

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ครั้งที่ 1/2568

วันอังคารที่ 8 กรกฎาคม 2568 เวลา 13.30 – 16.30 น.

ณ ห้องประชุมผู้บริหาร 1514 อาคารบริหาร ชั้น 5 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้มาประชุม

- | | |
|---|------------------|
| 1. ดร.ศิริ การเจริญดี | ประธานกรรมการ |
| 2. นายนนทพล นิมสมบุญ | กรรมการ |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ปราณี สังขะตะวรรณ | กรรมการ |
| 4. รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนศักดิ์ สายจำปา) | เลขานุการ |
| 5. ผู้อำนวยการกองแผนงาน
(นางสาวภทวรรณ อักษร) | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1. นางนันทวี มากคำ | หัวหน้างานแผนยุทธศาสตร์ |
| 2. นายศุภพล มงคลเจริญพันธุ์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน |
| 3. นางสาวธนาภรณ์ ทองคุณ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน |
| 4. นางสาวอาภากริ พันธุ์ชีวิต | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน |

เริ่มประชุมเวลา 13.30 น.

ประธานกล่าวเปิดการประชุม และให้เริ่มการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

- ไม่มี -

ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องแจ้งเพื่อทราบ

วาระที่ 2.1 แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เลขานุการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ธนศักดิ์ สายจำปา รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล) กล่าวรายงานให้ที่ประชุมทราบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

หัวข้อ	รายละเอียด		
หลักการและวัตถุประสงค์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มสธ.) จัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล โดยนำกรอบมาตรฐาน COSO ERM 2017 และแนวทางของกระทรวงการคลังมาใช้ในการวางระบบ		
เป้าหมาย	● ระบุและประเมินปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ● วางมาตรการจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ● บูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการราชการ และระบบติดตามผลขององค์กร		
ประเภทของความเสี่ยงที่ประเมิน 6 ด้าน	1) ด้านการเงิน (Financial) ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ : R1 รายได้ไม่สมดุลกับรายจ่าย	สรุปมาตรการ - เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัยจึงจัดทำแผน Financial Ability และเร่งรัดการคิดต้นทุน พร้อมติดตามและควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่แม่นยำสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ - ดำเนินงานปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อหารายได้จากสินทรัพย์มหาวิทยาลัย พัฒนาแหล่งรายได้เดิม และส่งเสริมการสร้างรายได้ใหม่ผ่านเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	ระดับความเสี่ยง ก่อนควบคุม เท่ากับสูง
	R 2รายได้ทางเลือกลดน้อย		
	2) ด้านภาพลักษณ์ (Reputation) ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ : R 3 การสื่อสารภายใน/ภายนอกไม่ชัดเจน	สรุปมาตรการ - ส่งเสริมการสื่อสารที่โปร่งใสและความเชื่อมั่นผ่านกิจกรรมของผู้บริหารและสร้างศูนย์กลางข้อมูลเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียน	ระดับความเสี่ยง ก่อนควบคุม เท่ากับสูง
	3) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ : R 4 ความไม่ปลอดภัยของข้อมูล	สรุปมาตรการ - จัดทำแผนรับมือการโจมตีทางไซเบอร์สำหรับเซิร์ฟเวอร์หลัก สร้างแนวปฏิบัติการสำรองและกู้คืน	ระดับความเสี่ยง ก่อนควบคุม เท่ากับสูง และปานกลาง

หัวข้อ	รายละเอียด		
	R 5 ระบบเรียนรู้ไม่เสถียร	ระบบที่สำคัญ และจัดอบรมความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ให้บุคลากร - ตั้งทีมผู้รับผิดชอบแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว จัดอบรมผู้ใช้งาน และเฝ้าระวังโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง	
	4) ด้านการดำเนินงาน (Operation) ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ : R 6 บริการนักศึกษาไม่เพียงพอ	สรุปมาตรการ - เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่นักศึกษาและบุคลากร องค์กรจึงพัฒนาการรับและตอบข้อร้องเรียนแบบอัตโนมัติ และปรับปรุงมาตรฐานการบริการ พร้อมจัดทำคู่มือเผยแพร่ผ่านช่องทางของมหาวิทยาลัย	ระดับความเสี่ยง ก่อนควบคุม เท่ากับสูง
	5) ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ : R 7 ปรับตัวไม่ทันแนวโน้มการศึกษายุคใหม่	สรุปมาตรการ - ปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ทันสมัยและเข้ากับยุคดิจิทัล องค์กรจะใช้บริการจากเอกชนเพื่อทำ Rebranding เช่น การออกแบบโลโก้และเว็บไซต์ พร้อมทั้งพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรและสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มโอกาสในตลาด	ระดับความเสี่ยง ก่อนควบคุม เท่ากับสูง
	6) ด้านกฎระเบียบ (Legal) ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ : R 8 การปฏิบัติตามระเบียบไม่เข้มงวด	สรุปมาตรการ - ยกระดับมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ องค์กรจึงควบคุมและตรวจสอบการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์ พร้อมจัดอบรมบุคลากรด้านจริยธรรมและระเบียบวินัยทางการเงินการคลัง	ระดับความเสี่ยง ก่อนควบคุม เท่ากับปานกลาง

หัวข้อ	รายละเอียด
แนวทางดำเนินงาน	● การตอบสนองความเสี่ยง : ใช้มาตรการหลีกเลี่ยง ลดความเสี่ยง โอนความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยง ตามความเหมาะสม ● การติดตามประเมินผล : มีการรายงานผลความก้าวหน้าอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งผ่านระบบ e-Risk และ e-Performance ● บทบาทของหน่วยงาน : กำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และหน่วยงานรับผิดชอบ พร้อมกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป แผนบริหารความเสี่ยง มสธ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และภาพลักษณ์ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายในองค์กรและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดผลในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ รายละเอียดมาตรการ และตัวชี้วัดตามเอกสารประกอบวาระการประชุมที่ 2.1

ที่ประชุมมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ดังนี้

- **การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** : ให้นำกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 มาใช้เป็นหลักในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ปี 2569 เพื่อให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น

- **ความสัมพันธ์ระหว่างแผน** : ควรพิจารณาความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงฯ กับแผนการตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เกิดความขัดแย้งเชิงสาระสำคัญ นอกจากนี้ ควรปรับการกำหนดความเสี่ยงให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น และทบทวนค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ

- **การวิเคราะห์ความเสี่ยง** : ควรเน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงเฉพาะด้านที่สำคัญอย่างเจาะลึก เช่น ความเสี่ยงด้านรายรับที่ไม่สอดคล้องกับต้นทุน รวมถึงทบทวนกฎระเบียบให้มีความชัดเจน ทันสมัย และไม่ซ้ำซ้อน

มติ ที่ประชุมรับทราบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ มสธ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 และมอบฝ่ายเลขานุการนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

วาระที่ 2.2 รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 9 เดือน

เลขานุการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ธนศักดิ์ สายจำปา รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล) กล่าวรายงานให้ประชุมทราบระบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 9 เดือน (ตุลาคม 2567 – มิถุนายน 2568) มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปสถานการณ์ความเสี่ยง 6 ด้านสำคัญ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านกลยุทธ์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ โดยในรอบ 9 เดือน การ

บริหารความเสี่ยงจุดแข็งอยู่ที่ด้านเทคโนโลยีที่มีแนวโน้มเป็นระบบมากขึ้น ขณะที่จุดอ่อนความเสี่ยงด้านการให้บริการนักศึกษายังต้องการการพัฒนา ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงในทุกด้านสามารถควบคุมได้หากดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนโดยการดำเนินงานสามารถสรุปได้ ดังนี้

ความเสี่ยงด้าน	ปัจจัยเสี่ยง (R)	สรุปผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	สรุปข้อวิเคราะห์จากผลการดำเนินงาน	แนวโน้มความเสี่ยง	ร้อยละความเสี่ยง (รอบ 9 เดือน)
1. ด้านความเสี่ยงการเงิน (Financial)	R-1 ความไม่สมดุลทางการเงินระหว่างรายได้กับรายจ่าย (3 มาตรการ / 3 ตัวชี้วัด)	อยู่ระหว่างจัดทำร่างแผน Financial Ability และเกณฑ์ต้นทุน	ความก้าวหน้าชัดเจน แต่ยังคงต้องเร่งประกาศใช้	คาดว่าจะสามารถควบคุมได้ หากแผนการเงินแล้วเสร็จ	62.50
	R-2 รายได้ใหม่จากช่องทางอื่นยังมีน้อย (3 มาตรการ / 10 ตัวชี้วัด)	แผนหลายมาตรการยังไม่บรรลุเป้า โดยเฉพาะเรื่องการหารายได้	ควรสร้างกลไกการติดตามรายได้แบบรายหน่วยงาน (ที่เกี่ยวข้อง)	ควบคุมได้บางส่วน	55.00
2. ด้านความน่าเชื่อถือ (Reputational)	R-3 การสื่อสารเชิงนโยบายที่ไม่ชัดเจน (2 มาตรการ 12 ตัวชี้วัด)	มีการสื่อสารผ่านกิจกรรม Open House และช่องทางสื่อสารออนไลน์ แต่การพัฒนา ระบบรับข้อคิดเห็นภายในองค์กรยังไม่แล้วเสร็จ	การสื่อสารมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังขาดระบบวัดผลตอบรับที่เป็นรูปธรรม ควรประเมิน “ประสิทธิผลการสื่อสาร	ควบคุมได้บางส่วน	65.00
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)	R-4 ความไม่ปลอดภัยข้อมูล (3 มาตรการ / 6 ตัวชี้วัด)	อยู่ระหว่างจัดทำแผนตรวจสอบความปลอดภัยไซเบอร์, แนวปฏิบัติการสำรองข้อมูล แต่ยังไม่ได้ทดสอบ และอยู่ระหว่างเตรียมการอบรมบุคลากร	- การดำเนินการมีทิศทางเชิงรุก แต่ยังคงเร่งการทดสอบแผน BCM และเพิ่ม SLA ความมั่นคงปลอดภัย - ควรเร่งผลักดันการสร้าง SLA และ BCM ที่มีขีดความสามารถสูง - ระบบเริ่มมีแนวโน้มเข้มแข็ง	ควบคุมได้	55.00
	R-5 การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ไม่เสถียร (3 มาตรการ / 3 ตัวชี้วัด)	อยู่ระหว่างจัดตั้งทีมแก้ไขปัญหา, จัดทำแนวปฏิบัติ, ติดตามสถานะโครงสร้างพื้นฐาน แต่ยังไม่มีการ Monitoring	- การแก้ไขยังเป็นลักษณะเชิงรับ (Reactive) มากกว่าเชิงรุก (Proactive) - ยังขาดระบบแจ้งเตือน (Monitoring) แบบทันที - ควรเร่งสร้างระบบเฝ้าระวังอัตโนมัติ (Monitoring System)	ยังไม่ควบคุมได้จำกัด	40.00
4. ด้านการดำเนินงาน (Operational)	R-6 การให้บริการไม่ทันต่อความต้องการของนักศึกษา (2	มีพัฒนา AI Chatbot (อุไร-ไพฑูร) ยังไม่แล้วเสร็จ, มีการปรับปรุงกระบวนการงาน 5	- ควรเร่งออกแบบ Prototype ระบบ Chatbot และเผยแพร่คู่มือให้เสร็จภายในไตรมาสที่ 4	ยังไม่ควบคุมได้เต็มที่	25.00

ความเสี่ยงด้าน	ปัจจัยเสี่ยง (R)	สรุปผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	สรุปข้อวิเคราะห์จากผลการดำเนินงาน	แนวโน้มความเสี่ยง	ร้อยละความเสี่ยง (รอบ 9 เดือน)
	มาตรการ 1 4 ตัวชี้วัด)	กระบวนการ แต่การเผยแพร่คู่มือบริการนักศึกษา ยังไม่แล้วเสร็จทุกหน่วยงานที่ได้รับการถ่ายทอด	- ระบบบริการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดให้สำหรับนักศึกษา ยังไม่สามารถให้บริการผ่าน ระบบออนไลน์ได้ทั้งหมด - ปรับปรุง SISA ให้เป็น One-Stop Service Platform พร้อมมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นศูนย์ประสานงานกลาง - ยังมีจุดอ่อนด้านการบริการ		
5. ด้านกลยุทธ์ (Strategic)	R-7 การปรับตัวไม่ทันกับตลาดการศึกษา (2 มาตรการ 1 2 ตัวชี้วัด)	อยู่ระหว่างดำเนินการ Rebranding และโฆษณา Google Ads รวมถึงความร่วมมือกับหน่วยงาน ต่างประเทศ และภาคธุรกิจส่วนใหญ่ ยังไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม	- กระบวนการ Rebranding ยังล่าช้า และเร่งสร้างดัชนีการรับรู้แบรนด์ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน - ควรวางแผนพัฒนาเครือข่ายแบบ Targeted โดยมุ่งเป้าไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Target Audience) และดำเนินการ ร่วมกับหน่วยวิชาภายใน และ องค์กรพันธมิตรภายนอก อย่างเป็นระบบและมีจุดเน้น	เร่งนำเครือข่ายที่สร้าง มาดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้เกิดรูปธรรมอย่างชัดเจน	56.92
6. ด้านกฎหมาย/ระเบียบ (Legal)	R-8 การย่อหย่อนในการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ (2 มาตรการ 1 2 ตัวชี้วัด)	มีการควบคุมภายในระดับพื้นฐาน และการติดตามจากฝ่ายตรวจสอบอย่างเป็นระบบ	- ยังไม่พบปัญหาเร่งด่วน แต่ควรปรับปรุงระบบรายงานความสอดคล้อง (Compliance reporting) ให้เป็นแบบ Online Dashboard - ควรมีเครื่องมือแสดงผล (Dashboard) ที่แสดงสถานะการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานต่าง ๆ ของหน่วยงานในองค์กร โดยสรุปเป็นภาพรวม และ อัปเดตทุกไตรมาส เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตาม ตรวจสอบ และตัดสินใจเชิง นโยบาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ควบคุมได้	94.44

สำหรับปัญหาและอุปสรรค พบว่า ในรอบ 9 เดือนที่ผ่านมา มีปัญหาและอุปสรรค สำคัญบางประการ โดยแผนงานและโครงการหลักหลายส่วนยังคงอยู่ในระหว่างการร่างหรืออยู่ในขั้นตอนเตรียมการ นอกจากนี้ การจัดทำรายงานยังพบอุปสรรคเนื่องจากตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ทันตามกำหนดเวลา เพราะรอบการปฏิบัติงานของเจ้าของข้อมูลไม่สอดคล้องกับรอบการรายงานผล และจากปัญหาดังกล่าว จึงมีข้อเสนอแนะให้เร่งรัดโครงการและกิจกรรมที่สำคัญที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมาย เช่น การจัดทำแผน Financial Ability และเกณฑ์การคิดต้นทุน การปรับปรุงข้อบังคับเพื่อหารายได้ การพัฒนาระบบรับข้อคิดเห็น รวมถึงการพัฒนา AI Chatbot เพื่อให้การดำเนินงานมีความคืบหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ รายละเอียดตามเอกสารประกอบวาระการประชุมที่ 2.2

ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากที่ประชุม สรุปได้ดังนี้

1. **มาตรการกระตุ้นหน่วยงาน :** ควรกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรการเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย
2. **ปรับปรุงมาตรการให้ท้าทายและเป็นเชิงรุก :** มาตรการความเสี่ยงที่กำหนดควรมีความท้าทายและเป็นเชิงรุกมากขึ้น ไม่ใช่เพียงงานประจำ
3. **แจ้งเตือนให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงความเสี่ยง :** แม้จะมีการจัดการความเสี่ยงแบบมุ่งเป้าในหน่วยงานที่มีผลกระทบรุนแรง แต่ควรแจ้งเตือนให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีส่วนร่วมในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

มติ ที่ประชุมรับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ มสธ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 9 เดือน และมอบฝ่ายเลขานุการนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องรับรองรายงานการประชุม

- ไม่มี -

ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องสืบเนื่อง

- ไม่มี -

ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องเพื่อพิจารณา

วาระที่ 5.1 สอบทานรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 9 เดือน พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม การติดตาม และการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ฯ ที่นำเสนอในเอกสารประกอบวาระที่ 2.2 พบว่า ร้อยละความก้าวหน้าของมาตรการ/กิจกรรมถึงแม้จะดำเนินการไม่ถึงเป้าหมาย แต่ยังสามารถประเมิน LXI และสรุปว่า “ควบคุมความเสี่ยงได้” ในบางประเด็นความเสี่ยง จึงเป็นที่มาของการสอบทานรายงานผลการ

ดำเนินงานฉบับดังกล่าว ตลอดจนเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ในข้อบังคับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 ข้อ 10 (3) และ (6) ซึ่งฝ่ายเลขานุการฯ ได้ดำเนินการนำเครื่องมือ Confidence Level Framework เพื่อทดสอบระดับความมั่นใจของคะแนน LXI และความมั่นใจของรายงาน เพื่อประเมินว่า “สามารถสะท้อนสถานะจริง” ได้แม่นยำและใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ช่วยประมวลผลข้อมูล สรุปได้ดังนี้

Confidence Level Framework มี 3 ระดับ ประกอบด้วย

High = มีข้อมูลยืนยันครบถ้วน ทันสมัย และตรวจสอบได้

Moderate = มีข้อมูลบางส่วน แต่ยังไม่สมบูรณ์ / รอผลลัพธ์เพิ่มเติม

Low = ประเมินจากความรู้สึก ข้อมูลไม่ชัด ยังไม่ได้วัดผลจริง

ตาราง : ข้อมูลความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง ระบบการป้อนกลับ (Feedback) และระบบการปรับเทียบมาตรฐาน/การเทียบค่ามาตรฐาน (Calibration) ดังนี้

ประเด็น	ระดับความมั่นใจ (Confidence)	คำอธิบาย
ความครบถ้วนของข้อมูล	ปานกลาง (Medium Confidence)	ตัวชี้วัดบางส่วนยังไม่สามารถสรุปผลได้ในรอบ 9 เดือน
ความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง	ต่ำ-ปานกลาง (Low to Medium Confidence)	บางคะแนนไม่สะท้อนระดับความเสี่ยงปัจจุบันชัดเจน
ระบบ Feedback และ Calibration	ต่ำ (Low Confidence)	ยังขาดกลไกปรับคะแนนตามผลจริงแบบไตรมาสหรือ Realtime

ตาราง : แนวโน้มในอนาคต (รอบ 12 เดือน และปีงบประมาณถัดไป) สรุปได้ดังนี้

ประเด็น	ระดับความมั่นใจ (Confidence)	คำอธิบาย
ความเสี่ยงลดลงจริง	เนื่องจากมีแผนชัดเจน ระบบทำงานจริง และ Confidence สูง	R4 , R8
ความเสี่ยงทรงตัว	แผนเริ่มดำเนินการ แต่ยังไม่เห็นผล หรือมีจุดอ่อนด้านข้อมูล	R1 , R3 , R7
ความเสี่ยงแฝง (ความเสี่ยงดูเหมือนลดลง แต่ความมั่นใจต่ำ อาจย้อนกลับมาได้)	คะแนน L x I ต่ำแต่มีช่องว่างด้านความมั่นใจหรือระบบควบคุมยังไม่สมบูรณ์	R2 , R5 , R6

สำหรับข้อเสนอแนะผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน ให้เร่งจัดการกับความเสี่ยงในหลายด้าน โดยเฉพาะกลุ่ม "ความเสี่ยงแฝง" และ "ความเสี่ยงทรงตัว" ด้วยการสร้างแผนปฏิบัติการเชิงรุกและเพิ่มระบบติดตามที่ชัดเจน ส่วนกลุ่ม "ความเสี่ยงลดลง" ให้รักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังเน้นย้ำถึงการนำความเสี่ยงที่ยังควบคุมไม่ได้ไปบรรจุในแผนปีถัดไป และปรับปรุงระบบการประเมินผลให้มีความแม่นยำยิ่งขึ้นด้วยข้อมูลจริง ทั้งนี้ รายละเอียดตามเอกสารประกอบวาระการประชุมที่ 5.1

ที่ประชุมมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

- **การจัดการความเสี่ยง :** ที่ประชุมมีมติให้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้แล้วอย่างต่อเนื่องและครบถ้วน เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะยังคงเกิดขึ้น
- **การจัดการเรียนการสอน :** มีข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการจัดการความเสี่ยงค่าใช้จ่ายในการจัดสอบที่ปัจจุบันมี 2 รูปแบบ คือ ด้านการจัดการสนามสอบและการสอบออนไลน์ เช่น มหาวิทยาลัยอาจจะตั้งเป้าหมายทยอยวางแผนการปรับเป็นระบบออนไลน์ให้มีสัดส่วนที่มากขึ้นภายใน 5 ปี โดยอาจเริ่มตั้งแต่นักศึกษาที่ลงทะเบียนในปีการศึกษา 2570 เป็นต้นไป เพื่อเป็นแนวทางที่จะลดค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย และให้ประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษาทราบโดยทั่วกัน นอกจากนี้ อาจนำร่องจัดสอบออนไลน์ 100% ในช่วงสอบกลางภาคและ/หรือภาคสอบซ่อมเนื่องจากมีจำนวนผู้สอบไม่มาก
- **การประเมินผล :** มีข้อสังเกตว่า แม้ระดับความเสี่ยงจะลดลง แต่ผลลัพธ์เชิงรูปธรรมยังไม่ปรากฏชัดเจน

มติ ที่ประชุมพิจารณาแล้ว เห็นชอบตามเสนอและมอบฝ่ายเลขานุการนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ระเบียบวาระที่ 6 เรื่องเชิงนโยบาย

- ไม่มี -

ปิดประชุมเวลา 16.00 น.

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนศักดิ์ สายจำปา)
รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล
เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(นางสาวภทรรณ อักษร)
ผู้อำนวยการกองแผนงาน
ผู้ช่วยเลขานุการ
ผู้ตรวจรายงานการประชุม

(นางสาวอาจารย์ พันธุ์จิต)
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ผู้จดยางงานการประชุม