



แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

คำนำ

การวิเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 จัดทำขึ้นเพื่อสร้างระบบและกระบวนการดำเนินงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในภายนอกทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายกับมหาวิทยาลัยในอนาคต ด้วยวิธีการจัดการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ลดลงหรือยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

หวังว่าแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หากแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้มีส่วนหนึ่งส่วนใดที่ไม่ถูกต้องและไม่สมบูรณ์ ได้โปรดเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไปด้วยจักขอบพระคุณอย่างสูง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
การวิเคราะห์และแนวทางการขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ	1
กรอบแนวคิดและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Framework)	1
การวิเคราะห์: ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	2
การวิเคราะห์: ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และงานสร้างสรรค์สำหรับการยกระดับสังคม	4
การวิเคราะห์: ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ประเด็นวิกฤตเชิงยุทธศาสตร์)	5
การวิเคราะห์: ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมสังคมภาคีเครือข่าย ยกระดับศักยภาพสังคม คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ และองค์ความรู้ แห่งล้านนาให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก และยุทธศาสตร์ที่ 5 การสืบสาน รักษา ต่อยอดปรัชญาและศาสตร์พระราชาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	7
กลไกการยกระดับแผนบริหารความเสี่ยง: การเปลี่ยนผ่านจากผลผลิต (Output) สู่ผลลัพธ์ (Outcome)	9
การบูรณาการระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ในบริบทการอุดมศึกษา	10
การออกแบบกรอบระบบ EWS สำหรับ มทร.ล้านนา ตามยุทธศาสตร์เป้าหมาย (ปี 2569):	10
บทสรุปเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน (Policy Recommendations)	11

แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

การวิเคราะห์และแนวทางการขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารจัดการความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาภายใต้บริบทของความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ถือเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการรักษาเสถียรภาพและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ได้กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนในการก้าวขึ้นเป็น "มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อชุมชนอย่างยั่งยืน" ภายใต้แผนพัฒนาความเป็นเลิศ และแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ซึ่งต่อมาได้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนดังกล่าวในปี พ.ศ.2568 เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและยุทธศาสตร์ชาติ การก้าวเข้าสู่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จึงเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ (Crucial Transition) ที่มหาวิทยาลัยต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างที่เป็นคอขวด และยกระดับการปฏิบัติงานในทุกมิติ เพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การวิเคราะห์และสังเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 ของ มทร.ล้านนา ได้นำความเสี่ยงที่หลงเหลือจากปีงบประมาณ พ.ศ.2568 มาดำเนินการอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ โดยเจาะลึกถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยความเสี่ยงที่กระจายอยู่ในทั้ง 4 ยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์มุ่งเน้นไปที่การประเมินรากฐานของปัญหา การออกแบบกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม การปรับปรุงตัวชี้วัดความสำเร็จให้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome-based KPIs) แทนการวัดเพียงผลผลิต (Output) ตลอดจนการบูรณาการระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) และหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น โปร่งใส และมีประสิทธิภาพสูงสุด

กรอบแนวคิดและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Framework)

กลไกการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องอาศัยกรอบการประเมินที่เป็นมาตรฐานสากล เช่น แนวทางของ COSO-ERM (Enterprise Risk Management) ซึ่งเน้นย้ำถึงการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร การประเมินความเสี่ยงของ มทร.ล้านนา ดำเนินการโดยพิจารณาจากสองมิติหลัก ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่มีต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กระบวนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ของมหาวิทยาลัยใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งการระดมสมอง (Brainstorming) การใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) โดยทำการจำแนกความเสี่ยงออกเป็นด้านต่างๆ อย่างครอบคลุม อาทิ ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) ผลลัพธ์จากการประเมินโอกาสและผลกระทบ จะถูกนำมาคำนวณและจัดทำเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix) เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญและมาตรการตอบสนองที่เหมาะสม

ตารางที่ 1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงองค์กร

ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	คำอธิบายและช่วงคะแนน (Likelihood x Impact)	แนวทางการตอบสนองและการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
ระดับต่ำ (Low)	ความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (คะแนน 1-3)	ยอมรับความเสี่ยง (Accept Risk) โดยให้หน่วยงานควบคุมตามกระบวนการทำงานปกติ ไม่ต้องเพิ่มมาตรการจัดการเป็นพิเศษ
ระดับปานกลาง (Medium)	ความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่พอรับได้แต่ต้องระวัง (คะแนน 4-9)	ยอมรับความเสี่ยงโดยต้องมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด (Monitor) และเริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงยกระดับสูงขึ้น
ระดับสูง (High)	ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญ (คะแนน 10-15)	ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง (Mitigate/Control) โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
ระดับสูงมาก (Extreme)	ความเสี่ยงวิกฤตที่อาจทำให้การดำเนินงานล้มเหลว (คะแนน 16-25)	ต้องเร่งดำเนินการจัดการทันที มีแผนควบคุมระดับเข้มข้น และพิจารณาหาแนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) ร่วมด้วย

จากการประเมินโครงสร้างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 พบว่า มทร.ล้านนาเผชิญกับปัจจัยความเสี่ยงในระดับ "สูง" หลายประการ โดยเฉพาะในกลุ่มยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศ และการพัฒนางานวิจัย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นข้อต่อสำคัญ ที่หากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ จะส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพ ไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติพันธกิจด้านอื่น

การวิเคราะห์: ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ (Hands-on Graduates) เป็นหัวใจและอัตลักษณ์ที่สำคัญที่สุดของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ความท้าทายในปัจจุบันคือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวกระโดด (Technological Disruption) รวมถึงโครงสร้างประชากรศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ความต้องการของตลาดแรงงานปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว หากหลักสูตรและครุภัณฑ์ที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัยไม่ก้าวทันพลวัตเหล่านี้ จะทำให้เกิดช่องว่างของทักษะ (Skills Gap) และส่งผลโดยตรงต่ออัตราการได้งานทำของบัณฑิต การมุ่งเน้นพัฒนาระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) ถือเป็นปรับตัวเชิงรุกที่ตอบสนองต่อนโยบายการอุดมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ระบบธนาคารหน่วยกิตจะช่วยให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยสามารถสะสมผลการเรียนรู้ (Earn and Learn) และสามารถขอรับการรับรองสมรรถนะผ่าน Digital Badge หรือประกาศนียบัตร ซึ่งมีความยืดหยุ่นกว่าระบบปริญญาแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม แผนงานที่ระบุให้มีการเปิดหลักสูตรใหม่จำนวน 5 หลักสูตรนั้น เป็นเพียงการวัดความสำเร็จที่ผลิตขั้นต้น (Output) การที่มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรประกาศนียบัตรในระบบ ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันว่าหลักสูตรนั้นตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนหรือตลาดแรงงานอย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยควรยกระดับการวัดผลไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) โดยการติดตามว่าผู้เรียนในระบบ Credit Bank สามารถนำหน่วยกิตที่สะสมไปเทียบโอนเพื่อยกระดับตำแหน่งงาน หรือสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้จริงหรือไม่

ในส่วนของการขยายผลหลักสูตรการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (CWIE) และ Work-integrated Learning (WiL) นั้น กระบวนการนี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าช่วยยกระดับความมั่นใจและทักษะการปฏิบัติงานจริงของนักศึกษา ทำให้บัณฑิตมีโอกาสได้รับการเสนองานก่อนสำเร็จการศึกษา ทว่า ความเสี่ยงแฝงที่ต้องระวังคือคุณภาพของสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกลไกในการคัดกรองและประเมินสถานประกอบการร่วมด้วย เพื่อให้มั่นใจว่านักศึกษาได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับทักษะวิชาชีพชั้นสูง ไม่ใช่เพียงการใช้แรงงานทั่วไป

ด้านความเสี่ยงระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวของครุภัณฑ์ห้องปฏิบัติการ การที่แผนของมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นไปที่การจัดหาครุภัณฑ์ที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve) ของประเทศ เช่น เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า (EV) ไมโครอิเล็กทรอนิกส์และเซมิคอนดักเตอร์ รวมถึงระบบโทรคมนาคมเพื่อการเตือนภัยพิบัติ นั้น ถือเป็นจุดสนใจเชิงกลยุทธ์ที่แม่นยำและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ตาม การจัดซื้อครุภัณฑ์มูลค่าสูงมักตามมาด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการทรัพย์สิน ปัญหาที่พบได้บ่อยในสถาบันอุดมศึกษาคือ ครุภัณฑ์ถูกจัดซื้อมาโดยขาดแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Plan) หรือขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการควบคุมเครื่องมือ ทำให้ครุภัณฑ์ถูกทิ้งร้างหรือใช้งานไม่คุ้มค่า การที่แผนระยะมาตรการให้มีการ "บริหารจัดการการใช้ครุภัณฑ์ร่วมกันข้ามคณะและพื้นที่" จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยควร พัฒนาระบบแพลตฟอร์มการจองห้องปฏิบัติการส่วนกลาง (Centralized Lab Management System) เพื่อให้สามารถติดตามข้อมูลสถิติการใช้งานจริง และนำมาตราวัดด้าน "อัตราการใช้ประโยชน์ของเครื่องมือ (Utilization Rate)" มาเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก เพื่อรับประกันความคุ้มค่าของการลงทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการจัดการศึกษา	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ปีงบประมาณ 2569)	หน่วยรับผิดชอบ
1. หลักสูตรไม่ยืดหยุ่นหรือไม่ทันสมัย	ปานกลาง	1. จัดทำและเปิดสอนหลักสูตรในระบบธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) เพิ่มเติมจำนวน 5 หลักสูตร 2. ขยายผลหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับสถานประกอบการ (WiL/CWIE)	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน (สวท.) /และคณะต่างๆ
2. ครุภัณฑ์ห้องปฏิบัติการไม่ทันสมัย	สูง	1. จัดหาครุภัณฑ์เฉพาะทางตามความต้องการของประเทศ เช่น ระบบเตือนภัยพิบัติ ยานยนต์สมัยใหม่ (EV) และเซมิคอนดักเตอร์ 2. บริหารจัดการการใช้ครุภัณฑ์ร่วมกันข้ามคณะ/พื้นที่	คณะ/และพื้นที่ (กองบริหารทรัพยากร)

การวิเคราะห์: ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และงานสร้างสรรค์สำหรับการยกระดับสังคม

พันธกิจด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในยุคปัจจุบัน ไม่ได้หยุดอยู่เพียงการตีพิมพ์ผลงานวิชาการในวารสารระดับนานาชาติ แต่ต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำไปถ่ายทอดเทคโนโลยี ยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (Commercialization) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ยุทธศาสตร์ในส่วนนี้เผชิญกับความท้าทายหลักด้านขีดความสามารถของบุคลากรและโครงสร้างการบริหารงานวิจัย ซึ่งจัดอยู่ในความเสี่ยงระดับสูง

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และงานสร้างสรรค์สำหรับการยกระดับสังคม

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการพัฒนางานวิจัย	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ปีงบประมาณ 2569)	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. ศักยภาพนักวิจัยไม่เพียงพอต่อการขอทุนภายนอก	สูง	1. ดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยรุ่นใหม่ (New Academic Staff: NAS) อย่างต่อเนื่อง 2. ใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ประกบนักวิจัยในการเขียนข้อเสนอโครงการ	สถาบันวิจัยและพัฒนา (สวพ.)
2. การบูรณาการงานวิจัยแบบ Cluster หรือ COE	สูง	1. พัฒนา Cluster COE และหน่วยวิจัย (Research Unit) ให้มีความเข้มแข็งเพื่อขอทุนระดับใหญ่	สถาบันวิจัยและพัฒนา (สวพ.)

การพึ่งพางบประมาณสนับสนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน (งบดำเนินการ) เพียงแหล่งเดียว ก่อให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินและจำกัดขนาดของโครงการวิจัย มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของนักวิจัยให้สามารถแข่งขันเพื่อขอรับทุนสนับสนุนจากหน่วยงานบริหารจัดการทุนวิจัยและนวัตกรรม (PMU) ภายนอก เช่น สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) หรือหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (บพข.) การดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากรผ่านโครงการ New Academic Staff (NAS) และการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ถือเป็นกลไกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดประสบการณ์ (Tacit Knowledge) จากนักวิจัยอาวุโสสู่นักวิจัยรุ่นใหม่ พี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์จะช่วยให้คำแนะนำตั้งแต่การตั้งคำถามการวิจัย การระบุปัญหาของประเทศ การออกแบบระเบียบวิธีวิจัย ไปจนถึงศิลปะในการเขียนข้อเสนอโครงการ (Proposal Writing) ให้ตอบโจทย์แหล่งทุน

ในส่วนของตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ว่า "จำนวนเงินทุนวิจัยภายนอกเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย" ถือเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์สุดท้าย (Lagging Indicator) ที่สะท้อนภาพรวมความสำเร็จได้ดี แต่ในมุมมองของการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุก มหาวิทยาลัยควรพิจารณาเพิ่มเติม "ตัวชี้วัดกระบวนการ (Leading Indicators)" เข้าไปในระบบด้วย เช่น "สัดส่วนร้อยละของข้อเสนอโครงการวิจัยที่ผ่านกระบวนการคัดกรองจากระบบพี่เลี้ยงและได้รับการอนุมัติทุน" ตัวชี้วัดนี้นอกจากจะใช้วัดความสำเร็จของการได้ทุนแล้ว ยังสามารถใช้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการพี่เลี้ยง (Mentoring Efficiency) ได้อีกทางหนึ่ง หากพบว่าข้อเสนอ

โครงการที่ผ่านระบบที่แล้วยังคงถูกปฏิเสธจากแหล่งทุนในอัตราที่สูง มหาวิทยาลัยจะสามารถปรับปรุงหลักสูตรการอบรมหรือเปลี่ยนตัวที่เลี้ยงได้อย่างทันท่วงที

สำหรับความเสี่ยงด้านการขาดการบูรณาการงานวิจัยข้ามศาสตร์ การผลักดันให้เกิดการรวมกลุ่มในลักษณะศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence: COE) หรือ Cluster Research เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแผนการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 (Technology Development and Innovation) ซึ่งมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ปัญหาเรื้อรังที่พบในหลายมหาวิทยาลัยคือ ศูนย์ความเป็นเลิศเหล่านี้มักพึ่งพาเงินอุดหนุนตั้งต้นจากการจัดตั้งโครงการ และเมื่อหมดวาระงบประมาณ ศูนย์ฯ ก็มักจะอยู่ในสถานะชะงักงัน ดังนั้น กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงในปี 2569 จึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงแค่การ "รวมกลุ่มเพื่อขอทุนระดับใหญ่" แต่ต้องครอบคลุมไปถึงการวางรากฐาน "แผนความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Sustainability Plan)" ของ COE ด้วย **ศูนย์ความเป็นเลิศต้องมีโมเดลธุรกิจ (Business Model) ของตนเองที่ชัดเจน** สามารถสร้างรายได้จากการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบทางห้องปฏิบัติการ การรับจ้างวิจัยเพื่อแก้ปัญหาให้ภาคอุตสาหกรรม (Contract Research) หรือการส่งเสริมให้เกิดการจัดตั้งบริษัทลูกของมหาวิทยาลัย (University Spin-offs) การสร้างกลไกรายได้ที่ยั่งยืนเช่นนี้ จะช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐ และสร้างความมั่นคงในระยะยาวให้กับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์: ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ประเด็นวิกฤตเชิงยุทธศาสตร์)

ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการองค์กร ถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดและเป็น "ประเด็นวิกฤต (Critical Strategic Area)" ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2569 ของ มทร.ล้านนา ปัจจัยความเสี่ยงในยุทธศาสตร์นี้เปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของการปฏิบัติงานทั้งหมด หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถปลดล็อกปัญหาคอขวดเชิงโครงสร้าง ระเบียบข้อบังคับ และระบบข้อมูลฐานรากได้ ความพยายามในการผลักดันยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา การวิจัย และการบริการสังคม จะเผชิญกับอุปสรรคเชิงระบบที่ทำให้เกิดความล่าช้าขาดประสิทธิภาพ และมีความเสี่ยงด้านการควบคุมภายในขั้นร้ายแรง

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ประเด็นวิกฤตเชิงยุทธศาสตร์)

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ปีงบประมาณ 2569)	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศไม่เชื่อมโยงกัน	สูง	1. จัดตั้งคณะกรรมการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลาง (Data Center)	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี
		2. พัฒนาระบบ Single Data ให้สมบูรณ์และเชื่อมโยงทุกหน่วยงาน	สารสนเทศ (สวส.)/ กองนโยบายและแผน
2. โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับภารกิจ	สูง	1. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง (ทำประชาพิจารณ์/นำเสนอ สภามหาวิทยาลัย)	กองบริหารงานบุคคล
		2. กำหนดกรอบอัตรากำลังใหม่ให้สอดคล้อง	

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ปีงบประมาณ 2569)	หน่วยงานรับผิดชอบ
3. ภาวะเป็ยบทรพพยากรบุคคล (HR) ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	ปานกลาง	1. จัดทำ/ทบทวนข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล	กองบริหารงานบุคคล
		2. จัดทำข้อบังคับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เน้นประเมินสมรรถนะ)	
		3. จัดทำข้อบังคับเงินเพิ่มพิเศษ	
4. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบการเงินในงานเฉพาะทาง (งานฟาร์ม)	สูง	1. ปรับปรุงและประกาศใช้ระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการบริหารงานฟาร์มให้แล้วเสร็จ	กองคลัง

1. การกระจัดกระจายของข้อมูลและการสร้าง Single Source of Truth: ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ระบบฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน ถือเป็นปัญหาโครงสร้างพื้นฐานระดับวิกฤตของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ การดำเนินงานแบบแยกส่วน (Siloed Operations) ทำให้ข้อมูลนักศึกษา ข้อมูลบุคลากร และข้อมูลทางการเงินและพัสดุ ไม่สามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ สภาพการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความถูกต้องของข้อมูล (Data Integrity Risk) ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และทำให้ฝ่ายบริหารระดับสูงขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-driven Insights) ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

การจัดตั้งคณะกรรมการศูนย์ข้อมูลกลาง (Data Center) และเป้าหมายการสร้างระบบ Single Data ในปี 2569 เป็นแนวทางที่ถูกต้องและควรได้รับการผลักดันเป็นลำดับความสำคัญสูงสุด (Absolute Priority) ทว่า การจะทำให้ระบบสารสนเทศรวมศูนย์ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้อาศัยเพียงเทคโนโลยี แต่ต้องพึ่งพากระบวนการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ที่รัดกุม คณะกรรมการฯ จะต้องรับบทบาทในการกำหนดมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) พจนานุกรมข้อมูล (Data Dictionary) และสิทธิในการเข้าถึงชั้นข้อมูล (Data Access Protocols) ก่อนที่จะทำการเชื่อมต่อระบบผ่าน API (Application Programming Interface) นอกจากนี้ ตัวชี้วัดที่ระบุเพียง "ระบบ Single Data ใช้งานได้จริง" เป็นตัวชี้วัดที่ขาดความชัดเจน มหาวิทยาลัยควรระบุนิยามความสำเร็จให้เป็นรูปธรรม เช่น "ร้อยละของการบูรณาการข้อมูลหลัก (Core Data) 3 ระบบหลักเข้าด้วยกันได้อย่างไร้รอยต่อ และมีความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเป็นศูนย์"

2. การปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management): การดำเนินงานปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างใหม่ เป็นภารกิจที่ละเอียดอ่อนและมักเผชิญกับแรงต้านทาน (Resistance to Change) อย่างหนักจากภายในองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่ออำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา และเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรโดยตรง การกำหนดกิจกรรมเพียง "การทำประชาพิจารณ์และการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย" ถือว่ามีความเสี่ยงสูงที่จะประสบความล้มเหลวในทางปฏิบัติ เนื่องจากการบริหารกระบวนการตามตัวอักษร โดยขาดการบริหารมิติด้านทรัพยากรมนุษย์จิตวิทยา

เพื่อบริหารความเสี่ยงในส่วนนี้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องนำหลักการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาบูรณาการอย่างจริงจัง ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (Unfreeze, Change, Refreeze) กระบวนการเริ่มต้นต้องมุ่งเน้นที่การทำลายความคุ้นเคยเดิม (Unfreeze) โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Strategy) ที่

แข็งแกร่ง เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึง "ความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency)" ว่าเหตุใดโครงสร้างแบบเดิมจึงไม่สามารถนำพามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้ การจัดการกับความกลัวหรือความกังวลของพนักงานต้องทำควบคู่ไปกับการชี้แจงบทบาทใหม่ หน้าที่ใหม่ และให้ความมั่นใจเรื่องผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ **ตัวชี้วัดในเรื่องนี้ไม่ควรจบที่ "มีประกาศโครงสร้างใหม่ผ่านการอนุมัติ" แต่ควรประเมินไปถึง "ระดับความพึงพอใจและความเข้าใจของบุคลากรต่อโครงสร้างการบริหารงานรูปแบบใหม่" เพื่อให้มั่นใจว่าโครงสร้างใหม่จะได้รับการยอมรับและขับเคลื่อนได้จริง**

3. การเปลี่ยนผ่านระบบประเมินผลทรัพยากรบุคคลสู่ฐานสมรรถนะ (Competency-Based Evaluation): การจัดทำข้อบังคับว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เน้นการประเมิน "สมรรถนะ (Competency)" แทนการประเมินรูปแบบดั้งเดิม เป็นการยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล แต่ในทางปฏิบัติ การนำระบบสมรรถนะมาใช้โดยที่ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ยังขาดความเข้าใจในพฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators) อย่างถ่องแท้ จะนำไปสู่ความลำเอียงในการประเมิน ความไม่พอใจ และความขัดแย้งในที่ทำงาน ความเสี่ยงในข้อนี้มีแนวโน้มที่จะรุนแรงกว่าระดับ "ปานกลาง" ตามที่เอกสารประเมินไว้เบื้องต้น มหาวิทยาลัยจึงควรเพิ่มกิจกรรมที่เป็นกลไกการสื่อสารเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดทำคู่มือสมรรถนะ (Competency Dictionary) ที่ระบุพฤติกรรมพึงประสงค์ในแต่ละระดับอย่างละเอียด และจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรทุกระดับก่อนมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นทางการ

4. การควบคุมภายในเชิงรุกด้านการเงินและพัสดุ (Internal Control & Financial Compliance): ความท้าทายด้านการปฏิบัติตามระเบียบการเงิน โดยเฉพาะในกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะทาง อย่าง "การบริหารงานฟาร์ม" สะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนในระบบการควบคุมภายในขององค์กร การที่กฎระเบียบของหน่วยงานรัฐปกติไม่สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจทางการเกษตร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสี่ยงต่อการทำผิดระเบียบโดยไม่เจตนา การร่างระเบียบที่ออกแบบเฉพาะสำหรับงานฟาร์มจึงเป็นทางออกที่ถูกต้อง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ **ตัวชี้วัดความสำเร็จควรสะท้อนผลลัพธ์ของเรามีระเบียบนั้น นั่นคือ "จำนวนข้อบกพร่อง (Audit Findings) จากสำนักงานตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเบิกจ่ายและจัดซื้อจัดจ้างของงานฟาร์ม ลดลงอย่างน้อยร้อยละ X เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2568"** การกำหนด KPI เช่นนี้จะเป็นการรับประกันว่า ระเบียบที่ถูกร่างขึ้นมาใหม่นั้น สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ปิดช่องโหว่ด้านธรรมาภิบาล และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างถูกต้องปลอดภัย

การวิเคราะห์: ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมสังคมภาคีเครือข่าย ยกระดับศักยภาพสังคม คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ และองค์ความรู้ แห่งล้านนาให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก และยุทธศาสตร์ที่ 5 การสืบสาน รักษา ต่อยอด อนุรักษ์และศาสตร์พระราชาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาเชิงพื้นที่ การถ่ายทอดเทคโนโลยี และองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) เพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ เป็นพันธกิจที่จำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างการสนับสนุนและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเชิงพาณิชย์สูง ความเสี่ยงในยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นไปที่ความไม่ชัดเจนของกลไกการทำงานและผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งอาจทำให้โครงการที่มีศักยภาพสูงต้องหยุดชะงัก

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ความเสี่ยงยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมสังคมภาคีเครือข่าย ยกระดับศักยภาพสังคม คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ และองค์ความรู้แห่งล้านนาให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก และยุทธศาสตร์ที่ 5 การสืบสานรักษา ต่อยอด ปรัชญาและศาสตร์พระราชารักษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ปัจจัยความเสี่ยงด้านสังคมภาคีเครือข่าย	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ปีงบประมาณ 2569)	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. กลไกขับเคลื่อนบริการวิชาการไม่ชัดเจน	ปานกลาง	1. ใช้งานระบบ Service Platform เต็มรูปแบบในการอนุมัติโครงการหารายได้	สถาบันถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน (สทช.)
		2. ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ภาระงาน (Workload) ด้านบริการวิชาการใหม่	
2. ขาดเจ้าภาพในโครงการ Accelerator Program	ปานกลาง	1. กำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ (Host) ที่รับผิดชอบโครงการให้ชัดเจน	ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ (UBI)/ฝ่ายวิชาการฯ/ฝ่ายวิจัย
		2. ดำเนินการตามแผนส่งเสริมธุรกิจ (Screening, Pathway, Exit Strategy) ต่อเนื่องถึงปี 2571	

1. แพลตฟอร์มบริการวิชาการและการจัดสรรภาระงาน (Academic Service & Workload Dynamics): การนำระบบดิจิทัล (Service Platform) เข้ามาใช้ในการบริหารโครงการบริการวิชาการเพื่อสร้างรายได้ เป็นการยกระดับความโปร่งใสและลดขั้นตอนการทำงานแบบดั้งเดิม (Paper-based) **กิจกรรมที่ถือเป็นความท้าทายอย่างแท้จริงคือการ "กำหนดเกณฑ์ภาระงาน (Workload) ด้านบริการวิชาการใหม่"** ภาระงานของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษามักมีโครงสร้างที่ซับซ้อน หากการประเมินเลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือความก้าวหน้าทางวิชาการ (วิทยฐานะ) ยังคงให้น้ำหนักกับงานสอนและงานวิจัยพื้นฐานมากกว่า การปรับเพิ่มภาระงานด้านบริการวิชาการอาจสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าถูกเพิ่มภาระโดยไม่เกิดประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ด้วยเหตุนี้ การปรับเกณฑ์ Workload จึงต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงในระบบประเมินสมรรถนะ (ยุทธศาสตร์ที่ 3) อย่างใกล้ชิด ต้องมีการสื่อสารสองทางเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการเห็นถึงประโยชน์เชิงบวกและแรงจูงใจในการนำความรู้ไปแก้ปัญหาให้ภาคอุตสาหกรรม

2. ภาวะวิกฤตของความรับผิดชอบทับซ้อนในกลไก Accelerator Program: ปัจจัยความเสี่ยงเรื่องการ "ขาดเจ้าภาพ" ในโครงการ Accelerator Program เผยให้เห็นถึงจุดอ่อนเชิงโครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีความขัดแย้งในตัวเองอย่างเด่นชัด ในขณะที่ระบุความเสี่ยงว่ายังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบหลัก แต่ในแผนกลับระบุผู้รับผิดชอบ ได้แก่ "UBI / ฝ่ายวิชาการฯ/ฝ่ายวิจัย" การมอบหมายงานในลักษณะที่มีความรับผิดชอบทับซ้อน (Overlapping Responsibilities) มักส่งผลให้ไม่เกิดความรับผิดชอบที่แท้จริงจากฝ่ายใดเลย (Dilution of Responsibility)

โครงการ Accelerator Program ซึ่งมุ่งเน้นการเร่งการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startups) และส่งเสริมผู้ประกอบการหน้าใหม่ เป็นโครงการที่ต้องการความเป็นมืออาชีพสูงในด้านธุรกิจ การจัดหาแหล่งเงินทุน การเชื่อมโยงเครือข่ายนักลงทุน (Connection/Mentoring) และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเข้าสู่ตลาด ซึ่ง

มีบริบทที่แตกต่างจากการจัดการศึกษาในเชิงวิชาการตามปกติ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีกระบวนการตัดสินใจขั้นเด็ดขาด (Executive Decision) ก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ 2569 ในการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพเพียงหนึ่งเดียว (Single Host) ซึ่งโดยลักษณะภารกิจเชิงพาณิชย์แล้ว "ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ (UBI)" ถือเป็นหน่วยงานที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำกระบวนการนี้ เมื่อหน่วยงานเจ้าภาพมีความชัดเจน การวางแผนระยะยาวด้านการคัดกรองนวัตกรรม (Screening) การพัฒนาเส้นทางธุรกิจ (Pathway) และกลยุทธ์ทางออก (Exit Strategy) เพื่อผลักดันนวัตกรรมสู่รูปแบบธุรกิจ University Spin-offs จะสามารถขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีสายการบังคับบัญชาเบ็ดเสร็จ และลดความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการลงได้อย่างมีนัยสำคัญ

กลไกการยกระดับแผนบริหารความเสี่ยง: การเปลี่ยนผ่านจากผลผลิต (Output) สู่ผลลัพธ์ (Outcome)

จากการวิเคราะห์เนื้อหาว่างแผนบริหารความเสี่ยงปี 2569 โดยภาพรวม พบว่ากรอบการวัดความสำเร็จส่วนใหญ่ยังคงติดอยู่กับตัวชี้วัดของ "ผลผลิต (Output)" เช่น การนับจำนวนการจัดตั้งคณะกรรมการ การนับจำนวนข้อบังคับที่ประกาศใช้ หรือการมีอยู่ของแพลตฟอร์ม ในระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) ตัวชี้วัดระดับผลผลิตสามารถบ่งบอกได้เพียงว่าองค์กรได้ดำเนินกิจกรรมนั้น "เสร็จสิ้น" แล้วหรือไม่ แต่ไม่สามารถตอบคำถามสำคัญทางยุทธศาสตร์ได้ว่า กิจกรรมที่ทำลงไปนั้นก่อให้เกิด "ประสิทธิผล (Effectiveness)" หรือแก้ไขปัญหารากเหง้าของความเสี่ยงได้จริงหรือไม่

เพื่อยกระดับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นเร่งด่วนในการทบทวนและออกแบบตัวชี้วัดความสำเร็จ (Outcome-based KPIs) ขึ้นใหม่ โดยมุ่งเน้นไปที่การวัดความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนมุมมองเชิงกลยุทธ์ ได้แก่:

ด้านการบริหารจัดการครุภัณฑ์ห้องปฏิบัติการ:

- มุมมองเดิม (Output): มีครุภัณฑ์ที่รองรับเทคโนโลยีใหม่และมีการเปิดใช้งาน
- มุมมองใหม่เชิงผลลัพธ์ (Outcome): อัตราการใช้ประโยชน์ของเครื่องมือเฉพาะทาง (Equipment Utilization Rate) สูงกว่าร้อยละ 70 และมีรายวิชาหรือโครงการวิจัยจากต่างคณะที่เข้ามาใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) อย่างน้อย 5 รายการ

ด้านการปฏิรูปกฎระเบียบและโครงสร้างด้านทรัพยากรบุคคล:

- มุมมองเดิม (Output): ข้อบังคับและประกาศด้าน HR ทั้ง 3 ฉบับ (ประเมินสมรรถนะ, โครงสร้าง, เงินเพิ่ม) มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการ
- มุมมองใหม่เชิงผลลัพธ์ (Outcome): จำนวนข้อร้องเรียนด้านกระบวนการประเมินผลลดลง และร้อยละ 80 ของบุคลากรประเมินว่าระบบใหม่มีความโปร่งใสและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองได้จริง (ประเมินผ่านผลสำรวจ Change Management)

ด้านนวัตกรรมบริการวิชาการผ่าน Service Platform:

- มุมมองเดิม (Output): ระบบแพลตฟอร์มให้บริการวิชาการสามารถรองรับการทำงานได้ครบ 100%
- มุมมองใหม่เชิงผลลัพธ์ (Outcome): ระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาและอนุมัติโครงการหารายได้ (Cycle Time) ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับกระบวนการทำงานที่ใช้เอกสารกระดาษในอดีต

การเปลี่ยนกระบวนการที่เน้นจาก Output สู่ Outcome นี้ จะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถประเมินความคุ้มค่าของการลงทุน (Return on Investment) และติดตามพัฒนาการของ

มหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริง โดยกลไกสำคัญที่จะสนับสนุนการวัดผลเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จคือ ระบบ ศูนย์ข้อมูลกลาง (Single Data) จากยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่จะต้องเป็นแหล่งจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลในรูปแบบแดชบอร์ด (Data Dashboard) ที่มีความน่าเชื่อถือ

การบูรณาการระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) ในบริบทการอุดมศึกษา

เพื่อตอบสนองต่อข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผล แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2569 ต้องยกระดับจากการเป็นเอกสารตั้งรับ (Reactive Document) ไปสู่ระบบการจัดการเชิงรุก (Proactive Management) ผ่านการบูรณาการ ระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) เข้ามาในโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง

ระบบ EWS ในบริบทของการบริหารองค์กรและสถาบันอุดมศึกษา ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเตือนภัยพิบัติทางธรรมชาติ แต่หมายรวมถึงโครงข่ายการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงป้องกัน (Key Risk Indicators: KRIs) ระบบนี้ถูกออกแบบมาเพื่อเฝ้าระวังพฤติกรรม แนวโน้ม หรือสถานการณ์บ่งชี้ว่าความเสี่ยงกำลังจะเคลื่อนตัวเข้าสู่ระดับที่สูงเกินกว่าเพดานที่ยอมรับได้ (Risk Appetite / Risk Tolerance) หากตัวชี้วัด KRI แต่ละระดับจุดวิกฤต (Threshold) ระบบจะต้องส่งสัญญาณแจ้งเตือนไปยังฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดการแทรกแซง (Intervention) และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันทั่วทั้งที่ก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้นจริง

การออกแบบกรอบระบบ EWS สำหรับ มทร.ล้านนา ตามยุทธศาสตร์เป้าหมาย (ปี 2569)

1. การเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านการจัดสรรทุนวิจัย (Operational Risk in Research):
 - ตัวชี้วัดความเสี่ยงนำ (Leading KRI): สัดส่วนร้อยละของนักวิจัยหน้าใหม่ (NAS) ที่สามารถส่งข้อเสนอโครงการวิจัยไปยังแหล่งทุนภายนอกได้สำเร็จในช่วง 6 เดือนแรก
 - สัญญาณเตือนภัย (Threshold Trigger): หากข้อเสนอโครงการที่ผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ได้รับการอนุมัติทุนน้อยกว่าร้อยละ 20 ภายในไตรมาสที่ 2
 - มาตรการแทรกแซง (Action): สถาบันวิจัยและพัฒนาต้องปรับเปลี่ยนทีมพี่เลี้ยง จัดกิจกรรมคลินิกวิจัยเร่งด่วน หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากแหล่งทุนมาเป็นที่ปรึกษาโดยตรง
2. การเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านฐานข้อมูล Single Data (IT Project Risk):
 - ตัวชี้วัดความเสี่ยงนำ (Leading KRI): ความล่าช้าของกำหนดการเชื่อมต่อระบบ API ระหว่างฐานข้อมูลย่อย (Schedule Variance)
 - สัญญาณเตือนภัย (Threshold Trigger): ระบบฐานข้อมูลหลัก (เช่น การเงิน ทะเบียน บุคลากร) ไม่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลทดสอบเบื้องต้นได้สำเร็จเกินกำหนดเวลา 30 วัน
 - มาตรการแทรกแซง (Action): ผู้บริหารระดับสูงต้องอนุมัติให้มีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมข้อมูลจากภายนอก (Outsource) เข้ามาให้คำปรึกษาและแก้ไขสถาปัตยกรรมระบบโดยด่วน
3. การเฝ้าระวังความขัดแย้งเชิงโครงสร้างและกฎระเบียบ (Change Management Risk):
 - ตัวชี้วัดความเสี่ยงนำ (Leading KRI): ระดับความพึงพอใจและแนวโน้มข้อร้องเรียนด้านระบบ ประเมินสมรรถนะและโครงสร้างองค์กร
 - สัญญาณเตือนภัย (Threshold Trigger): ผลการสำรวจประชามติ (Pulse Survey) พบความไม่พึงพอใจสูงเกินร้อยละ 30 หรือจำนวนข้อสงสัยต่อระบบประเมินพุ่งสูงผิดปกติ

- มาตรการแทรกแซง (Action): ระวังการใช้กระบวนการชั่วคราว และให้คณะทำงานลงพื้นที่เพื่อจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ชี้แจงทำความเข้าใจ และปรับปรุงระเบียบปฏิบัติให้มีความโปร่งใสชัดเจนมากขึ้น
4. การเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านการเงินและข้อกักท้วง (Financial Compliance Risk):
- ตัวชี้วัดความเสี่ยงนำ (Leading KRI): อัตราความผิดพลาดของเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณ หรือการละเมิดระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างรายไตรมาส (โดยเฉพาะหมวดงานฟาร์ม)
 - สัญญาณเตือนภัย (Threshold Trigger): ข้อผิดพลาดทางเอกสารเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง หรือมีข้อกักท้วงเบื้องต้นจากสำนักงานตรวจสอบภายในเกินเพดานที่กำหนด
 - มาตรการแทรกแซง (Action): สั่งพักการดำเนินการเบิกจ่ายที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง ส่งทีมตรวจสอบภายในเข้าสอบทานกระบวนการแบบ Real-time และจัดอบรมทบทวนความรู้ด้านระเบียบพัสดุทันที

กระบวนการทั้งหมดของระบบ EWS จำเป็นต้องได้รับการขับเคลื่อนผ่านสายการรายงานผล (Reporting Structure) ที่เข้มแข็ง โดยหน่วยงานกำกับดูแลหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดตามผลจากการประเมินรายปี มาเป็น การรายงานผลและวิเคราะห์แนวโน้มอย่างน้อยทุก 1 ไตรมาส (Quarterly Review) เพื่อพิจารณาสถานะของตัวชี้วัด แลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างส่วนงาน และแก้ไขสถานการณ์ก่อนที่ปัญหาเชิงยุทธศาสตร์จะบานปลาย

บทสรุปเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน (Policy Recommendations)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เป็นกระจกสะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักรู้ขององค์กร (Organizational Awareness) ในการพยายามแก้ไขปัญหาที่เป็นรากเหง้าเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษาให้ก้าวทันบริบทโลกความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเป็นจริงที่ว่า โครงสร้างการบริหารจัดการภายใน ระบบข้อมูลข่าวสาร และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ คือกลไกพื้นฐานที่สำคัญที่สุด

เพื่อให้การนำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง มีดังนี้:

1. **ยกระดับความสำคัญของโครงสร้างฐานข้อมูลและองค์กร (Prioritize Structural Enablers):** ปัญหาคอขวดเกี่ยวกับความล่าช้าในการจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่ และระบบศูนย์ข้อมูลกลาง (Single Data) ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ต้องถูกหยิบยกขึ้นเป็นวาระเร่งด่วนระดับมหาวิทยาลัย (Urgent Institutional Agenda) ทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและกำลังคนควรถูกจัดสรรมาเพื่อคลี่คลายปัญหานี้เป็นอันดับแรก เนื่องจากการบูรณาการข้อมูลและระบบงานที่ล้มเหลว จะส่งผลกระทบให้ยุทธศาสตร์ในด้านอื่นๆ ไม่สามารถเดินหน้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
2. **ยุติความรับผิดชอบทับซ้อนและกำหนดสายการบังคับบัญชาแบบเบ็ดเสร็จ (Clear Chain of Command):** ความเสี่ยงที่เกิดจากความคลุมเครือในการหาหน่วยงานเจ้าภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการ Accelerator Program สะท้อนถึงช่องโหว่ด้านการกำกับดูแล ฝ่ายบริหารต้องดำเนินการยุติความรับผิดชอบที่ทับซ้อน และใช้อำนาจในการพันธะเลือกหน่วยงานเดียว (เช่น UBI) ให้มีอำนาจและงบประมาณอย่างเต็มรูปแบบในการผลักดันธุรกิจนวัตกรรม เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานเชิงพาณิชย์

3. **บูรณาการศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่นโยบายองค์กร (Integrate Change Management):** ความเสี่ยงระดับสูงที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการใช้ระบบประเมินฐานสมรรถนะ (Competency) ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยการออกประกาศทางกฎหมายเพียงอย่างเดียว มหาวิทยาลัยต้องสร้างกลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุก นำโมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากร ลดความหวาดระแวง และสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ใหม่
4. **เปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมการประเมินสัมฤทธิ์ผลและการเตือนภัย (Transition to Outcome & EWS):** การวัดผลความสำเร็จของแผนการลดความเสี่ยงต้องยกระดับจากการนับผลผลิต (Output) เช่น จำนวนการจัดการประชุม หรือการออกกฎระเบียบ ไปสู่การวัดผลสัมฤทธิ์ (Outcome) เช่น อัตราความผิดพลาดที่ลดลง สัดส่วนงานวิจัยที่ได้รับทุน หรือเปอร์เซ็นต์การใช้งานโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้ การริเริ่มระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ควบคู่กับการประเมินผลรายไตรมาส จะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีมาตรการตอบสนองที่ยืดหยุ่น (Agile Response) และมีข้อมูลสนับสนุนเชิงประจักษ์ (Data-driven) อย่างทันที่
 การขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการนี้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จะช่วยพลิกโฉม (Transform) ระบบการบริหารความเสี่ยงของ มทร.ล้านนา จากเดิมที่เป็นเพียง "เครื่องมือเชิงรับเพื่อลดความสูญเสีย (Defensive Mechanism)" ให้กลายเป็น "กลไกเชิงรุกเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-Creation Engine)" สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถยืนหยัดต่อสู้กับแรงเสียดทานภายนอก และบรรลุเป้าหมายการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อชุมชนได้อย่างยั่งยืน