,000 บาท

การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)	สถานะความเสี่ยง (Risk Status)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
3 X 3 = 9	2 X 2 = 4	ระดับความเสี่ยงสูง	7 - 12 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูง	ปานกลาง		

ข้อมูล/ตัวชี้วัดประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (LIKELIHOOD)

ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

ในปีงบประมาณ 2567 มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาและมีการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ **จำนวน 41 ผลงาน**

(ข้อมูลจากสถาบันวิจัยและนวัตกรรม)

ผลกระทบ (IMPACT)

จำนวนเงินจากการนำทรัพย์สินทางปัญญาไปต่อยอดและ/หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม

ในปีงบประมาณ 2567 ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา มีมูลค่าเชิงพาณิชย์ **จำนวน 1,530,535 บาท**

(ข้อมูลจากสถาบันวิจัยและนวัตกรรม)

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

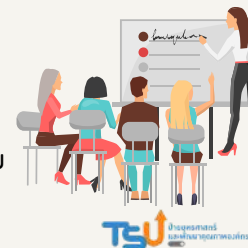
- พัฒนา ระบบสนับสนุนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์แบบบูรณาการ ครอบคลุม Incubation, IP, Business Model และ Go-to-Market
- จัดสรร ทุนต่อยอดผลงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ และจับคู่ พันธมิตรทางธุรกิจ (Matching Partners)
- พัฒนา ระบบแรงจูงใจเชิงพาณิชย์ เช่น คะแนนผลงาน ส่วนแบ่งรายได้ และรางวัลผลงานเด่น
- สร้าง เครือข่ายความร่วมมือภาคเอกชน-อุตสาหกรรม ผ่าน MOU และ Industry Matching
- ยกระดับนักวิจัยผ่าน TSU-BAP Capability Building Program
- ส่งเสริม นวัตกรรมและ Startup ของนักวิจัย-นิสิต ผ่านทุน พัฒนาและโครงการเร่งการเติบโต (Education Acceleration)
- ยกระดับ ทรัพย์สินทางปัญญาและ Global Talent Inventor สร้างแพลตฟอร์ม TSU-Business Acceleration เชื่อมเครือข่ายนานาชาติ
- Scale-up ระบบนิเวศนวัตกรรม สนับสนุนการร่วมลงทุน และใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
- พัฒนา บุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับการบริหารและพัฒนานวัตกรรม

ผู้รับผิดชอบ

- รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- สถาบันวิจัยและนวัตกรรม
- อุทยานวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมสังคม
- หน่วยงาน/คณะ อื่น ๆ



ด้านการปฏิบัติงาน

01 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย

ปัจจัยภายใน

- มหาวิทยาลัยปรับวัฒนธรรมสู่องค์กรดิจิทัลและ AI อย่างต่อเนื่องผ่านหน่วยงานนำร่องและการขยายผล
- นโยบาย "TSU in Becoming" ส่งเสริมการใช้ AI เพื่อการเรียนรู้และความฉลาดรู้ดิจิทัล
- บุคลากรสนใจใช้ AI เพิ่มประสิทธิภาพงาน แต่ต้องเสริมทักษะเชิงลึก
- โครงสร้างพื้นฐาน IT ได้รับการพัฒนาให้รองรับการใช้ AI
- มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ AI เพื่อกำหนดทิศทางการขับเคลื่อน
- ผลสำรวจบุคลากร 130 คนพบว่า
 - สายนับสนุน 58.5% พร้อมใช้ AI ในงานประจำ
 - สายนวิชาการ 41.5% ใช้ AI ในการสอน วิจัย และนวัตกรรม

ปัจจัยภายนอก

- การแข่งขันสูงขึ้นจากมหาวิทยาลัยที่เร่งใช้งาน AI ในการสอนบริหาร และวิจัย
- เทคโนโลยี AI พัฒนาเร็ว ทำให้มหาวิทยาลัยเสี่ยงตามไม่ทัน
- ผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคมคาดหวังการใช้ AI เพื่อยกระดับคุณภาพ
- งบประมาณจำกัด และต้องปฏิบัติตามนโยบาย-กฎหมายด้าน AI และ PDPA

ผลกระทบ

- ประสิทธิภาพบุคลากรลดลง หากยังไม่สามารถใช้ AI ลดขั้นตอนหรือต้นทุนงาน
- ความสามารถแข่งขันของมหาวิทยาลัยถดถอย หากไม่เร่งปรับตัวใช้ AI เทียบเท่าสถาบันอื่น
- ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือลดลง หากขาดการประยุกต์ใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพ
- สูญเสียโอกาสสร้างคุณค่าจากงานวิจัยและนวัตกรรม หากไม่ใช้ AI ต่อยอดผลิตผลเชิงเศรษฐกิจ-สังคม

โอกาส (Likelihood)			ผลกระทบ (Impact)		
ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และนำไปปรับใช้ในงานประจำ	ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ยร้อยละของกระบวนการที่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี AI
5	สูงมาก	< ร้อยละ 70	5	สูงมาก	< ร้อยละ 40
4	สูง	ร้อยละ 70 - 79	4	สูง	ร้อยละ 40 - 49
3	ปานกลาง	ร้อยละ 80 - 89	3	ปานกลาง	ร้อยละ 50 - 59
2	ต่ำ	ร้อยละ 90 - 94	2	ต่ำ	ร้อยละ 60 - 69
1	ต่ำมาก	≥ ร้อยละ 95	1	ต่ำมาก	≥ ร้อยละ 70

การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)	สถานะความเสี่ยง (Risk Status)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
3 X 4 = 12	1 X 1 = 1	ระดับความเสี่ยงสูง	7 - 12 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูง	ต่ำ	ระดับความเสี่ยงสูง	

ข้อมูล/ตัวชี้วัดประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (LIKELIHOOD)

ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และนำไปปรับใช้ในงานประจำ

จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้งาน AI และนำไปปรับใช้ในงานประจำ จำนวน 454 คน จากบุคลากรมหาวิทยาลัยที่ ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 520 คน คิดเป็นร้อยละ 87.30

(ที่มาข้อมูล : สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล)

ผลกระทบ (IMPACT)

ค่าเฉลี่ยร้อยละของกระบวนการที่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี AI

ค่าเฉลี่ยร้อยละของกระบวนการที่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยี AI จากบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 130 คน คิดเป็นร้อยละ 46.92

(ที่มาข้อมูล : สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล)

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- พัฒนา Digital & AI Literacy จัดอบรมให้บุคลากรใช้เครื่องมือ AI เช่น ChatGPT, Copilot, Gemini เพิ่มประสิทธิภาพงาน
- ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคี ภาครัฐ-เอกชน-มหาวิทยาลัยด้าน AI เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน
- จัดทำ แนวทางใช้ AI อย่างรับผิดชอบ ตาม PDPA พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมจริยธรรมดิจิทัล
- พัฒนา Dashboard ติดตามการใช้ AI วิเคราะห์การใช้งานผลลัพธ์ และอัตราการลดเวลา-ต้นทุนของแต่ละหน่วยงาน
- จัดตั้ง AI Support Unit ให้คำปรึกษาและสนับสนุนหน่วยงานในการประยุกต์ใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้รับผิดชอบ

- รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตและพันธกิจสัมพันธ์
- ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- สถาบันทรัพยากรการเรียนรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล
- หน่วยงาน/คณะต่าง ๆ



ด้านการเงิน

F1 การบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบลงทุน เพื่อประสิทธิภาพในโครงการก่อสร้างของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยภายใน

- มหาวิทยาลัยปรับปรุงแบบก่อสร้างให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิศวกรรมและความปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพอาคาร แม้ต้องใช้เวลาเพิ่มเติมตามข้อกำหนด
- จัดเตรียมพื้นที่ก่อสร้างและระบบสาธารณูปโภคอย่างเป็นระบบ ลดอุปสรรคและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร
- พัฒนาระบบติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมกลไกแก้ปัญหาเชิงรุก เพื่อควบคุมเวลาและงบประมาณ
- ปรับกระบวนการเงินและเบิกจ่ายให้รวดเร็ว โปร่งใส และมีขั้นตอนอนุมัติที่ชัดเจน เพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผน

ปัจจัยภายนอก

- ผู้รับเหมาขาดสภาพคล่องทำให้งานหยุดชะงัก ส่งผลให้ส่งมอบล่าช้าและเบิกจ่ายงบไม่เป็นไปตามแผน
- การไม่มีผู้ยื่นเสนอหรือผู้ยื่นเสนอไม่ผ่านคุณสมบัติ ทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
- ราคาวัสดุและแรงงานผันผวน ส่งผลต่อการปรับราคาและความล่าช้าในการดำเนินงาน
- ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ หรือเหตุฉุกเฉิน กระทบการก่อสร้างและการเบิกจ่ายงบประมาณ

ผลกระทบ

- โครงการก่อสร้างล่าช้า ส่งผลต่อการเปิดใช้อาคารและการให้บริการ
- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานชะงักงัน ทำให้งบลงทุนใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ
- ต้นทุนโครงการเพิ่มขึ้นจากการปรับแบบ ขยายเวลา หรือราคาวัสดุ-แรงงานสูง
- กระทบภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลและการบริหารโครงการ
- อาจถูกหน่วยงานกำกับตรวจสอบเพิ่มเติมและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

โอกาส (Likelihood)			ผลกระทบ (Impact)		
ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ร้อยละของโครงการก่อสร้างที่สามารถลงนามในสัญญาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน
5	สูงมาก	น้อยกว่า ร้อยละ 25	5	สูงมาก	น้อยกว่า ร้อยละ 50
4	สูง	ร้อยละ 25 - 49.99	4	สูง	ร้อยละ 50.00 - 59.99
3	ปานกลาง	ร้อยละ 50.00 - 74.99	3	ปานกลาง	ร้อยละ 60.00 - 69.99
2	ต่ำ	ร้อยละ 75.00 - 89.99	2	ต่ำ	ร้อยละ 70.00 - 79.99
1	ต่ำมาก	ร้อยละ 90.00 ขึ้นไป	1	ต่ำมาก	มากกว่า ร้อยละ 80

การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)	สถานะความเสี่ยง (Risk Status)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
3 X 4 = 12	2 X 2 = 4	ระดับความเสี่ยงสูง	7 - 12 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูง	ปานกลาง		

ข้อมูล/ตัวชี้วัดประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (LIKELIHOOD)

ร้อยละของโครงการก่อสร้างที่สามารถลงนามในสัญญาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

จำนวนโครงการสิ่งก่อสร้างทั้งหมด จำนวน 13 โครงการ เป็นโครงการที่ผู้รับเหมาสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานได้ตามเวลาที่กำหนด จำนวน 9 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 69.23

(ข้อมูลจากฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาศักยภาพองค์กร)

ผลกระทบ (IMPACT)

ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ จำแนกตามงบรายจ่ายที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ร้อยละการเบิกจ่าย 52.29

(ข้อมูลจากฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาศักยภาพองค์กร)



กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- จัดระบบบริหารโครงการแบบ PMO (Project Management Office) บริหาร-ติดตาม-แก้ปัญหาเชิงรุก และรายงานผลต่อผู้บริหารรายเดือน/ไตรมาส
- พัฒนามาตรการคัดเลือกผู้รับเหมา/ที่ปรึกษาอย่างเป็นระบบ พร้อมประเมินศักยภาพและเงื่อนไขสัญญาให้ชัดเจน
- จัดทำ Real-Time Dashboard ติดตามความก้าวหน้า เบิกจ่าย และความเสี่ยง พร้อมระบบแจ้งเตือนล่วงหน้า
- จัดทำ คู่มือ SOP & Checklist สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่าย เพื่อให้ถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใส
- อบรมเสริมศักยภาพเจ้าหน้าที่ด้านบริหารสัญญาและงบลงทุน เพิ่มความถูกต้องและลดความล่าช้า
- จัดระบบรายงานผลเบิกจ่ายรายเดือนต่อผู้บริหาร พร้อมวิเคราะห์สาเหตุความล่าช้าและแนวทางแก้ไข

ผู้รับผิดชอบ

- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการพัสดุ
- รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาศักยภาพองค์กร

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- ฝ่ายการคลังและบริหารสินทรัพย์
- ฝ่ายการพัสดุ
- ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาศักยภาพองค์กร
- หน่วยงาน/คณะอื่น ๆ



ด้านชื่อเสียง

R1 การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก

ปัจจัยภายใน

- มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนสู่ความเป็นนานาชาติตามยุทธศาสตร์ที่ 5 และ TSU Moonshot ผ่านหลักสูตรนวัตกรรม วิจัยเชิงพื้นที่ และการสร้างความเป็นสากล
- ผลงานวิจัยตีพิมพ์และการอ้างอิงระดับนานาชาติเพิ่มขึ้นต่อเนื่องยกระดับคะแนนและศักยภาพการแข่งขัน
- พัฒนาระบบข้อมูลรองรับ World University Rankings ให้ถูกต้องครบถ้วน และพร้อมใช้งาน
- ส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการข้อมูลการจัดอันดับ ให้เข้าใจเกณฑ์และตัวชี้วัดสากลมากขึ้น
- ยกระดับการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อเพิ่ม Visibility และ Impact ระดับนานาชาติ

ปัจจัยภายนอก

- การแข่งขันด้านวิจัย-นวัตกรรมและการจัดอันดับระดับโลกรุนแรงขึ้น หากปรับตัวช้า มหาวิทยาลัยอาจเสียความได้เปรียบและโอกาสสร้างชื่อเสียง
- เกณฑ์และตัวชี้วัดการจัดอันดับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เสี่ยงต่อคะแนนและอันดับลดลงหากไม่อัปเดตทันเวลา
- นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพในการพัฒนาและความสามารถในการเข้าสู่การจัดอันดับสากล

ผลกระทบ

- ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นลดลง กระทบความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความสามารถในการแข่งขันถดถอย ทำให้ดึงดูดนิสิตและบุคลากรคุณภาพได้ยากขึ้น
- อันดับสากลลดลง กระทบการยอมรับจากองค์กรจัดอันดับและพันธมิตรต่างประเทศ
- โอกาสรับการสนับสนุนจากรัฐและเอกชนลดลง หากไม่ผ่านเกณฑ์สากล
- ผลงานวิจัย-นวัตกรรมเผยแพร่น้อยลง ทำให้คะแนนจัดอันดับและโอกาสเชิงพาณิชย์ลดลง

โอกาส (Likelihood)				ผลกระทบ (Impact)		
ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ (ปี 2525)	ผลงานวิจัยที่อ้างอิงในระดับนานาชาติ (ปี 2021-2026)	ค่าคะแนน	ระดับความเสี่ยง	ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ THE Impact Rankings (SDGs)
5	สูงมาก	น้อยกว่า 50 ผลงาน	น้อยกว่า 2,500 ครั้ง	5	สูงมาก	มากกว่า 1,000 อันดับ
4	สูง	50-99 ผลงาน	2,500-2,999 ครั้ง	4	สูง	801-1,000 อันดับ
3	ปานกลาง	100-149 ผลงาน	3,000-3,499 ครั้ง	3	ปานกลาง	501-800 อันดับ
2	ต่ำ	150-199 ผลงาน	3,500-3,999 ครั้ง	2	ต่ำ	≤ 500 อันดับ
1	ต่ำมาก	มากกว่าหรือเท่ากับ 200 ผลงาน	มากกว่าหรือเท่ากับ 4,000 ครั้ง	1	ต่ำมาก	≤ 300 อันดับ

การประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)	สถานะความเสี่ยง (Risk Status)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)
3 X 4 = 12	2 X 2 = 4	ระดับความเสี่ยงสูง	7 - 12 ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องเฝ้าระวัง และจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูง	ปานกลาง		

ข้อมูล/ตัวชี้วัดประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

โอกาส (LIKELIHOOD)

ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ (ปี 2525)

ผลงานวิจัยที่เผยแพร่ในระดับนานาชาติ ในฐานข้อมูล Scopus ปี 2023 จำนวน 131 ปี 2024 จำนวน 151 ผลงาน และ ปี 2525 จำนวน 168 ผลงาน

ผลงานวิจัยที่อ้างอิงในระดับนานาชาติ (ปี 2021-2026)

ผลงานวิจัยที่อ้างอิงในระดับนานาชาติ ปี 2021-2026 จำนวน 3,343 ครั้ง (ข้อมูลจากสถาบันวิจัยและนวัตกรรม)

ผลกระทบ (IMPACT)

ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ THE Impact Rankings (SDGs)

ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ THE Impact Rankings (SDGs) มหาวิทยาลัยทักษิณอยู่ใน อันดับ 7 ของประเทศ และ อันดับที่ 801-1000 ของโลก

(ข้อมูลจากสถาบันวิจัยและนวัตกรรม)

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- พัฒนาระบบบริหารงานวิจัยอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพงานวิจัยและการตีพิมพ์นานาชาติ
- ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักวิจัยด้านการเขียนบทความ การตีพิมพ์ และการสร้างเครือข่ายวิชาการระดับนานาชาติ
- ขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มงานวิจัยและการตีพิมพ์ร่วม
- พัฒนาฐานข้อมูล Research & Ranking Data System ให้ถูกต้อง ครบถ้วน และใช้วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้
- วางแผนและจัดสรรงบวิจัยระยะยาว มุ่งลงทุนในงานวิจัยคุณภาพและสาขาคุณภาพสูง
- จัดระบบ Research Incentive Scheme เช่น เงินรางวัล ผลงาน Q1-Q2, Highly Cited Papers และนักวิจัยดีเด่น เพื่อกระตุ้นผลงานคุณภาพ
- พัฒนา Digital Visibility & Outreach ผ่านเว็บไซต์ ฐานข้อมูล และสื่อสากล เพื่อเพิ่มคะแนนการมองเห็นในระบบจัดอันดับ

ผู้รับผิดชอบ

- รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- งานวิเทศสัมพันธ์
- สถาบันวิจัยและนวัตกรรม
- คณะ/หน่วยงาน อื่น ๆ



มหาวิทยาลัยทักษิณ



ได้รับการจัดอันดับการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)



THE Impact Rankings 2025



Times Higher Education
Impact Rankings 2025

อันดับที่
801-1000
ของโลก

อันดับที่
7
ร่วมของประเทศไทย

SDG 1 อันดับ 201-300 ของโลก อันดับ 8 ร่วมของประเทศไทย	SDG 2 อันดับ 201-300 ของโลก อันดับ 11 ร่วมของประเทศไทย	SDG 4 อันดับ 801-1000 ของโลก อันดับ 9 ร่วมของประเทศไทย	SDG 5 อันดับ 801-1000 ของโลก อันดับ 11 ร่วมของประเทศไทย
SDG 6 อันดับ 201-300 ของโลก อันดับ 8 ร่วมของประเทศไทย	SDG 7 อันดับ 401-600 ของโลก อันดับ 6 ร่วมของประเทศไทย	SDG 12 อันดับ 201-300 ของโลก อันดับ 4 ร่วมของประเทศไทย	SDG 17 อันดับ 801-1000 ของโลก อันดับ 13 ร่วมของประเทศไทย



WORLD
UNIVERSITY
RANKINGS



THAKSIN
UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยทักษิณติดอันดับมหาวิทยาลัยในเอเชีย

Thaksin University in QS World University Rankings: Asia 2026

อันดับ **711-720** ในเอเชีย อันดับ **23** ในประเทศไทย
อันดับ **124** ในอาเซียน

Citations per Paper

Research and Discovery

อันดับ

8th
ในประเทศไทย

Inbound Exchange Students

Global Engagement

อันดับ

8th
ในประเทศไทย

Faculty Student Ratio

Learning Experience

อันดับ

10th
ในประเทศไทย

Outbound & Research Network

Global Engagement

อันดับ

12th
ในประเทศไทย



www.tsu.ac.th

WOTSU

TSU NEWS

ขั้นตอนที่ 5

การติดตามและประเมินผล

- กำหนด และติดตามผลดัชนีวัดความเสี่ยง (KPI)
- ติดตามแผน และผลการจัดการความเสี่ยง
- ประเมินผลระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ
- ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย



01

รอบ 6 เดือน

(มีนาคม - เมษายน)

02

รอบ 9 เดือน

(มิถุนายน - กรกฎาคม)

03

รอบ 12 เดือน

(กันยายน - ตุลาคม)



ฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพองค์กร มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา

📍 เลขที่ 140 หมู่ 4 ถนนกาญจนวนิช ตำบลเขารูปช้าง
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

☎ 0 7431 7600 ต่อ 7803

✉ soqd_tsu@tsu.ac.th

🌐 soqd.tsu.ac.th