



แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(1 ตุลาคม 2568 – 30 กันยายน 2569)



ผ่านมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 2/2569
วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2569



แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(1 ตุลาคม 2568 – 30 กันยายน 2569)

เสนอ

สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จัดทำขึ้นเพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสู่ การบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) โดยมุ่งให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ในปีงบประมาณพ.ศ. 2569 นี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Strategic Enterprise Risks) จำนวน 3 ประเด็น ได้แก่

1. S1: การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance
2. S2: การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI GreenMetric Ranking)
3. S3: การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้างบัณฑิต

Global Citizen

ทั้งนี้ ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรข้างต้น ได้ผ่านมติเห็นชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 4/2569 ในวันที่ 9 ธันวาคม 2568

ประเด็นความเสี่ยงทั้งสามมีลักษณะเป็น ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ข้ามยุทธศาสตร์ (Cross-cutting Strategic Risks) มิได้เป็นยุทธศาสตร์ใหม่ แต่เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกรอบยุทธศาสตร์หลักทั้ง 3 ประการของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นผู้นำทางการศึกษา, ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล และยุทธศาสตร์ 3 พันธกิจสัมพันธ์เพื่อสังคม โดยมีระดับความเข้มข้นและบทบาทแตกต่างกันในแต่ละยุทธศาสตร์

จากนั้น มหาวิทยาลัยได้จัดทำกระบวนการจัดทำแผนโดยผ่านการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2569 ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารที่รับผิดชอบตามพันธกิจงานของมหาวิทยาลัย ร่วมกับคณะกรรมการความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อร่วมกันจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย กรอบแนวคิด LOVES ที่เป็นแนวทางการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Framework Driven) และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO 2017 ที่เป็นที่ยอมรับ รวมถึงบทวิเคราะห์บริบทด้านต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับเชิงปฏิบัติการ อาทิ ด้านวิชาการ การบริหารจัดการ เทคโนโลยี ภาพลักษณ์องค์กร และ ธรรมาภิบาล ฯลฯ เพื่อนำไปสู่การระบุประเด็นความเสี่ยง

ของมหาวิทยาลัยอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ มีประเด็นความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 ประเด็น ตามประเภทความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

1. O1: ความปลอดภัยในพื้นที่เรียนและทำงาน (Campus Safety & Security)

ความเสี่ยงด้านการเงิน และงบประมาณ (Financial Risk)

2. F1: การลงทุนทางการเงินที่ไม่เกิดผลตอบแทน หรือได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าเป้าหมาย
3. F2: การสร้างรายได้ / มูลค่าจากทรัพย์สินที่มีอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ จริยธรรม (Compliance Risk)

4. C1: การทุจริตหรือติดสินบนในการจัดซื้อจัดจ้าง
5. C2: การบริหารงานที่เข้าข่ายการฝ่าฝืนจริยธรรม
6. C3: การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและมาตรฐานความมั่นคงสารสนเทศ (PDPA & ISO 27001)

ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk)

7. R1: การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในทางลบและเสื่อมเสียชื่อเสียง

ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Resource Risk)

8. H1: การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณค่า (Values-driven Culture Transformation)
9. H2: การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงอนาคต (Future-ready Workforce & Digital Capability)
10. H3: การสร้างระบบนิเวศเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรสมรรถนะสูง (SWU Talent Ecosystem)
11. H4: ความปลอดภัยด้านสุขภาวะและจิตใจของนิสิตและบุคลากร (Well-being & Psychological Safety)

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)

12. T1: ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล (Cybersecurity & Data Privacy)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มหาวิทยาลัยมีประเด็นความเสี่ยงรวม 15 ประเด็น เป็นประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น และประเด็นความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ 12 ประเด็นที่สอดคล้องกับการควบคุมภายใน หากแบ่งตามระดับความเสี่ยง มีระดับความเสี่ยงระดับสูงมาก (E) จำนวน 4 ประเด็น, ความเสี่ยงระดับสูง (H) จำนวน 5 ประเด็น, ความเสี่ยงระดับปานกลาง (M) จำนวน 6 ประเด็น และตามที่มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ หากอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และประเด็นความเสี่ยงระดับปานกลาง หรือระดับยอมรับได้ ต้องทำกิจกรรมควบคุม ทั้งนี้ หากประเด็นความเสี่ยงใดที่เป็นระดับปานกลาง หรือระดับยอมรับได้แต่ตรงกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของมหาวิทยาลัย ประเด็นความเสี่ยงนั้น ต้องนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง

จากข้างต้น มหาวิทยาลัยจึงมีประเด็นที่นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan) จำนวน 9 ประเด็น และแผนกิจกรรมควบคุม จำนวน 6 ประเด็น

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้ผ่านมติเห็นชอบคณะกรรมการความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 4/2568 ในวันที่ 9 ธันวาคม 2568 และมติเห็นชอบในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 5/2568 วันที่ 18 ธันวาคม 2568

แผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ยังคงใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผลและการสื่อสาร เพื่อรักษาความต่อเนื่องเชิงนโยบายจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ขณะเดียวกันได้ขยายกรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับบทบาทการกำกับดูแลในระดับคณะกรรมการและสภามหาวิทยาลัย

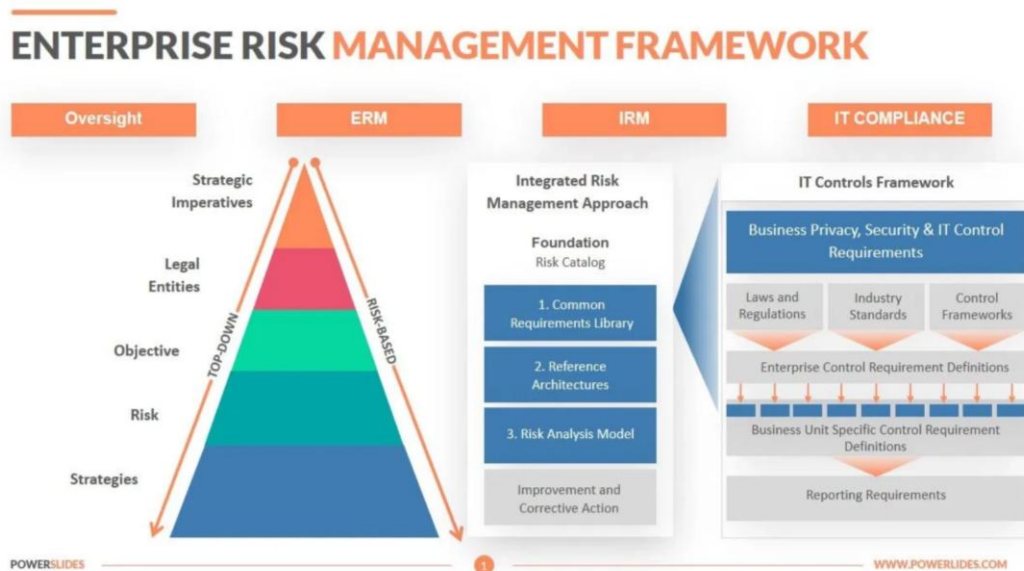
สารบัญ

ที่	เรื่อง	หน้า
1	บทสรุปผู้บริหาร.....	ก
2	ที่มาและความสำคัญของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง.....	1
3	กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (SWU Integrated Strategic ERM).....	3
4	การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	7
5	กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย.....	10
6	ภาคผนวก.....	17
7	ภาคผนวก ก แผนวิเคราะห์เหตุการณ์และเชื่อมโยงประเด็นความเสี่ยง.....	17
8	ภาคผนวก ข แผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 9 ประเด็น (S1, S2, S3, C3, H4, O1, C1, C2, T1) และแผนกิจกรรมควบคุม 6 ประเด็น (F1, F2, R1, H1, H2, H3)	22

บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการอุดมศึกษาในปัจจุบัน ส่งผลให้บทบาทของมหาวิทยาลัยมิได้จำกัดอยู่เพียงการจัดการเรียนการสอนและการผลิตบัณฑิตเท่านั้น หากแต่ต้องเผชิญความท้าทายที่มีความเชื่อมโยงกันในหลายมิติ ทั้งด้านคุณภาพการศึกษา ธรรมาภิบาล ความยั่งยืน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเชื่อมั่นของสังคม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะเป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการรายประเด็น ไปสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ที่เชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์ การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการกำกับดูแลในระดับองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็น “เครื่องมือเชิงกลยุทธ์” มากกว่าการเป็นเพียงกลไกควบคุมความเสี่ยง



รูปภาพที่ 1 ภาพโมเดล Enterprise Risk Management Framework

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยมุ่งเน้นการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่สามารถสะท้อนความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อทิศทางการพัฒนาองค์กร และเอื้อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและสภามหาวิทยาลัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเชิงนโยบาย การกำกับติดตาม และการให้ข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนฉบับนี้ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัย โดยใช้ กรอบแนวคิด LOVES ในฐานะ Strategy Driven Framework เป็นกรอบขับเคลื่อน

เชิงยุทธศาสตร์ ควบคู่กับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีความเป็นเอกภาพ สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ด้วยเหตุนี้ แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จึงถูกออกแบบให้มีกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง ยุทธศาสตร์องค์กร และกลไกการกำกับดูแลได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ ตามที่นำเสนอในหัวข้อถัดไป

บทที่ 2

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (SWU Integrated Strategic ERM)

จากที่มาและความสำคัญดังกล่าว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยภายใต้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแล และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยกรอบดังกล่าวมุ่งให้การบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด LOVES ในฐานะ Strategy Driven Framework เพื่อสนับสนุนการกำกับติดตามและการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของคณะกรรมการและสภามหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

กรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิด “ระบบบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (Integrated Strategic ERM)” ซึ่งเป็นการยกระดับจากการบริหารความเสี่ยงเชิงรับ (Reactive Risk Management) ไปสู่การบริหารเชิงรุก (Proactive and Strategic Risk Management) โดยเน้นให้ความสำคัญทำหน้าที่เป็น ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Insight) สำหรับผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และลำดับความสำคัญของการพัฒนา มหาวิทยาลัยในทุกกระดับ

แนวคิดดังกล่าวมุ่งสร้างการบูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย กรอบแนวคิด LOVES มาตรฐานการบริหาร ความเสี่ยงสากล (COSO 2017) และหลักเกณฑ์การควบคุมภายในของกระทรวงการคลัง เพื่อให้เกิดระบบการบริหารที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน

2.1 ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ (Global → National → MHESI → SWU → LOVES)

กรอบแนวคิด SWU Integrated Strategic ERM ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงบนฐานของการเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์จากหลายระดับ เพื่อให้การระบุและบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับบริบทภายนอกและทิศทางนโยบายในภาพรวม ได้แก่

- ระดับสากล (Global Context)
- ระดับชาติ (National Strategy)
- ระดับนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
- ระดับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
- ระดับกรอบแนวคิด LOVES

การเชื่อมโยงดังกล่าวช่วยให้การระบุความเสี่ยงทั้งเชิงยุทธศาสตร์และเชิงปฏิบัติการมีความทันสมัยครอบคลุม และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้กำกับดูแลในทุกกระดับ โดยมหาวิทยาลัยได้จัดทำกรอบ “SWU Integrated Strategic ERM 2569” เพื่อแสดงความเชื่อมโยงเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระดับสากลจนถึงระดับกรอบแนวคิด LOVES ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตาราง 1 การเชื่อมโยงการบูรณาการเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบ (SWU Integrated Strategic ERM 2569)

ระดับ	กรอบนโยบาย / ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก	ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์
ระดับสากล (Global Context)	World Economic Forum: Global Risk Report 2025 – AI & Cyber Risk – Climate & ESG Transition – Workforce Transformation & Future Skills	ปรับระบบการศึกษาสู่ Digital, Green & ESG, Transformation & Future Skills to Global Citizen ภายใต้ความท้าทายระดับโลก และ ทักษะที่จำเป็นในอนาคต
ระดับชาติ (National Strategy)	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561–2580) – ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ – ยุทธศาสตร์ที่ 5: การสร้างความสามารถในการแข่งขัน – ยุทธศาสตร์ที่ 6: การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ	ประเทศไทยมุ่งสู่ “เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและดิจิทัล” พร้อมภาครัฐที่มีธรรมาภิบาลและยั่งยืน
ระดับกระทรวง (อว.)	นโยบาย “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคตเพื่อสังคมไทย” (Future University for Thai Society) 3 เสาหลัก: Smart University, Green & Sustainable University, Social Engagement University	พัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยอัจฉริยะและยั่งยืน โดยใช้ AI – ESG – Engagement เป็นกลไกหลัก
ระดับ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิ โรฒ (SWU Strategic Plan 15 ปี)	วิสัยทัศน์: “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้เพื่อสังคม (Learning University for Society)” 3 ยุทธศาสตร์หลัก: 1. Education Leadership 2. High Performance & Good Governance 3. Social Engagement	ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Integrated Strategic ERM) เป็น “เครื่องมือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์”
กรอบแนวคิด LOVES	L – Learning O – Opportunity V – Value Add E – Environment S – Social Engagement	ใช้ LOVES เป็น Strategy Driven Framework ในการบริหารความเสี่ยง – ทุกประเด็นความเสี่ยงถูกออกแบบให้มี “LOVES Mapping” เพื่อเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบ COSO



รูปภาพที่ 2 ภาพเชื่อมโยงการบูรณาการเชิงนโยบายสู่ SWU Integrated Strategic ERM 2569



รูปภาพที่ 3 ภาพโมเดล SWU Integrated Strategic ERM 2569

2.2 โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (Risk Governance)

ระบบการกำกับดูแลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมุ่งกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในทุกกระดับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยแบ่งบทบาทสำคัญดังนี้

- **สภามหาวิทยาลัย** ทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง และกำกับติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม รวมถึงให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในประเด็นที่มีผลกระทบต่อองค์กร
 - **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย (RMC)** ทำหน้าที่กำกับดูแลเชิงนโยบาย กำหนดทิศทาง และติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
 - **คณะกรรมการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMIC)** ทำหน้าที่จัดทำและขับเคลื่อนแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำกับและติดตามการดำเนินงานของส่วนงาน รวมถึงพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
 - **ส่วนงานและคณะกรรมการความเสี่ยงประจำส่วนงาน** รับผิดชอบการจัดทำและบริหารความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
 - **ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owners)** ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย
 - **หน่วยงานสนับสนุนด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Coordinator)** ทำหน้าที่สนับสนุนข้อมูล มาตรฐาน รายงาน และระบบสารสนเทศด้านความเสี่ยง
- รายละเอียดดังรูปภาพที่ 4



รูปภาพที่ 4 ภาพการกำกับดูแลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างดังกล่าวเอื้อให้การกำกับติดตามความเสี่ยงมีความต่อเนื่อง ตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับหน่วยงานปฏิบัติการอย่างชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน

2.3 ขอบเขตและหลักการระบุความเสี่ยง 2 ระดับ

มหาวิทยาลัยกำหนดหลักการระบุความเสี่ยงแบบ “สองระดับ” เพื่อให้ครอบคลุมทั้งมิติยุทธศาสตร์และมิติการปฏิบัติ ได้แก่

1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Strategic Risks)

เป็นความเสี่ยงที่มีผลต่อทิศทาง ภาพลักษณ์ และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ จำนวน 3 ประเด็น (S1–S3) ซึ่งได้รับการบริหารในระดับนโยบายของมหาวิทยาลัยแล้ว ดังนี้

- **S1: การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance**

จัดเป็น Emerging Strategic Risk: ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมฉับพลันหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

- **S2: การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI GreenMetric Ranking)**

จัดเป็น Core Strategic Risk: ความเสี่ยงเรื่อง ESG และ Green ที่เป็นไปตามนโยบายของประเทศหรือหน่วยงานภาครัฐกำหนด เช่น นโยบายกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม เป็นต้น

- **S3: การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้างบัณฑิต Global Citizen**

จัดเป็น Strategic Opportunity Risk: เป็นความเสี่ยงประเภทการสร้างโอกาส หากมหาวิทยาลัยดำเนินการแล้วจะเสริมสร้างให้เกิดโอกาสที่ดีขึ้นของมหาวิทยาลัย เช่น คุณภาพหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา และนิสิตมีทักษะในเรื่อง Future Skill ส่งผลต่อ Ranking มหาวิทยาลัย หรือได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operational Risks)

เป็นความเสี่ยงที่สะท้อนความท้าทายของภารกิจภายใน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยครอบคลุม 6 ประเภท ได้แก่ O–F–C–R–H–T ตามกรอบ COSO 2017 ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้าน Strategic (S) ได้รับการบริหารในระดับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแล้ว จึงไม่นำมาวิเคราะห์ซ้ำในระดับปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการดำเนินการภายใต้กรอบเดียวกันกับความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (SWU ERM 2569) โดยใช้ทั้งแนวทาง **Top-down Integration** และ **Bottom-up Integration** เพื่อให้ข้อมูลความเสี่ยงเชื่อมโยงกันในสองทิศทาง และสนับสนุนการกำกับติดตามในระดับนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงแบบสองระดับนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดทิศทาง ควบคุมการปฏิบัติ และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างยั่งยืนในทุกระดับขององค์กร

บทที่ 3

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้รับการออกแบบให้เชื่อมโยงโดยตรงกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มิใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนจากการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม

ภายใต้กรอบ SWU Integrated Strategic ERM มหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 3 ประการเป็นกรอบในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล (High Performance Organization and Good Governance)
3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 พันธกิจสัมพันธ์เพื่อสังคม (Social Engagement)

ขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยได้กำหนด ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Strategic Enterprise Risks) จำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ ความเสี่ยงด้าน AI, ความเสี่ยงด้าน UI GreenMetric Ranking และ ความเสี่ยงด้าน Future Skills ซึ่งมีลักษณะเป็น ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ข้ามยุทธศาสตร์ (Cross-cutting Strategic Risks) มิได้เป็นยุทธศาสตร์ใหม่ แต่เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์หลักทั้งสามในระดับที่แตกต่างกัน

แนวทางดังกล่าวช่วยให้การบริหารความเสี่ยงสามารถสะท้อนบทบาทและน้ำหนักของความเสี่ยงภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม และเอื้อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและสภามหาวิทยาลัยสามารถกำกับติดตามในระดับนโยบายได้อย่างชัดเจน โดยไม่เกิดความซ้ำซ้อนกับการบริหารเชิงปฏิบัติการของฝ่ายบริหารและส่วนงาน

3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)

ยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำทางการศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา หลักสูตร และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและตลาดแรงงาน ความเสี่ยงภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพบัณฑิตและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย

ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้มี **ความเสี่ยงด้านการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) (S3) เป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์หลัก** ขณะที่ ความเสี่ยงด้าน AI Literacy และ AI Governance (S1) ทำหน้าที่เป็นความเสี่ยงสนับสนุนที่มีผลต่อรูปแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และจริยธรรมทางวิชาการ โดยการกำกับมุ่งเน้นในระดับนโยบายด้านคุณภาพและผลลัพธ์การเรียนรู้ ส่วนฝ่ายบริหารและส่วนงานรับผิดชอบการจัดการในเชิงปฏิบัติการ

3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล (High Performance Organization and Good Governance)

ยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาลมุ่งเสริมสร้างระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ความเสี่ยงภายใต้ยุทธศาสตร์นี้เกี่ยวข้องกับตรงกับความน่าเชื่อถือ ความชอบธรรม และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ

ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ ความเสี่ยงด้าน การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI GreenMetric Ranking) (S2) เนื่องจากครอบคลุมมิติด้านธรรมาภิบาล (Governance) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานอย่างยั่งยืน ตลอดจนการปฏิบัติตามมาตรฐานและนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในระดับประเทศและระดับสากล ความเสี่ยงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงด้าน AI Literacy และ AI Governance (S1) มีบทบาทสนับสนุนสำคัญในยุทธศาสตร์นี้ โดยเฉพาะในมิติของการกำกับดูแลข้อมูล การใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการบริหารองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยงภายใต้ยุทธศาสตร์นี้จึงมุ่งเน้นการกำกับเชิงนโยบายและเชิงระบบในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้การขับเคลื่อน ESG และ Green University เป็นไปอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร และส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ ขณะที่ฝ่ายบริหารและส่วนงานรับผิดชอบการนำกรอบนโยบายไปสู่การดำเนินงานเชิงปฏิบัติการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 พันธกิจสัมพันธ์เพื่อสังคม (Social Engagement)

ยุทธศาสตร์พันธกิจสัมพันธ์เพื่อสังคมมุ่งสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงภายใต้ยุทธศาสตร์นี้เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ และความต่อเนื่องของความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย

ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ ความเสี่ยงด้าน ESG (S2) และ AI Governance (S1) มีบทบาทสำคัญในมิติของจริยธรรม ความโปร่งใส และความไว้วางใจของสังคม ขณะที่ ความเสี่ยงด้าน Future Skills (S3) ทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือและการสร้างผลกระทบเชิงสังคมอย่างยั่งยืน โดยการกำกับมุ่งเน้นในระดับนโยบาย ส่วนการดำเนินงานเปิดโอกาสให้ส่วนงานสามารถปรับตัวตามบริบทของพื้นที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากความเชื่อมโยงทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยได้จัดทำตารางเชื่อมโยง Mapping Matrix Analysis ดังที่ปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์การเชื่อมโยง (Mapping Matrix Analysis)

ยุทธศาสตร์หลัก (Strategies)	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์หลัก (Primary Strategic Risks)	ความเสี่ยงสนับสนุน (Supporting Risks)
1. Educational Leadership (ผู้นำทางการศึกษา)	พัฒนาคุณภาพการศึกษา หลักสูตร การเรียนรู้ให้ ทันโลกและตลาดแรงงาน	Future Skills (S3) <i>(ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพ บัณฑิตและความสามารถในการ แข่งขัน)</i>	AI Literacy & Governance (S1) <i>(ส่งผลต่อรูปแบบการเรียนรู้ การ สอน และจริยธรรมวิชาการ)</i>
2. High Performance Org & Good Governance (องค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล)	สร้างระบบบริหารที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ น่าเชื่อถือ และยั่งยืน	Green Metric Ranking (S2) <i>(ครอบคลุมธรรมาภิบาล การ ใช้ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อภาพลักษณ์และ ความเชื่อมั่น)</i>	AI Literacy & Governance (S1) <i>(สนับสนุนด้านการกำกับดูแล ข้อมูล ความปลอดภัยไซเบอร์ และการปฏิบัติตามกฎหมาย)</i>
3. Social Engagement (พันธกิจสัมพันธ์เพื่อสังคม)	สร้างผลกระทบเชิงบวก ต่อสังคม สร้างความ เชื่อมั่น และความร่วมมือ กับเครือข่าย	Green Metric Ranking (S2) และ AI Governance (S1) <i>(มีบทบาทสำคัญในมิติของ จริยธรรม ความโปร่งใส และ การได้รับความไว้วางใจจาก สังคม)</i>	Future Skills (S3) <i>(สนับสนุนการพัฒนาความ ร่วมมือและการสร้างผลกระทบที่ ยั่งยืน)</i>

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยภายใต้กรอบ SWU Integrated Strategic ERM ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดบทบาทของความเสี่ยงแต่ละประเด็นได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร และไม่ซ้ำซ้อนกับบทบาทการบริหารเชิงปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการและสภามหาวิทยาลัยสามารถใช้กรอบดังกล่าวเป็นฐานในการกำกับติดตามและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ขณะที่ฝ่ายบริหารและส่วนงานรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการอย่างเหมาะสม

บทที่ 4

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (Enterprise Risk Management Process)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) โดยยึดกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอนเป็นโครงสร้างหลัก เพื่อรักษาความต่อเนื่องเชิงนโยบายจากปีงบประมาณที่ผ่านมา และขยายบทบาทของกระบวนการดังกล่าวให้รองรับการกำกับเชิงยุทธศาสตร์ในระดับคณะกรรมการและสภามหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย กรอบแนวคิด LOVES และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัย (Risk Appetite Statement: RAS) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นทั้งเครื่องมือเชิงนโยบายและกลไกสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ

4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงดำเนินการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบความเสี่ยง โดยผ่านกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์บริบท ปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย และระบุประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดที่ครอบคลุมพันธกิจและภารกิจงานของมหาวิทยาลัย

กระบวนการดังกล่าวนำไปสู่การระบุ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร จำนวน 3 ประเด็น (S1-S3) และ ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ จำนวน 12 ประเด็น ครอบคลุมด้านวิชาการ การบริหารจัดการ การเงินและงบประมาณ การปฏิบัติตามกฎหมาย เทคโนโลยี บุคลากร และมีประเด็นความเสี่ยง (SWU Risk Lists) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 SWU Risk List 2569

ที่	รหัส	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Statement)	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์			ผู้รับผิดชอบหลัก
				1 Edu. Leader	2 HPO	3 Social Ent.	
1	S1	Emerging Strategic Risk	การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance ในการขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยอัจฉริยะและสังคมยั่งยืน	/	/		ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) : (Chief Information Officer : CIO)
2	S2	Core Strategic Risk	การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI Green Metric Ranking)		/	/	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรและกิจการพิเศษ
3	S3	Strategic Opportunity Risk	การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้างบัณฑิต Global Citizenship	/			รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
4	C3	Compliance	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและมาตรฐานความมั่นคงสารสนเทศ (PDPA & ISO 27001)		/		ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
5	H4	Human	ความปลอดภัยด้านสุขภาวะและจิตใจของนิสิตและบุคลากร (Well-being & Psychological Safety)	/	/		รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต
6	O1	Operational	ความปลอดภัยในพื้นที่เรียนและทำงาน (Campus Safety & Security)		/		1. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพองค์กรฯ
7	C1	Compliance	การทุจริตหรือติดสินบนในการจัดซื้อจัดจ้าง		/		รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและ กิจการสภามหาวิทยาลัย
8	C2	Compliance	การบริหารงานที่เข้าข่ายการฝ่าฝืนจริยธรรม		/		รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและ กิจการสภามหาวิทยาลัย
9	T1	Technology	ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล (Cybersecurity & Data Privacy)		/		ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์

ที่	รหัส	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Statement)	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์			ผู้รับผิดชอบหลัก
				1 Edu. Leader	2 HPO	3 Social Ent.	
10	F1	Financial	การลงทุนทางการเงินที่ไม่เกิดผลตอบแทนหรือได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าเป้าหมาย		/		รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน
11	F2	Financial	การสร้างรายได้ / มูลค่าจากทรัพย์สินที่มีอย่างไม่มีประสิทธิภาพ		/		รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน
12	R1	Reputation	การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในทางลบและเสื่อมเสียชื่อเสียง		/		รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร
13	H1	Human	การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณค่า (Values-driven Culture Transformation)		/		รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
14	H2	Human	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงอนาคต (Future-ready Workforce & Digital Capability)		/		รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
15	H3	Human	การสร้างระบบนิเวศเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรสมรรถนะสูง (SWU Talent Ecosystem)		/		รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากการระบุความเสี่ยง มหาวิทยาลัยดำเนินการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง และจัดลำดับระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจเชิงนโยบายและการจัดสรรทรัพยากร

ผลการประเมินความเสี่ยงถูกนำมาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัย (Risk Appetite Statement: RAS) เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการที่เหมาะสม โดยประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและระดับสูงต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ขณะที่ประเด็นความเสี่ยงระดับปานกลางและระดับต่ำกำหนดให้มีมาตรการหรือกิจกรรมควบคุมตามความจำเป็น

ตารางที่ 4 ตารางประเมินระดับโอกาสเกิด x ผลกระทบ

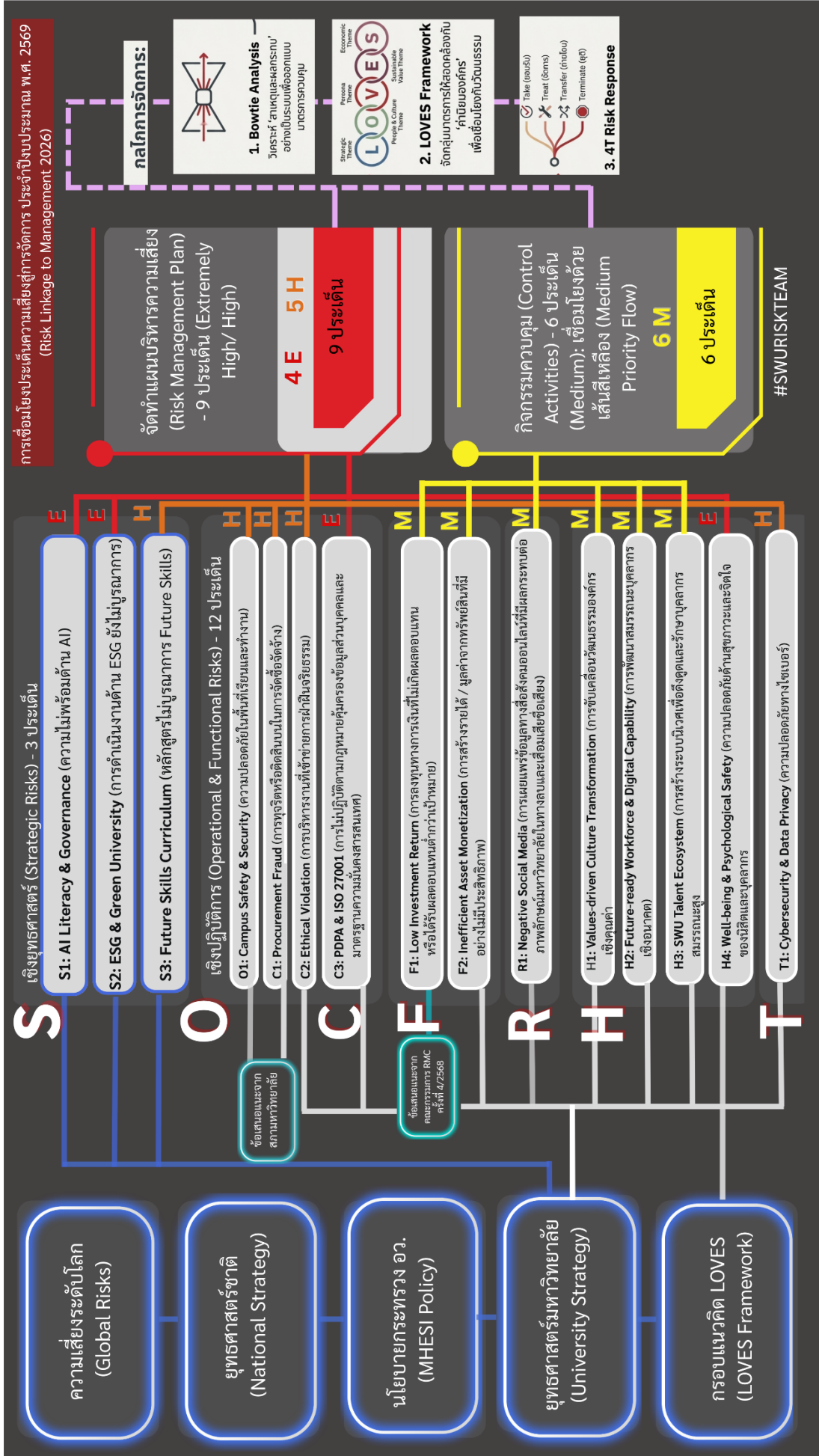
ที่	รหัส	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Statement)	ระดับความเสี่ยง			ชื่อผู้รับผิดชอบ
				โอกาสเกิด	ผลกระทบ	รวม	
1	S1	Emerging Strategic Risk	การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอัจฉริยะและสังคมยั่งยืน	4	4	E	ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) : (Chief Information Officer : CIO)
2	S2	Core Strategic Risk	การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI Green Metric Ranking)	4	4	E	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรและกิจการพิเศษ
3	S3	Strategic Opportunity Risk	การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้างบัณฑิต Global Citizenship	4	3	H	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
4	C3	Compliance	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและมาตรฐานความมั่นคงสารสนเทศ (PDPA & ISO 27001)	4	4	E	ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
5	H4	Human	ความปลอดภัยด้านสุขภาพและจิตใจของนิสิตและบุคลากร (Well-being & Psychological Safety)	3	5	E	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต
6	O1	Operational	ความปลอดภัยในพื้นที่เรียนและทำงาน (Campus Safety & Security)	2	5	H	1. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพองค์กร
7	C1	Compliance	การทุจริตหรือติดสินบนในการจัดซื้อ จัดจ้าง	2	5	H	รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและกิจการสภามหาวิทยาลัย
8	C2	Compliance	การบริหารงานที่เข้าข่ายการฝ่าฝืนจริยธรรม	2	5	H	รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและกิจการสภามหาวิทยาลัย
9	T1	Technology	ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล (Cybersecurity & Data Privacy)	2	5	H	ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
10	F1	Financial	การลงทุนทางการเงินที่ไม่เกิดผลตอบแทนหรือได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าเป้าหมาย	3	3	M	รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน

ที่	รหัส	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Statement)	ระดับความเสี่ยง			ชื่อผู้รับผิดชอบ
				โอกาสเกิด	ผลกระทบ	รวม	
11	F2	Financial	การสร้างรายได้ / มูลค่าจากทรัพย์สินที่ไม่มีประสิทธิภาพ	2	4	M	รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน
12	R1	Reputation	การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในทางลบและเสื่อมเสียชื่อเสียง	2	4	M	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร
13	H1	Human	การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณค่า (Values-driven Culture Transformation)	2	4	M	รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
14	H2	Human	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงอนาคต (Future-ready Workforce & Digital Capability)	2	3	M	รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
15	H3	Human	การสร้างระบบนิเวศเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรสมรรถนะสูง (SWU Talent Ecosystem)	2	4	M	รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล

และ มหาวิทยาลัยนำมาจัดทำเป็น Risk Map heat 2569 ดังภาพที่ 1

(Impact) ภาวะผลกระทบ	5	Medium 5x1	High 5x2 C1 O1 C2 T1	Extremely High 5x3 H4	Extremely High 5x4	Extremely High 5x5
	4	Low 4x1	Medium 4x2 H1 H3 R1	High 4x3	Extremely High 4x4 C3 S1 S2	Extremely High 4x5
	3	Low 3x1	Medium 3x2 H2	Medium 3x3 F1 F2	High 3x4 S3	Extremely High 3x5
	2	Low 2x1	Low 2x2	Medium 2x3	Medium 2x4	High 2x5
	1	Low 1x1	Low 1x2	Low 1x3	Low 1x4	Medium 1x5
			1	2	3	4
ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)						

รูปภาพที่ 5 Risk Map Heat ระดับความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ณ เริ่มต้น)



รูปภาพที่ 6 แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับประเด็นความเสี่ยง ทั้งหมด 15 ประเด็น

4.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงทั้งในมิติ เชิงนโยบาย และ เชิงปฏิบัติการ โดยพิจารณาความเหมาะสมกับลักษณะของความเสี่ยงแต่ละประเภท ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง


มาตรการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมการป้องกัน การลดผลกระทบ การถ่ายโอนความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง (4T) ภายใต้กรอบการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

1. “4T: Take – Treat – Transfer – Terminate”

หมายถึง 4 แนวทางหลักในการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ที่มหาวิทยาลัยใช้เป็นกลไกในการกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ โดยพิจารณาตามระดับความเสี่ยง (Risk Level), ความยอมรับได้ (Risk Appetite: RA), และค่านิยมองค์กร (SWU LOVES Framework) โดยมีแนวทางการจัดการ การให้ความหมาย และตัวอย่างในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ LOVES Framework ดังที่ปรากฏในตาราง 5

ตารางที่ 5 ตารางแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) 4T

แนวทาง (4T)	ความหมาย (Definition)	เชื่อมกับระดับความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินการในบริบท มศว	LOVES Framework ที่เกี่ยวข้อง	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Outcome)
T1: TAKE (ยอมรับความเสี่ยง)	ยอมรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้ (Acceptable Risk) โดยไม่ต้องมีมาตรการเพิ่มเติมมากนัก เนื่องจากผลกระทบอยู่ในขอบเขตที่ควบคุมได้	ต่ำ (Low) เชียว ●	เช่น ยอมรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายภายนอกในระยะสั้น แต่จัดทำแผนสำรองเพื่อรองรับ	V (Value)	การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และควบคุมได้ภายใต้ RA
T2: TREAT / Retain (ลดหรือควบคุมความเสี่ยง)	ดำเนินมาตรการเพื่อลดความน่าจะเป็น (Likelihood) หรือผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ปานกลาง (Moderate) เหลือง ●	เช่น พัฒนาแผนอบรม Digital Skill เพื่อลดความเสี่ยงด้านบุคลากร หรือสร้างระบบควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงการเงิน	L, O, E	ลดโอกาสเกิดเหตุและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
T3: TRANSFER	โอนภาระความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือหน่วยงาน	สูง (High) ส้ม ●	เช่น ทำสัญญาประกันภัยทรัพย์สิน มอบหมายผู้	E, V	ลดผลกระทบทางการเงิน และเพิ่ม

แนวทาง (4T)	ความหมาย (Definition)	เชื่อมกับระดับความเสี่ยง	ตัวอย่างการดำเนินการในบริบท มศว	LOVES Framework ที่เกี่ยวข้อง	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Outcome)
(โอนความเสี่ยง)	ภายนอก ผ่านสัญญา ประกันภัย หรือความร่วมมือเชิงกลยุทธ์		ให้บริการคลาวด์ที่ผ่านการรับรอง		ความมั่นคงของระบบ
T4: TERMINATE (หลีกเลี่ยงความเสี่ยง)	ยุติ หรือยกเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงเกินกว่าระดับยอมรับได้	สูงมาก (Extreme)  แดง	เช่น ยกเลิกโครงการที่ไม่ผ่านการประเมินความเสี่ยง ESG หรือ PDPA	S (Social Engagement)	ป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและธรรมาภิบาล

การเชื่อมโยง 4T กับ LOVES Framework และ SDGs

- **Take** → **Value (V)** : มุ่งบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส
- **Treat** → **Learning / Opportunity / Environment (L, O, E)** : สร้างสมรรถนะ ป้องกัน และปรับปรุงกระบวนการ
- **Transfer** → **Environment / Value (E, V)** : สร้างพันธมิตรและความมั่นคงร่วมกับภายนอก
- **Terminate** → **Social Engagement (S)** : สะท้อนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยก็ได้นำประเด็นความเสี่ยงที่ได้มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนกิจกรรมควบคุมรายละเอียดตามภาคผนวก ก และ ข

4.4 การติดตาม ประเมินผล และการสื่อสาร (Monitoring & Communication)

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกลไกการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละสองครั้ง เพื่อสนับสนุนการกำกับติดตามและการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การสื่อสารด้านความเสี่ยงดำเนินการทั้งในแนวทาง Top-down และ Bottom-up ผ่านระบบรายงานและ Dash Board ด้านความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย จัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมความเสี่ยง พัฒนาศักยภาพเครือข่ายความเสี่ยงภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมและประกวดแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้ผู้บริหารและส่วนงานสามารถใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ปรับแผน และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สุดท้ายนี้ แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จัดทำขึ้นภายใต้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงให้เป็นกลไกสนับสนุนการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแล และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

แผนฉบับนี้กำหนดกรอบ SWU Integrated Strategic ERM เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย และกรอบแนวคิด LOVES ในฐานะ Strategy Driven Framework เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ข้ามยุทธศาสตร์ ได้แก่ AI, ESG และ Future Skills ซึ่งมีผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์หลักทั้งสามของมหาวิทยาลัยในระดับที่แตกต่างกัน

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเห็นชอบในหลักการของแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพื่อให้ฝ่ายบริหารและส่วนงานนำไปใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการและสภามหาวิทยาลัยต่อไป

ภาคผนวก ก.
แผนวิเคราะห์เหตุการณ์
และเชื่อมโยงประเด็นความเสี่ยง

ที่	สถานการณ์ภายนอก	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และกรอบแนวคิด LOVES	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ประเด็นความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	รหัส
แผนบริหารความเสี่ยง					
1	1. World Economic Forum: Global Risk Report 2025 – AI & Cyber Risk 2. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561–2580) – ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ – ยุทธศาสตร์ที่ 5: การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นโยบาย “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคตเพื่อสังคมไทย” (Future University for Thai Society) Smart University	1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 Education Leader 2. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance 3. ยุทธศาสตร์ 3 Social Engagement 4. กรอบแนวคิด LOVES: Learning, Value Add	1. สูญเสียโอกาสแข่งขันระดับประเทศ/นานาชาติ 2. ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย 3. การพัฒนา Smart University ชะลอตัว 4. เสี่ยงต่อการละเมิด PDPA 5. อันดับ Ranking ลดลง 6. Stakeholders ขาดความเชื่อมั่นต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของ SWU	การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอัจฉริยะและสังคมยั่งยืน	S1
2	1. World Economic Forum: Global Risk Report 2025 – ESG Transition 2. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561–2580) – ยุทธศาสตร์ที่ 6: การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ 3. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นโยบาย “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคตเพื่อสังคมไทย” (Future University for Thai Society) : Green & Sustainable University	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance 2. ยุทธศาสตร์ 3 Social Engagement 3. กรอบแนวคิด LOVES: Learning, Value Add, Environment, Social Engagement	1. คะแนน UI Green Metric ลดลง 2. ภาพลักษณ์ด้านความยั่งยืนเสียหาย 3. สิ้นเปลืองพลังงานและทรัพยากร เกินความจำเป็น 4. ข้อมูล ESG / Carbon Report ไม่พร้อม 5. พลาดโอกาสทุนวิจัย / ความร่วมมือสากล 6. Stakeholders ขาดความเชื่อมั่นด้านสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย	การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI GreenMetric Ranking)	S2
3	1. World Economic Forum: Global Risk Report 2025 –Workforce Transformation & Future Skills 2. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561–2580) – ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ – ยุทธศาสตร์ที่ 5: การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นโยบาย “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคตเพื่อสังคมไทย” (Future University for Thai Society) : Social Engagement University	1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 Education Leader 2. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance 3. ยุทธศาสตร์ 3 Social Engagement 4. กรอบแนวคิด LOVES: Learning, Opportunity, Value Add, Environment, Social Engagement	1. คุณภาพบัณฑิตไม่สอดคล้องกับตลาดงานโลก 2. อันดับ Ranking ด้าน Graduate Employability ลดลง 3. ชีตความสามารถในการแข่งขันของอาจารย์และนิสิตลดลง 4. การวิจัยและความร่วมมือกับต่างประเทศลดลง 5. ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ต่ำกว่าเป้าหมาย 6. ภาพลักษณ์ด้าน "Global University" ไม่เกิดขึ้นจริง	การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้างบัณฑิต Global Citizenship	S3
4	กฎระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ - มีประกาศพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ¹ - บุคลากร ขาดความรู้ ความเข้าใจ และยังไม่ให้ความสำคัญในการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคล	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านกฎหมาย) 2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S1 AI Literacy and AI Governance / S2 ESG and Green University	1. ถูกฟ้องร้องหรือร้องเรียนทางกฎหมาย 2. เสียค่าปรับตาม PDPA 3. กระทบภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและมาตรฐานความมั่นคงสารสนเทศ (PDPA & ISO 27001)	C3
5	• รูปแบบวิถีชีวิตที่เปลี่ยน (Multistage Life) ¹ - วิถีชีวิตเปลี่ยน จาก Three Stage Life Model ไปสู่ Multistage Working Life Model ¹ - การแตกความสามัคคีและการแบ่งขั้วทางสังคม ³ ที่เกิดจาก - สัมพันธภาพระหว่างนิสิตและสังคมที่เปลี่ยนไป - ภาวะทางอารมณ์ของคนรุ่นใหม่เปลี่ยนแปลงไป	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านสุขภาพ) 2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S2 ESG and Green University / S3 Future Skill 3. ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	1. การพยายามทำร้ายตัวเองหรือฆ่าตัวตายของนิสิตและบุคลากร 2. สูญเสียนิสิต และบุคลากร 3. เกิดวิกฤตภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย 4. ความปลอดภัยในรั้วมหาวิทยาลัยลดลง 5. กระทบต่อคุณภาพการเรียน การทำงาน และการใช้ชีวิตของนิสิตและบุคลากรทั้งหมด	ความปลอดภัยด้านสุขภาพและจิตใจของนิสิตและบุคลากร (Well-being & Psychological Safety)	H4

ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (Situation Analysis)

ที่	สถานการณ์ภายนอก	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และกรอบแนวคิด LOVES	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ประเด็นความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	รหัส
6	<p>1. การเปลี่ยนแปลงชั่วคราวอำนาจโลก/ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ1</p> <ul style="list-style-type: none"> - เศรษฐกิจชะงัก (Stagflation) - วิกฤติน้ำมัน/วิกฤตค่าครองชีพ <p>2. สภาพอุณหภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง1</p> <ul style="list-style-type: none"> - เกิดอัคคีภัยจากการเผาฟางของพื้นที่ชุมชนใกล้มหาวิทยาลัย - ระบบ/อุปกรณ์เครื่องมือป้องกันอัคคีภัยในอาคารไม่พร้อมใช้งาน - นิสิต บุคลากรและผู้ใช้อาคารไม่รู้วิธีใช้อุปกรณ์และวิธีป้องกันเมื่อเกิดเหตุไฟไหม้ 	<p>1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านความปลอดภัย)</p> <p>2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S2 ESG and Green University</p>	<p>1. เกิดอุบัติเหตุและการบาดเจ็บของนิสิต/บุคลากร รวมทั้งผู้มาใช้บริการในพื้นที่ของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. กระทบภาพลักษณ์ด้านความปลอดภัย</p> <p>3. เสียค่าใช้จ่ายชดเชยและความเสียหายทรัพย์สิน</p> <p>4. ความเชื่อมั่นของผู้ปกครอง/บุคลากรลดลง</p>	ความปลอดภัยในพื้นที่เรียนและทำงาน (Campus Safety & Security)	O1
7	<p>กฎระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ นโยบายด้านอุดมศึกษาของรัฐบาล</p> <ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยกำหนดข้อบังคับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เรียน พ.ศ. 2565 - มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องปฏิบัติตาม - มหาวิทยาลัยมีนโยบายเรื่องการทำงานสุจริต และโปร่งใส - ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย³ - ผู้บริหาร/บุคลากรขาดความรู้เรื่องเกณฑ์ในการจัดซื้อจัดจ้าง 	<p>1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านกฎหมาย)</p> <p>2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S2 ESG and Green University</p> <p>3. ข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 12/2568 วันที่ 4 พฤศจิกายน 2568</p>	<p>1. ความเสียหายด้านงบประมาณ</p> <p>2. ภาพลักษณ์เสียหาย</p>	การทุจริตหรือดัดลिनบนในการจัดซื้อจัดจ้าง	C1
8	<p>กฎระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศ นโยบายด้านอุดมศึกษาของรัฐบาล</p> <ul style="list-style-type: none"> - กฎระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย³ - มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องปฏิบัติตาม¹ - ผู้บริหารใหม่ ขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบ 	<p>1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านกฎหมาย)</p> <p>2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S2 ESG and Green University</p>	<p>1.ภาพลักษณ์เสียหาย</p> <p>2. ความเชื่อมั่นลดลง</p>	การบริหารงานที่เข้าข่ายการฝ่าฝืนจริยธรรม	C2
9	<p>ความพลิกผันของเทคโนโลยี (Technology Disruption)¹</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ไม่น่าเชื่อถือ¹ - อาชญากรรมทางไซเบอร์ และความไม่มั่นคงทางไซเบอร์¹ - เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว - มีผู้บุกรุกจากภายนอกเข้ามายังระบบสารสนเทศภายใน - ระบบสารสนเทศบางระบบไม่สามารถอัปเดตเวอร์ชันของซอฟต์แวร์ - ต้องคอยติดตาม และซ่อมบำรุงตลอดเวลา เช่น ซอฟต์แวร์ของระบบสารสนเทศทำงานผิดพลาด ฮาร์ดแวร์ของระบบสารสนเทศชำรุด 	<p>1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านเทคโนโลยี)</p> <p>2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S1 AI Literacy and AI Governance / S2 ESG and Green University</p>	<p>1. ข้อมูลรั่วไหล การโจมตีระบบสำคัญ</p> <p>2. ระบบงานหยุดชะงัก (Downtime)</p> <p>3. ความเสียหายต่อข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)</p> <p>4. สูญเสียความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ</p> <p>5. อาจเกิดค่าใช้จ่ายและความเสียหายเชิงกฎหมาย</p>	ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล (Cybersecurity & Data Privacy)	T1

ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดประเด็นความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (Situation Analysis)

ที่	สถานการณ์ภายนอก	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และกรอบแนวคิด LOVES	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ประเด็นความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	รหัส
แผนกิจกรรมควบคุม					
10	การเปลี่ยนแปลงชั่วคราวโลก/ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ ¹ - เศรษฐกิจชะงัก (Stagflation)	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านการเงินและงบประมาณ) 2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S2 ESG and Green University 3. ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 4/2568	1. ได้รับผลตอบแทนต่ำ	การลงทุนทางการเงินที่ไม่เกิดผลตอบแทน หรือได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าเป้าหมาย	F1
11	การเปลี่ยนแปลงชั่วคราวโลก/ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ ¹ - เศรษฐกิจชะงัก (Stagflation) -การจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐลดลง ทำให้การวางแผนและบริหารจัดการงบประมาณ ด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ครอบคลุม และเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านการเงินและงบประมาณ) 2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S2 ESG and Green University 3. ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	1. รายได้ลดลง	การสร้างรายได้ / มูลค่าจากทรัพย์สินที่มีอย่างไม่มีประสิทธิภาพ	F2
12	ความพลิกผันของเทคโนโลยี (Technology Disruption) ¹ - การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ไม่น่าเชื่อถือ - เทคโนโลยีเข้าถึงได้ง่าย	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านภาพลักษณ์) 2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S1 AI Literacy and AI Governance / S2 ESG and Green University	1. ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหาย 2. ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง 3. สื่อมวลชนขยายความทำให้เกิดวิกฤตสาธารณะ 4. กระทบการรับนักศึกษา / ความร่วมมือกับภาคี 5. ขยายผลไปสู่ความเสี่ยงเชิงกฎหมายและนโยบาย	การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในทางลบ และเสื่อมเสียชื่อเสียง	R1
13	1. ความต้องการการบริการที่ดีของ Stakeholder 2. บุคลากรมีการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่มาก 3. ไม่มีระบบและกิจกรรมต่อเนื่องที่ทำให้ค่านิยม “ฝังในงานจริง”	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านทรัพยากรบุคคล) 2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S2 ESG and Green University 3. ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	1. ค่านิยมองค์กรไม่ถูกนำไปใช้ 2. วัฒนธรรมองค์กรไม่แข็งแรง 3. ความร่วมมือ ลดลง 4. ผลงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย “High-performance organization” 5. กระทบภาพลักษณ์การเป็นองค์กรคุณธรรม (Governance)	การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณค่า (Values-driven Culture Transformation)	H1
14	ความพลิกผันของเทคโนโลยี (Technology Disruption) 1 - นำเทคโนโลยีมายกระดับคุณภาพ เช่น สุขภาพ การศึกษา การทำงาน ¹ - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้และมีทักษะด้านเทคโนโลยี - บุคลากรที่มีอยู่ไม่มีขีดความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของตนเอง	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านทรัพยากรบุคคล) 2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S1 AI Literacy and AI Governance / S2 ESG and Green University / S3 Future Skill 3. ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	1. บุคลากรไม่มีทักษะดิจิทัล / AI / Future Skills 2. อัตราความคล่องตัวขององค์กรลดลง 3. ผลงานภาพรวมลดลง 4. ไม่สามารถแข่งขันในยุค Digital University 5. ไม่สามารถแข่งขันในยุค Digital University	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงอนาคต (Future-ready Workforce & Digital Capability)	H2
15	การเปลี่ยนแปลงชั่วคราวโลก/ความขัดแย้งของชาติมหาอำนาจ ¹ - การแข่งขันในตลาดแรงงานสูงขึ้น ทำให้มีการดึงตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกจากองค์กร	1. ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance (ด้านทรัพยากรบุคคล) 2. ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ S2 ESG and Green University / S3 Future Skill 3. ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	1. สูญเสียบุคลากรคุณภาพสูง (Talent Loss) 2. ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการสรรหาใหม่ 3. ความต่อเนื่องของงานลดลง 4. บรรยากาศและแรงจูงใจในองค์กรต่ำลง 5. สูญเสียความสามารถแข่งขันของมหาวิทยาลัย	การสร้างระบบนิเวศเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรสมรรถนะสูง (SWU Talent Ecosystem)	H3

ที่	สถานการณ์ภายนอก	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และกรอบแนวคิด LOVES	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ประเด็นความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	รหัส
<p>หมายเหตุ อ้างอิงข้อมูลจาก ที่มา</p>	<p>1. ปรับปรุงจากสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม 2564. รายงานการศึกษาระบบอุดมศึกษาไทยในบริบทประเทศพัฒนาแล้ว</p> <p>2. Global Risk Report 2025</p> <p>3. นโยบายชาติ 20 ปี</p> <p>4. นโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม</p> <p>5. ข้อเสนอแนะจากการสอบทานตรวจสอบภายใน มศว</p> <p>7. ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ</p>				

ภาคผนวก ข.
แผนบริหารความเสี่ยง 9 ประเด็น

รายการ Risk Lists มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (1 ตุลาคม 2568 - 30 กันยายน 2569) แบ่งตามระดับความเสี่ยง E H M L ข้อมูลอัปเดต ณ วันที่ 21 พ.ย. 2569 โครงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มคอว 2569

ที่	รหัส	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Statement)	แผนบริหาร		ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง รวม	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์			ชื่อผู้รับผิดชอบ	
				กิจกรรม ควบคุม ภายใน	ความเสี่ยง ที่ต้อง จัดการ				1 Edu. Leader	2 HPO	3 Social Ent.	หลัก	รอง
แผนบริหารความเสี่ยง													
1	S1	Emerging Strategic Risk	การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย อัจฉริยะและสังคมยั่งยืน		✓	4	4	E	/	/		ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) : (Chief Information Officer : CIO)	1. รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและกิจการ สภามหาวิทยาลัย 4. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนองค์กรและ กิจการพิเศษ 5. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 6. ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
2	S2	Core Strategic Risk	การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความ ยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI GreenMetric Ranking)		✓	4	4	E		/	/	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนองค์กรและ กิจการพิเศษ	1. รองอธิการบดีฝ่ายแผนและ ยุทธศาสตร์เพื่อสังคม 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม 3. รองอธิการบดีฝ่ายเทศสัมพันธ์ และสื่อสารองค์กร 4. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ 5. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาพัฒนา กายภาพองค์กรฯ
3	S3	Strategic Opportunity Risk	การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้างบัณฑิต Global Citizenship		✓	4	3	H	/			รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	1. รองอธิการบดีฝ่ายเทศสัมพันธ์และ สื่อสารองค์กร
4	C3	Compliance	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และมาตรฐานความมั่นคงสารสนเทศ (PDPA & ISO 27001)		✓	4	4	E		/		ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์	
5	H4	Human	ความปลอดภัยด้านสุขภาพและจิตใจของนิสิตและ บุคลากร (Well-being & Psychological Safety)		✓	3	5	E	/	/		รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	ผู้อำนวยการส่วนกิจการนิสิต
6	O1	Operational	ความปลอดภัยในพื้นที่เรียนและทำงาน (Campus Safety & Security)		✓	2	5	H		/		1. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ องค์กรฯ	1. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนากายภาพ 2. ผู้อำนวยการส่วนความยั่งยืน
7	C1	Compliance	การทุจริตหรือติดสินบนในการจัดซื้อจัดจ้าง		✓	2	5	H		/		รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและ กิจการสภามหาวิทยาลัย	ผู้อำนวยการส่วนวินัยและกฎหมาย
8	C2	Compliance	การบริหารงานที่เข้าข่ายการฝ่าฝืนจริยธรรม		✓	2	5	H		/		รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและ กิจการสภามหาวิทยาลัย	รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและ ทรัพย์สิน ผู้อำนวยการส่วนการคลัง
9	T1	Technology	ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล (Cybersecurity & Data Privacy)		✓	2	5	H		/		ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์	

ชื่อประเด็นความเสี่ยง S1: การขาดความพร้อมด้าน AI Literacy และ AI Governance ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอัจฉริยะและสังคมยั่งยืน

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก: ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) : (Chief Information Officer : CIO)

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง:

1. รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล
2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
3. รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและกิจการสภามหาวิทยาลัย
4. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากิจการและกิจการพิเศษ
5. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง

ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				มาตรการจัดการความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรมโปรแกรมนุ		ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 Education Leader	Smart University	LOVES-L (Learning)	Emerging Strategic Risk	1.การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีรวดเร็ว	1. สูญเสียโอกาสแข่งขันระดับประเทศ /นานาชาติ	1. จัดทำ AI Literacy & Governance Policy / Roadmap ครอบคลุมทั้งองค์กร	1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง AI กับการพัฒนาการเรียนการสอน วิจัย บริการ วิชาการ และการปฏิบัติงาน	4	4	E	1. จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมิน AI Literacy ขั้นพื้นฐาน ต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด	น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายใน 6 เดือนแรก	1. AI Literacy (บุคลากร)	≥ ร้อยละ 70 ผ่านการประเมิน AI Literacy	1. กิจกรรมพัฒนาทักษะ / ศักยภาพบุคลากร 1.1 จัดอบรม AI Literacy (พื้นฐาน-ขั้นสูง)	/	/	/	/	/	/	1. รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล (หลัก) 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม (รอง) 3. ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์ (รอง) 4. คณบดี/ผู้อำนวยการ ส่วนงาน (รอง)
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance & Good Governance				2. บุคลากร-นิสิตขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการใช้ AI	2. ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย	2. มีโครงการ/กิจกรรมให้ความรู้ความเข้าใจของนิสิต บุคลากรมหาวิทยาลัย	2. ใช้บทเรียนมาปรับแผน Governance & ESG อย่างต่อเนื่อง				2. มีการรายงานการใช้ AI ในทางที่ผิดกฎหมาย เช่น การทุจริตการสอบ	มากกว่า หรือ เท่ากับ 3 ครั้ง/ไตรมาส	2. AI Misuse Incident	≤ 5 เหตุการณ์/ไตรมาส	1.2 ทำกิจกรรม Responsible AI สำหรับนิสิต	/	/	/	/	/	/	1. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต (หลัก) 2. ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์ (รอง) 3. คณบดี/ผู้อำนวยการส่วนงาน (รอง)
				3. ไม่มีระบบ AI Governance Framework	3. การพัฒนา Smart University ขาดตัว	3. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน Digital Infra / Data Center / Cybersecurity		3. จำนวนส่วนงานที่มี SOP มาตรฐานการใช้ AI (การแจ้ง/complain เรื่องการเก็บข้อมูลส่วนบุคคลที่ไม่ถูกต้อง)	ต่ำกว่าร้อยละ 40 ของทุกส่วนงาน	3. PDPA/ ข้อมูลอ่อนไหวรั่วไหลจาก AI	0	2. กิจกรรมด้านนโยบายและมาตรฐาน 2.1 จัดทำ AI Governance Policy / AI Usage Guidelines	/	/	/	/	/	/	รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและกิจการสภา			
				4. ขาดการติดตามผลการใช้งาน AI ในส่วนงาน	4. เสี่ยงต่อการละเมิด PDPA	4.เชื่อม AI Literacy เข้ากับระบบ		2.2 แต่งตั้งคณะกรรมการ AI Governance Committee	/	/	/		รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและกิจการสภา									
				5. โครงสร้างพื้นฐาน AI / Data ยังไม่พร้อม	5. อันดับ Ranking ลดลง									2.3 พัฒนา SOP การใช้ AI ในงานวิชาการ-งานบริหาร	/	/	/					รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
				6. การลงทุนด้าน AI ไม่คุ้มค่าต่อการใช้งานจริง	6. Stakeholders ขาดความเชื่อมั่นต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของ SWU									3. กิจกรรมด้านระบบและเทคโนโลยี 3.1 พัฒนา Digital Infrastructure รองรับ AI	/	/	/					ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
														3.2 อัปเกรด Data Center + Cybersecurity	/	/	/	/	/	/	/	ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
														3.3 จัดทำระบบติดตามการใช้ AI ของส่วนงานต่าง ๆ	/	/	/	/	/	/	/	ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
														4. กิจกรรมด้านตรวจสอบและความปลอดภัย 4.1 จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและความปลอดภัย AI มศว	/	/	/	/	/	/	/	ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
														4.2 จัดทำ AI Ethics Audit	/	/	/	/	/	/	/	ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
														4.3 จัดตั้งคณะทำงาน AIRT (AI Incident Response Team)	/	/	/	/	/	/	/	ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
														5. จัดทำ BCP/DRP ระบบเทคโนโลยี และ AAR จากกรณี AI Misuse จริง/กรณีจำลอง	/	/	/	/	/	/	/	ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์
														6. กิจกรรมการจัดการความรู้ เรื่อง AI กับการพัฒนา งานตามภารกิจ	/	/	/	/	/	/	/	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากิจการและกิจการพิเศษ
														7. สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่อง AI กับการวิจัย	/	/	/	/	/	/	/	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

ชื่อประเด็นความเสี่ยง S2: การได้รับการยอมรับและการจัดอันดับด้านความยั่งยืนในระดับนานาชาติ (UI Green Metric Ranking)

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรและกิจกรรมพิเศษ

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง

1. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม
2. รองอธิการบดีฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์เพื่อสังคม
3. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ
4. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพองค์กร

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				มาตรการจัดการความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance	Green University	E (Environment)	S Core Risk Strategy	1.การเก็บข้อมูลด้าน ESG / Green Data / Carbon ยังไม่เป็นระบบ	1. คะแนน UI Green Metric ลดลง	1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน-ขยะ-น้ำ	1. ทำ Quick Win เช่น ลดพลังงาน-ลดขยะในพื้นที่หลัก	4	4	E	1. ร้อยละข้อมูล ESG ที่ส่งครบถ้วนตามเกณฑ์ UI Matric ต่อข้อมูลที่ส่งทั้งหมด	น้อยกว่า ร้อยละ 60	1. ร้อยละของหน่วยงานที่จัดทำแผน ESG Action Plan ครบถ้วน	≥ ร้อยละ 90	1. กิจกรรมด้านข้อมูลและระบบรายงาน (ESG Data) 1.1 จัดตั้งทีมรวบรวม Green Data 1.2 ทำ ESG Dashboard รายเดือน 1.3 จัดทำ ESG & Green University Policy / Roadmap ระดับมหาวิทยาลัย	/	/	/	/	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรและกิจการพิเศษ		
	Good Governance	V (Value Add)		2. ส่วนงานมีความรู้ความเข้าใจด้าน ESG ไม่เท่ากัน	2. ภาพลักษณ์ด้านความยั่งยืนเสียหาย	2. ปรับปรุงแผน ESG & Green University ตามผลจริง	2. จำนวนส่วนงานที่จัดทำโครงการที่สอดคล้องกับ SDGs	น้อยกว่า 15 ส่วนงาน	2. จำนวนกิจกรรม Green University ที่บูรณาการกับ	≥ 10 โครงการ/ปี	2. กิจกรรมด้านเจ้าภาพตัวชี้วัด UI Green Metric 2.1 แต่งตั้ง Responsible Unit แต่ละหมวด 2.2 ประชุมชี้แจงบทบาท-เป้าหมาย 2.3 ติดตามผลราย 6 เดือน	/	/	/		รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม						
ยุทธศาสตร์ 3 Social Engagement	Social Engagement Project	S (Social Engagement)	3. ไม่มีเจ้าภาพตัวชี้วัด UI	3. สิ้นเปลืองพลังงานและทรัพยากร	3. ไม่มีการสื่อสารสร้าง Green Culture ในภาพรวมองค์กร	3. Stakeholders ขาดความเชื่อมั่นด้านสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย	3. ร้อยละของโครงการที่มีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม	น้อยกว่า ร้อยละ 50	3. ระดับคะแนน GreenMetric เพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 5 จากปีก่อน	3. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และ Quick Wins 3.1 แผนลดพลังงาน (Energy Saving) 3.2 ระบบคัดแยกขยะ 3 ประเภท	/	/	/	/	1. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ 2. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาภาพองค์กร						
			4. โครงสร้างพื้นฐาน (Energy, Waste, Water System) ยังไม่ครอบคลุม	4. ข้อมูล ESG / Carbon Report ไม่พร้อม		4. กิจกรรมสร้างวัฒนธรรม ESG (Green Culture) 4.1 อบรม ESG/SDGs/Nets Zero 4.2 นโยบายการจัดโครงการที่สอดคล้องกับ SDGs 4.3 โครงการเกี่ยวข้องกับ Green และสิ่งแวดล้อม 4.2 กิจกรรม Green Day/Green Volunteer		/	/	/		/	รองอธิการบดีฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์เพื่อสังคม									
			5. ขาดงบประมาณ / บุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	5. พลาดโอกาสทุนวิจัย / ความร่วมมือสากล				5. การสร้างความเชื่อมั่น (Green PR & Engagement) 5.1 ประกาศผลความคืบหน้าต่อผู้บริหาร 5.2 ผลิตสื่อ success cases ด้าน Green	/	/		/	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาองค์กรและกิจการพิเศษ									
			6. ขาดการสื่อสารสร้าง Green Culture ในภาพรวมองค์กร	6. Stakeholders ขาดความเชื่อมั่นด้านสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย		6. สร้างสื่อให้รับรู้และเข้าใจเรื่อง UI Green			/	/		/	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร									

ชื่อประเด็นความเสี่ยง S3: การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ Future Skills เพื่อสร้างบัณฑิต Global Citizen

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง

ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				มาตรการจัดการความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ยุทธศาสตร์ที่ 1: Education & Teaching Leadership	Excellent Curriculum & Teaching Expert	L (Learning)	S Opportunity Risk	1. หลักสูตรยังไม่บูรณาการ Future Skills / Global Competency อย่างเป็นระบบ	1.คุณภาพบัณฑิตไม่สอดคล้องกับตลาดงานโลก	1. บูรณาการ Future Skills ในหลักสูตร (AI Skills, Digital Literacy, Communication, Critical Thinking)	1. ปรับโครงสร้างหลักสูตรและกิจกรรมเสริมให้ตอบโจทย์ตลาดงานที่เปลี่ยนแปลง	4	3	H	1. ร้อยละของหลักสูตรที่ปรับเป็น Outcome-based Education พร้อมบูรณาการ Future Skills	< ร้อยละ 60	1. ร้อยละของหลักสูตรที่ปรับเป็น Outcome-based Education	≥ ร้อยละ 80	1. ปรับปรุงหลักสูตร/รายวิชา (Curriculum Enhancement) 1.1 บูรณาการ Future Skills ลงในรายวิชาแกน/วิชาเลือก 1.2 เพิ่มรายวิชา Global Citizenship, Cross-cultural Learning 1.3 ทำ Outcome Mapping → Future Skills	/	/	/	/	/	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	
	World Class University	O (Opportunity)		2. บุคลากรและอาจารย์มีความรู้ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีไม่เท่ากัน	2. อันดับ Ranking ด้าน Graduate Employability ลดลง	2. พัฒนาหลักสูตร Global Citizenship และการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม				2. ร้อยละอาจารย์ที่ผ่านการอบรม Digital Pedagogy / AI for Teaching	< ร้อยละ 50	2. ร้อยละของอาจารย์ที่ผ่านการอบรม Digital Pedagogy	≥ ร้อยละ 70	2. พัฒนาบุคลากร (Faculty & Staff Development) 2.1 Bootcamp สำหรับบุคลากรด้าน Data / ICT / AI 2.2 โครงการพัฒนาครูสู่ Global Educato 2.3 เสริมทักษะนิสิต (Student Skill Development) 2.4 Future Skills Bootcamp 2.5 กิจกรรมจำลองงานจริง	/			/	/	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ		
		S (Social Engagement)		3. ขาดระบบประเมินของนิสิต (เช่น Digital Skills, AI Skills, Communication)	3. ชีตความสามารถในการแข่งขันของอาจารย์และนิสิตลดลง	3. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้าน Digital Pedagogy, AI for Teaching				3. ประเมิน Future Skills ของนิสิต	< ร้อยละ 50	3. จำนวนหลักสูตรที่บูรณาการ SDGs และ Service Learning	≥ 15 หลักสูตร	3. ความร่วมมือระหว่างประเทศ (International Collaboration) 3.1 Virtual Exchange Programs 3.2 Global Industry Partnershi 3.3 โครงการ Global Internship / Short Course ต่างประเทศ	/	/	/	/	/	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร		
				4.ขาดความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ / อุตสาหกรรมโลก	4. การวิจัยและความร่วมมือกับต่างประเทศลดลง	4. จัดตั้งระบบประเมิน Future Skills ของนิสิต								4. ประเมินผล (Assessment System)	/		/			รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ		
				5.ขาดกิจกรรมเสริมสร้าง Global Exposure ให้กับนิสิต	5. ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ต่ำกว่าเป้าหมาย	5. ขยายความร่วมมือกับต่างประเทศและภาคอุตสาหกรรม								5. การสื่อสารและการสร้างภาพลักษณ์ (Branding & Engagement) 5.1 สื่อสารผลสำเร็จด้าน Future Skills ของนิสิต 5.2 รายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหาร 5.3 ประชาสัมพันธ์ความร่วมมือระดับนานาชาติ	/	/	/	/	/	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร		
				C6 ระบบสนับสนุนด้านภาษาต่างประเทศยังไม่แข็งแรง	6. ภาพลักษณ์ด้าน "Global University" ไม่เกิดขึ้นจริง																	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อประเด็นความเสี่ยง การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและมาตรฐานความมั่นคงสารสนเทศ (PDPA & ISO 27001)

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง -

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง

ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				มาตรการจัดการความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการกิจกรรม						
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		มาตรการจัดการความเสี่ยง	เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4		
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance	HPO and Good Governance	V – Value Add	C3	1. ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	1. ถูกฟ้องร้องหรือร้องเรียนทางกฎหมาย	1. แต่งตั้ง DPO แล้ว คำสั่งเรื่อง แต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (DPO) ที่	1. แผนตอบสนองข้อมูลรั่วไหล	4	4	E	1. ร้อยละส่วนงานที่มี Data Owner / DPO ประจำหน่วยงาน	< ร้อยละ 80	1. ร้อยละส่วนงานที่มี Data Owner / DPO ประจำหน่วยงาน	100	1. แต่งตั้ง DPO / Data Owner ครบทุกส่วนงาน		/	/	/					
				2. ข้อมูลอ่อนไหวรั่วไหล	2. เสียค่าปรับตาม PDPA	2. จัดทำนโยบาย PDPA				2. จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับจากสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	1	2. จำนวนคดีความหรือการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดหรือทำผิดพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	0	2. จัดทำ Incident Response Plan และซ้อมเหตุข้อมูลรั่วไหล		/	/	/	/	/				
				3. กระทบภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย											3.อบรม PDPA และ E-Learning สำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง		/	/	/	/	/			

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อประเด็นความเสี่ยง ความปลอดภัยด้านสุขภาพและจิตใจของนิสิตและบุคลากร (Well-being & Psychological Safety)

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต และรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง -

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs (11)				มาตรการจัดการความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ					
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs		ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite		ค่าเป้าหมาย	โปรแกรม (13)		กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/มาตรการจัดการ				
											ค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย					เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance	Human Competency	Value Add	H4	สำหรับนิสิต																			
				1.มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำร้ายตัวเอง เช่น ดึงสูง	1. การพยายามทำร้ายตัวเองหรือฆ่าตัวตาย	1. ทำ Screening สุขภาพจิตทุกภาคการศึกษา	1. คัดกรองสุขภาพจิตทุกภาคการศึกษา	3	5	E	1. จำนวนเคสสุขภาพจิตรุนแรงที่นำไปสู่ “พยายามฆ่าตัวตาย”	≥ 1 เคส	1. เกิดการเสียชีวิตหรือได้รับบาดเจ็บสาหัสจากปัญหาสุขภาพจิต	0	1. จัดระบบคัดกรองสุขภาพจิตของนิสิตเป็นประจำทุกภาคการศึกษา เพื่อค้นหาความเสี่ยงก่อนเกิดเหตุ	/	/	/					
				2.ความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบข้อบังคับมหาวิทยาลัยหรือของหลักสูตรภายในคณะ/วิทยาลัย	2. นิสิตต้องเข้ารับการรักษาตัวในโรงพยาบาล	2. อบรม Mental Health First Aid ให้บุคลากร	2. ติดตามเคสสุขภาพจิตรุนแรง				2. จำนวนเคสที่ต้องส่งรักษาในโรงพยาบาล (Psychiatric Admission)	≥ 2 ราย/ภาคการศึกษา		2. พัฒนาศักยภาพอาจารย์ที่ปรึกษาและบุคลากรให้สามารถดูแลสุขภาพจิตเบื้องต้น เช่น Mental Health First Aid	/	/	/						
				3.สภาพความกดดันของสังคมและของครอบครัว	3. สูญเสียนิสิต	3. เสริมบทบาทอาจารย์ที่ปรึกษาให้พบปะนิสิตสม่ำเสมอ	3. จัดกิจกรรมเสริมสุขภาพใจและรณรงค์ลดความเครียด				3. อัตราการคัดกรองสุขภาพจิต (Screening Coverage Rate) ของนิสิตและบุคลากร	< ร้อยละ 70		3. เพิ่มจำนวนบุคลากรด้านสุขภาพจิต และจัดให้มีระบบส่งต่อที่ชัดเจนรองรับภาวะเสี่ยงเร่งด่วน	/	/	/	/	/				
				4. ระดับความเครียดของนิสิตมหาวิทยาลัย	4. เกิดวิกฤตภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	4. ตรวจสอบสิ่งแวดล้อมกายภาพที่เสี่ยงต่ออันตราย	4. ตรวจสอบพื้นที่เสี่ยงและเพิ่มมาตรการความปลอดภัยทางกายภาพ							4. จัดตั้งระบบเฝ้าระวังและติดตามเคสสุขภาพจิตแบบรายบุคคล มีผู้รับผิดชอบชัดเจน และรายงานผู้บริหารเมื่อพบความเสี่ยงสูง	/	/	/	/	/				
				5. โรคทางจิตเวชของนิสิต	5. ความปลอดภัยในรั้วมหาวิทยาลัยลดลง	5. ใช้ฐานข้อมูลเพื่อติดตามรายบุคคลเชิงลึก								5. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและพื้นที่เสี่ยงในมหาวิทยาลัยให้ปลอดภัย รวมถึงมาตรการป้องกันอุบัติเหตุและอันตราย	/	/	/						
				6. บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านสุขภาพจิตมีไม่เพียงพอต่อการดูแลนิสิตอย่างทั่วถึง	6. กระทบต่อคุณภาพการเรียนและการใช้ชีวิตของนิสิตทั้งหมด	6. ให้การสนับสนุนด้านการเรียน-พักการเรียนหากจำเป็น								6. ทำแผนตอบสนองภาวะวิกฤตสุขภาพจิต (Psychological Crisis Response Plan) กำหนดขั้นตอนรับมือภาวะเสี่ยง เช่น การพยายามทำร้ายตัวเอง	/	/	/						

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อประเด็นความเสี่ยง ความปลอดภัยด้านสุขภาพและจิตใจของนิสิตและบุคลากร (Well-being & Psychological Safety)

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต และรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง -

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

 เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs (11)				มาตรการจัดการความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรมโปรตรระบุ (13)		ระยะเวลาดำเนินการกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/มาตรการจัดการ			
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
สำหรับบุคลากร																					
				1. ความกดดันจากการทำงาน-ภาระงานสูง	1. บุคลากรไม่สามารถรักษาสมดุลในการบริหารจัดการได้ → เสี่ยงภาวะ Burnout	1. จัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพจิต									1. คัดกรองสุขภาพจิตบุคลากร 2 ครั้ง/ปี + ประมวลผลรายชื่อกลุ่มเสี่ยง	/	/	/	/		
				2. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เช่น การปรับองค์กร / นโยบายใหม่	2. คุณภาพงานลดลง → กระทบหน่วยงานและบริกาารนิสิต									2. อบรม Mental Health First Aid ให้หัวหน้างานทุกปี	/	/	/	/			
				3. ปัญหาครอบครัว เศรษฐกิจ สังคม	3. เกิดการลาป่วย / ลาออก / สูญเสียบุคลากร									4. จัดกิจกรรม Well-being ประจำเดือน เช่น Mindfulness / Relax Zone	/	/	/	/			
				4. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เอื้อต่อการเปิดใจพูดคุย ปัญหาสุขภาพจิต	4. ความไม่ปลอดภัยทางจิตใจในที่ทำงาน (Psychological Safety ต่ำ)									5. รายงานผล KRIs ต่อผู้บริหารทุก 6 และ 12 เดือน	/	/	/	/			

ชื่อประเด็นความเสี่ยง O1: ความปลอดภัยในพื้นที่เรียนและทำงาน (Campus Safety & Security)

ขอสรุปผลขอความเสงยหลัก

1. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ
2. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาพัฒนากายภาพองค์กร

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง

1. ผู้อำนวยการส่วนพัฒนากายภาพ
2. ผู้อำนวยการส่วนความยั่งยืน

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง

ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				มาตรการจัดการความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรมโปรตรอบุ		ระยะเวลาดำเนินการกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง/มาตรการจัดการ			
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
						พื้นที่: มศว องค์กร															
				1. ชุมชนภายนอกเข้า-ออกภายในมหาวิทยาลัยได้ตลอดเวลา เนื่องจากมีพื้นที่เชื่อมต่อโดยรอบมหาวิทยาลัย	1. การจราจร เส้นทางเข้า-ออกไม่ปลอดภัย และการโจรกรรม	1. เพิ่มความครอบคลุมของกล้อง CCTV และใช้ AI ตรวจสอบพฤติกรรมเสี่ยง	1. มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยตรวจตรา (Patrol) ตลอด 24 ชั่วโมง	2	5	H	1. จำนวนสัญญาณเตือน/เหตุผิดปกติจากระบบ กล้อง CCTV AI	≤ 3 เหตุ/เดือน	1. จำนวนบุคลากรหรือนิสิตได้รับบาดเจ็บสาหัสหรือเสียชีวิต	0	1. ใช้ระบบ Smart CCTV + AI + ปุ่มฉุกเฉิน 2. จัดแบ่งโซนเสี่ยง (Red Zone / Yellow Zone / Safe Zone)	/	/	/	/	/	
				2. รปภ. มีทักษะการตอบสนองเหตุที่มีประสิทธิภาพต่างกัน	2. ไม่สามารถป้องกันหรือจัดการเหตุฉุกเฉิน อาชญากรรม อุบัติเหตุ หรือเหตุความไม่สงบ ได้ทันเวลา	2. จัดอบรมมาตรฐาน ด้านความปลอดภัย, การปฐมพยาบาล, การควบคุมเหตุฉุกเฉิน, การจัดการอาชญากรรม ให้กับ รปภ.	2. มีระบบ Call Center หรือศูนย์รับแจ้งเหตุ ที่ช่วยประสานงานแทนในกรณีที่รปภ.ขาดทักษะ				2. สัดส่วนรปภ.ที่ผ่านการอบรมตามมาตรฐานความปลอดภัย	≥ ร้อยละ 95 ต่อปี			1. จัดโครงการอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ 2. จัดการซ้อมสถานการณ์จริงเป็นรายไตรมาส 3. สร้างแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทน/รางวัลประจำเดือนสำหรับรปภ.ที่ทำงานดี	/	/	/	/	/	
				3. ความคาดหวังของผู้ปกครอง/สังคมที่สูงขึ้นด้านความปลอดภัยในสถาบันการศึกษา	3. ส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้สมัครเรียนและความเชื่อมั่นโดยรวม						3. จำนวนเรื่องร้องเรียนด้านความปลอดภัยจากผู้ปกครอง/สังคม	≤ 5 เรื่อง/ไตรมาส			1. บูรณาการงานร่วมกับทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย พื้นที่องค์กรฯ เพื่อรับแจ้งเหตุ และร่วมกับส่วนวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรเพื่อประชาสัมพันธ์เชิงรุกไปยังกลุ่มเป้าหมาย	/	/	/	/	/	
				4. ขาดการบูรณาการข้อมูลเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยของทุกส่วนงาน	4. ไม่สามารถเห็นภาพรวมของเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทั้งหมด ทำให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงไม่ครบถ้วน และกระทบต่อความสามารถของมหาวิทยาลัยในการพัฒนา Smart & Safe Campus						4. อัตราการรายงานเหตุจากทุกส่วนงานเข้าระบบกลาง	≥ ร้อยละ 95			1. จัดทำระบบแจ้งเหตุออนไลน์แบบ Real-time พร้อมแผนที่ตำแหน่งเกิดเหตุ 2. เชื่อมข้อมูลกับ Smart CCTV, ระบบบริการรักษาความปลอดภัย	/	/	/	/	/	
				5. ระบบกำกับดูแลความปลอดภัยยังไม่ครอบคลุม เช่น CCTV ไม่ทั่วถึง, ระบบแจ้งเหตุเตือนภัยไม่พร้อมใช้ทุกจุด	5. ทำให้มหาวิทยาลัยมีภาระค่าใช้จ่ายสูงขึ้นจากการแก้ไขเหตุการณ์ภายหลังเกิดเหตุ						5. ร้อยละ ครอบคลุมของ CCTV และจุดแจ้งเตือนภัยพร้อมใช้งาน ในพื้นที่เสี่ยง	≥ ร้อยละ 95			1. ติดตั้ง Smart CCTV พร้อม AI ตรวจสอบบุคคล/เหตุผิดปกติ 2. ปรับปรุงระบบแจ้งเหตุแบบรวมศูนย์ (Unified Alert System)	/	/	/	/	/	
				6. อาคารเก่า / โครงสร้างพื้นฐานบางส่วนไม่ได้ปรับปรุงตามมาตรฐานปัจจุบัน	6. เกิดอันตรายต่อชีวิตและสุขภาพของนิสิต/บุคลากร เช่น โครงสร้างทรุด การลื่นล้ม ไฟไหม้						6. จำนวนอาคาร/จุดเสี่ยงที่พบปัญหาด้านโครงสร้าง 7. ร้อยละระบบไฟฟ้า/อัคคีภัยในอาคารเก่าที่พร้อมใช้งาน	≤ 3 จุด/ปี ≥ ร้อยละ 98			1. จัดทำทะเบียนอาคาร (Building Profile) พร้อมสถานะความเสี่ยง 2. กำหนดรอบการตรวจอาคารร่วมกับวิศวกรฯ 3. ซ่อมแซมโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ ท่อระบายอากาศ	/	/	/	/	/	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อประเด็นความเสี่ยง การทุจริตหรือติดสินบนในการจัดซื้อจัดจ้าง

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและกิจการสภามหาวิทยาลัย

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและจัดการทรัพย์สิน

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง

ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				มาตรการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ				
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance	HPO and Good Governance	V – Value Add	C1	1. ขั้นตอนดำเนินการไม่ได้เปิดเผยสู่สาธารณะ 2. การตรวจสอบภายในไม่ครอบคลุม 3. ไม่มีระบบ e-Procurement เต็มรูปแบบ	1. ความเสียหายด้านงบประมาณ	1. ใช้ระบบ e-Bidding, e-Procurement	1. ตรวจสอบภายในครบ 6 และ 12 เดือน	2	5	H	สัดส่วนการจัดซื้อที่ดำเนินการผ่าน e-Bidding / e-Procurement	< ร้อยละ 80	จำนวนคดีความหรือการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดหรือทำผิด	0	1. ใช้ระบบ e-Bidding / e-Procurement ครบทุกขั้นตอน - ลดขั้นตอนที่เสี่ยงต่อการแทรกแซงและเพิ่มความโปร่งใส	/	/	/	/	/	/	
					2. ภาพลักษณ์เสียหาย	2. Public Disclosure	2. Fast-track investigation				จำนวนข้อร้องเรียน/ข้อสงสัยการจัดซื้อจัดจ้างที่ส่งถึงหน่วยงานตรวจสอบ	1 เรื่อง/ไตรมาส	การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Public Disclosure)	ร้อยละ 100	2. Internal Audit ตรวจสอบรายไตรมาส (Quarterly Audit) - ครอบคลุมโครงการจัดซื้อที่มีวงเงินสูงหรือเสี่ยงสูง	/	/	/	/	/	/	
										ร้อยละโครงการที่ Internal Audit ตรวจสอบข้อบกพร่อง	ข้อบกพร่อง > 10				3. เปิดเผยข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะ (Public Disclosure) - รวมถึง TOR, ราคาากลาง, ผู้เสนอราคา, ผู้ชนะ	/	/	/	/	/	/	
																4. ใช้ Fast-track Investigation เมื่อพบข้อร้องเรียน - ตอบสนองทันทีภายใน 7 วันเพื่อตัดไฟตั้งแต่ต้นลม	/	/	/	/	/	/
																5. จัดทำ SOP ขั้นตอนจัดซื้อแบบโปร่งใสและอบรมผู้เกี่ยวข้อง - ให้ทุกคนทำงานตามกระบวนการเดียวกันลดช่องว่างของกฎระเบียบ	/	/	/	/	/	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อประเด็นความเสี่ยง การละเมิดจริยธรรมในการบริหารงาน

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายนิติการและกิจการสภามหาวิทยาลัย

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

 เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				มาตรการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ประเภทกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ						
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4			
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance	HPO and Good Governance	V – Value Add	C2	1. ไม่มี Code of Conduct ชัดเจน	1.ภาพลักษณ์เสียหาย	1. ประกาศจริยธรรมองค์กร	1. ตั้งคณะกรรมการสอบสวน	2	5	H	อัตราการอบรมจริยธรรมของบุคลากร	< ร้อยละ 7	จำนวนคดีความหรือการฟ้องร้องเรื่องจริยธรรมของบุคลากร	0	1. ประกาศใช้ Code of Conduct และอบรมจริยธรรมประจำปี	/	/	/	/	/	/			
				2. อบรมจริยธรรมไม่ทั่วถึง	2. ความเชื่อมั่นลดลง	2. อบรมจริยธรรมประจำปี	2. ระบบรับข้อร้องเรียน				จำนวนข้อร้องเรียนด้านจริยธรรมที่ส่งเข้าระบบ (Ethics)	≥ 2 เรื่อง			2. จัดทำระบบรับเรื่องร้องเรียน (Online/Offline)	/	/	/						
				3. ระบบร้องเรียน											3. Internal Audit ตรวจสอบพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในสำนักงาน	/	/	/	/					
																4. ตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อพบสัญญาณผิดปกติ	/	/	/	/	/	/		
																5. ทำ E-Learning จริยธรรมและติดตามการผ่านหลักสูตรของบุคลากร	/	/	/	/	/			

ภาคผนวก ค.
แผนกิจกรรมควบคุม 6 ประเด็น

รายการ Risk Lists มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (1 ตุลาคม 2568 - 30 กันยายน 2569) แบ่งตามระดับความเสี่ยง E H M L ข้อมูลอัปเดต ณ วันที่ 21 พ.ย. 2569 โครงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มศว 2569

ที่	รหัส	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง (Risk Statement)	แผนบริหาร		ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง รวม	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์			ชื่อผู้รับผิดชอบ		
				กิจกรรม ควบคุม ภายใน	ความเสี่ยง ที่ต้อง จัดการ				1 Edu. Leader	2 HPO	3 Social Ent.	หลัก	รอง	
แผนกิจกรรมควบคุม														
10	F1	Financial	การลงทุนทางการเงินที่ไม่เกิดผลตอบแทน หรือได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าเป้าหมาย	✓		3	3	M		/		รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน	ผู้อำนวยการส่วนการคลัง	
11	F2	Financial	การสร้างรายได้ / มูลค่าจากทรัพย์สินที่มีอย่างไม่มีประสิทธิภาพ	✓		2	4	M		/		รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน	หัวหน้าฝ่ายจัดการทรัพย์สิน	
12	R1	Reputation	การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในทางลบและเสื่อมเสียชื่อเสียง	✓		2	4	M		/		รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร	ผู้อำนวยการส่วนวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร	
13	H1	Human	การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณค่า (Values-driven Culture Transformation)	✓		2	4	M		/		รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรบุคคล	
14	H2	Human	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเชิงอนาคต (Future-ready Workforce & Digital Capability)	✓		2	3	M		/		รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรบุคคล	
15	H3	Human	การสร้างระบบนิเวศเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรสมรรถนะสูง (SWU Talent Ecosystem)	✓		2	4	M		/		รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรบุคคล	

6 9 3 14 1

แผนกิจกรรมควบคุม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อประเด็นความเสี่ยง F1: การลงทุนทางการเงินที่ไม่เกิดผลตอบแทน หรือได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าเป้าหมาย

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับโอกาสการเกิด	ระดับผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ประเภทกิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ				
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่าเป้าหมาย	Risk Appetite	ค่าเป้าหมาย		เร่งด่วน	ปกติตามแผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance	HPO and Good Governance	V – Value Added	F1	1. ความผันผวนของตลาด	1. ผลตอบแทนต่ำ	1. กำหนดกรอบนโยบายการลงทุน	1. ปรับพอร์ตการลงทุน	3	3	M	1. อัตราร้อยละผลตอบแทน	ผลตอบแทนต่ำกว่า Benchmark	ขาดทุนได้ไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี	ผลตอบแทนสูงกว่า Benchmark	รายงานการลงทุนทุก 3 เดือน		/	/	/	/	/	/

แผนกิจกรรมควบคุม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อประเด็นความเสี่ยง: การสร้างรายได้ / มูลค่าจากทรัพย์สินที่มีอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

 เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภท ความ เสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับ โอกาส การ เกิด	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs (11)				กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ประเภท กิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ				
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่า เป้าหมาย	Risk Appetite	ค่า เป้าหมาย		เร่ง ด่วน	ปกติ ตาม แผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance	HPO and Good Governance	V – Value Add	F2	1. ไม่มีแผนการบริหาร ทรัพย์สิน	1. รายได้ลดลง	1. ทำ Asset Utilization Plan	1. ปรับแผนรายได้	2	4	M	อัตราการใช้ ประโยชน์ ของทรัพย์สิน (Asset Utilization Rate)	< ร้อยละ 50	อัตราการใช้ ประโยชน์ ของทรัพย์สิน (Asset Utilization Rate)	≥ ร้อยละ 70	1. จัดทำแผนการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน (Asset Utilization Plan) และกำหนด ผู้รับผิดชอบ	/	/	/				
															2. รายงานการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน	/	/	/	/	/		

แผนกิจกรรมควบคุม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ชื่อประเด็นความเสี่ยง การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในทางลบและเสื่อมเสียชื่อเสียง

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงหลัก รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และสื่อสารองค์กร

ชื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรอง

การดำเนินงานประเด็นความเสี่ยง

เดิม ดำเนินการต่อเนื่อง ใหม่

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กรอบแนวคิด LOVES	ประเภท ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มาตรการเดิมที่มีอยู่		ระดับ โอกาส การ เกิด	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง (รวม)	ตัวชี้วัด KRIs				กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (เพิ่มเติม)	ประเภท กิจกรรม		ระยะเวลาดำเนินการ				
						มาตรการป้องกัน	มาตรการบรรเทา				Leading KRIs	ค่า เป้าหมาย	Risk Appetite	ค่า เป้าหมาย		เร่ง ด่วน	ปกติ ตาม แผนปี	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
ยุทธศาสตร์ 2 High Performance Organization & Good Governance	พัฒนา ระบบบริหารที่มี คุณภาพและ ธรรมาภิบาล	S (Social Engagement) ความเชื่อมั่น ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	R1	1. การเผยแพร่ข่าวสารเชิงลบผ่านสื่อ สังคมออนไลน์ที่รวดเร็วและไม่สามารถ ควบคุม อาทิ - Facebook - Instagrame - Twitter - Tiktok	1. ภาพลักษณ์ มหาวิทยาลัยเสียหาย	1. แผนควบคุมความเสี่ยง ด้านการ เผยแพร่ข้อมูลทางสื่อ สังคมออนไลน์ที่มี ผลกระทบต่อภาพลักษณ์	1. ตอบสนองข่าวลบ (Response Plan) ภายใน 24 ชั่วโมง	2	4	M	1. จำนวนชั่วโมง การตอบสนองกับ ข่าวเชิงลบ	≥24	ไม่เกิดผล กระทบ ภาพลักษณ์ ของ มหาวิทยาลัย	0	1. เผื่อระวังไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้านการ เผยแพร่ข้อมูลทางสื่อ สังคมออนไลน์ที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ มหาวิทยาลัยในทางลบและเสื่อมเสียชื่อเสียง	/	/	/	/	/		
				2. ประชาคม มศว หรือนิสิตเข้าใจไม่ ตรงกันในด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านนโยบาย แนวปฏิบัติ	2. ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ลดลง	2. เผื่อระวังไม่ให้เกิดความ เสี่ยงด้าน การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อ สังคมออนไลน์	2. สื่อสารข้อเท็จจริงกับ สังคมอย่างรวดเร็วและมี ความรับผิดชอบ			2. จำนวน เหตุการณ์ข่าว เชิงลบที่ถูกแชร์ ต่อ เหตุการณ์	> 5,000 ครั้ง ต่อ เหตุการณ์											
				3. การสื่อสารภายในไม่ชัดเจน ทำให้ เกิดการตีความผิด	3. สื่อมวลชนขยายความ ทำให้เกิด วิกฤตสาธารณะ					3. ความเห็นเชิง ลบต่อ โพสต์	> 20-50 ความเห็น			2. วิเคราะห์และถอดบทเรียนจากกรณี ที่ มหาวิทยาลัยเกิดความเสียหายจากการ สื่อสารที่คลาดเคลื่อน				/	/			
				4. ไม่มีแผนรับมือ (Response Plan) ที่เป็นระบบ	4. กระบวนการรับนักศึกษา / ความ ร่วมมือกับภาคี									3. ทบทวนแผนควบคุมความเสี่ยงด้านการ เผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ที่มี ผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในทาง ลบและเสื่อมเสียชื่อเสียง				/	/			
				5. ขยายผลไปสู่ความเสี่ยง เชิงกฎหมาย และนโยบาย										4. พัฒนา Communication Workflow								

