



แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

RISK MANAGEMENT MATURITY MODEL  
FOR PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION



สิริลักษณ์ ช่อสัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2564

แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



ปฏิญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

RISK MANAGEMENT MATURITY MODEL  
FOR PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION  
(Educational Administration)

Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

แบบจำลองภูมิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ของ

สิริลักษณ์ ชื้อสัตย์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิศิลป์ กุลนภาดล) (รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมมาภา)  
..... ที่ปรึกษาร่วม ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร) (อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทองบัณฑิตย์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทวีศม์ ภูติ  
อริยวัฒน์)

ชื่อเรื่อง	แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
ผู้วิจัย	สิริลักษณ์ ชื้อสตัย
ปริญญา	การศึกษาศาสตรบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศิลป์ กุลนาคดล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศร

การศึกษามหาบัณฑิตครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน เก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร ระหว่างวันที่ 1-15 เมษายน 2564 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ 385 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน เป็นกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร และกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 30 แห่ง โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2564 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 4 ด้าน ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับ 1 องค์ประกอบ 2) ด้านการจัดการงบประมาณ ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ 3) ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบ และ 4) ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ ระยะที่ 2 พบผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO มีค่าเท่ากับ 0.937 และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การจัดตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งหมด 75 ตัวแปร สามารถจัดกลุ่มได้จำนวน 5 องค์ประกอบ มีค่าไอเกน เกิน 1.00 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด 75 ตัวแปร ได้ร้อยละ 66.81 และสามารถแบ่งระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ 1) ธรรมาภิบาลสถาบัน 2) การสร้าง 3) การจัดระเบียบ 4) การบริหารจัดการ และ 5) การบูรณาการ

คำสำคัญ : วุฒิภาวะการบริหารความเสี่ยง, การบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร, สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

Title	RISK MANAGEMENT MATURITY MODEL FOR PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION
Author	SIRILUK SUESAT
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Taweasil Koolnaphadol
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Chatupol Yongsorn

This mixed-method research aims to study the risk management process and analyze the factors of the risk management process in Public Higher Education Institutions in the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation (MHESI). There were two phases: the first phase used the qualitative method. There were nine key informants that the researcher used a purposive sampling with specific qualification. The data were collected by using semi-structured interview form of Enterprise Risk Management for in-depth interview techniques from April 1-15, 2021. The data were analyzed by content analysis. The second phase used the quantitative method. There were 385 samples created with the Krejcie & Morgan sample size table. The multi-stage sampling was chosen for administrators and academic instructors from 30 Public Higher Education Institutions of MHESI. The data were collected using a rating scale questionnaire from July to August 2021. The exploratory factor analysis appeared to be appropriate for use. The results of the first phase showed that the enterprise risk management processes of MHESI had four aspects, which focused on five components of risk management, as follows: (1) the aspect of good governance management, focused on one component; (2) the aspect of budgeting management was focused on four components; (3) the aspect of strategic plan management focused on four components; and (4) the aspect of the decision-making process, which focused on three components. The results of the second phase showed that Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) value was equal to 0.937, and the p-value of Bartlett's Test of Sphericity was equal to 0.05. The 75 variables can be divided into five groups with an Eigen value  $>1.00$ , which explained the variance of 75 variables for 66.81%. The maturity of risk management was divided into five levels, as follows: (1) natured; (2) established; (3) organized; (4) managed; and (5) integrated.

Keyword : Risk Management Maturity, Enterprise Risk Management, Public Higher Education Institutions

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง คอยกระตุ้นและให้กำลังใจ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนถึงติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง ของคณะกรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ อันประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ที่กรุณาเป็นประธานคณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงปริญญาานิพนธ์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ ที่กรุณาเป็นกรรมการพิจารณาเค้าโครงปริญญาานิพนธ์ให้ผู้วิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของเค้าโครงปริญญาานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิชมาภา ที่กรุณาเป็นประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ให้ผู้วิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทำให้ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ ทั้ง 5 ท่าน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกในระยาะที่ 1 จำนวน 9 ท่าน และผู้ตอบแบบสอบถามในระยาะที่ 2 ที่ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ทำยนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทสรรพวิชาและองค์ความรู้ทั้งหลาย ทำให้ศิษย์ได้เป็นผู้มีความรู้ในระดับสูงสุดของการศึกษา พระคุณในครั้งนี้ศิษย์จะจดจำมิรู้ลืม

สิริลักษณ์ ชีอัสต์ย์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย.....	12
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	12
ความสำคัญของการวิจัย .....	13
ขอบเขตของการวิจัย .....	13
ขอบเขตด้านประชากร .....	13
ขอบเขตด้านตัวแปร .....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ (Definition) .....	15
กรอบแนวคิดของการวิจัย (Research Framework).....	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
1. แนวคิดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ .....	22
1.1 แนวคิดการอุดมศึกษาไทย .....	22
1.2 หลักการจัดการอุดมศึกษาและกรอบแผนงาน .....	25
1.3 ประเภทและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา.....	28

2. แนวคิดความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง .....	38
2.1 ความเสี่ยง .....	38
2.2 การบริหารความเสี่ยง .....	41
2.3 ประเภทของการบริหารความเสี่ยง .....	42
2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร .....	46
2.5 ผลที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Benefits of Effective Enterprise Risk Management) .....	60
2.6 ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร .....	62
3. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา.....	64
3.1 การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ .....	68
3.2 การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย .....	71
3.3 แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity Model) .....	80
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	87
4.1 งานวิจัยในประเทศ.....	88
4.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	94
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	100
3.1 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	101
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	103
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	107
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	111
ระยะที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ .....	111

1. การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance).....	112
2. การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting).....	114
3. การจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Plans).....	116
4. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making).....	121
ระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองภูมิภาวะ ของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ .....	123
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	140
สรุปผลการวิจัย.....	141
อภิปรายผลการวิจัย .....	148
ข้อเสนอแนะ .....	157
1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ .....	157
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	158
บรรณานุกรม .....	159
ภาคผนวก.....	170
ภาคผนวก ก จริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ .....	171
ภาคผนวก ข เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก .....	174
ภาคผนวก ค รายนามผู้ให้ข้อมูล .....	179
ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้ให้ข้อมูล ในการวิจัยระยะที่ 1 .....	181
ภาคผนวก จ รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ .....	188
ภาคผนวก ฉ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ .....	190
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล ในการวิจัยระยะที่ 2 .....	194
ภาคผนวก ซ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1 แบบสัมภาษณ์.....	198
ภาคผนวก ฌ การตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 2 แบบสอบถาม... 201	

ภาคผนวก ญ แบบสรุปการหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ที่มีต่อแบบสอบถามระยะที่ 2210  
ประวัติผู้เขียน.....223



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกตามประเภทสถาบัน .....	30
ตาราง 2 แนวคิดความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิมและการบริหารความ เสี่ยงทั่วทั้งองค์กร .....	46
ตาราง 3 การเปรียบเทียบกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM .....	58
ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=385) .....	124
ตาราง 5 การวัดค่า KMO และการทดสอบ Bartlett's test .....	125
ตาราง 6 ค่าสถิติสำหรับแต่ละองค์ประกอบทั้งก่อนและหลังการสกัดปัจจัย .....	125
ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจหลังการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax .....	126
ตาราง 8 การกำหนดกลุ่มขององค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง .....	132
ตาราง 9 สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 1 .....	145

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	20
ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO .....	48
ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร .....	52
ภาพประกอบ 4 การทำความเข้าใจถึงผลกระทบจากกลยุทธ์ ในการบริหารความเสี่ยง .....	62
ภาพประกอบ 5 To Achieve Mission-Vision-Goal by Balancing OM-SM-RM .....	77
ภาพประกอบ 6 แบบจำลองวุฒิภาวะความสามารถ (CMM-Capability Maturity Model) .....	83
ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการวิจัยในระยะที่ 1 และ 2 .....	101
ภาพประกอบ 8 แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ .....	139

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาระดับอุดมศึกษา ถือเป็นแหล่งกำเนิดความก้าวหน้าทางวิชาการที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เป็นแหล่งถ่ายทอดและแหล่งค้นพบความรู้ในหลากหลายวิชา โดยที่แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) มุ่งยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีทักษะการทำงานสูงที่สอดคล้องกับรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศแนวใหม่ สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อีกทั้งมีสมรรถนะสากลเรียนรู้การใช้ชีวิตในสังคม ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาไทยในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศบนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการแข่งขันในระดับสากล ตลอดจนมุ่งแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศ และมุ่งปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551, น. ก-ข)

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่ต่อยอดจากระดับการศึกษาระดับมัธยม ที่พัฒนาหลักสูตรเพื่อการศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โลกวัดศักยภาพการแข่งขันระหว่างประเทศจากคุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก จึงเป็นภาพสะท้อนคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สำคัญยิ่ง พบว่าการอุดมศึกษาของไทยยังมีอันดับที่ต่ำ เมื่อเทียบกับระดับนานาชาติและระดับภูมิภาค ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก เป็น “สัญญาณเตือน (Alarming Signs)” ว่าคุณภาพของการอุดมศึกษาไทยนั้นถอยห่างจากประเทศสิงคโปร์ ใต้หวัน ฮองกง หรือแม้แต่มาเลเซียไปเรื่อยๆ โดยที่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกตามภูมิภาค (QS World University Rankings by Region) 2018 ได้จัดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับที่ 50 ของเอเชีย และอันดับที่ 245 ของโลก เป็นการติดอันดับ 250 (Top 250) ของโลก และเป็นลำดับที่ 1 ของประเทศไทย ส่วน การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก (Times Higher Education: THE) จัดให้มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นมหาวิทยาลัยลำดับที่ 1 ของประเทศไทย ซึ่งเป็นการติดอันดับ 501-550 (Top 501-550) ของโลก เมื่อเทียบกับชาติในเอเชียหรือแม้กระทั่งอาเซียน สถาบันอุดมศึกษาไทยก็ยังคงเดินตามหลังชาติอื่นอย่างเห็นได้ชัด และในภาพรวมสถาบันอุดมศึกษาไทยปฏิรูปและปรับตัวช้าเกินไป เนื่องจากการขาดประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการ และการมีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน (เกียรติ รักษ์รุ่งธรรม, 2561)

เมื่อหันมามองวิกฤตของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ในเรื่องจำนวนผู้เรียนที่เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง ตลาดแรงงานและสถานการณ์ของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิต ทั้งเรื่องการเรียนรู้และการทำงาน สอดรับกับการศึกษาการปรับรื้ออุดมศึกษา ที่ศึกษาพบผลกระทบทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ว่ามีการปิดตัวลงของสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมาก ทั้งจากมหาวิทยาลัยและบุคลากรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ (Christensen, Horn, Caldera, & Soares, 2011 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2562, น. 97) ซึ่งแรงกดดันในการปรับรื้อการอุดมศึกษามีสาเหตุ 3 ประการ คือ (1) ด้านสภาพผู้เรียนระดับอุดมศึกษาที่มีความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Native) (2) การอุดมศึกษาที่ต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (3) การอุดมศึกษาต้องมีการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งเนื้อหาและวิธีการทำงาน (Christensen et al., 2011; Hilmi, 2016; Christensen, 2008; Christensen & Eyring, 2008 อ้างถึงใน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, 2562, น. 98) สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องปรับตัวในช่วงวิกฤตด้วยการยกระดับคุณภาพทางวิชาการ ให้อยู่ในระดับสากล พร้อมทั้งผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเป็นที่ต้องการของภาคอุตสาหกรรม โดยมีกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ทำหน้าที่สนับสนุนงบประมาณในสาขาที่แต่ละสถาบันอุดมศึกษาเชี่ยวชาญ ที่ตรงตามความต้องการของประเทศ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

จากประเด็นท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ได้แก่ (1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม (2) เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ พ.ศ. 2558 (Millennium Development Goals: MDGs 2015) สู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ พ.ศ. 2573 (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) (3) การดำเนินงานตามเป้าหมายการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) (4) การสร้างประชาคมอาเซียน (5) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และนโยบายประเทศไทย 4.0 (6) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคมผู้สูงอายุ และ (7) ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษ ที่ 21 และจากความหลากหลายของผู้เรียนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ควรปรับปรุงหลักสูตร ปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการจัดการเรียนการสอนของอุดมศึกษา เน้นความสัมพันธ์ทางวิชาการกับสังคม เพื่อไม่ให้สถาบันอุดมศึกษามุ่งเน้นแต่ความเป็นเลิศทาง

วิชาการอย่างเดียวนกลายเป็น “หอคอยงาช้าง” จึงควรมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับความต้องการและความเป็นจริงของสังคม โดยใช้ความเป็นเลิศทางวิชาการที่มีอยู่มาเชื่อมโยงกับความต้องการ และความคาดหวังของสังคมที่สามารถผสมผสานกันได้อย่างลงตัว (จตุพล ยงศร, 2560, น. 255) รวมถึงการมุ่งเน้นความร่วมมือกับผู้ประกอบการ เพื่อสร้างคุณภาพของบัณฑิตให้สามารถรองรับกับการแข่งขันในอนาคต และการปรับเปลี่ยนวิธีการหรือแนวทางพัฒนาศักยภาพของกำลังคนอุดมศึกษา (บัณฑิต) ให้มีคุณสมบัติพิเศษมากกว่าเดิม (คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา สถานิติบัญญัติแห่งชาติ, 2561, น. 3) ให้มีการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น มีความแตกต่างไปจากเดิมที่เคยเน้นเนื้อหาและความรู้ มาเป็นเน้นประสบการณ์การเรียนรู้ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ได้รับการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในยุคศตวรรษที่ 21 ในการจัดการศึกษาจึงต้องมีทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติในห้องทดลอง และการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง (วิภาดา คุณาวิกติกุล, 2558, น. 155) จากการศึกษาสถานการณ์การจัดการศึกษาพยาบาลสำหรับศตวรรษที่ 21 ของสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล พบว่าสถาบันการศึกษาทางการพยาบาลต่างๆ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน แต่ทุกสถาบันล้วนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่ประกาศโดยกระทรวงศึกษาธิการ (อติญาณ ศรีเกษตริน, ดาราวรรณ รongเมือง, และ รุ่งนภา จันทรา, 2562, น. 14)

การที่สถาบันการศึกษาไทยนำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา จึงถือได้ว่าแนวทางการจัดการศึกษามีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ การศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการพัฒนานักศึกษาทางด้านวิชาการอย่างเดียว แต่การพัฒนานักศึกษาให้มีความสมดุลทั้งทางด้านวิชาการ และคุณธรรม จริยธรรม อาจารย์เองก็ต้องคิดหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางสำคัญ เน้นการปฏิบัติและเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยยึดแนวคิดการบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือให้บัณฑิตที่จบไปเป็นบัณฑิตที่พร้อมด้วยความรู้คู่คุณธรรม (เยาวลักษณ์ โพธิดารา, 2554, น. 63-64) รวมทั้งการบ่มเพาะความคิด ชีวิต และจิตวิญญาณของผู้เรียนผ่านการเรียนการสอน จากระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานก้าวสู่การศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาตัวผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ควบคู่ไปกับการใช้ชีวิตที่มีค่า มีความหมายต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ที่ยั่งยืน จึงมีการปรับบทบาทสถาบันอุดมศึกษา ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้สถาบันเป็นพันธมิตรสำคัญ สำหรับการสร้างบุคลากร สร้างองค์ความรู้ และการสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่ทันสมัย เพื่อตอบโจทย์อันท้าทายของประเทศ ผ่านการปรับเปลี่ยนบทบาท

ภารกิจกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เปลี่ยนหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ จัดระบบและการบริหารจัดการ ในแต่ละสถาบันที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของสังคมอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันทุกองค์กรกำลังเผชิญกับความเสี่ยงหลายประเภท โดยความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ ในทุกสถานที่ ทุกบุคคล และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ความเสี่ยงทุกประเภทต้องมีการระบุ ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเข้าใจถึง ภาวะเสี่ยง และการพึ่งพาซึ่งกันและกันในองค์กร (Berg, 2010, p. 81) โดยองค์กรที่มีแผนการ บริหารจัดการที่ดี จำเป็นต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การควบคุม ภายใน (Internal Control) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อการสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 การ บริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำ แผนปฏิบัติการล่องหน้า พร้อมทั้งกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ การตั้งเป้าหมายของหน้าที่ภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของหน้าที่ ภารกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2546, น. 3-4) โดยที่ในมติที่ 4 ด้านการ พัฒนาองค์กรกำหนดให้ “การบริหารความเสี่ยง” เป็นตัวชี้วัดในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อ ส่งเสริมและผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ข้าราชการ

การบริหารความเสี่ยงเองมีการพัฒนาขึ้น โดยที่การบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม ซึ่ง ทั่วไปเป็นการที่องค์กรพยายามระบุและจัดการความเสี่ยงในแต่ละกรณี และมีการปฏิบัติที่ สอดคล้องกับปัจจัยความเสี่ยง ในการแยกแบบนี้อาจส่งผลให้ขาดการบูรณาการ และทักษะการ สื่อสารในหมู่คนทั่วทั้งองค์กร (Alawattagama, 2019, p.12) การบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้ง องค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการจาก คณะกรรมการถึงบุคลากรคนสุดท้ายขององค์กร ช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถจัดการความเสี่ยงที่ หลากหลายในแต่ละงานทั่วทั้งองค์กร (Karunaratne, 2017, p. 10) จึงได้กลายเป็นแนวทางที่ สำคัญในการลดความเสี่ยงดังกล่าว และเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสความเสี่ยงเชิงรุก ในการบูร ณาการของการบริหารความเสี่ยง (Integrated Risk Management) และการบริหารความเสี่ยง แบบองค์รวม (Holistic Risk Management) (Hoyt & Liebenberg, 2011 as cited in Curkovic, Scannell, Wagner, & Vitek, 2013, p. 14; Nocco & Stulz, 2006) อันจะส่งผลต่อการติดตาม

ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นกรอบที่ถูกลำดับไปปรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงในมิติต่างๆ ขององค์กร (The Institute of Internal Auditors, COSO, 2012)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีหลากหลายแนวคิดที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างที่สำคัญ ได้แก่ การเห็นความสำคัญของความเสี่ยงว่าเป็นปัญหาที่ต้องบรรเทา (RIMS, 2013) ความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแง่ของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ได้แก่ AS/NZS, 1995; Miccolis, 2000; S&P, 2008) หรือความเห็นที่ว่าความเสี่ยงเป็นแหล่งศักยภาพของการสร้างมูลค่า (ได้แก่ Tillinghast-Towers Perrin, 2001; CAS, 2003) (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov, 2015, p. 266) ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันไปของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละบริบทขององค์กร แต่สามารถมองเห็นถึงข้อสรุปที่เป็นฉันทามติว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กร (Spikin, 2013, p. 38) ในการบริหารความเสี่ยงที่ทันสมัย เป็นผลมาจากการตอบสนองต่อความมั่นใจที่เพิ่มขึ้นขององค์กร ในการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวม (Lundqvist, 2014, p. 393) เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้นในองค์กรที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงในแนวทางเพื่อช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง รวมทั้งเป็นการช่วยลดปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน (ทิพย์วัลย์ ศรีพนม, 2554, น. 2)

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา ได้มีการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยง เป็นตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 เป็นการบริหารความเสี่ยงของคณะ เพื่อการกำกับติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของกลุ่มสถาบัน และความเป็นเอกลักษณ์ของคณะ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ก่อเกิดเป็นกรอบแนวคิดที่ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Appetites Risk) สถาบันการศึกษาทั้งหลายล้วนพึงตระหนักว่า การบริหารความเสี่ยงถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานระดับสถาบัน และควรได้รับการดูแลจากผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ในส่วนของการติดตามประเมินควบคุมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันและระดับหน่วยงาน เพื่อการกำหนดนโยบายและวิธีการที่ดีสุดในการบริหารความเสี่ยง (ทิพย์วัลย์ ศรีพนม, 2554, น. ก)

มีรายงานสถานการณ์ของการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภายใต้ปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่าแต่ละสถาบันอุดมศึกษา มีการกำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ไม่สะท้อนภาพรวมในการบริหารจัดการ และขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ และขาดกระบวนการสื่อสารให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จึงส่งผลให้ไม่สะท้อนมุมมองในเชิงพัฒนา (จักรกฤษณ์ โปณะทอง, 2560, น. 262)

สถานการณ์การศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการศึกษาของประณต มีสอน และคณะ (ประณต มีสอน, พรพิมล ประวัติรุ่งเรืองกิจ, และ วินิจ เทือกทอง, 2559, น. 324) พบว่า ในการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงในระดับอุดมศึกษา ตามปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อาทิ สภาพ แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร อันประกอบด้วย 8 ด้าน คือ (1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การระบุเหตุการณ์ (4) การประเมินความเสี่ยง (5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (6) กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง (7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (8) การติดตามกำกับประเมินผล ส่วนการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) การนำองค์กร (2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (4) การประเมินความเสี่ยง (5) การควบคุมความเสี่ยง (6) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (7) การติดตามประเมินผล โดยพบระดับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการติดตามกำกับประเมินผล และมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยในภาพรวม คือ ปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (สุนทรีย์ วิพัฒน์ครุฑ, ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, และ ไชยพันธ์ บุญญาศิริ, 2558, น. 173) โดยที่ปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำ รวมทั้งด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถทำนวยการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยได้อย่างละ 45.10 (สุนทรีย์ วิพัฒน์ครุฑ, 2557, น. 58)

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการศึกษาการพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ของชยามา อัดชู (ชยามา อัดชู, 2557, น. 54) พบปัญหาในเรื่อง (1) ระบบและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่ชัดเจน แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่มีตัวชี้วัด เพื่อประเมินการลดลงของความเสี่ยง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ก็ไม่มีการแสดงความเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน พ.ศ.2553 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ตารางแบบฟอร์มมีความซ้ำซ้อน รวมถึงการขาดความร่วมมือในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (2) เนื้อหา องค์ประกอบ ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ไม่สมบูรณ์ พบว่า ไม่มีคำอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน คือ ความรู้เรื่องความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง ไม่มีนิยามศัพท์ ไม่มี Flow chart ไม่มีคำอธิบายการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง กับรายงานการควบคุมภายใน และการประกันคุณภาพ (สกอ.) ไว้ในคู่มือ รวมทั้งการไม่มีปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับสถานการณ์การศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ที่ศึกษาโดย จักรกฤษณ์ โปณะทอง (จักรกฤษณ์ โปณะทอง, 2560, น. 171) พบปัญหาของการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเรื่องกระบวนการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งคู่มือการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยสภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ อาทิ การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงยังไม่ชัดเจน ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยงต้องการเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ เพื่อให้การบริหารจัดการมีความชัดเจน และตรงตามเอกลักษณ์ของสถาบันมากยิ่งขึ้น และจากการศึกษาประสิทธิผลการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยณัฐมน พันธุจินดา (ณัฐมน พันธุจินดา, 2558, น. 123-126) พบว่าปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล ในปีงบประมาณ 2557 ในด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ มีความคิดเชิงลบต่อการบริหารความเสี่ยง บุคลากรไม่ให้ความสำคัญ และไม่เห็นประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ ได้แก่ การไม่มีแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นระบบหรือเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

แม้แต่สถานการณ์การศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากการศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงและสภาพการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยเกียรติคุณ จินตวร และคณะ (เกียรติคุณ จินตวร, บุญมี กวินเสกสรร, ทิวลิป เครือมา และ สมบัติ ทีฆทรัพย์การ, 2561, น. 59) พบว่า การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 ประการ คือ (1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง (2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (3) ขอบข่ายของงานการบริหารความเสี่ยง และ (4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง และจากการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดย ประภาพรรณ รักเลี้ยง และคณะ (ประภาพรรณ รักเลี้ยง และคณะ, 2556, น. 63) ผลปรากฏว่าสภาพการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง รูปแบบรายงานการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ที่นิยมใช้มี 2 แบบ คือ (1) รายงานความเสี่ยงรายกิจกรรมของทุกหน่วยงาน ทุกชั้นตอน และ (2) รายงานอันดับความเสี่ยง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากร ยุทธศาสตร์ นโยบาย บุคลากร หรือธรรมาภิบาล และสิ่งแวดล้อมภายนอก จากมากไปน้อย โดยที่มหาวิทยาลัยธนบุรีพบความเสี่ยงสูง 3 อันดับแรกในปีการศึกษา 2555 ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก (2) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ และ (3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สาเหตุสำคัญในปีการศึกษา 2556 เป็นความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและชื่อเสียงของสถาบัน อันเกิดจากความไม่แน่นอนในการประสานงานระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาสถานการณ์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้น และผลลัพธ์การหดตัวอย่างรุนแรงของการอุดมศึกษา ที่ผ่านการวิเคราะห์ผลดีและผลเสียจากการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ ในลักษณะของการเปิดสอนหลักสูตรการศึกษาออนไลน์แล้วด้วยนั้น กรณีดังกล่าวจึงเป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยง ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาหาข้อมูล ทั้งข้อเด่นและข้อด้อย ที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการรองรับกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (คณะกรรมการธิการการศึกษาและการกีฬา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ, 2560, น. 5) การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้การดำเนินงานมีความปลอดภัยมากขึ้น ในแง่ของสินทรัพย์ กิจกรรม และการคุ้มครองทางการเงิน รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริการ อันเป็นการนำมาซึ่งชื่อเสียงขององค์กร และได้รับความไว้วางใจจากผู้เรียนมากขึ้น

จากแนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง ที่เป็นการคิดเชิงอนาคตเพื่อการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Appetite Risks) ในความพยายามควบคุมหลีกเลี่ยง ลด หรือกำจัดผลกระทบของความเสี่ยงต่อสินทรัพย์ขององค์กร (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2563, น. 15) ดังตัวอย่าง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ความเสี่ยงที่ยังคงพบอยู่ ได้แก่ ด้านการสื่อสารภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันดับต่อมาคือ อัตรากำลังในเรือ่งจำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษา ไม่เพียงพอในการจัดการเรียนการสอน ในกระบวนวิชาที่เป็นวิชาฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วย หรือในโรงพยาบาลในชุมชน แหล่งฝึกของแต่ละสาขาทางการพยาบาล ที่ต้องเป็นไปตามที่สภาการพยาบาลกำหนดไว้ (พิสมัย ยลภักตร์, 2554) และสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ถือได้ว่ามีความเสี่ยงในการบริหารจัดการมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของรัฐ กล่าวคือ การใช้จ่ายเงินและการระดมทุนที่เป็นของตนเองค่อนข้างจะอิสระ หากขาดการจัดระบบตรวจสอบที่ดีย่อมเกิดความเสี่ยงจากการแสวงหาผลประโยชน์จากคนบางกลุ่ม โดยอาจกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการ และค่าเล่าเรียนที่ไม่เป็นธรรม รวมทั้งการเกิดปัญหาการบริหารจัดการและคุณภาพที่ไม่ได้มาตรฐาน หากหน่วยงานของรัฐไม่ได้เข้ามารับรู้ และให้ความช่วยเหลืออย่างทันท่วงทีแล้ว จะมีผลกระทบโดยตรงกับนักศึกษา ผู้ปกครอง และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้ (ทิพย์วัลย์ ศรีพนม, 2554, น. 4)

แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะยอมรับว่า การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญมากขึ้น ภายใต้การใช้กระบวนการบริหารจัดการที่หลากหลายตามสถานการณ์ต่างๆ ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และภายใต้สภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงควรกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษา อันอาจเป็นลักษณะระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง และการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (สมยศ ชี้แจง, 2556, น. 28-29) และมุ่งเน้นไปที่การป้องกันความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การดำเนินงานความเสี่ยงภายใต้แนวทางการบูรณาการกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา หรือกรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำกับดูแลที่ดี

ในการดำเนินงานของสถาบัน และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระดับสถาบันอุดมศึกษา (Brewer & Walker, 2011 as cited in Sum & Saad, 2017, p. 138)

การนำกรอบแนวคิดแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity Model: RMMM) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการทำความเข้าใจระดับความซับซ้อนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ ใช้ออกความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Change Platform) เป็นการนำเครื่องมือที่มีประโยชน์มาใช้ เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความซับซ้อนของกระบวนการดำเนินงาน และการอำนวยความสะดวกตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Spikin, 2013, p. 70) รวมทั้งสนับสนุนการประเมินสุขภาพขององค์กร และระบบการจัดการความปลอดภัย เพื่อการระบุว่าการบริหารจัดการ และบำรุงรักษา เป็นระบบควบคุมความเสี่ยงที่ปกป้องความปลอดภัยของบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กร ตามแนวทางการพัฒนาแบบจำลองวุฒิภาวะ (Becker et al., 2009 as cited in Proenca, Vieira, & Borbinha, 2017, p. 5) โดยมีแนวคิดที่ว่าแบบจำลองวุฒิภาวะ (Maturity Model) ต้องได้รับการพัฒนาหากไม่มีอยู่ หรือหากมีอยู่แล้ว แบบจำลองวุฒิภาวะที่มีอยู่นั้นต้องมีความก้าวหน้า พอที่จะสามารถแก้ไขปัญหาที่ระบุได้ ดังนั้นจากผลการวิเคราะห์ที่ว่า การไม่มีแบบจำลองวุฒิภาวะที่น่าพอใจ สำหรับพื้นฐานของกิจกรรมทั้งหมด จึงเป็นเหตุผลสำคัญของการพัฒนาแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง เพื่อวัดความก้าวหน้า และระดับพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Oliva, 2016) และเพื่อการวางแผนสำหรับการปรับปรุงตามผลลัพธ์ขององค์กร นอกจากนี้เป็นการช่วยให้แต่ละองค์กรสามารถเทียบเคียง (Benchmarking) พัฒนาการของการเพิ่มมูลค่าผลการดำเนินงานขององค์กรได้ด้วย (AON, 2010, p. 3)

สถานศึกษาของรัฐบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงไปใช้ โดยมีการประเมินความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงในการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในการก้าวข้ามความเป็นราชการ (Bureaucracy Structure) ของสถาบันที่มีความจำกัดด้านโครงสร้าง เพื่อการปรับระบบการตัดสินใจให้เหมาะสมกับแต่ละสถาบัน การจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบูรณาการอย่างไร้รอยต่อ มีการบริหารความเสี่ยงบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และการตัดสินใจทางธุรกิจของสถาบัน (Lundquist, 2015, p. 37, 143) โดยทั่วไปแบบจำลองวุฒิภาวะเป็นตัวต้นแบบ ที่จะบ่งบอกว่าหน่วยงานมีวุฒิภาวะในการปฏิบัติงานถึงระดับใด แบบจำลองวุฒิภาวะในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่จะรับแนวคิดมาจาก

แบบจำลองวุฒิภาวะความสามารถ (Capability Maturity Model: CMM) ที่พบในงานวิจัยด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี (Ghazal, Soomro, & Shaalan, 2013; Hartono, Wijaya, & Arini, 2019; ณพัทธ์ กังวานตรระกูล, 2557)

จากการศึกษาแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นการวัดระดับความพร้อมของการบริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 4 หรือ 5 ระดับ โดยเริ่มจากวิธีการแบบดั้งเดิมหรือแบบเฉพาะกิจ ในการบริหารความเสี่ยงและพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น อาทิ การบริหารความเสี่ยงในระบบ ISO 31000 (Proenca, Vieira, & Borbinha, 2017, p. 8) ที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (1) ระดับเบื้องต้น (Initial Level) (2) ระดับมีการจัดการ (Managed Level) (3) ระดับมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงาน (Defined Level) (4) ระดับมีการจัดการเชิงจำนวน (Quantitative Managed Level) และ (5) ระดับมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Optimizing Level) เมื่อพิจารณาภายใต้กรอบ RIMS (Risk and Insurance Management Society, 2006, p. 9) ก็ได้แบ่งความก้าวหน้าเชิงวุฒิภาวะออกเป็น 5 ระดับ คือ (1) ระดับเฉพาะที่ (Ad Hoc) (2) ระดับเบื้องต้น (Initial) (3) ระดับมีการดำเนินการ (Repeatable) (4) ระดับมีการบริหารจัดการ (Managed) และ (5) ระดับนำ (Leadership) ส่วน Hillson, D. (Hillson, 1997 as cited in Chapman, 2011, p. 573) ได้เสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการจัดการความเสี่ยง และได้แบ่งระดับความก้าวหน้าเชิงวุฒิภาวะออกเป็น 4 ระดับ คือ (1) ระดับเบื้องต้น (Naïve) (2) ระดับริเริ่ม (Novice) (3) ระดับปกติ (Normalized) และ (4) ระดับธรรมชาติ (Natural) ในการกำกับดูแลกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance : GG) ขององค์กรนั้น ก็มีการแบ่งความก้าวหน้าเชิงวุฒิภาวะออกเป็น 4 ลำดับขั้นตอน คือ (1) ระดับการมีความตระหนัก (Awareness) (2) ระดับมีการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (3) ระดับมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (Sustainable Risk Management Practices) และ (4) ระดับซับซ้อน (Sophisticated) ซึ่งเหมาะต่อการจัดระดับองค์กรเพื่อการแข่งขันและการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรของรัฐที่เป็นสาธารณะ ซึ่งมีระดับของการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีความแตกต่างกันมากและยากที่จะวัด (Spikin, 2013, p. 8)

จากการศึกษาความสำคัญ ความจำเป็น และสภาพปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ที่ได้มีการนำเอาการบริหารความเสี่ยงไปใช้ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมทั้งเพื่อการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เมื่อพิจารณาระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการ

กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายใน รวมไปถึงความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สถานศึกษาทุกแห่งจึงจำเป็นต้องจัดทำการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาทุกระดับ ความหลากหลาย ประเภท และปริมาณของความเสี่ยง ที่มีผลต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นมีอยู่มากมาย ทำให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องมีการกำกับและการบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มรูปแบบ แต่ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ในองค์กรที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงจะเป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ อีกทั้งแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินระดับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อความก้าวหน้าของการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย เพื่อการคงอยู่ได้ของระบบอุดมศึกษาไทย และสามารถดำรงภารกิจในการพัฒนาการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างไร
2. แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อสร้างแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

## ความสำคัญของการวิจัย

จากผลการวิจัยแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงที่ได้ จะใช้เป็นเครื่องมือ และแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่เกิด ผลลัพธ์ ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สามารถนำไปใช้ในการประเมิน ระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และใช้เป็นข้อมูลในการ ตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถนำแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความ เสี่ยงไปใช้เทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี และการพัฒนา กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน
3. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถนำแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความ เสี่ยงไปปรับใช้ เพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรม องค์การของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง เพื่อการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

### ระยะที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของ การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

เป็นระยะศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการ บริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามแนวทางทฤษฎีสถานฐานราก (Grounded Theory) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์กระบวนการ บริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) คือ กลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ และกลุ่ม บุคลากรสายสนับสนุน ที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 9 คน จากตัวแทนมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้ 1)

กลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จำนวน 3 คน 2) กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ จำนวน 3 คน และ 3) กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 3 คน ที่ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## **ระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

ระยะนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเขียนเป็นโครงสร้างของเครื่องมือวิจัย คือ ข้อคำถามในแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่สร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประชากรเป็นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 57 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วไป 9 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง สถาบันวิทยาลัยชุมชน 1 แห่ง (มี 20 วิทยาเขต กระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ของประเทศไทย) จำนวนทั้งสิ้น ประมาณ 35,889 คน โดยมีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร และกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ จำนวน 385 คน จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 30 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั่วไป 5 แห่ง จำนวน 65 คน เป็นกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 20 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 45 คน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 20 แห่ง จำนวน 255 คน เป็นกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 85 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 170 คน และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 5 แห่ง จำนวน 65 คน เป็นกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 20 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 45 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

### **ขอบเขตด้านตัวแปร**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity Model) สำหรับสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่จำแนกระดับตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ใน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน (Governance and Culture) 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน (Strategy & Objective Setting) 3) ผลการดำเนินงาน (Performance) 4) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข

(Review & Revision) และ 5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 4 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) 2) การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting) 3) การจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Plan) และ 4) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making)

### นิยามศัพท์เฉพาะ (Definition)

1. **สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หรือ มหาวิทยาลัยรัฐ (Public Higher Education Institution/ University)** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (เดิมคือ ทบวงมหาวิทยาลัย) อันประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาจำนวน 57 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยนครพนม มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน สถาบันวิทยาลัยชุมชน (มี 20 วิทยาเขต กระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ของประเทศไทย) และประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 38 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง

2. **การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา (Risk Management in Higher Education)** หมายถึง วัฒนธรรมองค์การในการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ โดยความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในสถาบัน เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สถาบันจะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์การ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมประเมินได้อย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการบรรลุมิติวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของสถาบัน

3. **วุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity)** หมายถึง ระดับความพร้อมของสถาบันการศึกษาในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ โดยเป็นชุดของขั้นตอนในการประเมินระดับคะแนนความสามารถตามลักษณะกรอบการบริหารความเสี่ยง ในการแข่งขันการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือการเทียบเคียง (Benchmarking) การตัดสินใจผ่านกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่ถูกนำมาใช้และวางแผนโดยผู้บริหารองค์การผู้ปฏิบัติ

4. แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity Model) สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง ระดับการประเมินความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 5 องค์ประกอบตามกรอบของ COSO (2017) ด้วยการวัดระดับกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ด้าน เพื่อการนำเสนอเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยที่

4.1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 5 ประการ ประกอบด้วย

4.1.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน (Governance and Culture) เป็นองค์ประกอบของการกำหนดสถานะของสถาบัน ที่เน้นการสร้างควมรับผิดชอบในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงของสถาบัน รวมทั้งวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าทางจริยธรรม พฤติกรรมการบริหารความเสี่ยง และความเข้าใจความเสี่ยงในภารกิจของสถาบัน

4.1.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน (Strategy & Objective Setting) เป็นองค์ประกอบของการบูรณาการงานบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของสถาบัน โดยมีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์และการปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆ รวมทั้งปัจจัยอันเป็นพื้นฐาน ในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงของสถาบัน

4.1.3 ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ที่ได้รับการระบุ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามความรุนแรง ในบริบทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) โดยที่สถาบันเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขในลักษณะการพัฒนามุมมองในภาพรวมของปริมาณความเสี่ยงที่สถาบันอาจเผชิญ ผู้การบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางการศึกษาในระดับสถาบัน โดยมีการรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการนี้ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงร่วมด้วย

4.1.4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) เป็นองค์ประกอบของการพิจารณาทบทวนความสามารถ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นระยะๆ โดยมีการพิจารณาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ว่ามีการเพิ่มคุณค่าให้กับสถาบัน

อย่างไร และต้องมีการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ แม้อยู่ในสถานะที่ต้องเผชิญกับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ

4.1.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) เป็นองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ที่มีกระบวนการในการรวบรวม และแบ่งปันข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งกระจายไปทั่วทั้งสถาบัน ที่ต้องใช้ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสถาบัน โดยสถาบันจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง เพื่อการรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้

4.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

4.2.1 การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดการบริหารงานเพื่อกิจการที่ดีของสถาบัน ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) 2) หลักคุณธรรม (Morality) 3) หลักความโปร่งใส (Transparency) 4) การมีส่วนร่วม (Participation) 5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) และ 6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy)

4.2.2 การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting) เป็นการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดการบริหารด้านการเงินและงบประมาณที่มีอยู่ของสถาบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายสถาบันอย่างสำเร็จตามที่วางไว้

4.2.3 การจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Plan) เป็นการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ผู้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน

4.2.4 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making) เป็นการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดกระบวนการหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดของผู้บริหาร จากทางเลือกหลายทางที่ได้พิจารณาแล้ว และเป็นทางเลือกที่สามารถทำให้สถาบันบรรลุเป้าหมายอย่างสำเร็จตามที่วางไว้

### กรอบแนวคิดของการวิจัย (Research Framework)

การบริหารความเสี่ยงกลายเป็นกระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่สำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่รวมการประกันคุณภาพ (Quality Assurance: QA) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) ของการศึกษาไว้ด้วยกัน ทั้งการประกันคุณภาพและการควบคุมคุณภาพสามารถประเมิน และเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย (Goals/Outcomes) ผู้การดำเนินงานเพื่อความแตกต่าง ในขณะที่การประกันคุณภาพเป็นการประกันการดำเนินงานที่ดี ส่วนการควบคุมคุณภาพจะเป็นการควบคุมกำกับระบบการปฏิบัติงาน (Padró, 2014, p.2) แม้ว่าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกกำหนดให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด จากการมีเครื่องมือที่หลากหลาย รูปแบบและกรอบแนวทางในการปฏิบัติ แต่ยังคงมีความหลากหลายขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามมาตรฐานของกรอบแนวคิด เช่น COSO, ISO 31000 ฯลฯ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีค่านิยมที่แตกต่างกันไป และถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาและการทำความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยงก็ยังคงมีความจำเป็นอยู่ (Fraser, et al., 2015 as cited in Lundquist, 2015, p. 50)

ในการวิจัยแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการศึกษาวิเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างและพัฒนาแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังต่อไปนี้

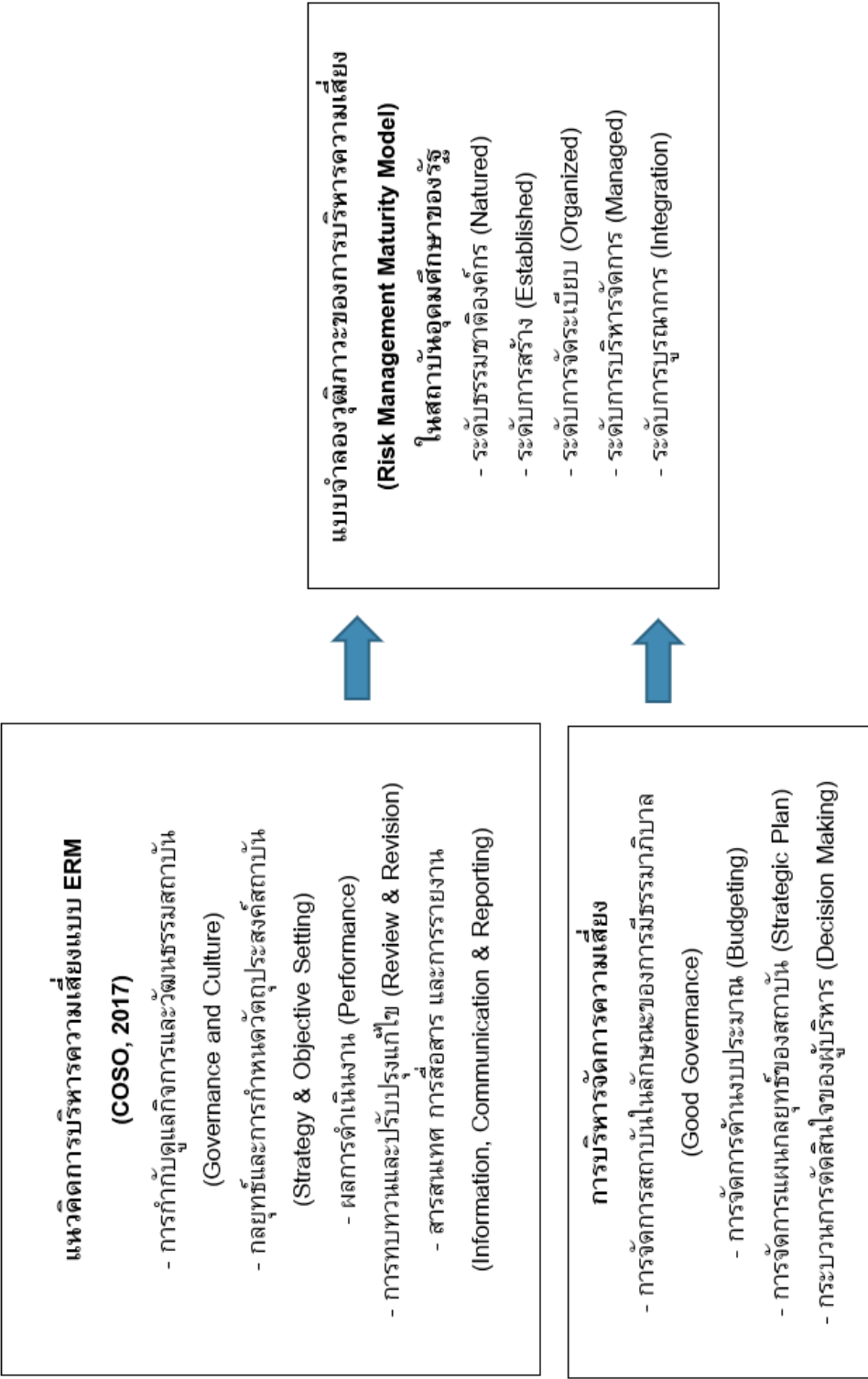
คณะกรรมการองค์กรสนับสนุนของ Treadway Commission (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission: COSO) ซึ่งเป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันของหน่วยงานสำคัญ ด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และมีการประยุกต์ใช้แพร่หลายในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยการกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (COSO, 2017, p. 612) คือ (1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร (3) ผลการดำเนินงาน (4) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข และ (5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน โดยมีกรอบที่จัดเป็นเป็นชุดของหลักการ 20 หลักการที่เกี่ยวข้องกันในการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบ

นอกจากนั้นจากการทบทวนเอกสารและงานวิชาการ (Lundquist, 2015; Padró, 2014; สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563) และจากพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

(2562)สามารถแบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (2) ด้านการจัดการงบประมาณ (3) ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน และ (4) ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

มีคำจำกัดความที่หลากหลาย ซึ่งอธิบายคำว่า วุฒิภาวะความเสี่ยง (Risk Maturity) และมีขั้นตอนการนำไปใช้ของกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป อาจสรุปได้ว่า เป็นชุดของขั้นตอนในการประเมินระดับคะแนนความสามารถตามลักษณะกรอบการบริหารความเสี่ยงในการแข่งขันการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือการเทียบเคียง (Benchmarking) การตัดสินใจผ่านกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่ถูกนำมาใช้และวางแผนโดยผู้บริหารองค์กรผู้ปฏิบัติ (Chapman, 2009; COSO, 2004 as cited in Coetzee, & Lubbe, 2013, p. 46; De la Rosa, 2008; Liebowitz, 2007) แต่ไม่มีระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงใด ที่เหมาะสมสำหรับทุกองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทปัจจัยภายนอก ขนาดขององค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร ความซับซ้อนของกิจกรรมขององค์กร เป็นต้น เพื่อความสามารถในการเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงระหว่างองค์กร นักวิจัย หน่วยงานสาธารณะ สมาพันธ์มืออาชีพ และหน่วยงานมาตรฐาน แต่ละองค์กรจึงได้พยายามกำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเองขึ้น และแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจระดับวุฒิภาวะของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Coetzee & Lubbe, 2013, p. 46) การนำกรอบแนวคิดแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษา ไปใช้พัฒนาและปรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ อันเป็นกระบวนการจัดการที่ต่อเนื่องเชิงรุก และเป็นระบบการทำความเข้าใจ การจัดการ และการสื่อสารความเสี่ยงจากมุมมองของทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์กร และการมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนเกินการควบคุมดูแล ตลอดจนความต้องการด้านบริการที่สูงของผู้รับบริการ

กรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย จึงสามารถแสดงดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ ผู้วิจัยได้นำเสนอสาระสำคัญ ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
  - 1.1 แนวคิดการอุดมศึกษาไทย
  - 1.2 หลักการจัดการอุดมศึกษาและกรอบแผนงาน
  - 1.3 ประเภทและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา
2. แนวคิดความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
  - 2.1 ความเสี่ยง
  - 2.2 การบริหารความเสี่ยง
  - 2.3 ประเภทของการบริหารความเสี่ยง
  - 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
  - 2.5 ผลที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
  - 2.6 ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
3. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา
  - 3.1 การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ
  - 3.2 การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ
4. แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง
  - 4.1 ความหมายของแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง
  - 4.2 แนวคิดและระดับของแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### 1.1 แนวคิดการอุดมศึกษาไทย

การปฏิรูปการศึกษาอันยาวนานกว่า 5 ทศวรรษ จากรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ที่มีการดำเนินงานการปฏิรูปและพัฒนาการศึกษาในด้านต่างๆ ผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปี พ.ศ. 2520 ทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญ ที่ทำให้มีการประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 เน้นในเรื่องการศึกษาเพื่อชีวิตและสร้างประโยชน์แก่สังคม และได้มีแบ่งระบบการศึกษาเป็น 2 ระบบอย่างชัดเจน คือ การศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยที่การศึกษาในระบบโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ซึ่งเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา 3 ระดับ ได้แก่ ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และในระดับอุดมศึกษา การปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญในครั้งต่อมาคือ การปฏิรูปการศึกษาในปีพ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นยุคที่มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของประเทศไทย และ กฎหมายการศึกษาอีกหลายฉบับตามมา โดยเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ การปรับโครงสร้างการบริหารระบบราชการ การกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังส่วนภูมิภาค การบริหารเพื่อการจัดการศึกษา และการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสาระสำคัญที่สุดของการปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้ จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2552 ได้มีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอีกครั้ง เพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อการเรียนรู้สำหรับคนไทย (2) การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงระบบการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และ (3) กระตุ้นความร่วมมือของทุกภาคส่วนในสังคมเพื่อการบริหารจัดการด้านการศึกษา จวบจนในรัชกาลปัจจุบัน สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร รัชกาลที่ 10 แห่งราชวงศ์จักรี ทรงใส่พระราชหฤทัยในการส่งเสริม และพัฒนาการศึกษาของชาติ อันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะเยาวชน เพื่อความพร้อมในการเติบโตขึ้นมาเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น. 5-6)

**พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562** (2562, น. 55-57) กล่าวถึงการจัดการอุดมไว้ ในมาตรา 5 และมาตรา 6 ไว้ดังนี้

ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการอุดมศึกษาต้องเป็นไปเพื่อ (1) พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการ หรือวิชาชีพที่ตนถนัด สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้ (2) พัฒนา

บุคลากรให้มีความสมบูรณ์ของร่างกายและสติปัญญา จิตใจดี เข้าใจสังคมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถปรับเปลี่ยน ตนเองเพื่อรองรับสังคมโลกที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต ร่วมกันรับผิดชอบในการแก้ปัญหาสังคม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (3) ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา ที่ต้องเชื่อมโยงกันของการศึกษาในทุกๆระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับทรัพยากรบุคคลของประเทศในการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและการศึกษาตลอดชีวิต และให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาความรู้ จัดการเรียนการสอน การวิจัยและการสร้าง นวัตกรรม ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่สอดคล้องกัน

**มาตรฐานการอุดมศึกษา** ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561, 2561, น. 19-21) ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ มาตรฐานที่ 4 ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และ โดยในมาตรฐานที่ 5 ซึ่งเป็นด้านการบริหารจัดการ ให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) มีหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม สถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อการพัฒนาผู้เรียนแบบบูรณาการให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและความต้องการทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2) มีการบริหารงานที่สอดคล้องตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และมีการคำนึงถึงความหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ

3) มีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ประเมิน และตรวจสอบ พัฒนาการของการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบัน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานอื่นๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้

ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขัน จึงมีความจำเป็นที่ต้องเน้นคุณภาพของบัณฑิตเพื่อการแข่งขัน ในการผลิต

บัณฑิตออกสู่สังคมจึงเป็นการสร้างคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในทุกๆ ด้าน ซึ่งคงไม่ใช่การแข่งขันเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่รวมถึงการแข่งขันในระดับอาเซียนและระดับโลกด้วยเช่นกัน และแม้ว่าการอุดมศึกษามีความพยายามในการแก้ไขปัญหาต่างๆ มาอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน แต่จุดอ่อนและปัญหาที่เกิดขึ้นก็ยังคงมีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะปัญหาที่เรื้อรังมาตั้งแต่การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา เช่น ความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลายแห่ง มีความพยายามที่จะออกไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเพิ่มขึ้น แม้ปัจจุบันก็ยังพบว่าบางสถาบันยังคงเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอยู่ นโยบายของรัฐบาลและสถาบันอุดมศึกษาบางแห่ง ที่ยังไม่มีความแน่นอน ส่งผลทำให้เกิดความซ้ำซ้อนต่อการปฏิบัติงาน ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ภาคส่วนเอกชน และผู้ประกอบการในการพัฒนาคุณภาพการอุดมศึกษา กระบวนการพัฒนาทางวิชาการ แม้แต่หลักสูตร และการเรียนการสอนก็ยังไม่เป็นสากล ขาดการบูรณาการ และไม่มี การปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้สอดคล้องตามสถานการณ์และบริบทปัจจุบัน ปัญหาการขาดแคลนคณาจารย์ที่มีคุณภาพ ขาดการส่งเสริมและการสนับสนุนการทำวิจัยและเอกสารทางวิชาการ รวมถึงปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารจัดการต่างๆ อันเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำคัญให้การอุดมศึกษาไม่สามารถพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาดังกล่าวเป็นเพียงส่วนหนึ่งแต่ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาและยกระดับการอุดมศึกษาให้มีความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ และจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการเร่งยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการอุดมศึกษาให้มีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่อง (คณะกรรมการการศึกษาระดับอุดมศึกษาและ การกีฬา สถานิติบัญญัติแห่งชาติ, 2560, น. 3)

พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักสากลมหาวิทยาลัย มีจุดมุ่งหมายที่ยอมรับกันทั่วไป 3 ข้อ ประกอบด้วย การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ (ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตัน, 2557, น. 146-149) โดยที่

1) การสอน เป็นจุดมุ่งหมายแรกและจุดมุ่งหมายหลักของการอุดมศึกษา คือหน้าที่ของการผลิตบัณฑิตเพื่อการเป็นคนดีในสังคม ด้วยการการอบรม สั่งสอน ซึ่งขึ้นอยู่กับมาตรฐานของความเชื่อในแต่ละสังคม และในแต่ละยุคสมัย

2) การวิจัย เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ในการสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่จากการทำวิจัย เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นทั้งความรู้โดยตรงและการให้บริการ และทำการวิจัยเพื่อให้บริการแก่สังคมได้ดียิ่งขึ้น

3) การบริการวิชาการ มีจุดมุ่งหมายในเรื่องการสานสัมพันธ์กับบทบาททางสังคมของสถาบันอุดมศึกษา เนื่องมาจากการที่สถาบันอุดมศึกษามีวิทยากรพร้อมข้อมูล จึงเป็นมูลเหตุในการที่สังคมจะได้ใช้ประโยชน์จากสถาบันอุดมศึกษาให้เต็มศักยภาพ การบริการชุมชนสามารถแยกออกได้เป็น 4 ลักษณะคือ (1) การเผยแพร่ความรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สังคมได้รับการศึกษาเฉพาะและการศึกษาที่สูงขึ้นไป ทั้งเพื่อการยกฐานะวิชาชีพและวิชาการทั่วไปของตนเอง (2) การร่วมให้คำปรึกษาหารือแก้ปัญหาของสังคม ซึ่งได้รับการปฏิบัติอย่างกว้างขวางในประเทศอุตสาหกรรม (3) การประเมินผลการพัฒนาสังคมหลังให้บริการความรู้ และ (4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

## 1.2 หลักการจัดการอุดมศึกษาและกรอบแผนงาน

### 1.2.1 หลักการจัดการอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติ การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (2562, น. 58-59) ได้กล่าวถึง หลักการจัดการอุดมศึกษา ไว้ในมาตรา 9 ดังนี้ การจัดการอุดมศึกษาต้องเป็นไปตามหลักการดังต่อไปนี้ (1) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (2) หลักเสรีภาพทางวิชาการ (3) หลักความเป็นอิสระ (4) หลักความเสมอภาค (5) หลักธรรมาภิบาล และ (6) หลักการอื่นตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา โดยที่

หลักธรรมาภิบาล มีมาตราที่เกี่ยวข้อง คือ (1) มาตรา 19 กล่าวถึงปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากร โดยที่ต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและขจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตและประพฤติมิชอบ (2) มาตรา 20 กล่าวถึงประมวลจริยธรรมของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และผู้เรียน โดยที่สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีกลไกในการส่งเสริมตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ (3) มาตรา 21 กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล ของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา และ (4) มาตรา 22 กล่าวถึงการกำหนดพันธกิจที่มีต่อผู้เรียน บุคลากร สังคม และ ประเทศของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม และต้องมีการประกาศต่อสาธารณะเพื่อให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง

## 1.2.2 กรอบแผนงานการอุดมศึกษา

กรอบแผนงานการอุดมศึกษา ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

### 1.2.2.1 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)

แผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับนี้ มีลักษณะเป็นแผนชี้แนะ หรือแผนที่กำหนดทิศทาง (Direction Plan) เป็นการสร้างความเข้าใจความตระหนักของสภาพแวดล้อมภายนอก ปัญหาภายในระบบอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษานำไปประกอบการวางแผนของตนเองให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนด กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) เป็นแผนที่นำทางของระบบอุดมศึกษา ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสถาบันต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561, น. 2) เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัว สำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551, น. 23)

ประเด็น ทิศทาง และนโยบายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความตระหนักในสภาพปัญหา และเป็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกันพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ โดยมีกรอบทิศทาง และแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนร่วมกัน ในการผลักดันให้ระบบอุดมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญ ในการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ต่อไป โดยมีรายละเอียดที่สำคัญของการบริหารจัดการใน 9 ประเด็น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551, น. 23-47) ที่สถาบันศึกษาต้องดำเนินการ มีดังนี้

1) ควรมีการพัฒนาผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ และเปิดโอกาสในการยืดหยุ่นให้ผู้เรียนระดับอาชีวศึกษาและกำลังทำงาน สามารถเข้าศึกษาต่อในอุดมศึกษาได้จากปัญหารอยต่อของระดับการศึกษา การมีคุณภาพที่ต่ำลงของผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษา

2) การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน ทั้งเรื่องการให้ปริญญาที่มีความซ้ำซ้อนของสถาบันในกระทรวงศึกษาธิการ การแย่งชิงผู้เรียน และข้อจำกัดด้านทรัพยากร

ของสถาบัน เป็นการทำให้เกิดระบบอุดมศึกษาที่แบ่งงานกันทำ และมีการวางตำแหน่ง (Positioning) ของแต่ละสถาบันได้อย่างเหมาะสม

3) การที่สถาบันอุดมศึกษาต้องมีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดี และการขับเคลื่อนโดยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ อุดมศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม

4) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จากผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ที่อยู่ในระดับต่ำ

5) มีการปรับการจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ และเป็นไปตามฐานการดำเนินงาน (Performance-based) มากขึ้น จากการศึกษาที่ระบบงบประมาณปัจจุบัน ไม่สามารถสะท้อนคุณภาพ การศึกษา และยังไม่สามารถใช้เป็นกลไกกำกับเชิงนโยบายของสถาบันได้อย่างเต็มที่

6) การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ด้านวิชาการ ความเป็นครู สมรรถนะ ตามพันธกิจ 4 ด้าน และสมรรถนะทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาอุดมศึกษาให้มี คุณภาพ

7) การสร้างเครือข่ายอุดมศึกษา โดยการให้สถาบันที่เข้มแข็งช่วย สร้างหรือสนับสนุนความสามารถของสถาบันใหม่

8) กำหนดให้มีการพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ เป็นการสร้างความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษา และการพัฒนาอุดมศึกษาสูงอาเซียน

9) สนับสนุนระบบโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ของอุดมศึกษา ทั้ง โครงสร้างเชิงสสารัตถะ และโครงสร้างเชิงกายภาพ 4 ประการ โครงสร้างหลักสูตร ตลอดจนระบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิต สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้

#### 1.2.2.2 แผนอุดมศึกษา 20 ปี ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2580)

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอุดมศึกษา ประกอบด้วย แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ แนวโน้มสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคม แนวโน้มและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ โลกาภิวัตน์ การปรับเปลี่ยนบทบาทภาครัฐและความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี แนวโน้ม สภาพแวดล้อมภายในระดับอุดมศึกษา 5 ประการ คือ คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา การ เข้าถึงบริการอุดมศึกษา ความเท่าเทียมและความเป็นธรรม ประสิทธิภาพการบริหาร และการ

ตอบสนองกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์แนวโน้มสภาพแวดล้อมทั้ง 10 ประการ พบผลกระทบต่อการพัฒนาอุดมศึกษาในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้การกำหนดทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา อาจผันแปรไปตามแนวโน้มแต่ละด้าน ทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ตลอดจนโอกาสและอุปสรรคของระบบอุดมศึกษา ดังนั้นการวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี จึงมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนทิศทางและบทบาทของอุดมศึกษา (Re-Orientation) การปรับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา (Re-Profiling) การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน (Re-Structure) และการจัดองค์กรใหม่ (Re-Organization)

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีภารกิจของกระทรวง 4 แพลตฟอร์ม (Platform) คือ (1) การสร้างและพัฒนาคน ให้เป็น Smart Citizen โดยจะต้องเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) (2) การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นคุณค่า (Value Based Economy) (3) การสร้างและพัฒนานวัตกรรม ไปสู่ประเทศฐานนวัตกรรม (Innovation Nation) (4) การยกเครื่องมหาวิทยาลัย (Reinvent) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น. 18)

### 1.3 ประเภทและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ถือกำเนิดมาเกือบศตวรรษจากอดีตถึงปัจจุบัน อาจกล่าวถึงประเภทของสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาจากต้นสังกัดที่ถือกำเนิด วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง และกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน ได้ดังนี้ (1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (2) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และ (3) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยในปีพ.ศ. 2561 มีสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 155 สถาบัน ประกอบด้วย สถาบันประเภทต่างๆ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 26 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 9 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง สถาบันวิทยาลัยชุมชน 1 แห่ง (มี 20 วิทยาเขต กระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ของประเทศไทย) และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 72 แห่ง นอกจากนี้ยังมีสถาบันอุดมศึกษา และสถาบันการศึกษาเฉพาะทางในระดับอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงและหน่วยงาน อื่นๆ นอกเหนือจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในส่วนของสถาบันวิทยาลัยชุมชน ได้มีการจัดตั้งวิทยาเขตขึ้นใน 20 จังหวัดทั่วประเทศ ตามนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นให้เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา ให้การศึกษาและฝึกอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาชีพ และ

พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลและชุมชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น. 54)

### 1.3.1 ประเภทสถาบันอุดมศึกษา

1.3.1.1 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หรือ มหาวิทยาลัยรัฐ (Public Higher Education Institution/ University) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับอุดหนุนงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐ โดยผ่านรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลท้องถิ่น

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 57 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยนครพนม มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน สถาบันวิทยาลัยชุมชน (มี 20 วิทยาเขต กระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ของประเทศไทย) และประกอบด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 38 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 สถาบัน

1.3.1.2 สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ (National Higher Education Institution/ University) หรือที่เรียกว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (Autonomous University) ที่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน เพื่อประกันคุณภาพการศึกษา และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการแข่งขันของสถาบันในอนาคต จำนวน 26 แห่ง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น

1.3.1.3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน (Private Higher Education Institution/ University) คือ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอน ภายใต้การบริหารงานของหน่วยงานภาคส่วนเอกชน ในประเทศไทย สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หลังจากได้รับการรับรองหลักสูตรที่ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแล้ว จะต้องมีการส่งหลักสูตรดังกล่าวให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพิจารณารับรองคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถบรรจุเข้ารับราชการในอัตราเงินเดือนเทียบเท่ากับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 72 แห่ง ประกอบด้วยมหาวิทยาลัย 42 แห่ง สถาบัน 10 แห่ง วิทยาลัย 19 แห่ง และสถาบันอิสระแห่งชาติ 1 แห่ง

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ  
อุดมศึกษา จำนวน 57 แห่ง จำแนกตามประเภทสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา,  
2561) ดังตาราง 1

ตาราง 1 รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
จำแนกตามประเภทสถาบัน

มหาวิทยาลัย ของรัฐทั่วไป (9)	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ (38)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล (9)	สถาบันวิทยาลัย ชุมชน (1)
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏ กาญจนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพ	สถาบันวิทยาลัย ชุมชน
มหาวิทยาลัยนครพนม	มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก	
มหาวิทยาลัยนราธิวาส ราชนครินทร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทระเกษม	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี	
มหาวิทยาลัยนเรศวร	มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร	
มหาวิทยาลัย มหาสารคาม	มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์	
มหาวิทยาลัยรามคำแหง	มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา	
มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช	มหาวิทยาลัยราชภัฏ เทพสตรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ศรีวิชัย	
มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี	มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สุวรรณภูมิ	

ตาราง 1 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย ของรัฐทั่วไป (9)	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ (38)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล (9)	สถาบันวิทยาลัย ชุมชน (1)
สถาบันเทคโนโลยี ปทุมวัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้าน สมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏ พิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มงคลอีสาน	

ตาราง 1 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย ของรัฐทั่วไป (9)	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ (38)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล (9)	สถาบันวิทยาลัย ชุมชน (1)
	มหาวิทยาลัยราชภัฏ รำไพพรรณี		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอล งกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏ ศรีสะเกษ		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุราษฎร์ธานี		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์		
	มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี		

### 1.3.2 บทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

#### 1.3.2.1 บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ มีลักษณะความแตกต่าง  
ในหลักการสำคัญ ด้านโครงสร้างการบริหาร อำนาจหน้าที่ และกระบวนการบริหารงาน ที่ทำให้  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความแตกต่างไปจากโครงสร้างการบริหารอำนาจหน้าที่ ของส่วน  
ราชการ อื่นๆ ในระบบราชการส่วนกลาง การพิจารณาและสร้างกรอบความคิดทางกฎหมาย และ

การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจลักษณะพิเศษของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย 4 ประการ (สุรพล นิติไกรพจน์, 2557, น. 4-9) ดังต่อไปนี้

1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีพระราชบัญญัติจัดตั้งโดยเฉพาะ ทั้งที่เป็นพระราชบัญญัติจัดตั้งรวม และเป็นพระราชบัญญัติจัดตั้งของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ในลักษณะเป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่มีการกำหนดกรอบ วัตถุประสงค์ บทบาทและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นอย่างเดียวกัน (เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น) การจัดตั้งขึ้นโดยมีพระราชบัญญัติเฉพาะของตนเองเช่นนี้ ทำให้สถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์ชัดเจนให้ต้องดำเนินการ มีลักษณะวิธีการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีโครงสร้างขององค์กร และมีระบบการบริหารจัดการที่แตกต่างไปจากส่วนราชการในระดับกรมทั้งหลาย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละแห่งมีวัตถุประสงค์เป็นพระราชบัญญัติของตนเองโดยเฉพาะ ที่กำหนดโครงสร้างขององค์กรในการบริหาร กรอบบทบาทและอำนาจหน้าที่ ภารกิจตามพันธกิจ และวิธีปฏิบัติงานของสถาบัน ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไปตามพระราชบัญญัติจัดตั้งแต่ละสถาบัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ และไม่จำเป็นต้องจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อการบริหาร ลักษณะดังกล่าวข้างต้นนี้เองที่เป็นลักษณะพิเศษเฉพาะ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความแตกต่าง และไม่ต้องใช้วิธีการปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเดียวกันกับส่วนราชการในระดับกรมทั้งหลาย

2) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นนิติบุคคลในภาคมหาชน ในลักษณะการเป็นอิสระของตนโดยเฉพาะ ซึ่งแยกต่างหากมาจากรัฐ และเป็นการรับรองความเป็นอิสระของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละแห่งอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่การเป็นนิติบุคคลหมายถึงความสามารถในการมีสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ อาทิ มีเจตจำนงเป็นของตนเองโดยเฉพาะ การมีทรัพย์สินเป็นกรรมสิทธิ์และจัดการทรัพย์สินของตนเองได้ มีอำนาจในการแต่งตั้งหรือจ้างบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น การมีสถานะเป็นนิติบุคคลจึงเป็นพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ของความเป็นอิสระขององค์กรต่างๆ เพราะเป็นการสร้างตัวเพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรนั้นๆ นั่นเอง เป็นหลักฐานสำคัญที่รับรองและเป็นการแสดงสถานภาพ ในการที่จะปฏิบัติภารกิจในการจัดการอุดมศึกษาต่อไปให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

การเป็นนิติบุคคลมหาชน ทำให้สถาบันอุดมศึกษาและการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา ได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือจากงบประมาณแผ่นดินที่

รัฐจัดทำให้ทุกปีตามความจำเป็น และหากมีความต้องการความช่วยเหลือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในฐานะนิติบุคคลมหาชนก็สามารถร้องขอความช่วยเหลือทางกฎหมายจากสำนักงานอัยการสูงสุด ขอความเห็นทางกฎหมายจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือขอให้สาธารณประโยชน์หรือที่ราชพัสดุในความดูแลของกรมธนารักษ์หรือหน่วยงานอื่นๆ ได้ โดยไม่ต้องเสียค่าตอบแทน รวมทั้งยังไม่ต้องรับผิดชอบในการเสียหายเงินได้นิติบุคคลอีกด้วย

3) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง มีขอบเขตของวัตถุประสงค์ และภารกิจ ที่กำหนดไว้โดยชัดแจ้งในพระราชบัญญัติจัดตั้ง ที่ระบุเจตนาของรัฐที่มอบหมายมาให้สถาบันแต่ละแห่งรับผิดชอบภารกิจเฉพาะเรื่องที่ปรากฏอย่างชัดเจน และโดยปกติแล้วสถาบันอุดมศึกษาของรัฐก็จะถูกกำหนดให้รับผิดชอบภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้สังคม การศึกษาค้นคว้าและการวิจัยในวิชาการชั้นสูง การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอาจมีภารกิจอื่นมาเพิ่มเติมขึ้นได้บ้างตามพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่จะต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น เป็นอำนาจหน้าที่เฉพาะที่กฎหมายมอบไว้แก่สถาบันอุดมศึกษานั้นๆ ให้ดำเนินการให้สำเร็จ โดยมีการใช้ทรัพยากรงบประมาณและบุคลากรที่รัฐจัดให้ และเป็นภารกิจเฉพาะที่ส่วนราชการอื่นไม่มีหน้าที่มาเกี่ยวข้อง แทรกแซง หรือสั่งการ (เว้นแต่ที่จะได้มีกฎหมายกำหนดให้กรทำได้ไว้โดยเฉพาะ) และก็เป็นภารกิจจำกัดขอบเขตของการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปในเวลาเดียวกันด้วย

4) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบริหารจัดการเบ็ดเสร็จโดยสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสายการบังคับบัญชาและมีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุด และเป็นองค์กรสุดท้ายในการตัดสินใจในทุกๆ เรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา แม้แต่ปลัดกระทรวง หรือรัฐมนตรี ก็ไม่สามารถจะสั่งการบังคับบัญชาการใดๆ ต่อสถาบันอุดมศึกษาได้ ความแตกต่างไปจากส่วนราชการอื่นๆ ในประเด็นนี้ มีความชัดเจน และสะท้อนเจตนาที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐอิสระอย่างเต็มที่ในการดำเนินการ

นอกจากนั้น สภามหาวิทยาลัยยังเป็นองค์กรบริหารงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรกลุ่ม (Collective Organ) ที่มีกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์เรื่ององค์ประชุม การนัดประชุม การลงมติและวิธีการดำเนินงานไว้โดยเฉพาะ ต่างไปจากโครงสร้างของการตัดสินใจสูงสุดที่เป็นองค์กรเดี่ยวที่อยู่ในรูปของระบบราชการ สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรตัดสินใจสุดท้ายของการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่จะไม่ให้ผู้ใดหรือหน่วยงานใดจะมาสั่งให้มีการการแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือทบทวนการตัดสินใจใดๆ ได้อีก

### 1.3.2.2 หน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ความสัมพันธ์กับรัฐในการควบคุมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ (สุรพล นิติไกรพจน์, 2557, น. 10-16) มีดังต่อไปนี้

#### 1) การบริหารงานทั่วไป

สถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนราชการจึงต้องดำเนินการตามแนวทางและนโยบายที่รัฐโดยกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้กำหนด โดยที่จะมีการดำเนินการในเรื่องการเปิดการเรียนการสอน การรับนักศึกษาและจำนวนนักศึกษาที่รับเข้าศึกษา แนวทางและทิศทางการผลิตบัณฑิต สาขาวิชาที่มีความเหมาะสมในแต่ละหลักสูตร ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาในระบบราชการจะต้องนำเอาแนวนโยบาย หรือทิศทางหลักของฝ่ายนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาลไปดำเนินการ โดยต้องสอดคล้องกับแผนรวมทางการศึกษาของรัฐ และต้องได้รับความเห็นชอบเพื่อให้เป็นกรอบในการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณและบุคลากรจากรัฐ เพื่อดำเนินการในเรื่องการขอตั้งส่วนงานใหม่ การจัดตั้งคณะใหม่ หรือการเปิดสาขาวิชาใหม่ๆ นอกจากนั้นในบางเรื่อง อาทิ กรณีที่อธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ยังต้องอยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาสั่งการของเลขาธิการคณะกรรมการ การอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาลงโทษทางวินัย ในกรณีที่สภามหาวิทยาลัยไม่ใช้อำนาจดำเนินการในกระบวนดังกล่าว เป็นต้น ทำให้ยังคงมองเห็นถึงจุดยึดโยงอยู่กับระบบการบังคับบัญชาของรัฐกับสถาบันอุดมศึกษา

#### 2) การบริหารงานบุคคล

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในระบบราชการ มีระบบของการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบมาตรฐานกลาง ดูแลโดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (กพอ.) ที่กำหนดลักษณะ ระดับตำแหน่ง ค่าตอบแทน ตลอดจนกำหนดจำนวนที่เหมาะสม ให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษา ในการมีกรอบอัตรากำลังเพื่อรองรับภารกิจของสถาบัน ทั้งยังได้รับงบประมาณแผ่นดินสำหรับจ่ายเป็นเงินเดือน และค่าตอบแทนของข้าราชการ กพอ. เหล่านี้ โดยผ่านงบประมาณหมวดเงินเดือน ที่รัฐจัดสรรให้ในแต่ละปีด้วย ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ เช่น การปรับเพิ่มเงินเดือน การปรับฐานเงินเดือนหรือเงินประจำตำแหน่งในระดับประเทศของระบบราชการ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาก็จะได้รับผลกระทบ และมีความเปลี่ยนแปลงไปด้วยตามกรอบหลักเกณฑ์กลางของการบริหารงานภาครัฐ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 รัฐไม่อนุญาตให้สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการบรรจุข้าราชการเพิ่มขึ้น แต่ใช้หลักเกณฑ์การบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย อันส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ที่ยังคงเป็นข้าราชการอยู่มีจำนวนน้อยลงเรื่อยๆ และบุคลากรประเภทใหม่ที่เรียกว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” ในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการเพิ่มจำนวนมากขึ้น จนมีมากกว่าข้าราชการในปัจจุบัน ซึ่งทำให้อำนาจบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษามีเพิ่มมากขึ้นตลอด ตามจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้น และสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลที่ใช้สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยเหล่านี้

### 3) การบริหารงบประมาณและการเงิน

สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการ ถูกบังคับตามกฎหมาย ให้จัดทำคำขอตั้งงบประมาณแต่ละปี โดยกระบวนการแจกแจงรายการงบประมาณในลักษณะเดียวกับส่วนราชการทั้งหลายภายใต้แผนงานต่างๆ ที่กำหนดหรือได้รับความเห็นชอบไว้ เมื่องบประมาณประจำปีได้รับอนุมัติ ก็จะได้รับงบประมาณที่โอนมาในลักษณะเงินประจำงวด ที่อาจมีหลายงวดในแต่ละปีตามความเหมาะสม และความจำเป็นในการบริหารงบประมาณภาครัฐ และการใช้จ่ายก็ต้องเป็นไปตามรายการหรือแผนงานที่ได้รับความเห็นชอบไว้ นอกจากนั้นในรายการรายจ่ายต่างๆ ที่กำหนดรายการไว้ในลักษณะเดียวกับ ส่วนราชการอื่นๆ เช่น ค่าอาหารทำการนอกเวลา ค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการต่างประเทศ เป็นต้น สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการจะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ และอัตราการจ่ายเงินที่หน่วยงานกลางภาครัฐ (เช่น กรมบัญชีกลาง เป็นต้น) ประกาศกำหนดขึ้นไว้ให้ใช้กับส่วนราชการโดยทั่วไป โดยไม่อาจกำหนดยกเว้นอัตราหรือหลักเกณฑ์การจ่ายดังกล่าวได้ เพราะเป็นงบประมาณรายจ่ายที่มาจากเงินงบประมาณส่วนกลางของรัฐ ซึ่งจะต้องจ่ายภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ และอัตราเดียวกันกับส่วนราชการอื่น

รัฐได้จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่เป็นส่วนราชการในสัดส่วนที่ลดน้อยลง เมื่อเทียบกับการขยายตัวของงบประมาณภาครัฐ โดยนอกจากงบประมาณแผ่นดินในส่วนของงบเงินเดือนข้าราชการแล้ว สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ก็จะได้รับงบประมาณในหมวดค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และค่าวัสดุ ในลักษณะการเหมาจ่ายเป็นก้อนและในวงเงินที่ต่ำ เงินงบประมาณในหมวดนี้มักไม่เพียงพอสำหรับการใช้จ่ายของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละปีอยู่แล้ว จึงไม่เป็นประเด็นในเรื่องการคืนงบประมาณ เหลือจากนั้นก็เงินงบประมาณในหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ซึ่งต้องดำเนินการตามรายการที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่นำเสนอและได้รับการอนุมัติอย่างเคร่งครัด และมักไม่เพียงพอ ดังนั้นการที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการจะต้องใช้จ่ายงบประมาณตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขของความเป็นส่วน

ราชการจึงมีความสำคัญน้อยลง ในสภาวะการณ์ที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีส่วนการใช้  
 จ่ายเงินที่มาจากกาพึ่งพาตนเอง (จากเงินรายได้จากการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการ  
 ทางวิชาการ ที่สถาบันอุดมศึกษาจัดเก็บไว้เองได้ ตามอำนาจที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้ง) ที่มี  
 จำนวนมากกว่าเงินที่ได้รับจากงบประมาณแผ่นดินในแต่ละปีเช่นนี้

#### 4) การควบคุมจากรัฐ

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นส่วนราชการเช่นเดียวกับส่วนราชการ  
 ทั้งหลาย ที่จะต้องอยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาในสายการบังคับบัญชา ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็น  
 ผู้บังคับบัญชาสูงสุด เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของรัฐที่ยึดโยงกันภายใต้โครงสร้างของสายการ  
 บังคับบัญชา อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือตนขึ้นไป และ  
 ผู้บังคับบัญชาย่อมมีอำนาจสั่งการต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งในแง่การสั่งการเหนือตัวบุคคล  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะสั่ง แต่งตั้ง โยกย้าย กำหนดให้ดำรงตำแหน่งใดๆ หรือให้ความดี  
 ความชอบ กับทั้งมีอำนาจที่จะพิจารณาลงโทษทางวินัยได้ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีอำนาจ  
 เหนือการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะสั่งการให้กระทำการ สั่งให้แก้ไขเปลี่ยนแปลง การ  
 กระทำที่เห็นว่าผิดพลาดบกพร่อง หรือกระทั่งสอดเข้าไปกระทำการแทนผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็น  
 ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาละเลยต่อหน้าที่ที่พึงปฏิบัติได้

หากนำเอาหลักเกณฑ์ทางกฎหมายมหาชน มาปรับเข้ากับลักษณะ  
 ของสถาบันอุดมศึกษาไทย ก็อาจกล่าวได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ จะอยู่  
 ภายใต้อำนาจบังคับบัญชา โดยตัวสถาบันอุดมศึกษาเอง ก็เป็นองค์กรใต้บังคับบัญชาของ  
 เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ  
 พิจารณาจากลักษณะพิเศษของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย ที่มีความแตกต่างไปจาก  
 ลักษณะของส่วนราชการโดยทั่วไป และเมื่อพิจารณาจากข้อเท็จจริงของการที่สถาบันอุดมศึกษา  
 ของรัฐทุกแห่งมีพระราชบัญญัติจัดตั้งเฉพาะ ที่กำหนดวัตถุประสงค์ ภารกิจ องค์กรบริหารงานและ  
 ระบบการบริหารเฉพาะของตน ที่แตกต่างไปจากส่วนราชการที่เป็นกรมอื่นๆ ประกอบกับ  
 พัฒนาการของระบบการควบคุมสถาบันอุดมศึกษา ที่ปรับตัวไปสู่การให้ความสำคัญอิสระที่มาก  
 ยิ่งขึ้นแก่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ทั้งทางด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหาร  
 การเงินและงบประมาณ การบริหารบุคคลจากการมอบอำนาจในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ ให้  
 สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ดำเนินการเอง และการที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งมีองค์กรบริหาร  
 สูงสุดในรูปองค์กรคณะบุคคล ที่ไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชาของระบบราชการ (ต่างจากส่วน  
 ราชการระดับกรม ซึ่งมีผู้บริหารเป็นอธิบดีเพียงผู้เดียวซึ่งอยู่ใต้สายบังคับบัญชาของปลัดกระทรวง

และรัฐมนตรี) ในยุคสมัยปัจจุบันที่มีการมอบอำนาจและให้ความเป็นอิสระเป็นอย่างมากต่อมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งระบบ ซึ่งต่างก็มีพระราชบัญญัติเฉพาะรองรับกระบวนการบริหารงานภายในของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาอยู่แล้วนั่นเอง

## 2. แนวคิดความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

### 2.1 ความเสี่ยง

#### 2.1.1 ความหมายของความเสี่ยง

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission, 2004) สรุปถึงความเสี่ยงไว้ว่า คือ โอกาสไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

Heinz-Peter Berg (2010) ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และพบมีอยู่ในทุกสถานการณ์ของมนุษย์ ในชีวิตประจำวัน ทั้งในองค์กรสาธารณะ และองค์กรภาคเอกชน ขึ้นอยู่กับบริบทนั้นๆ ซึ่งเป็นโอกาส หรือความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และความรุนแรง หรือเป็นขนาดของผลของเหตุการณ์นั้น

ศิลาพร ศรีจันเพชร (2554) ให้ความหมายของความเสี่ยงว่า คือ โอกาสที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ ซึ่งเป็นความแตกต่างที่มีผลกระทบในเชิงลบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร

ชยาภา อัดชู (2557) ให้ความหมายความเสี่ยงว่า หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในอนาคต และมีผลกระทบ หรืออาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน งบประมาณ และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวก โดยการวัดจากโอกาสที่จะเกิดของเหตุการณ์ และผลกระทบที่ได้รับ

ในที่นี้ความเสี่ยง จึงหมายถึง ความน่าจะเป็นของการเกิดความผิดพลาด เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ โดยอาจจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถาบัน ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

#### 2.1.2 ประเภทของความเสี่ยง

COSO ได้แบ่งกลุ่มวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นมูลเหตุของการเกิดขึ้นของความเสี่ยง ออกเป็น 4 กลุ่ม และ COSO ได้ใช้กลุ่มวัตถุประสงค์เหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ใช้แบ่งกลุ่มประเภทความเสี่ยงที่กิจการต้องเผชิญ ได้แก่

2.1.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

2.1.2.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้น อาจเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

2.1.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงินและรายงาน (Financial & Reporting Risk) รายงาน ต่างๆ มีความถูกต้องเชื่อถือได้และครบถ้วน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน ฐานข้อมูลสำคัญ ระบบสารสนเทศขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ความทันเหตุการณ์ ความปลอดภัยและการเข้าถึงข้อมูล และการสูญเปล่า

2.1.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk) การปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในรูปแบบของความเสียหายเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 6 หลัก (จันทรรักษ์ วุฒิปรีชาสิทธิ์ และณัฐกริช เปาอินทร์, 2564, น. 135-137; แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์, 2559) ดังต่อไปนี้

1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการ ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) หลักคุณธรรม (Morality) ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม

3) หลักความโปร่งใส (Transparency) เป็นกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอน ในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วม แสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา / ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อใน การปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ สอนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหา สาธารณะ

6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) เป็นการตระหนักใน เรื่องการมีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ในการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องยึดหลักความประหยัดและ ความคุ้มค่า

### 2.1.3 ระดับของความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

2.1.3.1 ความเสี่ยงระดับคณะ (Enterprise Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ การดำเนินงานโดยภาพรวมของคณะ ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่วางไว้ เช่น ความ ผิดพลาดเรื่องกำหนดนโยบาย การกำหนดโครงสร้างการจัดการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของเทคโนโลยี การจัดหารายได้ไม่เป็นตามเป้าหมาย เป็นต้น

2.1.3.2 ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Business Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะทำ ให้การดำเนินงานในแต่ละหน่วยงาน กลุ่มงาน และสายงาน ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของหน่วยงาน เช่น ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ไม่มี ประสิทธิภาพ

2.1.3.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Functional Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิด จากปัจจัยภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกัน/ลดความเสี่ยง ทำได้โดยจัด ให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอ และเหมาะสม เช่น ไม่มีการควบคุมการจัดทำรายงานของ เจ้าหน้าที่ และไม่จัดส่งรายงานภายในเวลาที่กำหนด แบบรายงานที่จัดทำขาดการควบคุม และ ติดตามอย่างใกล้ชิด เป็นต้น

2.1.3.4 ความเสี่ยงในเหตุการณ์ (Event Risk) เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดเป็น ประจำ แต่เป็นเหตุการณ์พิเศษที่เกิดขึ้นได้ ในทุกระดับของคณะ เช่น กรณีสงครามอเมริกาบอริก ความขัดแย้งของจีนกับอเมริกา กรณีภัยพิบัติธรรมชาติ น้ำมันขึ้นราคา เป็นต้น

## 2.2 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการตัดสินใจที่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งสามารถตรวจสอบพบได้ในช่วงปลายปี 1940 และต้นปี 1950 (Dickinson, 2001 as cited in Setapa, et al., 2015) การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ใช้กันมานาน โดยมีมาตรฐานและแนวทางที่ถูกจัดทำเป็นคู่มือไว้หลากหลายมากมาย (ได้แก่ AZ/NZS Standards Australia International 2004, ISO Standard 2007, IEC: International Electrotechnical Commission 2008, RIM: Risk and Insurance Management Society, Inc 2006, COSO: The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission 2004, Deloitte 2010 เป็นต้น)

มีการอธิบายทั้งในส่วนที่ว่าการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการตัดสินใจ ที่ไม่รวมการระบุและการประเมินความเสี่ยง และการอธิบายว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สมบูรณ์ ที่รวมการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยง (Berg, 2010, p. 80) จึงได้มีการให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2563, น. 15) สรุปความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์กรโดยมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

สุมนา เสือเอก (2560, น. 28-29) กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ว่าเป็นกระบวนการที่นำไปใช้ในการกำหนดเครื่องบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง รวมไปถึงการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างหรือเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และเพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดขอบเขต หรือขั้นตอนการดำเนินงาน ที่ทำให้สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอน และสามารถบริหารโอกาสทางธุรกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ประณต มีสอน, พรพิมล ประวิตรุ่งเรืองกิจ, และ วินิจ เทือกทอง (2559, น. 4) สรุปว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งประเมินวัตถุประสงค์คุณภาพการให้บริการ โดยมีการนำระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างมีระบบและเป็นกระบวนการ

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2554, น. 423) กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงว่า คือ กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการ

ออกแบบ โดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อใช้ในการคาดการณ์ และลดผลเสียของความไม่แน่นอนหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล (2561, น. 114-115) กล่าวถึงความหมายของการบริหารความเสี่ยง ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ คือ 1) การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture) 2) การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities) 3) การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices) 4) การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy-setting and Performance) 5) การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Management Risk to Strategy and Business Objectives) และ 6) การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value)

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในที่นี้ จึงหมายถึง แนวปฏิบัติในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ โดยความร่วมมือของคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในสถาบัน เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมประเมินได้อย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของสถาบัน

### 2.3 ประเภทของการบริหารความเสี่ยง

แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) Traditional Risk Management: TRM การบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม และ (2) Enterprise Risk Management: ERM การบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร

#### 2.3.1 การบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม (Traditional Risk Management: TRM)

มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

2.3.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี ของมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน

2.3.1.2 การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม

2.3.1.3 การประเมินความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

2.3.1.4 การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.1.5 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยฯ หรือ คณะ/สถาบัน/สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

2.3.1.6 การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

2.3.1.7 การติดตามผล และทบทวน เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

## 2.3.2 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

ศิลปพร ศรีจันเพชร (2554, น. 2) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร ได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและจัดการกับความเสียหายให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นผลการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (COSO, 2017) จึงเป็นการบริหารความเสี่ยงที่นิยมใช้ในปัจจุบัน

COSO (2017) ได้ให้นิยามใหม่ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หมายถึงวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติ บุคลากรร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) พัฒนาขึ้น โดย COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Trade way Commission) ได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2547 นิยมเรียกกันย่อๆ ว่า COSO ERM (โคโซ อีอาร์เอ็ม) หรืออาจเรียกสั้นๆ ว่า ERM เป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแบบ บูรณาการ ซึ่งจะครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรต้องเผชิญ มีการกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กร จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อันอาจจะกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งนี้ผู้บริหารสูงสุดจะมีความรับผิดชอบสูงสุดที่จะจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

COSO (2004) เป็นหนึ่งในกรอบ ERM ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดซึ่งถูกนำไปใช้ใน บริษัท ต่างๆ ทั่วโลก ERM บางครั้งเรียกว่า "การบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ" "การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์" "การบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม" "การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ" "การบริหารความเสี่ยงองค์กร" และ "การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร" ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงแบบไซโล ความแตกต่างที่สำคัญของ ERM จากการจัดการความเสี่ยงตามไซโลแบบดั้งเดิมคือ บริษัทสามารถเพิ่มมูลค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขณะที่ลดความเสี่ยง เมื่อดำเนินการตามกรอบ ERM (Yazid, Hussin, & Wandaud, 2011) ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

1) ทุกองค์กรดำรงอยู่เพื่อมอบคุณค่า (Value) ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งคุณค่า (Value) นั้นจะเกิดขึ้นได้ถ้าหากฝ่ายบริหารได้มีการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุด

ระหว่างเป้าหมายในเรื่องการเจริญเติบโต และผลตอบแทนขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งฝ่ายบริหารได้ใช้ทรัพยากรในการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ทุกองค์กรย่อมประสบกับความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ตัดสินใจว่า จะยอมรับความไม่แน่นอนได้มากน้อยเพียงใด เนื่องจากจะต้องเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยความไม่แน่นอนนั้นก่อให้เกิดได้ทั้งความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนการลด/เพิ่มคุณค่าที่ต้องส่งมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และ

3) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สามารถช่วยให้ฝ่ายบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่มีทั้งความเสี่ยงและโอกาส ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มความสามารถแก่ผู้บริหารในการสร้างคุณค่าได้

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม (Traditional Risk Management: TRM) และ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) จะพบว่าวิธีการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิมจะประเมินความเสี่ยงของธุรกิจที่แตกต่างกัน ความเสี่ยงแบบเดียวกันอาจส่งผลกระทบต่อแผนกอื่นๆ และหากมีการสื่อสารที่ไม่ดีปัญหาจะไม่ได้รับการแก้ไข จะแย่งเรื่องๆ ตามสถานการณ์ของมุมมองที่จำกัด และความเสี่ยงเดียวกันอาจยังคงเกิดขึ้นในแผนกต่างๆ และไม่เคยได้รับการชื่นชมอย่างเต็มที่ ในทางกลับกัน การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสามารถเชื่อมต่อความเสี่ยงและจัดการกับผลกระทบสะสมในพื้นที่ต่างๆ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร นั้นค่อนข้างบอบบางและมองธุรกิจโดยรวม เข้าใจความต้องการและพยายามหาเส้นทางที่แตกต่าง ที่องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะให้การสังเกตแนวโน้มและการเชื่อมต่อ จากนั้นวิเคราะห์เข้าด้วยกัน เพื่อระบุความเสี่ยง เพื่อให้สามารถป้องกันได้ หรือลดผลกระทบลง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ขององค์กร เน้นความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกด้าน โดยที่วิธีการดั้งเดิมเป็นการมุ่งเน้นเชิงลบ ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียจากการแลกเปลี่ยนสกุลเงินหรืออัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน การสูญเสียทางการเงินที่อาจเกิดจากการหยุดชะงักในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือการถูกโจมตีทางไซเบอร์ด้านเทคโนโลยีขององค์กร ความมีชื่อเสียงด้านการบริหารความเสี่ยงที่ดี สามารถชักจูงนำนักลงทุนมาให้กับองค์กรด้วยความมั่นใจว่า การลงทุนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและความคาดหวังของนักลงทุนได้ตลอดเวลา แต่ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือ การ

บริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร ต่างมีวัตถุประสงค์ต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้คณะกรรมการหรือผู้บริหารทราบได้ ในเวลาอันเหมาะสม เพียงแค่ว่า องค์กรกำลังมุ่งสู่ทิศทางใด และเข้าใจความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน แต่ไม่สามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ได้ว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ (Oliva, 2016, p. 68)

จึงสามารถสรุปแนวความคิดความแตกต่างระหว่าง TRM and ERM ที่สำคัญ (Saeidi, Sofian, & Rasid, 2014, p. 6; อุทัยวรรณ จรุงวิญญ, 2559, น. 6) ได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 แนวความคิดความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิมและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

Traditional Risk Management: TRM	Enterprise Risk Management: ERM
1. ทำแยกเป็นส่วนๆ หรือฝ่าย (Risk as individual hazards, Risk identification and assessment)	1. ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร (Risk viewed in context of business strategy)
2. บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข) (Focus on discrete risks, Risk mitigation)	2. บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น) (Focus on critical risks, Risk portfolio development, Risk optimization)
3. ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ (Risk limits, Risks with no owners)	3. ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Risk strategy, Defined risk responsibilities)
4. มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย (Haphazard risk quantification)	4. มุ่งเน้นด้านบวกด้วย โดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ควบคู่กับด้านลบ (Monitoring and measurement of risks)
"Risk is not my responsibility"	"Risk is everyone's responsibility"

## 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (2017) เน้นความสัมพันธ์ของ กลยุทธ์ในบริบทอันประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ขององค์กร โดยมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับหลักการบริหารความเสี่ยง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้ องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะสามารถแสดงความสัมพันธ์ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้ดังนี้

1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission, Vision, and Core Values)  
พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ที่มีความสอดคล้องกัน จะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนด

เป้าหมายและทิศทางขององค์กร และแสดงจุดยืนขององค์กร เพื่อการทราบว่าจะมุ่งไปสู่เป้าหมายปลายทางอย่างไร ซึ่งพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อผลลัพธ์ของกลยุทธ์ (Enterprise Risk Management Affects Strategy) ในการบริหารความเสี่ยงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดการบริหารงานและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม และเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ระดับอื่นในองค์กร ในลักษณะการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งกระทำโดยผู้บริหาร ที่ต้องมีความเข้าใจภาพลักษณ์ของความเสี่ยงทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร อันจะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลความเสี่ยงที่จำเป็นต่อการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์นั้นต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งการบรรลุของพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรด้วย

3) ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Enhance Performance) ผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หน้าที่ และวิธีการ ในการบรรลุผลตามการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร จากความหลากหลายของความเสี่ยงที่มีทั้งรู้ล่วงหน้าและไม่รู้ล่วงหน้า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้การวัดประสิทธิภาพวิธีต่างๆ ได้แก่ การวัดผลด้านการเงิน การวัดผลด้านการดำเนินงาน การวัดผลด้านหน้าที่ การวัดผลด้านโครงการ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่ต้องการและยอมรับได้ โดยพิจารณาจากภาพลักษณ์ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ในระดับหน่วยธุรกิจ ในระดับการปฏิบัติงาน เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภท ความรุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

ด้วยวัตถุประสงค์ เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission, 2006) ได้พัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) และมีการประยุกต์ใช้แพร่หลายในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงหากำไร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายใน (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (4) การประเมินความเสี่ยง (5) การเลือกกลยุทธ์

จัดการความเสี่ยง (6) การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (7) การรายงานและการสื่อสาร และ (8) การติดตามประเมินผล ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO

ที่มา : <http://www.coso.org>

โดยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ถูกนำไปปรับใช้ในการจัดความเสี่ยงในมิติต่างๆ ดังนี้

#### 2.4.1 การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environmental)

สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง โดยจะประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในองค์กร รวมไปถึงปรัชญาการ บริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

#### 2.4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนด

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กร

ยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 2.4.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์
- 2.4.2.2 ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน
- 2.4.2.3 ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2.4.2.4 ด้านการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

**2.4.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** คือ ปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่า เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ หรือการระบุความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- 2.4.3.1 ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ
- 2.4.3.2 แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 2.4.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

**2.4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 ลักษณะ ดังนี้

- 2.4.4.1 โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- 2.4.4.2 ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างองค์กร กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหาร เกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมี และที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงาน และการติดตามผล สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน เป็นต้น

**2.4.5 การตอบสนองของความเสี่ยง (Risk Response) การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือเมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้ และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการ จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)**

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

2.4.5.1 การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

2.4.5.2 การร่วมจัดการ (Share) การร่วมมือหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

2.4.5.3 การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.4.5.4 การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

**2.4.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญ**

ประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กร เพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร ควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

2.4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และผู้ถือหุ้น เป็นต้น

2.4.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสม สามารถดัดแปลงเท่าที่จำเป็น การติดตามดูแลต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามการบริหารความเสี่ยง สามารถทำได้ 2 แบบคือ

2.4.8.1 การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

2.4.8.2 การติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากการเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั่วโลก ใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างมีเหตุผลและประสิทธิภาพ (Feri Afrinaldi, Muhamad Zameri Mat Saman, & Awalluddin Mohamad Shaharoun, 2009; Lam, 2006; Stephen, 2001 as cited in Setapa, et al., 2015; Sulaiman, et al., 2007) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งแจกแจงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผ่ไปทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากความเสี่ยงมีอิทธิพลที่ทำให้กลยุทธ์และผลการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกันในทุกแผนกและทุกหน้าที่ (COSO, 2017, p. 6)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO, 2017) เน้นการเพิ่มมูลค่าของสถาบัน โดยการพัฒนาแผนกลยุทธ์ การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับภารกิจต่างๆ ของสถาบัน มีการตั้งเป้าหมายทางภารกิจผ่านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์

ที่ตั้งไว้ของสถาบัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ COSO-ERM, 2017 จึงเป็นการให้ความสำคัญกับการนำการบริหารความเสี่ยง มาสนับสนุนจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของกระบวนการใหม่ให้มีความละเอียดชัดเจนขึ้น จากเดิมมี 8 องค์ประกอบ (ดังกล่าวข้างต้น) ปรับเป็น 5 องค์ประกอบ คือ (1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) (2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting) (3) ผลการดำเนินงาน (Performance) (4) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) และ (5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ที่มา : <http://www.coso.org>

โดยมีกรอบที่จัดเป็นชุดของหลักการ 20 หลักการที่เกี่ยวข้องกัน (COSO, 2017, p. 6 และ 10) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) เป็นการกำกับดูแลการกำหนดสถานะขององค์กร ตอกย้ำความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบในการกำกับดูแลสำหรับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าทางจริยธรรมพฤติกรรมที่ต้องการ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในกิจการขององค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการ (หลักการที่ 1-5) ดังนี้

2.4.1.1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลียงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น

2.4.1.2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรกำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป็นต้น

2.4.1.3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า ผู้ลงทุนและองค์กรประกอบอื่นๆ

2.4.1.4 แสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม เป็นต้น

2.4.1.5 ดึงดูด พัฒนา และรักษานักบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ เป็นต้น

2.4.2 การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting) การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ผ่าน

กระบวนการกำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ และจะเป็นพื้นฐาน ในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการ (หลักการที่ 6-9) ดังนี้

2.4.2.1 วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

2.4.2.2 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

2.4.2.3 ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นต่อความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ที่สนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลัก และความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.4.2.4 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยง จากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ต้องมีหลักการดังนี้

- 1) ฝ่ายบริหารกำหนดนโยบายความเสี่ยง และบรรลุฉันทามติกับผู้บริหารระดับอื่นๆ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 2) การบริหารระดับสูงเน้นการบริหารความเสี่ยงเป็นสำคัญ
- 3) เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เหมาะสมต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

4) หน่วยประสานงานส่วนกลางที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยการประเมินความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้

5) แต่ละหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกลุ่มเสี่ยงเฉพาะ มีทีมหรือคณะทำงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยประสานงานส่วนกลาง และ

6) พันธกิจของหน่วยงานประสานงานส่วนกลางคือการประกันการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานการวัดของทุกหน่วยงานและภาคส่วน

2.4.3 ผลการดำเนินงาน (Performance) ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จำเป็นต้องได้รับการระบุและประเมิน ความเสี่ยงถูกจัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงในบริบทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) จากนั้นองค์กรจะเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญ ในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร โดยจะมีการรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการนี้ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงร่วมด้วย ประกอบด้วย 5 หลักการ (หลักการที่ 10-14) ดังนี้

2.4.3.1 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในรายการความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

2.4.3.2 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

2.4.3.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

2.4.3.4 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

2.4.3.5 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

2.4.4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะๆ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถ และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ (หลักการที่ 15-17) ดังนี้

2.4.4.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

2.4.4.2 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

2.4.4.3 แสวงหาการปรับปรุงในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

2.4.5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ในการรวบรวม

ข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญ จากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ที่ผู้บริหารต้องใช้ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล ในการรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง เพื่อการรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ ประกอบด้วย 3 หลักการ (หลักการที่ 18-20) ดังนี้

2.4.5.1 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

2.4.5.2 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4.5.3 รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับ ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

แนวทางการสื่อสารเชิงความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรในสังกัด (โมนิชย์ สูดจิตร์, 2559, น. 11) ประกอบด้วย (1) การสื่อสารภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างต่อเนื่อง (2) ข่าวสารมีเนื้อหาครบถ้วนเพียงพอต่อการสร้างความเข้าใจทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กระบวนการและเครื่องมือพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยง (3) ใช้ทั้งช่องทางทางการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (4) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้แก่ข้าราชการในสังกัด (Berg, 2010, p. 88-89)

จากกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบ ERM ของ COSO (2017) ที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม (COSO, 2004) สามารถเปรียบเทียบกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM ได้ดังตารางที่ 3

ตาราง 3 การเปรียบเทียบกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM

COSO-ERM 2004 (Enterprise Risk Management-Integrated Framework)	COSO-ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance)
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	2. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	3. ผลการดำเนินงาน (Performance)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	4. การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)
5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	
7. การติดตามประเมินผล (Monitoring)	
8. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	

กรอบ COSO - ERM 2017 ที่เน้นถึงการนำการบริหารความเสี่ยง มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายทางธุรกิจ และ ผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ ถึงแม้การบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถป้องกันเหตุการณ์อันไม่คาดคิด ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งหมดก็ตาม แต่การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ และช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ COSO, 2017 พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้นเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่า ผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง โดยแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงที่สำคัญ และวางแผนการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงที่ละขั้นตอนอย่างละเอียดประกอบด้วย การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analysis) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) และการติดตามความเสี่ยง (Risk Monitor) ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน (Sum, 2015 as cited in Sum, & Saad, 2017, p. 140-141) ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ธุรกิจ ระบุและเข้าใจวัตถุประสงค์ (Risk Analysis)** ของหน่วยงาน แผนก หรือกระบวนการเฉพาะที่ต้องการการจัดการความเสี่ยง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องระบุความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง ก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยง เช่น อาจระบุเป็นเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ของแผนก หรือคณะ เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** เป็นกระบวนการระบุเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ ที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษา คณะ หรือแผนก ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือแผนยุทธศาสตร์ เป็นการระบุรายการความเสี่ยง จัดประเภทความเสี่ยง และบันทึกไว้ในทะเบียนความเสี่ยง

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นกระบวนการสำหรับการประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดอันดับความเสี่ยง ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยสามารถมุ่งเน้นไปที่การจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ การจัดอันดับความเสี่ยงยังใช้ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม และสถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ผลลัพธ์ของการประเมินความเสี่ยง เพื่อวางแผนการตอบสนองความเสี่ยงหรือการดำเนินการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

**ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** การดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการตอบสนองความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับความเสี่ยงที่เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตัวเลือกการตอบสนองความเสี่ยงคือการหลีกเลี่ยง คงไว้ ลดหรือโอนความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นการกำจัดความเสี่ยงจากสถาบันอุดมศึกษา ความเสี่ยงจะยังคงอยู่หากไม่มีทางเลือกอื่นในการลดความเสี่ยง หรือหากมีทางเลือกอื่นที่ประหยัดมากกว่า การลดความเสี่ยงเป็นการลดความถี่หรือความรุนแรงของความเสี่ยง ตัวอย่างของเทคนิคการลดความเสี่ยงคือการกระจายความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับบุคคลที่สามที่มีความสามารถทางการเงิน เช่น บริษัทประกันภัย เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 5 การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitor)** เป็นขั้นตอนการจัดการความเสี่ยงขั้นสุดท้าย เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของการตอบสนองความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมของความเสี่ยงที่มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นและความเสี่ยงบางอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้น การตอบสนองความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการพัฒนาวิธีการใหม่สำหรับการจัดการความเสี่ยง หรือการมีวิธีการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงแบบเก่า วัตถุประสงค์ของการติดตามความเสี่ยง คือการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

จากขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการได้ ดังนี้

1) ผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะเป็นกลไกส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และเป็นทีพอใจของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

2) การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารขององค์กรได้เป็นอย่างดี และ

3) พิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะมีความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

## 2.5 ผลที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Benefits of Effective Enterprise Risk Management)

ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทุกองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนเป็นระยะ โดยตระหนักถึงโอกาสที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในการสร้างคุณค่าและความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในการแสวงหาคุณค่านั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และกรอบการทำงานที่ดีที่สุด กลยุทธ์และประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน แม้ว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) จะมีประโยชน์มากมาย แต่มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา (COSO, 2017, p. 3-4) ดังนี้

2.5.1 การเพิ่มช่วงของโอกาส (Increasing the Range of Opportunities) โดยพิจารณาความเป็นไปได้ในมุมมองทั้งด้านบวกและด้านลบของการบริหารความเสี่ยงที่สามารถระบุโอกาสใหม่ๆ และความท้าทายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับโอกาสปัจจุบัน

2.5.2 การระบุและจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Identifying and Managing Risk Entity-wide) การที่ทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากมาย ที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายๆ ภาคส่วนขององค์กร ในบางครั้งความเสี่ยงอาจเกิดจากส่วนใดส่วนหนึ่งของกิจการ แต่ไปส่งผลกระทบต่ออีกส่วน ด้วยเหตุนี้จึงต้องระบุและจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อการคงไว้และพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

2.5.3 การเพิ่มผลลัพธ์เชิงบวกและการได้เปรียบในขณะที่ลดสิ่งที่ไม่คาดคิดเชิงลบ (Increasing positive outcomes and advantage while reducing negative surprises)

การจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรช่วยให้หน่วยงานพัฒนาความสามารถในการระบุความเสี่ยง และตอบสนองอย่างเหมาะสม ลดสิ่งที่ไม่คาดคิด รวมถึงความคุ้มครองและการสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับผลกำไร ที่มาจากข้อได้เปรียบทางการพัฒนา

2.5.4 การลดความแปรปรวนของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Reducing Performance Variability) ความแปรปรวนของประสิทธิภาพการดำเนินงานในส่วนของสิ่งที่ไม่คาดคิด และความสูญเสียที่มีเพียงเล็กน้อย หรือการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามตารางที่วางไว้ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ความเสี่ยง ที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และช่วยให้สามารถจัดการอุปสรรคเล็กน้อย และส่งเสริมโอกาสให้มากขึ้น

2.5.5 การปรับปรุงการใช้ทรัพยากร (Improving Resource Deployment) ทุกความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมักเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร ความชัดเจนของข้อมูลความเสี่ยง จะช่วยในการประเมินความต้องการด้านทรัพยากร การจัดลำดับความสำคัญในการใช้ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร

2.5.6 การเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร (Enhancing enterprise resilience) การมีชีวิตในระยะเวลากลางและระยะยาว ขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงเพื่อการมีชีวิตอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาและเติบโตด้วย นี่คือบางส่วนของประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งกลายเป็นความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ เสมือนก้าวอันเร่งรีบและการเพิ่มความซับซ้อนทางธุรกิจ

ผลประโยชน์เหล่านี้เน้นให้เห็นความจริงที่ว่า ไม่ควรมองความเสี่ยงเป็นเพียงข้อจำกัด หรือความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในการกำหนดและดำเนินทางกลยุทธ์ แต่การเปลี่ยนแปลงที่อยู่ภายใต้ความเสี่ยง และการตอบสนองขององค์กรต่อความเสี่ยง ก่อให้เกิดโอกาสเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการสร้างความแตกต่างที่สำคัญ อย่างไรก็ตามความเสี่ยงต่อกลยุทธ์ที่เลือก เป็นเพียงด้านเดียวที่ต้องพิจารณาตามกรอบงานที่เน้นย้ำ

มีประเด็นเพิ่มเติมอีก 2 ประการในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่สามารถมีผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการได้มากขึ้น ได้แก่ ความเป็นไปได้ที่กลยุทธ์จะไม่สอดคล้องกันและผลกระทบจากกลยุทธ์ที่เลือก (COSO, 2017, p. 4-5)

1) ประการแรก กล่าวถึงความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร อันเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจที่รองรับการเลือกกลยุทธ์ และทุกหน่วยงานต้องมี เพื่อการกำหนดสิ่งที่พยายามบรรลุและแนวทางการดำเนินธุรกิจ บาง

องค์กรไม่เชื่อมั่นในภารกิจหลักขององค์กร แต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร ได้แสดงให้เห็นว่ามีความสำคัญ และจะมีความสำคัญมากที่สุดเมื่อต้องจัดการความเสี่ยง และการคงความยืดหยุ่นในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่เลือกจะต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องจะเป็นการเพิ่มความเสี่ยงของความเป็นไปได้ ในการที่องค์กรอาจไม่ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ของตนเอง หรืออาจทำให้คุณค่าขององค์กรลดลง แม้ว่าจะสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้สำเร็จก็ตาม ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จึงต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

2) ส่วนประการต่อมา ก็คือผลกระทบจากกลยุทธ์ที่เลือก เมื่อการบริหารพัฒนา กลยุทธ์ และทำงานผ่านทางเลือกอื่น ร่วมกับคณะกรรมการ ในการตัดสินใจการแลกเปลี่ยนด้าน กลยุทธ์ ซึ่งแต่ละทางเลือกของกลยุทธ์ ล้วนมีความเสี่ยงในแต่ละกลยุทธ์อยู่แล้ว คณะกรรมการ และผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาว่า มีการทำกลยุทธ์ควบคู่ไปกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร หรือไม่ จึงจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรในการกำหนดวัตถุประสงค์ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

## 2.6 ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

หลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจถึงผลกระทบจากกลยุทธ์ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ภาพด้านล่างแสดงถึงข้อควรพิจารณา ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และเป็นตัวขับเคลื่อนทิศทาง และประสิทธิภาพโดยรวมของกิจการ (COSO, 2017, p. 5) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การทำความเข้าใจถึงผลกระทบจากกลยุทธ์ ในการบริหารความเสี่ยง

ที่มา <http://www.coso.org>

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้หลายองค์กรสามารถระบุ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงตามกลยุทธ์ แต่การทำลายคุณค่านั้น มักจะพบในกลยุทธ์ที่ไม่สนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ของกิจการ รวมทั้งผลกระทบจากกลยุทธ์เอง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ยังช่วยเพิ่มทางเลือก กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง อันจะนำมาซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยง และปรับทรัพยากรให้สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรต่างๆ จะยังคงเผชิญกับอนาคตที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะเป็นส่วนสำคัญในการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงประเภทและขนาด แต่คำนึงถึงกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร และเป็นความจำเป็นของทุกหน่วยงาน ที่ต้องขับเคลื่อนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน รวมถึงความคล่องตัวในการตัดสินใจ ความสามารถในการปรับบทบาท และคงไว้ซึ่งความจริงใจในระดับสูงที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อมองไปในอนาคต มีประเด็นแนวโน้มที่จะมีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ใน 4 ข้อ (COSO, 2017, p. 7-8) ดังต่อไปนี้

1) การจัดการกับการแพร่กระจายของข้อมูล (Dealing with the Proliferation of Data) เมื่อการมีข้อมูลที่เพิ่มขึ้น และความสามารถของความเร็วในการวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรก็จำเป็นต้องปรับตัว ข้อมูลที่มาจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จะได้รับการจัดโครงสร้างของข้อมูลในรูปแบบใหม่ การมีเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง จะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการทำความเข้าใจความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงทั้งเชิงบวกและลบ

2) การใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ (Leveraging Artificial Intelligence and Automation) การเข้าสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ (โดยปราศจากความเชื่อส่วนบุคคล) สิ่งสำคัญในแนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่ต้องพิจารณาผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีในอนาคต อันเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

3) การจัดการต้นทุนของการบริหารความเสี่ยง (Managing the Cost of Risk Management) ต้นทุนการบริหารความเสี่ยงในรูปของตำแหน่งผู้บริหารธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ และกิจกรรมการควบคุมเทียบกับเกณฑ์มูลค่า เมื่อแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีการพัฒนาขึ้น สิ่งสำคัญคือกิจกรรมที่ครอบคลุมความเสี่ยง การปฏิบัติ

ตามการควบคุม และการกำกับดูแลที่จะต้องประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งอาจเป็นหนึ่งในโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในการกำหนดความสำคัญขององค์กรขึ้นมาใหม่

4) การสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้น (Building Stronger Organizations) เมื่อองค์กรต่างๆ สามารถบูรณาการ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และกิจกรรมของงานได้ดีขึ้น โอกาสในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงานก็จะปรากฏขึ้นเอง โดยความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบมากที่สุดต่อองค์กร สามารถใช้การบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถที่ช่วยให้สามารถดำเนินการได้ตั้งแต่เนิ่นๆ และเป็นการเปิดโอกาสใหม่แก่องค์กร

โดยสรุปแล้วการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) จะต้องเปลี่ยนแปลงและปรับให้เข้ากับอนาคต เพื่อให้ได้รับประโยชน์ที่ระบุไว้ในกรอบอย่างสม่ำเสมอ ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะมีมากกว่าการลงทุน และทำให้องค์กรมั่นใจในความสามารถในการจัดการกับอนาคตได้

### 3. แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา (Risk Management in Higher Education) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการ ที่พยายามเพิ่มประสิทธิภาพผลลัพธ์ที่ต้องการ ในการระบุการจัดลำดับความสำคัญ และการบรรเทาสถานการณ์ และเหตุการณ์ที่อาจขัดขวางการบรรลุพันธกิจของสถาบัน (Miller, 2014, p. 3) ในการให้คำจำกัดความและคำอธิบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา จะให้นิยามภายใต้บริบทการนำไปใช้ของแต่ละสถาบัน ซึ่งในการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงเข้ากับระบบภายใน (Infrastructure) ขององค์กร จะสามารถกระตุ้นบุคลากรทุกคนให้เกิดความโปร่งใส และเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง (Woon, Azizan, & Samad, 2011 as cited in Shad, & Woon, 2015, p. 5)

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือการกำกับดูแลที่ดี ในการบริหารความเสี่ยงโดยรวม จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เสริมสร้างความซื่อสัตย์และชื่อเสียงของสถาบัน และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดทางการเงิน และสามารถจัดการทรัพยากรทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตระหนักถึงคุณค่าของการควบคุมคุณภาพ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การประเมินจนถึงการรายงานความเสี่ยง (Abraham, 2013, p. 5; Arthur et al., 2009, p. 5-6 as cited in Kageyama, 2014, p.63; Mukherjee, 2019, p. 1)

อับรามส์ และคณะ (Abrams et al., 2007 as cited in Lundquist, 2013, p. 145) ได้สรุปไว้ว่า ในหลายๆ การศึกษาได้ให้คำจำกัดความ ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในคุณลักษณะทั่วไป 3 ประการ คือ (1) เป็นการบูรณาการที่ครอบคลุมทุกส่วนของธุรกิจ (2) เป็นภาพรวมที่ครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยง และ (3) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน และพบว่าความเสี่ยงที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญอยู่ในขณะนี้ จะเป็นในทุกประเภทของความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อาทิ เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาที่ยังค้างชำระ ความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นปัญหา ความไม่สมบูรณ์ของเครือข่ายเทคโนโลยี ความรุนแรงในกลุ่มนักศึกษา เป็นต้น (Kageyama, 2014, p. 75-76; Sityata, Botha, & Dubihlela, 2021, p. 4-5)

ดังนั้นการทำงานภายใต้โปรแกรมการบริหารความเสี่ยง สามารถสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือของทุกคน ที่เข้าใจธรรมชาติของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ดังนั้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จึงมีความสำคัญ อันจะส่งผลก่อให้เกิดการลู่วงของการดำเนินงานไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (Lai, 2011 as cited in Shad, & Lai, 2015, p. 5) ซึ่งมักเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมขององค์กรในระดับการกำกับดูแลภายนอกองค์กร ของสถาบันอุดมศึกษา และระดับหน่วยงาน (Padró, 2014, p. 2) และเป็นการตอกย้ำความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง ที่นำโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยผ่านการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารสถาบัน เป็นการเพิ่มโอกาสการบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ และยังเพิ่มความโปร่งใสในการจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดได้ดีขึ้น (Abraham, 2013, p. 5)

ปัจจัยความสำเร็จ (Key success Factor) ของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะเป็นการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อองค์กร (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563, น. 39-40) ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับสูง เบอร์ 1 จะต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ หรือ เป็นแบบอย่างที่ดี ให้มีความสำคัญ และนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงมาดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับขององค์กรเกิดความเชื่อมั่นเห็นความสำคัญ และนำไปดำเนินการ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรด้วยเช่นกัน การกำหนดเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owner) ในระดับบริหาร เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพราะความเสี่ยงสำคัญขององค์กรส่วนหนึ่ง เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม เกิดจากการบริหารระดับนโยบาย การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การควบคุมกำกับดูแล การ ปฏิบัติการ หรือการควบคุมภายใน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบทบาทหน้าที่ และ

อำนาจของผู้บริหารในการตัดสินใจ ดำเนินการ และบริหารจัดการ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงสำคัญที่ค้นพบ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงสำคัญ และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย (กรณีระดับมหาวิทยาลัย) หรือกรรมการประจำคณะ (กรณีระดับคณะ)

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และให้การสนับสนุน ส่งเสริม ในสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ วัฒนธรรมกล้าเสี่ยง กระตุ้นให้บุคลากรออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) ยอมรับระดับความเสี่ยง เพื่อได้รับโอกาสใหม่ๆ ภายใต้การวิเคราะห์ และประเมินที่ดีโดยอาศัยข้อมูล และข้อเท็จจริงประกอบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจ กล้าเสี่ยงที่คุ้มเสี่ยง และมีโอกาสสำเร็จได้จริง โดยการที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน และประกาศสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับทราบ เพื่อนำไปดำเนินการ รวมถึงควรมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้องในการมองปัญหา และมองความเสี่ยงเป็นโอกาสในการสร้างความสำเร็จที่มากยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของคณะกรรมการและผู้บริหาร ในการกำกับดูแล และบริหารจัดการความเสี่ยง “ต้องไม่มองการบริหารความเสี่ยงเป็นการปกป้องความเสี่ยง แต่ควรมองการบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างคุณค่า (Value Creation) ที่สำคัญให้กับองค์กรและทุกคน” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ

2) การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ดีในองค์กร อาทิ การทำให้บุคลากรพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยง (Risk talk) ที่อาจเกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติ และช่วยกันเตรียมการ หาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการ ร่วมกัน

3) สร้างความเชื่อมโยงความเสี่ยงกับแรงจูงใจ (Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ กระตุ้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีวิธีการมองแบบ Incentive คือ การมองประเด็นความเสี่ยง มองให้ทะลุ ให้เห็นถึงโอกาสที่จะได้รับจากความเสี่ยงนั้นๆ ด้วย ซึ่งมักจะมาคู่กันเสมอ และในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงอาจสูงขึ้นได้ในเรื่องการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งอาจยอมให้เกิดความผิดพลาด เสียหาย หรือเกิดความล่าช้าได้บ้าง ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับผลกระทบได้

ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยน เพื่อการสร้างเจตคติใหม่ การสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมในการตระหนัก ในการบริหารความเสี่ยง (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563, น. 41-42) ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่ดี (Risk Culture) ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผ่านนโยบายและกิจกรรมต่างๆ โดยจะต้องกำหนด และประกาศระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Risk Appetite Statement) และถ่ายทอดสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบ เพื่อนำไปดำเนินการในงานที่ตนเองรับผิดชอบ อาทิ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ สามารถยอมรับความล้มเหลว ความผิดพลาด หรือความล่าช้าได้ในระดับใดบ้าง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมกล้าเสี่ยง เพื่อการบรรลุเป้าหมายใหม่ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ อาจมีบางเรื่องที่องค์กรไม่สามารถยอมรับจากความเสี่ยงได้ อาทิ ผลกระทบต่อความปลอดภัยต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ต่อกฎระเบียบต่างๆ เป็นต้น

2) ระดับผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญ ใช้การบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการบริหารงานประจำ ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วม และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน การกำกับติดตาม การบริหารความเสี่ยง โดยไม่ปล่อยให้เป็นที่ของผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง และ/หรือบุคลากร ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดของส่วนงาน อาจมีการมอบหมาย ให้ผู้บริหารที่อยู่ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนช่วยได้

3) คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ระดับปฏิบัติงาน) มีส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง รวมถึงเป็นหูเป็นตาในการเฝ้าระวัง กำกับ ติดตาม และรายงานสถานการณ์ หรือสัญญาณเตือนภัย ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ ประเมิน คาดการณ์ และเตรียมการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเพียงพอ ต่อการบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

ในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ต้องไม่ลืมว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน แต่ความแน่นอน คือ หากไม่มีการบริหารความเสี่ยง สถาบันอุดมศึกษาอาจถูก Disruption และอาจหายไปในอนาคต ชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนานของแต่ละสถาบัน ก็อาจจะหายไปในที่สุด โดยมีการมุ่งเน้นการวัดผลงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และการเกิดความคุ้มค่าในคุณภาพของการบริหารงาน ที่มุ่งเป้าให้สถาบันอุดมศึกษาลดความเสี่ยงในการบริหารลง ทำให้นำไปสู่การพัฒนา และสามารถแข่งขันได้ในอนาคต

ในที่นี้ขอกล่าวถึงแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

### 3.1 การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

ในการทบทวนงานวิชาการทางการศึกษา มีการศึกษาต่างๆ ที่มี การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เข้ากับการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (ได้แก่ COSO, 2004; Lai, 2010; Gordon, Loeb, & Tseng, 2009; Hoyt & Liebenberg, 2010; Segal, 2011) แต่ก็ยังชี้ว่าในส่วนอื่นๆ ของภาคธุรกิจ (Tufano, 2011, p. 57) การบริหารความเสี่ยงเป็นที่น่าดึงดูดความสนใจในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในแง่ผลงานทางวิชาการ หลักสูตร และการได้รับปริญญา แต่อย่างไรก็ตามในแง่มุมมองส่วนใหญ่ที่หายไปจากการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา นำมาซึ่งข้อโต้แย้งที่ว่า ความเสี่ยงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงองค์กรขนาดใหญ่หรือธนาคาร หน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นสถาบันที่ไม่หวังผลกำไร จะเห็นได้ว่าสถาบันระดับอุดมศึกษาก็เผชิญกับความเสี่ยงเช่นกัน แต่การปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงในสถาบันที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่รวมถึงวิทยาลัยและสถาบันระดับอุดมศึกษา ดังเช่นในประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่สนใจและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมากเป็นอันดับต้นๆ กลับได้รับการพัฒนาน้อยกว่าองค์กรอื่นๆ (Sum, & Saad, 2017, p. 141)

แม้ว่าจะมีแผนกที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจไม่ใช่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในทุกส่วนขององค์กร เนื่องจากมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานขององค์กรอยู่แล้ว ดังนั้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรทุกคนจึงล้วนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง (RIMS, 2013, p. 4) สถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากในสหรัฐอเมริกาเอง ก็ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยใช้โปรแกรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในการช่วยระบุและตอบสนองต่อความเสี่ยง ที่มีความหลากหลายประเภท และปริมาณของความเสี่ยง อันมีผลกระทบต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (Lundquist, 2013, p. 145)

สถานการณ์การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

3.1.1 เมื่อมองแนวคิดการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา ของ Anne E. Lundquist (Lundquist, 2015, p. 139) พบความหลากหลาย ประเภท และปริมาณ ของความเสี่ยงที่มีผลต่อการศึกษา ระดับอุดมศึกษา และผลที่ตามมาของความเสี่ยงที่ไม่ได้จัดการ รวมถึงโอกาสที่ผิดพลาดมีนัยสำคัญทางสถิติมากขึ้น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาหลายๆ แห่ง จึงมักนิยมนำการบริหารความ

เสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ โดยมีปัจจัยภายนอกที่เป็นปัจจัยในการตัดสินใจนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน

เนื่องจากการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะโครงสร้างการกำกับดูแล การนำไปใช้ การดำเนินงาน และ ผลของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในลักษณะของกรอบการทำงาน ที่เป็นมุมมองการสร้างสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษา อันเป็นลักษณะเฉพาะ ในขณะที่มีการนำหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น แต่กลับมีข้อจำกัดในด้านหลักฐานเชิงประจักษ์ในงานวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการศึกษาระดับอุดมศึกษา อาจเนื่องมาจากการเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล ผลการนำกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงไปใช้ ทำให้ได้มุมมองของควมมีลักษณะเฉพาะ (Unique Characteristics) ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมของการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ภายใต้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่ได้กลายเป็นมาตรฐานโดยพฤตินัย และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยแนวคิดนี้ได้รับการรับรองโดยสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง (Kageyama, 2014, p. 62) มีแนวทางโดยรวม 2 แนวทาง ที่ดำเนินการในเอกสารและมาตรฐาน อันกำหนดโดยองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถนำไปใช้กับการสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยงภายในสถาบันการศึกษา ดังนี้ แนวทางที่ 1 คือแนวทางที่ส่งเสริมโดย COSO วิธีการนี้ขับเคลื่อนด้วยการควบคุมภายใน โดยมีกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อดูระดับของการปฏิบัติตามมาตรฐานขององค์กร กับชุดมาตรฐานหรือความคาดหวังที่กำหนดไว้ และ แนวทางที่ 2 เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 31000 ที่ฝังความเสี่ยงไว้ในรูปแบบของการประกันคุณภาพ (Quality Assurance: QA) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) ขององค์กร เพื่อรับมือและจัดการกับความไม่แน่นอนได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของกรอบการบริหารที่สร้างรากฐานและการเตรียมการ ซึ่งจะฝังไว้ทั่วทั้งองค์กรในทุกระดับ (COSO, 2013 as cited in Padró, 2014, p. 4-5)

ขณะที่มาตรฐาน ISO 31000 จะเป็นหลักในการพิจารณาและจัดการกับความเสี่ยง จากมุมมองของความเสี่ยงที่มีผลในเชิงบวกและเชิงลบ โดยการเน้นความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการยอมรับ คือ การสร้างและปกป้องคุณค่า การเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ ความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน โครงสร้างที่เป็นระบบและเหมาะสมกับเวลา การตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่มีอยู่ กระบวนการที่ทำให้สถานศึกษามี

ความเป็นตัวตน ความโปร่งใสและความครอบคลุม วงจรการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร (ISO 31000, 2009 as cited in Padró, 2014, p. 4-5)

3.1.2 การควบคุมคุณภาพการอุดมศึกษาในออสเตรเลีย มีกรอบประกันคุณภาพที่แข็งแกร่ง ซึ่งสามารถปกป้องชื่อเสียงของการอุดมศึกษาของออสเตรเลียได้ สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา (The Tertiary Education Quality and Standards Agency: TEQSA) เป็นหน่วยงานกำกับดูแลภาคการศึกษาระดับอุดมศึกษาของออสเตรเลียที่เป็นอิสระ ก่อตั้งขึ้นเพื่อรับรองคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีขนาดใหญ่หลากหลายและซับซ้อน โดยการลงทะเลเบียนและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมถึงสถาบันระดับอุดมศึกษาที่ไม่อยู่ในกรอบมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา รูปแบบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ซึ่งตราขึ้นโดยสำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา (TEQSA) ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่ากลไกการควบคุมคุณภาพของมหาวิทยาลัยกำลังทำงานอย่างถูกต้อง ผ่านการตรวจสอบการระบุปัจจัยเสี่ยงหลัก การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ยังทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุม เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงหลักซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงที่ประสบผลสำเร็จ (Padró, 2014, p. 2) แม้แต่การรับทุนของสถาบันอุดมศึกษาจากรัฐบาลในประเทศออสเตรเลีย ก็มีข้อตกลงว่าสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในสถาบัน (Lundquist, 2013, p. 147)

3.1.3 การบริหารความเสี่ยงของสถาบันการศึกษาอื่นๆ ได้แก่ การศึกษาการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย ในประเทศมาเลเซีย ของ Rabihah Md. Sum & Zurina Md. Saad (Sum, & Saad, 2017, p. 129) จากมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด 20 แห่งในประเทศมาเลเซีย มีการอธิบายรายละเอียดและการอภิปรายเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ของโลกงานวิชาการ ที่พบในด้านการเผยแพร่ข้อมูล และด้านการจัดระบบการบริหารงาน ความเสี่ยง ในลักษณะที่ว่าไม่ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลนโยบายหรือกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง จำนวน 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90 ไม่ได้ระบุประเภทของกรอบการบริหารความเสี่ยง จำนวน 17 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85 มีผู้จัดการความเสี่ยงหรือการมีโครงสร้างที่เป็นทางการในการบริหารความเสี่ยง จำนวน 11 แห่ง โดยมหาวิทยาลัยจำนวน 10 แห่ง มีการแต่งตั้งผู้จัดการความเสี่ยงเพื่อดูแลกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และ ในจำนวน 1 แห่ง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ภายใต้การใช้กระบวนการบริหารจัดการที่หลากหลายตามสถานการณ์ต่างๆ ของความเสี่ยง

ที่เกิดขึ้น และภายใต้สภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา การศึกษาการบริหารความเสี่ยง ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเนเธอร์แลนด์ ของ I. Helsloot, & W. Jong (Helsloot & Jong, 2006, p. 142) ในยุคต้นๆ ที่พบว่าไม่มีการบูรณาการนโยบายด้านความปลอดภัยและภาวะวิกฤติ เข้ากับงานประจำ และยังมีปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างบุคลากรในสถาบันกับนักศึกษา และในทางปฏิบัติจริงแม้แต่การศึกษาในแอฟริกาใต้ ก็ไม่ได้ใช้การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการ สำคัญในกิจกรรมทางการศึกษา เพียงแค่ปรากฏหลักฐานไว้ในรายงานประจำปีเรื่องการใช้งบประมาณเท่านั้น (Moloi, 2016, p. 226)

### 3.2 การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำเป็นต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 ที่ กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการล่วงหน้า พร้อมทั้งกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณที่จะต้องใช้ เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของ ภารกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2546, น. 3-4) โดยที่ในมิติที่ 4 ด้านการ พัฒนาองค์กรกำหนดให้ “การบริหารความเสี่ยง” เป็นตัวชี้วัดในการบริหารจัดการองค์การเพื่อ ส่งเสริมและผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ

การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่า ด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยมีการกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงาน ภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติ ในการจัดวางระบบมาตรฐานการ ควบคุมภายใน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคการศึกษา การที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กำหนดให้สถานศึกษาต้องมีการประกันคุณภาพ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษา โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี โดยการนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทางของ COSO เป็นกรอบในการ ดำเนินการ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายของสถาบัน

สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่จึงมีการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกในการ วางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาของสถาบัน มีการผสมผสานความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกพันธกิจของ

สถาบัน เพื่อการบริหารความเสี่ยงที่ควบคู่กับการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล อาทิ การบริหารความเสี่ยงด้วยการจัดตั้ง “ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ที่ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย เมื่อ ปี พ.ศ. 2555 โดยมีบทบาทในการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงร่วมกับส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการคาดการณ์ความเสี่ยงและวางแผนตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤติ โดยการมีแผนสำรอง หรือมีระบบที่จะสามารถรองรับสถานการณ์ในรูปแบบต่างๆ ได้ เพื่อที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จะไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นภารกิจหลักของสถาบัน อีกทั้งกิจกรรมหรือโครงการสำคัญของสถาบันจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพ และมีความปลอดภัย นอกจากนี้ยังต้องกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนการวางระบบติดตาม โดยกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ใช้ในการส่งสัญญาณเตือนภัย เพื่อปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงภายในที่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563, น. 28-33)

ในประเทศไทยแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา มีระเบียบการปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 และ มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในลักษณะดังต่อไปนี้

### 3.2.1 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579

ผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552 - 2559 พบว่า ประเทศไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน และมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น. ง-จ)

1) ด้านโอกาสทางการศึกษา รัฐมีมาตรการเร่งดำเนินงานในการสนับสนุนและพัฒนาบุคคลทางการศึกษาในทุกช่วงของวัย รวมทั้งความสามารถในการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อยกระดับการศึกษาของบุคคลให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย

2) ด้านคุณภาพการศึกษา รัฐจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนและกำลังแรงงานที่มีทักษะ และคุณลักษณะที่พร้อมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภาคส่วนต่างๆ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน เพื่อวางเป้าหมายการจัด

การศึกษาให้ตรงกับความต้องการของตลาดงาน และการมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะอื่นๆ ที่ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ

3) ด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การจัดการปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรกในเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษา การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกันเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดและสนับสนุนการศึกษาเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และปฏิรูประบบการเงินเพื่อการศึกษา

### 3.2.2 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580

จากบทสรุปผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561, น. ค) ด้านการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอุดมศึกษา คือ แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่สำคัญ 10 ประการ ประกอบด้วย แนวโน้มสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ประการ และ แนวโน้มสภาพแวดล้อมภายในระดับอุดมศึกษา 5 ประการ แนวโน้มสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ประการ ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคม (2) แนวโน้มและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ (3) โลกาภิวัตน์ (4) การปรับเปลี่ยนบทบาทภาครัฐ และ (5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ส่วนแนวโน้มสภาพแวดล้อมภายในระดับอุดมศึกษา 5 ประการ ได้แก่ (1) คุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา (2) การเข้าถึงบริการอุดมศึกษา (3) ความเท่าเทียมและความเป็นธรรม (4) ประสิทธิภาพการบริหาร และ (5) การตอบสนองกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์พบว่า แนวโน้มสภาพแวดล้อมทั้ง 10 ประการนั้น มีผลกระทบต่อการพัฒนาอุดมศึกษาในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้การกำหนดทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาอาจผันแปรไปตามแนวโน้มแต่ละด้าน ทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ตลอดจนโอกาสและอุปสรรคของระบบอุดมศึกษา

### 3.2.3 มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561

มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ได้กำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการไว้ 5 ด้าน (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561, 2561, น. 19-21) ดังนี้ มาตรฐานที่ 1) ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน มาตรฐานที่ 2) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม มาตรฐานที่ 3) ด้านการบริการวิชาการ มาตรฐานที่ 4) ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และ มาตรฐานที่ 5) ด้านการบริหารจัดการ

โดยมาตรฐานด้านการบริหารจัดการ (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561, 2561, น. 21) ประกอบด้วย

1) สถาบันอุดมศึกษามีหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนา ผู้เรียนแบบบูรณาการเพื่อให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและความ ต้องการที่หลากหลายของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วม ของชุมชน สังคม สถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

2) สถาบันอุดมศึกษามีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของ สถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาล

3) สถาบันอุดมศึกษามีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ มีการกำกับให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตามพันธกิจ ที่เป็นไปตาม กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานอื่นๆ ที่ กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

### 3.2.4 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้การจัดระบบ โครงสร้าง กระบวนการจัดการ ศึกษาที่ต้องยึดหลักการสำคัญประการหนึ่งคือ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบ ประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา โดยมีการกำหนดให้กระทรวงมี อำนาจหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐาน การศึกษา ดังนั้นมาตรฐานการศึกษาได้ถูกจัดทำขึ้นมาเพื่อสร้างคุณภาพการจัดการศึกษาในด้าน ต่างๆ เช่น คุณลักษณะของผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน เมื่อมีการกระจาย อำนาจในการบริหาร และจัดการศึกษาทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสถานศึกษา จึงมีความจำเป็น ที่จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในภาพรวม และใน การการประกันคุณภาพการศึกษานั้น ถือเป็นหลักการสำคัญ ประการหนึ่งของการกระจายอำนาจ ทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตราที่ 47 ได้กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนา คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบ

ประกันคุณภาพภายนอก โดยที่ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

โดยมีหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มี 3 ประการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น. 58-59) คือ

1) มีจุดมุ่งหมายในการให้สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2) การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามจุดมุ่งหมายการประกันคุณภาพภายใน ต้องไม่ใช่การดำเนินงานในลักษณะเป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการปฏิบัติงานตามปกติของสถานศึกษา แต่ต้องมีการบูรณาการทำให้การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการ และการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา

3) การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรต่างๆ ในสถานศึกษา ซึ่งในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้เกี่ยวข้อง ในรูปแบบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้เรียน ชุมชน หน่วยงานที่กำกับดูแลการศึกษา เข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และติดตามประเมินผลการพัฒนาปรับปรุง

ในปีพ.ศ. 2561 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ. 2561 ได้กำหนดให้สถานศึกษาแต่ละแห่ง จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา ที่เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับ และประเภท การศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการ จัด การศึกษา ของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และดำเนินการตามแผนที่ กำหนดไว้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น. 59) และแผน อุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ได้กล่าวถึงแนวทางในการปฏิรูปอุดมศึกษา ด้าน การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไว้ว่า มีการแยกการกำกับดูแลคุณภาพ การศึกษาออกจากการประกันคุณภาพการศึกษา และเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา สร้างความ เข้าใจในหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษากับบุคลากรในสถาบัน การประเมินต้องไม่เพิ่ม ภาระทางเอกสารให้กับสถาบัน และคุณสมบัติของผู้ประเมินต้องมีมาตรฐานเป็นมืออาชีพ เข้าใจ บริบทของอุดมศึกษาเป็นอย่างดี รวมทั้งบทบาทของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาจะ ประเมินตามคำร้องขอของสถาบัน เพื่อยืนยันผลการประเมินตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการ การ อุดมศึกษา, 2561, น. 12)

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 เพื่อใช้เป็นกลไกในการส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งครอบคลุมมาตรฐานการอุดมศึกษา 5 ด้าน คือ ผลลัพธ์ผู้เรียน การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการแก่สังคม ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีคุณลักษณะของคนไทยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและเป็นกำลัง สำคัญในการพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ส่วนแนวคิดสำคัญของการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกนั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกต้องมีความเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด และร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้น และต้องช่วยกระตุ้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดการส่งเสริมการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาสู่สากล ตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, น. 61-62)

ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระบบการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2553, น. 137-139)

1) ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดย มีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบัน ร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

2) ให้มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของหน่วยงาน

3) ให้มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ ในข้อ 2

4) ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน

5) ให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6) ให้มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

ในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีสมรรถนะสูง สามารถบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร ภายใต้การบริหารจัดการองค์กร โดยมีการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินงาน กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจทางภารกิจขององค์กร อันจะนำมาซึ่งโอกาสใหม่ๆ (New Opportunities) และความเสี่ยงสำคัญใหม่ๆ (New Key Risk) องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างสมดุลของการบริหารจัดการ ทั้ง 3 ด้าน คือ การบริหารจัดการการดำเนินงาน/การปฏิบัติการ (Operation Management: OM) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management: SM) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management: RM) ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 To Achieve Mission-Vision-Goal by Balancing OM-SM-RM

ที่มา: สถาบันคลังสมองของชาติ (2563, น. 11)

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐ หรือเอกชน ต่างประสบวิกฤติในเรื่องของการลดลงของจำนวนผู้เรียน ด้วยปัญหาด้านลักษณะโครงสร้างทางประชากร แต่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีผลกระทบในด้านงบประมาณมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และในกำกับของรัฐ ดังที่ผลการศึกษาแนวโน้มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: ทางเลือกแห่งอนาคต (ศิริพงษ์ รักใหม่ สิริฉันท, สติกรกุล เตชพานพงษ์ และ พันธศักดิ์ พลสารรัมย์, 2562, น. 151) ที่พบว่าแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถสังเคราะห์ได้ภาพอนาคตทั้งสิ้น 91 ภาพ จำแนกออกเป็น 4 กลุ่มตามความเป็นไปได้ และสิ่งที่พึงประสงค์ มีภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ จำนวน 53 ภาพอนาคต ซึ่งถือเป็นภาพอนาคตที่ควรส่งเสริมเพื่อดำเนินการ เช่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะทาง พัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามความเชี่ยวชาญ และมุ่งพัฒนาคุณภาพในทุกด้าน เป็นต้น โดยสามารถสรุปประเด็นค้นพบจากการวิจัยได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่รอดได้

ท่ามกลางการแข่งขันสูงในอนาคต ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพและความมั่นคงทางการเงิน ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาทุกสังกัด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

หากมองในแง่มุมมองของสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ซึ่งจัดเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ในปัจจุบัน เป็นการระบาดของโรคครั้งยิ่งใหญ่ และกระทบกระเทือนไปทุกวงการทั่วโลก แม้ว่าในช่วงแรกประเทศไทยจะมีการบริหารจัดการด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการควบคุมโรคได้เป็นอย่างดี จนได้รับการยอมรับและชื่นชมไปทั่วโลก แต่ต่อมาก็เข้าสู่ภาวะวิกฤติกันทั่วโลก การบริหารจัดการในสถานการณ์นี้ จัดเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ความเสี่ยงในหลายมิติ อาทิ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ต้องพิจารณาสมดุลระหว่างผลกระทบ และโอกาสที่จะได้รับอยู่ตลอดเวลา ถือเป็นความเสี่ยงที่มีความทำลายสูงมากสำหรับรัฐบาล ในการจัดทำแผนและมาตรการป้องกันที่รัดกุม เพื่อป้องกันการระบาด หรือการลดผลกระทบที่เกิดจากการระบาดในสถานการณ์นี้ สถาบันอุดมศึกษาเอง มีบทบาทสนับสนุนและส่งเสริมในการแก้ไขปัญหาวิกฤติความเสี่ยงจากโรคระบาด ควรจะมองความเสี่ยงจากโรคระบาดโควิด-19 ให้เป็นโอกาส และความท้าทายที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ๆ ในภารกิจหลัก ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม รวมถึงการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563, น. 36-37) ดังต่อไปนี้

1) ภารกิจการจัดการเรียนการสอน ในหลายๆ สถาบันอุดมศึกษา มีการปรับเปลี่ยน ได้มีการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบ (Digital Transformation) โดยมีนโยบายให้ใช้การเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์เป็นหลัก ในลักษณะมีการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนและห้องทดลองปฏิบัติการเป็นบางครั้ง เท่าที่จำเป็นจริงๆ ในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid) จึงถือได้ว่า สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 เป็นโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาได้เกิดการปรับตัวทางด้านดิจิทัลอย่างรวดเร็ว

2) ภารกิจการวิจัย ที่ส่งผลต่อการเกิดกระแสความสนใจในโจทย์การวิจัยใหม่ๆ ที่มีความหลากหลาย และโจทย์การวิจัยเพื่อการตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตมากยิ่งขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปัจจุบัน ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศ (Climate Change) อาทิ ภัยแล้ง ฝุ่น PM 2.5 จากการเผาป่า รวมถึงการเกิดโรคระบาดใหม่ ได้แก่ โรคระบาดโควิด-19 และโรคระบาด อื่นๆ เป็นต้น ทำให้เกิดเป็นความต้องการผลงานวิจัย องค์ความรู้ และผลงานนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก เพื่อใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงป้องกันปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควรมีการทำงานวิจัยใน

ประเด็นสำคัญไว้ล่วงหน้า เตรียมพร้อมสำหรับนำมาใช้ประโยชน์สำหรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ทันเวลา

3) ภารกิจบริการวิชาการ เกิดการนำองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากผลงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา มาใช้ในการให้บริการและสนับสนุนทางการแพทย์และการสาธารณสุข และการให้บริการทางด้านวิชาการแก่ประชาชนและชุมชน ในการดูแลตนเอง และเพื่อเป็นการควบคุมโรคระบาดไม่ให้แพร่กระจายหรือทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เป็นการให้ความรู้และนำสิ่งประดิษฐ์เข้ามาช่วยในการตรวจคัดกรองเพื่อค้นหาเชื้อไวรัสโควิด-19 เบื้องต้นได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งประชาชนมีความรู้และตื่นตัวในการสังเกตอาการของตนเองเพื่อการรับการรักษาได้ทันทั่วๆ ก่อนที่อาการจะเป็นมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังสามารถใช้อุปกรณ์ป้องกัน ได้แก่ การสวมหน้ากากอนามัย (Surgical mask) ที่ถูกต้อง การใช้เฟสชีลด์ (Face shield) การล้างมือที่ถูกวิธีเป็นประจำ หลังสัมผัสสิ่งปนเปื้อน การพ่นสเปรย์ อัลกอฮอล์จนติดเป็นนิสัย เกิดเป็นสุขนิสัยที่ดีของการดูแลตนเองไปโดยปริยาย

4) การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การเกิดสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ทำให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง มีปรับระบบการจัดการที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานและบริหารจัดการ อาทิ การอนุมัติอนุญาตผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ การประชุมออนไลน์ ซึ่งทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และขาดประสิทธิภาพ ได้เป็นอย่างมาก

จากการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา พบว่าสถาบันการศึกษาให้ความสำคัญและตระหนักถึงการใช้กระบวนการการบริหารความเสี่ยง เพื่อการควบคุมและเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งแนวคิดของการบริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่จะเน้นไปในทางภาคธุรกิจที่มีการตลาดเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งมีความแตกต่างของภาคธุรกิจและภาคการศึกษา โดยพบว่าทักษะทางด้านการตลาดของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาอยู่ในระดับที่ต่ำมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาด้านการตลาดที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ ปัจจัยด้านผู้รับบริการ (นักศึกษา) ปัจจัยผู้ให้บริการ (สถาบันการศึกษา) และ ปัจจัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สถานประกอบการ และผู้ปกครอง)

### 3.3 แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity Model)

#### 3.3.1 ความหมายแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง

G. P. Coetzee และ D. Lubbe (Coetzee, & Lubbe, 2013, p. 46) ได้กล่าวถึงแบบจำลองวุฒิภาวะ (Maturity Model) ว่าเป็นเครื่องวัดความกตัญญูที่มีอยู่ของผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่จำเป็นมาก ภายใต้สภาพแวดล้อมการกำกับดูแลขององค์กร หรือเป็นแนวทางให้องค์กรต่างๆ สามารถลดความเสี่ยงภายใต้การบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมที่สุดเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการตัดสินใจระดับวุฒิภาวะความเสี่ยง ที่ผ่านการบริหารจัดการอย่างเต็มใจจนยอมรับได้

Monika Wieczorek-Kosmala (Wieczorek-Kosmala, 2014, p. 138) ให้ความหมายของแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity Model) ไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้แทนความคิด และโครงสร้างตามลำดับการดำเนินการ ความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง

Anne E. Lundquist (Lundquist, 2015, p. 37) กล่าวถึงแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity Model) ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการทำความเข้าใจระดับความซับซ้อนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ โดยมีแนวคิดมาจากแบบจำลองวุฒิภาวะ (Maturity Model) ซึ่งเป็นการประเมินขีดความสามารถในหลากหลายรูปแบบ ที่ครอบคลุมทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม เป็นต้นแบบที่บอก ว่าหน่วยงานมีวุฒิภาวะในการปฏิบัติงานถึงระดับใด แบบจำลองวุฒิภาวะความเสี่ยงส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 4 หรือ 5 ระดับ โดยเริ่มจากวิธีการแบบดั้งเดิมหรือแบบเฉพาะกิจในการบริหารความเสี่ยงและพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยที่การบริหารความเสี่ยงจะถูกรับรู้ว่าการเข้ากับการดำเนินงาน กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจทางธุรกิจขององค์กร

ดังนั้นแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Maturity Model) ในที่นี้ หมายถึง ระดับการประเมินความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 5 องค์ประกอบตามกรอบของ COSO (2017) คือ (1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน (Governance and Culture) (2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน (Strategy & Objective Setting) (3) ผลการดำเนินงาน (Performance) (4) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) (5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) ด้วยการวัดระดับกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4

ด้าน คือ (1) การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) (2) การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting) (3) การจัดการแผน กลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Plan) (4) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making) เพื่อการนำเสนอเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### 3.3.2 แนวคิดและระดับของแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง

คุณลักษณะของแบบจำลองวุฒิภาวะความเสี่ยง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารความเสี่ยงในลักษณะของการเริ่มต้น เป็นแนวปฏิบัติที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคุณลักษณะนี้จะถูกเชื่อมโยงเข้ากับบริบทของกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (อันได้แก่ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การดำเนินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง) การประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน และการฝึกอบรมพนักงานให้เกิดความเข้าใจ จะมีผลต่อการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาอันเป็นความเสี่ยงทั้งหลายในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการกำกับดูแลกิจการรวมไปด้วย (Wieczorek-Kosmala, 2014, p. 139)

แบบจำลองวุฒิภาวะความเสี่ยง โดยทั่วไปพบว่าเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแบบจำลองวุฒิภาวะความสามารถ (CMM-Capability Maturity Model) การกำหนดความก้าวหน้าเชิงวุฒิภาวะหรือแบบจำลองวุฒิภาวะความสามารถ มีอยู่ทั้งหมด 5 ระดับด้วยกัน ตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงสูงสุด ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

**ระดับที่ 1 ระดับเริ่มต้น (Initial Level)** ระยะนี้เป็นการพัฒนาเพียงด้านเดียว บริษัทที่อยู่ในระดับนี้ต้องอาศัยความสามารถของบุคลากรจึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนางานให้ลุล่วงเพียงอย่างเดียว ลักษณะการทำงานไม่เป็นทางการมากนัก กล่าวคือไม่มีกระบวนการดำเนินงาน ขาดการวางแผนงานที่เป็นระบบ ไม่มีการควบคุมที่ดี จึงไม่สามารถประเมินผลงานที่ได้ว่ามีคุณภาพหรือไม่

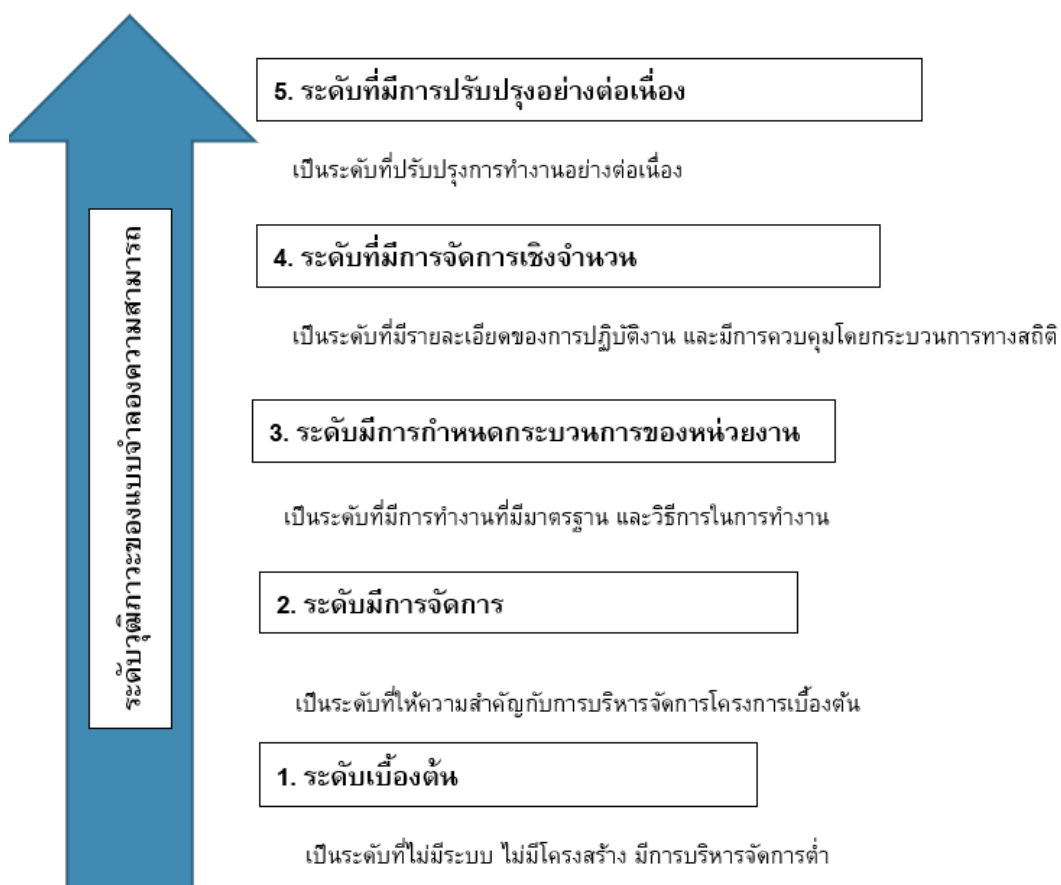
**ระดับที่ 2 ระดับในการจัดทำโครงการเบื้องต้น (Managed Level)** บริษัทที่มีวุฒิภาวะระดับนี้ คือ บริษัทที่มีพัฒนาการโดยใช้หลักการจัดการโครงการ และมีกระบวนการดำเนินงานอย่างน้อย 7 กระบวนการ คือ (1) การจัดการข้อกำหนดความต้องการของลูกค้า (Requirement Management) (2) การวางแผนโครงการ (Project Planning) (3) การกำกับดูแลและควบคุมโครงการ (Project Monitoring and Control) (4) การบริหารสัญญาภัณฑ์พพลายเออร์ (Supplier Agreement Management) (5) การวัดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Measurement and Analysis) (6) การประกันคุณภาพของกระบวนการและผลผลิต (Process

and Product Quality Assurance) และ (7) การจัดการเอกสารบันทึกผลการปฏิบัติงาน (Configuration Management)

**ระดับที่ 3 ระดับที่มีการกำหนดกระบวนการของหน่วยงาน (Defined Level)** บริษัทที่มี ภาวะระดับที่ 3 นี้จำเป็นต้องแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนากระบวนการต่างๆ ของบริษัทขึ้นให้เป็นกระบวนการมาตรฐาน (Organization Standard Process) จะต้องมีแผนงานปรับปรุงกระบวนการมาตรฐานของบริษัท และคอยพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัทอยู่เสมอ

**ระดับที่ 4 ระดับที่มีการจัดการเชิงจำนวน (Quantitative Managed Level)** บริษัทหรือหน่วยงานที่มีภาวะระดับนี้ จะใช้ข้อมูลที่ได้จัดเก็บไว้ในการปฏิบัติงาน โครงการที่ผ่านมาแล้วมากำหนดระดับ Performance ของกระบวนการดำเนินงานต่างๆ แล้วใช้ข้อมูลนี้ในการบริหารการปฏิบัติงานของกระบวนการต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสาเหตุพิเศษต่างๆ

**ระดับที่ 5 ระดับที่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมที่สุด (Optimizing Level)** ภาวะระดับนี้เป็นระดับสูงสุด บริษัทหรือหน่วยงานที่มีภาวะระดับนี้มีลักษณะเด่นคือ บุคลากรทุกคนจะคิดหาวิธีการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นตลอดเวลา การปรับปรุงกระบวนการที่ระดับนี้ มุ่งเน้นในสองด้าน คือ การค้นหาและขจัดสาเหตุร่วมของปัญหา และการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน การที่บริษัทหรือหน่วยงานจะก้าวขึ้นมาสู่ระดับนี้ได้ นั้น จำเป็นที่บุคลากรทุกระดับ จะต้องมีความตั้งใจจริงและช่วยกันสร้างวัฒนธรรมแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขึ้น ผลงานของบริษัทระดับนี้จะมีคุณภาพสูง และการทำงานก็มีข้อบกพร่องลดลง



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองวุฒิภาวะความสามารถ (CMM-Capability Maturity Model)

ที่มา: <https://www.pinterest.com/pin/64739313384692397/>

บริษัทที่มีวุฒิภาวะระดับ 4 และ 5 นั้น รวมเรียกว่าเป็นบริษัทที่มีวุฒิภาวะสูง (High Maturity Company) การที่จะได้วุฒิภาวะระดับนี้ บริษัทที่มีความจำเป็นจะต้องดำเนินงานที่วุฒิภาวะระดับ 3 มาเป็นระยะเวลาพอสมควร ที่จะจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ เอาไว้จนสามารถนำมาใช้จัดการด้วยหลักการสถิติ และหลักการเชิงจำนวนได้ (Chrissis, Konrad, & Shrum, 2007 อ้างถึงใน ครรชิต วัลย์วงศ์, 2015, น. 6-7)

แนวคิดแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง สามารถจำแนกได้ ดังนี้

3.3.2.1 ภายใต้การจัดการความเสี่ยงในระบบ ISO 31000 (Proenca, Vieira, & Borbinha, 2017, p. 8) แบ่งระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ

คือ (1) ระดับเบื้องต้น (Initial Level) เป็นระดับการจัดการความเสี่ยงที่ไม่มีมาตรฐานและเพิ่งเริ่มต้น (2) ระดับมีการบริหารจัดการ (Managed Level) เป็นระดับการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน (3) ระดับมีการกำหนดกระบวนการ (Defined Level) เป็นระดับการจัดการความเสี่ยงที่มีมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงานในหน่วยงาน (4) ระดับมีการจัดการเชิงจำนวน (Quantitatively Managed Level) เป็นระดับการจัดการความเสี่ยงที่มีกระบวนการดำเนินงานในเชิงปริมาณ (5) ระดับมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Optimizing Level) เป็นระดับการจัดการความเสี่ยงที่มีกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

### 3.3.2.2 ภายใต้กรอบ The Risk and Insurance management Society:

RIMS (Risk and Insurance management Society, 2006, p. 8-9) แบ่งระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ คือ (1) ระดับเฉพาะที่ (Ad Hoc) (2) ระดับเบื้องต้น (Initial) (3) ระดับดำเนินการ (Repeatable) (4) ระดับมีการจัดการ (Managed) และ (5) ระดับนำ (Leadership) โดยมีตัวบ่งชี้ 7 ประการ เพื่อการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1) การนำแนวทางของการบริหารความเสี่ยงแบบ ERM มาใช้ (Adoption of ERM-based approach) คุณลักษณะนี้มุ่งเน้นวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร และการเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหาร

2) กระบวนการบริหารจัดการแบบ ERM (ERM process management) คุณลักษณะนี้มุ่งเน้นไปที่การฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมและธุรกิจหลักขององค์กร ซึ่งกระบวนการนั้นเห็นได้อย่างชัดเจนและทำแบบซ้ำๆ

3) การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite management) คุณลักษณะนี้มุ่งเน้นระดับความตระหนักของความเสี่ยงในเรื่องผลตอบแทนด้านธุรกิจ การยอมรับความเสี่ยงของกิจการ และช่องว่างระหว่างการรับรู้กับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง

4) ต้นตอสาเหตุระบุเบียบวินัย (Root cause discipline) คุณลักษณะนี้มุ่งเน้นไปที่การค้นหาสาเหตุความเสี่ยงที่แท้จริง รวมทั้งการจำแนกความเสี่ยง แหล่งที่มาของความเสี่ยง และการปรับปรุงการควบคุมภายในที่ตอบสนองต่อความเสี่ยง

5) ความเสี่ยงที่ไม่เปิดเผย (Uncovering risks) คุณลักษณะนี้มุ่งเน้นไปที่ขอบเขตของการประเมินความเสี่ยง และแหล่งข้อมูลความเสี่ยง รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและโอกาสของการเกิดความเสี่ยง

6) การบริหารผลงาน (Performance management) คุณลักษณะนี้มุ่งเน้นไปที่การสื่อสารเป้าหมายและการมีมาตรการวัดความเสี่ยงไปทั่วทั้งองค์กร และมีวิธีการ

วางแผนการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยงแบบ ERM อย่างไร ซึ่งต้องมีตัวบ่งชี้ที่วัดผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

7) ความยืดหยุ่นและยั่งยืนของธุรกิจ (Business resiliency and sustainability) คุณลักษณะนี้มุ่งเน้นการประเมินข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยงแบบ ERM ที่ใช้สำหรับการวางแผนปฏิบัติการ การวางแผนการกู้คืนระบบ และการวิเคราะห์สถานการณ์ในเชิงอนาคต

3.3.2.3 Hillson, (1997) ได้เสนอโมเดลการบริหารความเสี่ยง (Chapman, 2011, p. 573) โดยแบ่งความก้าวหน้าเชิงวุฒิภาวะออกเป็น 4 ระดับ คือ

1) ระดับเบื้องต้น (Naive) เป็นระดับที่ไม่ทราบถึงความจำเป็น ในการบริหารความเสี่ยง และไม่มีแนวทางที่มีโครงสร้างในการจัดการกับความไม่แน่นอน ไม่มีกระบวนการเรียนรู้จากอดีตเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการคุกคามหรือความไม่แน่นอนในอนาคต

2) ระดับบริเริ่ม (Novice) เป็นระดับที่มีการประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยง ที่มักผ่านการดำเนินงานโดยบุคคลจำนวน 2-3 คน ไม่มีกระบวนการทั่วไปที่เป็นทางการหรือมีโครงสร้าง มีการตระหนักถึงประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการจัดการความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการใช้กระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ได้รับผลประโยชน์เต็มที่

3) ระดับปกติ (Normalized) เป็นระดับที่มีการจัดการความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงาน และมีการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง กระบวนการจัดการความเสี่ยงทั่วไปเป็นแบบแผนและแพร่หลาย อีกทั้งเป็นที่เข้าใจในทุกระดับขององค์กร แม้ว่าอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในทุกกรณี

4) ระดับเป็นธรรมชาติ (Natural) เป็นระดับของการมีวัฒนธรรมที่รับรู้ถึงความเสี่ยงด้วยวิธีการเชิงรุกในการจัดการความเสี่ยงในทุกด้านของธุรกิจ มีการใช้ข้อมูลความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กระบวนการความเสี่ยงจะใช้ในการจัดการโอกาสที่เป็นผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น

3.3.2.4 AON (AON, 2010, p. 5) แบ่งระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) ระดับเบื้องต้น (Initial/Lacking) เป็นระดับที่ขอบเขตกิจกรรมและส่วนที่เกี่ยวข้องมีความจำกัดมาก การดำเนินงานยังอยู่ในขั้นพื้นฐานเริ่มต้น (Ad-hoc basis)

2) ระดับพื้นฐาน (Basic) มีสมรรถนะจำกัด ในการระบุ การประเมิน การจัดการ และการติดตามความเสี่ยง

3) ระดับมีการให้คำจำกัดความ (Defined) ขาดสมรรถนะในการระบุ การวัด การจัดการ การรายงาน และการติดตามความเสี่ยง มีการนิยามนโยบาย และเทคนิค เพื่อนำมาใช้ในองค์กร

4) ระดับปฏิบัติการ (Operational) ประกอบด้วยความสามารถในการ ระบุ การวัด การจัดการ การรายงาน และการติดตามความเสี่ยง ที่ประกอบด้วยนโยบาย และเทคนิคขององค์กร และ

5) ระดับมีความก้าวหน้า (Advanced) ความสามารถที่ได้รับการพัฒนา สำหรับการระบุ การวัด การจัดการ การรายงาน และการติดตามความเสี่ยงในองค์กร มีกระบวนการที่เป็นพลวัตรและสามารถปรับไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง และเป็นวงจร วัฒนธรรมขององค์กร มีการพิจารณาความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการอย่างชัดเจน

3.3.2.5 ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance: GG) ใช้การ ผสมผสานและบูรณาการในมิติต่างๆ ในส่วนขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) กับเป้าประสงค์ของการบริหารงาน โดยทั่วไปที่เน้นภารกิจขององค์กร และเครือข่ายเทคโนโลยี 4 ข้อ คือ

1) เป็นการสร้างความเข้าใจว่ากรอบการดำเนินการทางธุรกิจ สำหรับการกำกับดูแลและการบริหารจัดการนั้น ควรเข้าใจการกำกับและการบริหารเทคโนโลยีระดับองค์กร เสมอ

2) เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งบุคลากรขององค์กร ได้ตระหนักและเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามแผนการดำเนินงานและแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

3) เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

4) เพื่อให้มีกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เข้าใจทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีมาตรฐานและการจัดการกับความเสี่ยง ที่มีความสำคัญต่อเป้าหมายหลักขององค์กร และป้องกันความเสี่ยงในระยะยาว ที่จะมีผลกระทบต่อ การเติบโตอย่างยั่งยืนและประสิทธิภาพขององค์กร

ในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการศึกษาเองนั้น มีการแบ่งแบบจำลอง ภูมิภาคของการบริหารความเสี่ยง ภายใต้ออกได้เป็น 4 ลำดับขั้นตอน คือ

- 1) ระดับการมีความตระหนัก (Awareness)
- 2) ระดับมีการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) ระดับคงไว้ซึ่งกิจกรรมการดำเนินงาน (Sustainable Risk Management Practices) และ
- 4) ระดับซับซ้อน (Sophisticated) โดยที่สถานศึกษาที่อยู่ในระดับการมีความตระหนัก (Awareness) มักมีการบริหารความเสี่ยงแบบตอบสนองตามเหตุการณ์ เน้นการปฏิบัติตาม และการป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย

สถานศึกษาที่อยู่ในช่วงของระดับ Risk Assessment และ Sustainable Risk Management Practices เป็นระดับที่เมื่อผู้บริหารเกิดความผิดพลาด หรือล้มเหลวในการควบคุมภายในขององค์กร ก็จะมีการประเมินหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของตนเองใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตน จะพยายามทำความเข้าใจต่อความเสี่ยงทุกประเภท เพื่อการระบุและพิจารณากระบวนการอย่างระมัดระวัง และสถานศึกษาที่อยู่ในระดับ Sophisticated จะมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อพิจารณาโอกาสใหม่ๆ ของธุรกิจ และเชื่อมโยงกับมูลค่าการเติบโต ความเสี่ยง และผลตอบแทน ให้ความสำคัญกับสาเหตุที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ยอมรับว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง และรักษามูลค่าของสถานศึกษา และจะทำการพลิกผันเหตุการณ์เชิงลบให้เป็นโอกาส ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือการพัฒนาสถานศึกษาและการตัดสินใจ

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า แบบจำลองภูมิภาคของการบริหารความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 4-5 ระดับ มีการจำแนกตามสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละองค์กร โดยมีการไต่ระดับจากการไม่มีโครงสร้าง กฎระเบียบ การมีข้อจำกัด ไปจนถึงมีการบูรณาการเข้ากับงานประจำในทุกหน่วยงาน และได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในแต่ละหน่วยงาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และแบบจำลองภูมิภาคของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีผลสอดคล้องเชื่อมโยงกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำเสนอสรุปได้ดังนี้

## 4.1 งานวิจัยในประเทศ

### 4.1.1 งานวิจัยการบริหารความเสี่ยง

สมยศ ชี้แจง (2558, น. 21-27) ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ (2) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการศึกษา พบว่า (1) สภาพปัจจุบันของระบบบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ในภาพรวมและรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมของสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.75) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.43) หากพิจารณาในรายด้าน พบว่า ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย=4.63) รองลงมาคือการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย=4.52) (2) ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง และการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยที่การระบุความเสี่ยงมีจุดเน้น คือ ความเสี่ยงด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ การวิจัย การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย กฎระเบียบ และสิ่งแวดล้อม ส่วนการกำกับติดตามและประเมินผลความเสี่ยงมีจุดเน้น คือ (1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ (2) การพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัย (3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยง (4) การกำหนดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลเพื่อทำหน้าที่สอบทานประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ (5) การสอบทานเอกสารหรือหลักฐานอ้างอิงที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทองค์กร

สามารถสรุปผลการวิจัยนี้ได้ว่า ระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวมและรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน และระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย คือ ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง และการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ประณต มีสอน พรพิมล ประวัตรุ่งเรืองกิจ และวินิจ เทือกทอง (2559, น. 330-333) ศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย (1) เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของ  
มหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ (1) ศึกษา  
เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมมนาเชิงปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยง (2) สร้าง  
รูปแบบการบริหารความเสี่ยง (3) ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยง  
วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติบรรยายและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์  
เนื้อหา

#### ผลการวิจัย

1) การศึกษาสภาพ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราช  
ภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า (1) สภาพการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมมีการดำเนินการ  
โดยการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีระบบในการบริหารความเสี่ยง ในการลดหรือ  
ป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต มีการจัดการการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนด  
กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ให้ผู้บริหารปฏิบัติและใช้เป็น  
แนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน (2) แนวทางการบริหารความเสี่ยง พบว่า  
ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจากแนวทางการจัดการทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ก.พ.ร. และ  
แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สกอ. (3) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในอนาคต  
สภาพการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
องค์ประกอบที่ 8 การติดตามประเมินผล รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุมความ  
เสี่ยง องค์ประกอบที่ 3 การระบุเหตุการณ์ และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่  
4 การประเมินความเสี่ยง (4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง พบว่า มีการบริหารความเสี่ยง 8 ด้าน  
มีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง และการควบคุม  
ภายใน คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการอำนวยการ โดยมีกองนโยบายและแผนเป็น  
ศูนย์กลางประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ จัดทำคู่มือ รวบรวมแผน  
บริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยเสนอคณะกรรมการบริหาร  
มหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงาน ประสานไปหน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
รวบรวมแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานติดตามและประเมินผล จัดทำรายงานสรุปการ  
ดำเนินงานตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงการ เสนอคณะกรรมการอำนวยการเพื่อพิจารณาทุก 3,

6, 9 และ 12 เดือน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัยในรอบ 12 เดือน เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2) ผลการสร้างรูปแบบบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ (1) การนำองค์กร (2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (4) การประเมินความเสี่ยง (5) การควบคุมความเสี่ยง (6) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (7) การติดตามประเมินผล ประกอบด้วย (1) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (2) ดำเนินการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (3) กำหนดให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน

3) ผลการตรวจสอบความเหมาะสม รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 7 องค์ประกอบ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อ พิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่ 5 การควบคุมความเสี่ยง

สามารถสรุปผลการวิจัยนี้ได้ว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ในเรื่องสภาพการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมมีการดำเนินการโดยการกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรมีระบบในการบริหารความเสี่ยง ในการลดหรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดการการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติและใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีโครงสร้างสายงานรับผิดชอบตามลำดับขั้นตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินงาน หน่วยงานจัดการ หน่วยงานสนับสนุนการศึกษา

สุนทรีย์ วิวัฒน์ครุฑ (2557, น. 57-58) ศึกษาตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย (3) ศึกษาปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย และ (4) นำเสนอตัวแบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยการวิจัยในครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม ซึ่งใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักในการศึกษาวิจัย โดยใช้แบบสอบถามตัวอย่าง จำนวน 282 คน และนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับอธิการบดีและผู้ทรงคุณวุฒิในการบริหารความเสี่ยง จำนวน 10 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น

ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง ด้านนโยบาย และ กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นตัวแบบ ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และ (4) ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร โดยปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถทำนายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยได้ร้อยละ 45.10

สามารถสรุปผลการวิจัยนี้ได้ว่า ตัวแบบการบริหารความเสี่ยงด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จจะประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และ (4) ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ

สุนทรีย์ วิพัฒน์ครุฑ, ปรีชา หงส์ไกรเลิศ และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ (2558, น. 45–67) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า

1) ระดับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.23, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.47) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยระดับการบริหารความเสี่ยงจากมากไปน้อย คือ

ด้านการติดตามประเมินผล (ค่าเฉลี่ย = 4.29, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.56) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ (ค่าเฉลี่ย = 4.25, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.56) ด้านการจัดการความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย = 4.21, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.56) ด้านการประเมินความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย = 4.20, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.55) และด้านการระบุความเสี่ยง (ค่าเฉลี่ย = 4.18, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.56)

2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ระหว่าง .407–.585 และเป็นความสัมพันธ์ทางบวก

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ปัจจัยด้านนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร มีสมการทำนาย ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ } Y_{\text{tot}} = 1.243 + .304 (x1) + .175 (x4) + .134 (x3) + .089(x8) \text{ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน } Z = 0.326 (x1) + 0.219 (x4) + 0.167 (x3) + 0.114 (x8)$$

สามารถสรุปผลการวิจัยนี้ได้ว่า ระดับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการติดตามประเมินผล ทำให้เห็นภาพชัดเจนในบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเรื่องการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อนและเป็นระบบ

#### 4.1.2 งานวิจัยแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง

กชพรรณ ลักโนปกรณ์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข (2560, น. 195) ศึกษาการพัฒนาตัวแบบความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

##### ผลการวิจัย

1) ตัวแบบความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ที่มุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ

แห่งการเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร การสนับสนุนด้านทรัพยากร ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กร

2) การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสามารถในการจัดการ ความเสี่ยง มุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง จากตัวบ่งชี้ใหม่ 17 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกล องค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร การสนับสนุนด้านทรัพยากร ความสามารถในการ จัดการความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความ กลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และ 0.95 ตามลำดับ แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน หลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) การตรวจสอบค่าอิทธิพลของตัวแบบความสามารถในการจัดการความ เสี่ยงมุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เมื่อพิจารณา อิทธิพลทางตรง พบว่า องค์ประกอบด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากรมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.54 รองลงไป คือ องค์ประกอบด้าน ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.37 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุด จากองค์ประกอบด้านการ สนับสนุนด้านทรัพยากร โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.17 รองลงไป คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.14 และองค์ประกอบด้านประสบการณ์การเรียนรู้ของ องค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.11 นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านการสนับสนุนด้าน ทรัพยากร องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบด้านประสบการณ์ การเรียนรู้ขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อองค์ประกอบด้านความสามารถใน การจัดการความเสี่ยง องค์ประกอบด้านประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.45, 0.38 และ 0.30 ตามลำดับ

สามารถสรุปผลการวิจัยนี้ได้ว่า ตัวแบบความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ที่ มุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร การ

สนับสนุนด้านทรัพยากร ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กร

## 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 4.2.1 งานวิจัยการบริหารความเสี่ยง

Mikes & Kaplan (2014, p. 6-7) ศึกษางานวิจัยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทำให้สามารถแยกงานวิจัยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ออกได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) การศึกษาทางเลือก (Selection studies) (2) การศึกษาประสิทธิภาพ (Performance studies) และ (3) การศึกษาการเปลี่ยนแปลง (Variations studies) ในการศึกษาทางเลือก นักวิจัยเลือกใช้ตัวแปรตามบริบทเฉพาะขององค์กรที่ศึกษาในการอธิบายสภาพของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Advisen, 2013; Aon, 2015; Beasley, et al, 2005; Kleffner, et al, 2003; Liebenberg & Hoyt, 2003; Paape & Spekle, 2012; Pagach & Warr, 2011) ในงานวิจัยประเภทการศึกษาประสิทธิภาพ มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบของประสิทธิภาพในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่แสดงในรูปของ “มูลค่า (Value)” (Baxter, Bedard, Hoitash, & Yezegel, 2012; Beasley, Pagach, & Warr, 2008; Farrell & Gallagher, 2014; Grace, Leverty, Phillips, & Shimpi, 2014; Hoyt & Liebenberg, 2011; Pagach & Warr, 2011) ส่วนประเภทที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลง เน้นไปที่การเกิดขึ้นใหม่ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อย หรือเป็นการศึกษาภาคสนาม เพื่อทำความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงในพื้นที่โดยตรง ในการปฏิบัติขององค์กรหรือสังคม และได้รวบรวมหลักฐานเพื่อชี้แนะให้เห็นถึงแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร รวมถึงองค์กรทางด้านอุตสาหกรรม

Sum & Saad (2017, p. 129) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คำอธิบายรายละเอียด และการอภิปรายเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของโลกงานวิชาการ ในการศึกษาครั้งนี้พบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด 20 แห่งในประเทศมาเลเซีย มีการเผยแพร่นโยบายความเสี่ยงมหาวิทยาลัยบนเว็บไซต์สถาบัน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10 ที่เหลือไม่ได้เผยแพร่ข้อมูลนโยบายหรือกรอบแนวความคิดการบริหารความเสี่ยง จำนวน 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90 มีการระบุการบริหารความเสี่ยงภายใต้กรอบ ISO 31000: 2009 จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 15 ไม่ได้ระบุประเภทของกรอบการบริหารความเสี่ยง จำนวน 17 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85 มีผู้จัดการความเสี่ยงหรือการมีโครงสร้างที่เป็นทางการในการบริหารความเสี่ยง จำนวน 11 แห่ง โดยมีมหาวิทยาลัยจำนวน 10 แห่ง มีการแต่งตั้งผู้จัดการความเสี่ยงเพื่อดูแลกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และ จำนวน 1 แห่ง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สามารถสรุปผลการวิจัยนี้ได้ว่า การบริหารความเสี่ยงที่เน้นให้มีการเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์สถาบัน มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด 20 แห่งในประเทศมาเลเซีย มีการเผยแพร่นโยบายความเสี่ยงมหาวิทยาลัยบนเว็บไซต์สถาบันน้อยมาก คิดเป็นร้อยละ 10

Ariff, et al. (2014, p. 428-430) ศึกษากรอบการทำงานสำหรับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับอุดมศึกษา การบริหารความเสี่ยงได้รับการยอมรับว่า เป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันที่ประสบความสำเร็จ ความต้องการสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการและอุตสาหกรรม เพื่อจัดการความเสี่ยงทุกประเภทที่องค์กรประสบ อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงในเวทีที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น ดูเหมือนว่าจะมีการพัฒนาน้อยกว่าเมื่อเทียบกับโลกธุรกิจ ในสถานการณ์การศึกษา ระดับอุดมศึกษาของมาเลเซีย ที่มหาวิทยาลัยของรัฐบางแห่งได้รับสถานะเป็นอิสระ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกรอบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ระบุว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และสามารถนำไปใช้ในระดับอุดมศึกษาได้ องค์กรที่มีการดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มักมีความสุขกับการทำงานระดับองค์กร อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องมีการวัดผลการดำเนินงานเฉพาะ เพื่อเชื่อมโยงแนวทางการบริหารความเสี่ยง และผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การทบทวนมาตรการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ชี้ให้เห็นว่าผลการดำเนินงานด้านการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน จะทำหน้าที่สร้างผลการดำเนินงานขององค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยเหล่านี้ ดังนั้น การศึกษานี้จึงเสนอกรอบการทำงานสำหรับการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กรในการจัดการความเสี่ยงในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยรัฐบาลของมาเลเซียที่มีสถานะเป็นอิสระ

สามารถสรุปผลการวิจัยนี้ได้ว่า การบริหารความเสี่ยงในเวทีที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น ดูเหมือนว่าจะมีการพัฒนาน้อยกว่าเมื่อเทียบกับโลกธุรกิจ และระบุว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และสามารถนำไปใช้ในระดับอุดมศึกษาได้

Moloi (2016, p. 63-64, 226) ศึกษาการระบุและการจัดการความเสี่ยงของสถาบันระดับอุดมศึกษาของแอฟริกาใต้ การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการสำรวจความเสี่ยง ในขั้นตอน การระบุความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยง ของ

สถาบันอุดมศึกษาของแอฟริกาใต้ เพื่อการพิจารณาเชิงอนาคตของความเสี่ยง ได้รับการพัฒนา และประเมินโดยผู้รับผิดชอบของสถาบันอุดมศึกษาในแอฟริกาใต้ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา

พบผลการวิจัยที่วิเคราะห์ทั้งหมดมีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ที่ระบุและจัดการโดยสถาบันระดับอุดมศึกษาของแอฟริกาใต้ไม่ถึงร้อยละ 50 อาทิ

1) สถาบันอุดมศึกษา 4 แห่ง ไม่มีตารางแสดงความเสี่ยงในรายงานประจำปี/แบบบูรณาการ

2) สถาบันอุดมศึกษา 6 แห่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทางการเงินแยกต่างหาก ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อมูลที่จัดประเภทความเสี่ยงทางการเงิน ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านเครดิต อัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านราคา ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง การลงทุน เศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว สถาบันเหล่านี้ระบุว่าได้ใช้กลยุทธ์การป้องกันความเสี่ยงในทุกกรณีความเสี่ยงดังกล่าวอย่างไร แต่ไม่ได้ระบุว่าความเสี่ยงเหล่านี้ มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการโดยทั่วไป และทำหายุต่อการบูรณาการของสถาบันอุดมศึกษาอย่างแท้จริง

3) จากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 6 แห่ง มีส่วนที่แบ่งแยกไว้ชัดเจนในเรื่องความเสี่ยงทางการเงิน มี 2 สถาบันที่มีตารางระบุความเสี่ยงในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน (Non-financial Risks)

4) สถาบันอุดมศึกษา 6 แห่งระบุการเปิดเผยความเสี่ยงไว้ในรายงานประจำปี/รายงานบูรณาการในลักษณะต่าง เช่น ความเสี่ยงที่พบบ่อย ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงอันดับสูงสุด ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นต้น

5) ในการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การจัดลำดับความเสี่ยงโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการจัดลำดับความสำคัญ และเชื่อมโยงการดำเนินการบรรเทาความเสี่ยง มีข้อสังเกต ดังนี้ สถาบันอุดมศึกษา 4 แห่งไม่มีการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับการริเริ่มเชิง กลยุทธ์ 6 แห่งไม่มีการจัดอันดับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ และ 6 แห่งไม่มีการเชื่อมโยงการดำเนินการบรรเทาความเสี่ยงในการระบุความเสี่ยง หรือสาเหตุของความเสี่ยง ส่วนสถาบันอื่นๆ มีการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับอุปสรรคเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การจัดอันดับความเสี่ยงเพื่อจุดประสงค์ในการจัดลำดับความสำคัญ และเชื่อมโยงการลดผลกระทบกับความเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง ในขณะที่บางสถาบันมีการดำเนินการหนึ่งในสาม หรือสองในสาม เท่านั้น

สามารถสรุปผลการวิจัยนี้ได้ว่า ในการอธิบายรายละเอียดและการอภิปรายเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของโลกรงานวิชาการ ไม่ได้มีการเผยแพร่ข้อมูล

นโยบายหรือกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งไม่ได้ระบุประเภทของกรอบการบริหารความเสี่ยง การกล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงในเวทีที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น ดูเหมือนว่าจะมีการพัฒนาน้อยกว่าเมื่อเทียบกับโลกธุรกิจ และผลการวิจัยที่วิเคราะห์ทั้งหมดมีการเปิดเผยข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายที่ระบุและจัดการโดยสถาบันระดับอุดมศึกษาได้น้อยมาก

#### 4.2.2 งานวิจัยแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง

Wibowo & Taufix (2016, p. 276-278) ศึกษาการพัฒนาแบบประเมินตนเองของวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง สำหรับองค์กรลูกค้าในโครงการก่อสร้างสาธารณะ: บริษัทชาวอินโดนีเซีย โดยแบ่งลำดับขั้นการบริหารความเสี่ยงใน 4 มิติ คือ วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยง แหล่งทรัพยากรการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง พบว่า ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด ซึ่งเสนอแนะในเรื่องระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงที่ควรมีมากกว่าระบบที่เป็นทางการและมาตรฐาน คะแนนวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงคำนวณโดยการสรุปผลคูณของน้ำหนักและการให้คะแนนตาม AHP ซึ่งแสดงในมาตราส่วน 0-3 โดยจะถูกแบ่งออกเป็นหนึ่งสี่ระดับต่อไปนี้ :- Naïve (0-24 คะแนน), Novice (25-49 คะแนน), Normalized (50-74 คะแนน) และ Management (75-100 คะแนน) แบบจำลองนี้ได้ทดลองนำร่องกับหน่วยราชการในสังกัดกระทรวงโยธาธิการซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

Oliva (2016, p. 77-78) ศึกษาแบบจำลองวุฒิภาวะสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในประเทศบราซิล โดยที่การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นธีมที่มักเกิดขึ้นจนกลายเป็นวาระขององค์กร และเพิ่มการแข่งขันด้านห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ในองค์กร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานขององค์กรบราซิล มีการนำทฤษฎี 3 เสาหลัก มาเป็นกรอบแนวคิด ประกอบด้วย เศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ ห่วงโซ่อุปทาน และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) งานวิจัยได้นำเสนอระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ระดับด้วยกัน คือ (1) Insufficient ERM (2) Contingency ERM (3) Structured ERM (4) Participative ERM และ (5) Systemic ERM

Lundquist (2015) ศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการบริหารเกี่ยวกับการนำไปใช้ และการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา ใน

มุมมองของผู้บริหารภายใต้ความรับผิดชอบและการกำกับดูแล และการสร้างทฤษฎีในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในภาคการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ที่ให้นักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ ผลการวิจัยพบว่า ประธานหรือคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษา มีการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มาใช้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มเชิงรุก หรือในการเฝ้าระวัง หรือทั้งสองสถานการณ์ กิจกรรมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย 4 ระดับ คือ Forming, Developing, Established และ Integrated การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหน่วยงานไม่ทำ การศึกษานี้เปิดพื้นที่อื่นๆ สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับแง่มุมเฉพาะของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในระดับอุดมศึกษา และยังให้แนวคิดและรูปแบบที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ดูแลระบบ ที่ได้รับมอบหมายในการนำไปใช้ การดำเนินงาน และการบูรณาการ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในวิทยาเขตของตนเอง

Barbara & Giorgino (2013) ศึกษาแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่พบว่าการทบทวนงานวิจัยมักมุ่งเน้น แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ใน 2 ประเด็นหลัก คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ และประเด็นผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในงานวิจัยนี้ คาดการณ์การใช้ตัวบ่งชี้แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ โดยการทำในลักษณะการเพิ่มเติมงานวิจัยเชิงปริมาณในหัวข้อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของนักวิชาการ และตัวบ่งชี้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในการประเมินตนเอง สำหรับการใช้โปรแกรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของผู้ปฏิบัติงานซึ่งทำภายในองค์กร และโดยบริษัทที่ปรึกษา ผู้ตรวจสอบ รวมทั้งสถาบันจัดอันดับสำหรับภายนอกองค์กร อันแตกต่างจากแบบจำลองวุฒิภาวะอื่นๆ ผ่านการออกแบบตามขั้นตอนของเดลฟี (Delphi) ที่เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

สามารถสรุปผลการวิจัยการศึกษางานวิจัยแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่พบว่าการทบทวนงานวิจัยมักมุ่งเน้น แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ใน 2 ประเด็นหลัก คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ และประเด็นผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และมักแบ่งระดับออกเป็น 4-5 ระดับ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มักถูกนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีปัจจัย

ที่เกี่ยวข้องตามบริบทขององค์กร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมและ  
ประสบการณ์การเรียนรู้ รวมทั้งการสนับสนุนทรัพยากรขององค์กร ทำให้เกิดการสรุปแนวคิดใน  
เรื่องแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้เป็น 2  
ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหาร  
ความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหาร  
ความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของ  
รัฐ



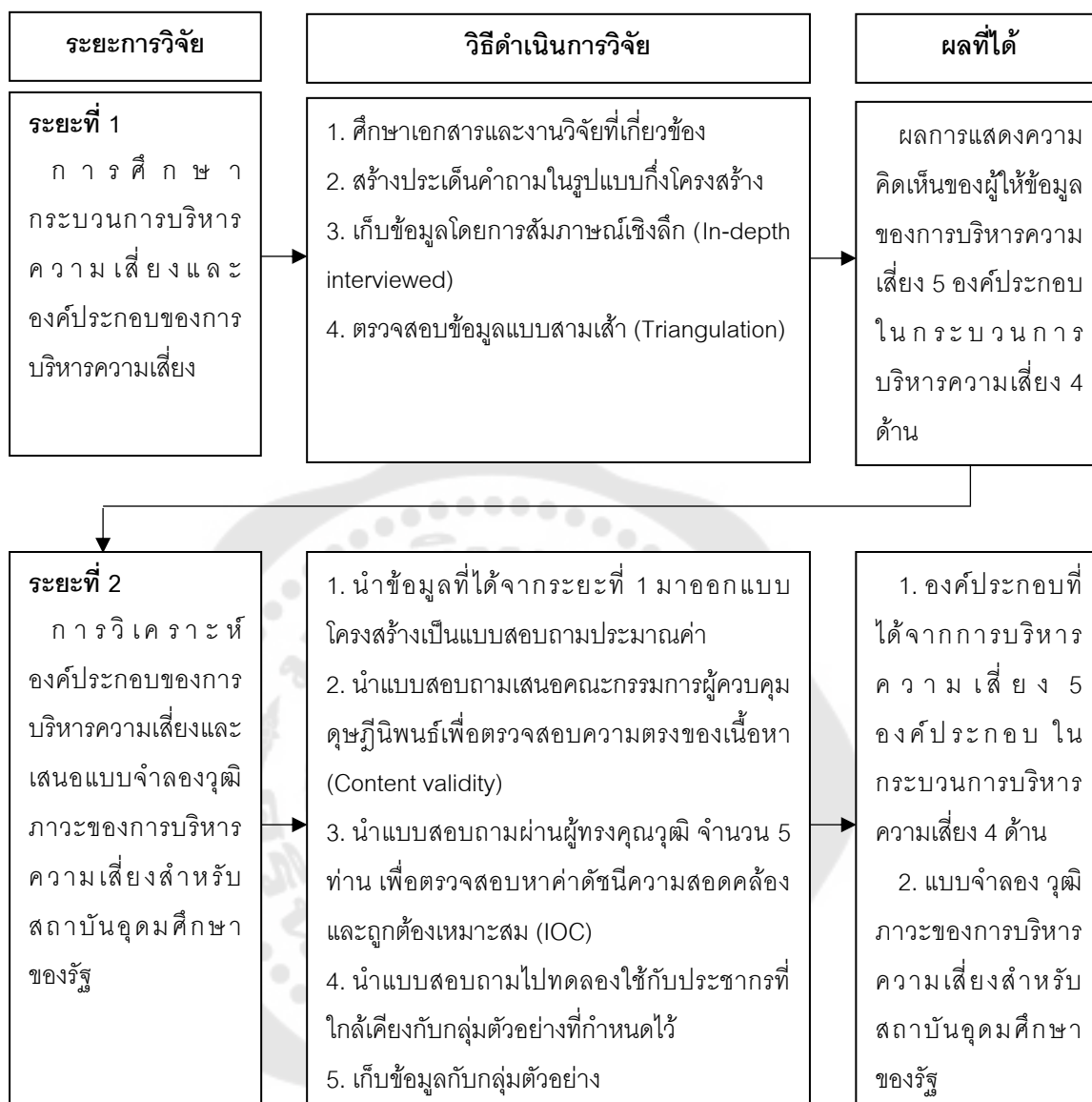
### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมทั้งการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Method Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมุ่งสร้างแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดออกแบบขั้นตอน วิธีการในการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** การวิจัยในระยะนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามแนวทางทฤษฎีสถานฐานราก (Grounded Theory)

**ระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** การวิจัยในระยะนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 นำมาสร้างเป็น เครื่องมือ ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการวิจัย ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการวิจัยในระยะที่ 1 และ 2

### 3.1 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามแนวทางทฤษฎีสถานฐานราก (Grounded Theory) มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จำนวน 3 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 3 คน และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน 3 คนสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยการกำหนดคุณสมบัติ คือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือการสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ความเสี่ยง ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไม่น้อยกว่า 5 ปี สำหรับกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร ไม่น้อยกว่า 3 ปี สำหรับกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ และอย่างน้อย 1 ปี สำหรับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน

3.1.2 การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากร เป็นเป็นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 57 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 9 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง สถาบันวิทยาลัยชุมชน 1 แห่ง (มี 20 วิทยาเขต กระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ของประเทศไทย) จำนวนทั้งสิ้น ประมาณ 35,889 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน ชีวรุฒิ เอกะกุล, 2549) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ 385 คน เป็นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ

จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) โดยการสุ่มอย่างง่ายจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) จำแนกตามสัดส่วนของกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มากกลุ่มละประมาณ 50% ได้จำนวน 30 แห่ง ดังนี้

1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยทั่วไป จำนวน 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยนครพนม มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 20 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมงคล จำนวน 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน

3.1.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยการสุ่มเลือกในกลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ ในสัดส่วน 1:2 จำแนกตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เพื่อความครอบคลุมของข้อมูลที่จะได้รับ ดังนี้

1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยทั่วไป 5 แห่ง จำนวน 65 คน เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 20 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 45 คน

2) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 20 แห่ง จำนวน 255 คน เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 85 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 170 คน

3) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมวงค 5 แห่ง จำนวน 65 คน เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 20 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 45 คน

รวมจำนวน 385 คน จากสถาบันอุดมศึกษา 30 แห่ง

โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1) เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และ

2) มีประสบการณ์ในการทำงานหรือการสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อย 1 ปี

เกณฑ์การคัดออกผู้เข้าร่วมการวิจัย (Exclusion criteria)

1) ไม่สะดวกใจให้ข้อมูล ไม่เต็มใจในการให้ข้อมูล

2) ไม่สามารถสื่อสารและเข้าใจในรายละเอียดของโครงการวิจัย

3) ไม่ให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถาม

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การศึกษาในระยะที่ 1 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และปรึกษาร่วม ก่อนนำไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารความ

เสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ยืนยันความถูกต้อง ความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูล และสอบทานความเที่ยงตรงของผลการศึกษา โดยมีเครื่องมือที่สำคัญ ได้แก่

3.2.1.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.2.1.2 แบบวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.2.2 การศึกษาในระบะที่ 2 เป็นการนำข้อมูลที่ได้ในระบะที่ 1 มาสร้างเครื่องมือวิจัยในรูปแบบข้อคำถามของแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในสถาบันอุดมศึกษา ตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.2.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระบะที่ 1 สร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของ ลิเคิร์ต (Likert's Scale) (Likert, 1932, p. 1-55) มี 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนและคำอธิบายในการตอบข้อคำถาม ดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติมากที่สุดในสถาบัน

4 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติมากในสถาบัน

3 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติปานกลางในสถาบัน

2 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติน้อยในสถาบัน

1 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติน้อยที่สุดในสถาบัน

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการใช้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งรายด้านและโดยรวม ดังนี้ (สิน พันธ์พิณิจ, 2553, น. 155)

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง การเห็นด้วยว่าข้อคำถามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติมากที่สุดในสถาบัน

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง การเห็นด้วยว่าข้อคำถามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติมากในสถาบัน

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง การเห็นด้วยว่าข้อคำถามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติปานกลางในสถาบัน

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง การเห็นด้วยว่าข้อคำถามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติน้อยในสถาบัน

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง การเห็นด้วยว่าข้อคำถามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติน้อยที่สุดในสถาบัน

### 3.2.2.2 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ฉบับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทตรวจสอบเบื้องต้น และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทแล้ว พร้อมแบบประเมินความสอดคล้องและถูกต้องเหมาะสมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป
- มีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 3 คน

และ

- เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านแบบวัดการบริหารความเสี่ยง จำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม โดยนำข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาให้ค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- +1 หมายถึง แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

จากนั้นจึงนำคะแนนที่ได้ทั้งหมดมาแทนค่าในสูตรเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องและถูกต้องเหมาะสมของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทั้งนี้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ได้ต้องเท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสอดคล้องและถูกต้องเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ หากค่าดัชนีความสอดคล้องในข้อใดต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะตัดข้อนั้นทิ้ง หรือนำข้อความนั้นมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมต่อไป ได้ผลการประเมินความสอดคล้องรายข้อ มีคะแนน 0.6-0.8

3.2.2.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นกลุ่มผู้บริหาร 10 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 20 คน

3.2.2.4 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม เพื่อทำการเก็บข้อมูล และทำการรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลมาคำนวณหาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและนำผลจากการตอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) (Cronbach, 1970, p. 169) ได้ค่าเท่ากับ 0.97

3.2.2.5 ทำการปรับแบบสอบถามให้อยู่ในรูปแบบ Google Form เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 ที่ไม่สามารถส่งแบบสอบถามในลักษณะเอกสารให้กลุ่มตัวอย่างตอบได้

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การศึกษาในระยะที่ 1 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ตามขั้นตอนนี้ต่อไป

3.3.1.1 เตรียมการก่อนการสัมภาษณ์ คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์ จากนั้นจึงติดต่อขอสัมภาษณ์ โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์และนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการสัมภาษณ์ อันได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โทรศัพท์มือถือที่ใช้อัดเสียงสัมภาษณ์ และส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญอ่านล่วงหน้าก่อนวันสัมภาษณ์จริง

3.3.1.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล จำนวน 9 คน เกี่ยวกับกระบวนการและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลวันที่ 1 - 15 เมษายน 2564 และใช้เวลาสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนละประมาณ 30 - 45 นาที โดยเริ่มต้นจากการแนะนำตนเอง แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ พร้อมสัญญาว่าจะรักษาความลับจากการสัมภาษณ์ และขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีการตั้งคำถามตะล่อม (Probe) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และสังเกตอาการปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์ควบคู่ไปด้วย นอกจากนี้ผู้วิจัยจดบันทึกและอัดเทปเสียงคำสัมภาษณ์ในระหว่างการให้สัมภาษณ์ เพื่อนำไปถอดเทปและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.3.2 การศึกษาในระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้วไปเก็บข้อมูล โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนนี้

3.3.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร

3.3.2.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พร้อมหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ติดต่อประสานงานกับผู้ประสานงานของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ โดยทางไปรษณีย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากร

3.3.2.3 ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form จากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา/ตัวบทตามแนวคิดของ Lincoln & Guba (1985) และ Marshall & Rossman (2011) ตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.4.1.1 ถอดเทปการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้เนื้อหาสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.4.1.2 อ่าน วิเคราะห์ และตีความเนื้อหา จากบทถอดเทป เพื่อระบุประเด็นที่เป็นสาระสำคัญร่วมกันจากบทสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการกำหนดหน่วยความหมาย (Unitization) และกำหนดรหัส (Coding) ของคำข้อความ หรือประโยคที่สื่อความหมายเกี่ยวกับประเด็นสาระสำคัญร่วมกันจากตัวบท

3.4.1.3 จัดกลุ่มหรือหมวดหมู่ของหน่วยความหมายหรือประเด็นสาระ ที่มีความหมายร่วมกัน (Categorization) จากการถอดเทป (Lincoln & Guba, 1985) โดยใช้ตารางที่เปรียบเทียบประเด็นความเหมือนและความแตกต่าง เป็นเครื่องมือหาแบบแผนความเชื่อมโยงของข้อมูล เพื่อสร้างข้อสรุปชั่วคราว ในขณะที่เดียวกันก็เปิดกว้างสำหรับประเด็นหัวข้อใหม่ๆ ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในตารางวิเคราะห์ แต่ปรากฏขึ้นระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลใหม่ที่พบจากการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบกับข้อสรุปชั่วคราวเดิมควบคู่กับการแสวงหาคำอธิบายความเชื่อมโยง ระหว่างหมวดหมู่/แบบแผนของข้อมูลที่ปรากฏขึ้นใหม่ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นวงจรตามกระบวนการนี้ จนกว่าจะวิเคราะห์เนื้อหาจากการถอดเทปเสร็จทั้งหมด

3.4.1.4 สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 3.4.1.1 – 3.4.1.3

3.4.1.5 พัฒนาตารางนำเสนอรายการกระบวนการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและนำเสนอแบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Exploratory Factor Analysis ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และมีวิธีการแต่ละขั้นตอน ดังนี้

3.4.2.1 การสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์องค์ประกอบขั้นตอนแรก ตัวแปรทุกตัวจะถูกคำนวณเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ทำให้เห็นภาพว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่า ไม่มีองค์ประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นไปวิเคราะห์องค์ประกอบในโปรแกรมวิเคราะห์สำเร็จรูป ซึ่งจัดให้มีการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือโดยใช้ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าโคสแควของดีเทอร์มิแนนท์ (Determinant) ของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Norusis, 1988 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, น. 129)

3.4.2.2 การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) เป้าหมายของการสกัดองค์ประกอบ คือ การแยกองค์ประกอบร่วมให้มีจำนวนองค์ประกอบน้อยที่สุดที่สามารถนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบไปคำนวณค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ได้ค่าใกล้เคียงกับเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ อันเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ กระบวนการสกัดองค์ประกอบเพียงองค์ประกอบเดียวแล้วนำค่าแฟคเตอร์เมทริกซ์ไปคำนวณหาเมทริกซ์สหสัมพันธ์เปรียบเทียบกับเมทริกซ์ข้อมูลเชิงประจักษ์ และดำเนินการวิเคราะห์ต่อไปจนกว่าจะได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้นั้น มีค่าใกล้เคียงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4.2.3 วิธีการหมุนแกน (Method of Rotation) เทคนิคการหมุนแกนในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ใช้หลักการหมุนแกนอ้างอิง (Reference Axis) ซึ่งเป็นแกนแทนองค์ประกอบ ให้แกนอ้างอิงผ่านจุดพิคัดของตัวแปรให้มากที่สุด เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่าย (Simple Structure) ไม่ซับซ้อน การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบต่างๆ จัดแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ได้แก่ การหมุนแกนแบบ Quartimax, Varimax และ Equamax และการหมุนแกนแบบมุมแหลม ได้แก่ การหมุนแกนแบบ Quartimin, Covarimin และ Oblimin

3.4.2.4 การแปลผลและกำหนดชื่อองค์ประกอบ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจะต้องกำหนดชื่อ หรือให้ความหมายที่พิจารณาว่าองค์ประกอบนั้นควรประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การจัดตัวแปรเข้าเป็นสมาชิกขององค์ประกอบเดียว โดยพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ที่ได้หลังจากหมุนแกนแล้ว เลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดในองค์ประกอบใดเข้าเป็นสมาชิกขององค์ประกอบนั้น
- 2) เลือกตัวแปรที่มีผลต่อองค์ประกอบสูง โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาจัดตัวแปรเข้าองค์ประกอบ เช่น น้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ต้องมากกว่า 0.5 ขึ้นไป

3) ตั้งชื่อให้แต่ละองค์ประกอบ ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้วิจัยในการกำหนดชื่อ เพื่อการสื่อความหมายที่ครอบคลุมลักษณะของตัวแปรที่อยู่ในแต่ละองค์ประกอบนั้นๆ

3.4.2.5 การนำเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการนำองค์ประกอบในแต่ละกลุ่มมาจัดลำดับความสำคัญ และให้นิยามของแต่ละลำดับ จะทำให้ได้ระดับของวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง ที่มีความแตกต่างกันไปตามกลุ่มวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) ที่มุ่งสร้างแบบจำลอง ภูมิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ โดยที่การวิจัยในระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ทำการ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ และการวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form จำนวน 400 ฉบับ ได้รับคำตอบ กลับ เป็นจำนวน 385 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.3

จากการวิจัยครั้งนี้ขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหาร ความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิง ลึก ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ระยะที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลอง ภูมิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บ ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในรูปแบบ Google Form วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

**ระยะที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความ เสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

การบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) 5 องค์ประกอบ ที่เป็นกรอบแนวคิดของ COSO-ERM 2017 (Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance) อันประกอบด้วย 1) การกำกับดูแลกิจการและ วัฒนธรรมสถาบัน (Governance and Culture) 2) กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน (Strategy & Objective Setting) 3) ผลการดำเนินงาน (Performance) 4) การทบทวนและ ปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) และ 5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) ใน กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 4 ด้าน คือ 1) การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) 2) การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting) 3) การจัดการแผนกลยุทธ์ของ สถาบัน (Strategic Plans) และ 4) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making) โดย

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน จากแต่ละกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละกลุ่ม และมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 3 กลุ่มๆ ละ 3 คน ดังนี้ (1) กลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร (2) กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ และ (3) กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ที่ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

จากการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบ ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ด้าน พบผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance)

เป็นแนวทางสำคัญของการบริหารงานเพื่อกิจการที่ดีของสถาบัน ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) 2) หลักคุณธรรม (Morality) 3) หลักความโปร่งใส (Accountability) 4) การมีส่วนร่วม (Participation) 5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) และ 6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) พบว่าสถาบันอุดมศึกษาแสดงความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 1 องค์ประกอบ คือ

#### 1.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน (Governance and Culture) โดยมีหลักการ ดังต่อไปนี้

1.1.1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการจะมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลภารกิจ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับจัดการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลียงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับสถาบัน และระดับคณะ” (04) “มีการจัดตั้งคณะกรรมการ 2 ชุด ซึ่งชุดแรก เป็นชุดที่เรียกว่า คณะกรรมการอำนวยการ และชุดที่ 2 เป็นคณะกรรมการดำเนินงาน เป็นชุดที่ดำเนินการในการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงโดยตรง หรือเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มย่อยตามความรับผิดชอบของความเสี่ยงแต่ละประเด็น” (08)

1.1.2 การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามภารกิจของสถาบัน การกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับ

คณะจะมีประธาน คือ คณบดี หรือ รองคณบดีฝ่ายบริหาร ตามโครงสร้างของคณะ และมีตัวแทน คณะกรรมการจากภาควิชาต่างๆ ทั้งสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนร่วมด้วย” (02) “มีการ จัดตั้งคณะกรรมการ 2 ชุด คือ ชุดคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วย คณบดี หัวหน้างาน หัวหน้าสาขา และชุดคณะกรรมการดำเนินงาน จะมีรองคณบดีแต่ละฝ่ายเป็นประธานกลุ่มย่อย ตามความเสียงที่เกี่ยวข้อง” (08) “มีการจัดประชุม และการประสานงานผ่านทั้งช่องทางปกติ และ ผ่าน Social Media ได้แก่ กลุ่มไลน์ (Line Group) หรือ Microsoft Team กรณีช่วงสถานการณ์ การระบาดของ COVID-19 จะมีการจัดประชุมทุก 3-6 เดือน หรือตามรอบของการบริหารความ เสี่ยง” (02) “ผู้รับผิดชอบควรมีสื่อในการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงโดยตรงเพื่อการจัดการ ที่มีประสิทธิภาพและฉับไวทันเหตุการณ์” (05)

#### 1.1.3 การระบุวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น (Defines Desired Culture)

สถาบันอุดมศึกษามีการระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ โดยที่ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับสถาบันในภาพรวม และสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสียง ดังคำกล่าวของผู้ให้ ข้อมูล ที่ว่า “การบริหารความเสียงถูกบรรจุไว้ในงานประกันคุณภาพ ซึ่งมีคะแนนอยู่ในระดับดีถึงดี มาก มีจำนวนบัณฑิตที่ผลิตในแต่ละปี จากจำนวน 50 หลักสูตร เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ สถาบันการอุดมศึกษา (สกอ.) ในด้านวิชาชีพความเป็นครู และผู้บริหารสถานศึกษา” (01) “บุคลากรมีความตระหนักในการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ทำให้ได้รับรางวัลในการประเมิน ความโปร่งใส และได้รับการประกาศเป็นองค์กรโปร่งใส เพื่อการป้องกันความเสียงในเรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อนได้ และมีการประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษร” (04) การมี วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสียงที่เข้มแข็ง ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะสถาบัน สภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมสถาบันมีผลต่อการบริหารความเสียงและมักจะปรับเปลี่ยนไปตาม สภาพแวดล้อม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “สถาบันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ในเรื่อง ความเป็นครู มีระบบ Seniority ความมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้นแบบที่ดี วัฒนธรรมสามารถ เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม จากการดูแลหลักสูตร 50 หลักสูตร ทั้งในระดับปริญญาตรี และ บัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็น 1 ใน 4 คณะที่ก่อตั้งมา ประมาณ 45 ปีแล้ว” (01) “สถาบันมีวัฒนธรรม องค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมพัฒนา หน่วยงาน” (07) “ทุกคนเห็นถึงความ เสี่ยง แต่ยังไม่ตระหนักถึงการบริหารความเสียง” (08)

1.1.4 การแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลัก

ขององค์กร ได้แก่ ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตาม ภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่ เหมาะสม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “สถาบันมีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงผ่านการ กำกับและประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านวิชาการ ตามเกณฑ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการ อุดมศึกษา (สป.อว.) และทางด้านวิชาชีพจากการประเมินโดยคณาจารย์ของคุรุสภา ด้านวิชาชีพ ครู และวิชาชีพจิตวิทยาคลินิก” (01) “บุคลากรมีความตระหนักในการทำงานให้เป็นไปตาม กฎระเบียบ ทำให้ได้รับรางวัลในการประเมินความโปร่งใส และได้รับการประกาศเป็นองค์กร โปร่งใส เพื่อการป้องกันความเสี่ยงในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนได้ และมีการประกาศเจตนารมณ์ เป็นลายลักษณ์อักษร” (04)

1.1.5 การดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) สถาบันอุดมศึกษามีความมุ่งมั่นในการสนับสนุน การสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจ ได้แก่ มีการฝึกอบรม บุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของบุคลากร ดังคำกล่าวของผู้ให้ ข้อมูล ที่ว่า “สถาบันให้ความสำคัญแก่บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง โดยมีการจัด อบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ทั้งในระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย มีการอบรมให้ ความรู้แก่บุคลากรใหม่ โดยใช้ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer reviewed) ในการให้กำลังใจและการ ตอบคำถามเมื่อบุคลากรใหม่มีปัญหา และมีการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาอบรมให้ความรู้ ในระดับผู้บริหารงาน” (08) มีการสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับ ตำแหน่งงานในทุกระดับ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหาร ความเสี่ยงจะมีสิทธิ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากรที่ ทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง” (07) แต่มีบางสถาบันจัดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นภาระ งานทั่วไปสำหรับบุคลากร และไม่ได้แยกเป็นบุคลากรเฉพาะด้านงานบริหารความเสี่ยง ดังคำ กกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การบริหารความเสี่ยงจัดเป็นภาระงานทั่วไปสำหรับบุคลากร ไม่ได้เป็น ตัวบ่งชี้สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือน” (02)

## 2. การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting)

เป็นการบริหารด้านการเงินและงบประมาณที่มีอยู่ของสถาบัน ในการปฏิบัติงานด้าน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายสถาบันอย่างสำเร็จตามที่วางไว้ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาแสดงความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

**2.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน (Governance and Culture)** โดยมีหลักการในการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) สถาบันอุดมศึกษา มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวแทนคณะกรรมการจากภาควิชาต่างๆ ทั้งสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน เข้าร่วมด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มาจากตัวแทนแต่ละสาขา โดยเฉพาะบุคลากรด้านการเงิน” (08)

**2.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน (Strategy & Objective Setting)** พบว่าในหลักการวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) สถาบันอุดมศึกษา มีการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินงานภายใต้งบประมาณของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้บรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งสถาบันส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ที่ผ่านมาขาดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ที่คาดการณ์ได้ มีแค่แผนการเงินซึ่งเป็นการประเมินผลตามโครงการ ไม่ได้ใช้ข้อมูลที่ผ่านมา ทำให้มองเห็นถึงความเสี่ยงทางการเงิน มีการสะท้อนปัญหาความเสี่ยงทางการเงิน เท่าที่ได้จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” (07) บางสถาบันเริ่มมีการแยกแผนกลยุทธ์การเงินออกมา ซึ่งอาศัยข้อมูลความเสี่ยงด้านการเงิน เพื่อการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทั้งแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาบุคลากร โดยมีแผนกลยุทธ์การเงินรองรับ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ที่งบประมาณถูกดึงกลับทำให้เกิดความเสี่ยงของการดำเนินโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ จึงมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การเงินขึ้น เรียกแผน 3-1-2 เป็นแผนที่วิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี นำมาตั้งเป็นของปีงบประมาณปัจจุบัน และมีการวิเคราะห์เรื่องรายรับที่ลดลงในแต่ละปี กับรายจ่ายที่มีความจำเป็นต้องจ่ายไปในปี เพื่อการคาดการณ์ไปข้างหน้า” (08)

**2.3 ผลการดำเนินงาน (Performance)** พบว่าสถาบันอุดมศึกษา มีหลักการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) จากการนำข้อมูลด้านการเงินของปีที่ผ่านมา (Past Record) ตั้งเป็นกรอบการพัฒนา เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ให้แต่ละงานระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่ต้องดำเนินการ มีการนำข้อมูลที่มีเพื่อสรุปความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง และติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการพัฒนา และการทำความเข้าใจทันทีที่พบ ไม่ใช่การทำตามรอบปีงบประมาณ” (07)

**2.4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)** สถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการในการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) โดยมีการประเมินความเสี่ยง ที่มีการนำผลการประเมินความเสี่ยงปีที่ผ่านมา รวมทั้งข้อมูลการบริหารความเสี่ยงนอกแผนกลยุทธ์เข้ามาทบทวนด้วย โดยใช้แผนกลยุทธ์การเงินเป็นกรอบ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการทำความเข้าใจที่พบ ไม่ใช่การทำตามรอบปีงบประมาณ และที่สำคัญ คือ ต้องรายงานทุกปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น” (07) สำหรับหลักการแสวงหาการปรับปรุงในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) พบว่า สถาบันอุดมศึกษามีการปรับปรุงในส่วนของกรอบงบประมาณ ซึ่งเป็นงบประมาณที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่อยู่นอกแผนกลยุทธ์ โดยใช้วิธีดึงจากบที่มีกิจกรรมหรือโครงการที่พอจะสามารถนำมาใช้เพื่อการแก้ไขหรือจัดการกับปัญหาความเสี่ยงที่พบเหล่านี้ได้ แต่ต้องเป็นบที่สอดคล้องและมีเหตุผลที่เหมาะสมเพียงพอกับการนำมาใช้แก้ปัญหาความเสี่ยงที่พบโดยไม่ได้วางแผนไว้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ความเสี่ยงเปลี่ยนไปทุกปี จากการได้รับการแก้ไขจนปัญหาบรรเทาหรือหายไป เจอปัญหางบประมาณถูกดึงกลับไป เนื่องจากการไม่ได้ดำเนินโครงการฯ จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19” (08)

### 3. การจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Plans)

เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของสถาบัน ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ผู้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พบว่าสถาบันอุดมศึกษาแสดงความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

**3.1 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน (Strategy & Objective Setting)** สถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการ ดังต่อไปนี้

**3.1.1 การวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)** สถาบันอุดมศึกษามีการพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารภารกิจที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบัน เช่น การเข้าใจบริบททางภารกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “จากการดูแลหลักสูตร 50 หลักสูตร ทั้งในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษาของคณะ มีกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม” (01) “การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย / ด้านหลัก คือด้านกลยุทธ์ และ ด้านการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร จากการมีหลาย

หลักสูตร จึงต้องมีการติดตามและพัฒนา” (02) “คณะกรรมการประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน และประเมินในเรื่องความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่แตกต่างกันออกไป ตามพันธกิจที่สำคัญ” (04) และ “ในทุกกลยุทธ์หลักจะถูกดึงมาทำการบริหารความเสี่ยง” (05)

3.1.2 การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) สถาบันอุดมศึกษามีการระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกสถาบัน ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางภารกิจที่ต่างกันในแต่ละสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดำเนินการผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อเลือกหรือระบุความเสี่ยงของสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ ที่ต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากร” (04) “การระบุความเสี่ยงที่รับได้ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” (06)

3.1.3 การประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินเพื่อค้นหากกลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความเสี่ยงของสถาบัน ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ที่สนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลัก และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “คณะกรรมการประเมินความเสี่ยงของคณะฯ พิจารณาการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน และประเมินในเรื่องความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน” (04) “การบริหารความเสี่ยงหลักเป็นเรื่องการจัดการเรียนการสอน ส่วนหนึ่งความเสี่ยงจึงถูกดึงมาในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษาในหมวดที่มีปัญหา หรือมีคะแนนน้อย” (05) “สถาบันกำลังจะยกระดับรูปแบบการบริหารความเสี่ยง เป็นรูปแบบของ EdPEX ซึ่งความเสี่ยงจะเข้าไปสอดแทรกในทุกงาน ทุกเรื่อง การบริหารความเสี่ยงจะสอดแทรกอยู่ในโครงการ และแผนปฏิบัติการ” (08)

3.1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ สถาบันอุดมศึกษามีการพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นต้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยในด้าน

การจัดการเรียนการสอน ที่เป็น “ตลาดวิชา” การสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัย ทำบริการวิชาการ ภายนอก การบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การจัดความรู้คู่คุณธรรม” (01) “การบริหารความเสี่ยง แฝงอยู่ในกลยุทธ์ของงาน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ ” (07) “การบริหารความเสี่ยงมีการยึดพันธกิจเป็นตัวตั้งต้น เพื่อการเกิดแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงาน” (09)

**3.2 ผลการดำเนินงาน (Performance) สถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการ ดังต่อไปนี้**

3.2.1 การระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) สถาบันอุดมศึกษามีการระบุ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านนักศึกษา ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในรายการความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการระบุความเสี่ยงและคัดเลือกความเสี่ยงผ่านมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะฯ บรรจุไว้ในรูปแบบโครงการฯ ในแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน” (03) “ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มีการจัดทำตามขั้นตอนของ COSO ในการควบคุม ภายใน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงในเรื่องการจัดการเรียนการสอน” และ “ขั้นตอนการบริหาร ความเสี่ยงเป็นไปตามลำดับตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง การ จัดลำดับความเสี่ยง” (05) “การระบุความเสี่ยง อาศัยข้อมูล 3 ชั้น คือข้อมูลที่ผ่านมา ข้อมูล ปัจจุบัน และข้อมูลที่คาดการณ์ได้ เช่น ข้อมูลนักศึกษาคณะอื่นๆ ที่สอบไม่ผ่านในวิชาวิทยาศาสตร์ ที่สอนโดยคณะฯ ผ่านการบริหารความเสี่ยง และพบปัญหาที่ต้องแก้ไขร่วมกัน ทำให้นักศึกษาสอบ ผ่านเพิ่มขึ้น มี Past Record ของปีที่ผ่านมาตั้งเป็นกรอบ โดยให้แต่ละงานระบุความเสี่ยงที่สำคัญ ที่ต้องดำเนินการ มีการนำข้อมูลที่มีอยู่เพื่อสรุปความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง” (07)

3.2.2 การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้น มี โอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อสถาบันรุนแรงเพียงใด ทั้ง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจโดยเฉพาะเรื่องจัดการเรียนการสอน ดังคำกล่าว ของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการประเมินการเรียนการสอนในทันทีที่สอนเสร็จ โดยฝ่ายวัดและ ประเมินผล ทั้งเป็นเอกสาร และรูปแบบ Online” (01) “งานแต่ละฝ่ายที่มีความเสี่ยงจะถูกนำมา ทำการประเมิน จากข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อการดำเนินการแก้ไข และสรุปผลการบริหารความเสี่ยง” (09)

3.2.3 การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) สถาบันอุดมศึกษามีการคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) สู่การจัดลำดับความสำคัญ

ของความเสียหาย เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการนำเสนอลำดับความเสี่ยง ที่ผ่านการจัดลำดับความเสี่ยง โดยใช้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” (07)

#### 3.2.4 การดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทำตามขั้นตอน และดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงผ่านการทำกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ” (05) “ในการดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงจะถูกพิจารณาโดยตรงคนบดีฝ่ายสารสนเทศและการประกันคุณภาพการศึกษา” (06)

#### 3.2.5 การพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งสถาบัน โดยมีเครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) หรือ วิธีการผสมความเสี่ยง (Risk Matrix) ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม มีการจัดทำ 2 แบบ ทั้งภาพรวมของสถาบันและของคณะ ภาพรวมขององค์กรดูจากยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ส่วนของคณะฯ ก็จะถูกของหน่วยงานสู่การเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวม และมีการประชุมเพื่อการวิพากษ์/ปรับแก้ โดยมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาประเมินแผนการบริหารความเสี่ยง ประเมินในส่วนส่วนของวิธีการควบคุม” (04) “การพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม ใช้หลักการ Matrix” (05) “การพัฒนากรอบความเสี่ยง โดยดูจากผลลัพธ์ที่ตอบสนองตามเกณฑ์ที่วางไว้ จากการทำ Road Matrix” (08)

**3.3 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) สถาบันอุดมศึกษา**  
ใช้หลักการ ดังต่อไปนี้

3.3.1 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) สถาบันอุดมศึกษามีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจที่สำคัญของสถาบัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ในการ

ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จะใช้วาระการประชุมระหว่างผู้บริหาร ได้แก่ คณะบดี รองคณบดี แต่ละฝ่าย เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่อยู่นอกแผนฯ การเตรียมการในอนาคต ในการบริหารความเสี่ยงที่อยู่นอกแผนฯ จะไม่มีคู่มือที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เน้นเรื่องการประชุมทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน” (06)

3.3.2 การทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) สถาบันอุดมศึกษามีการทบทวนผลการดำเนินงาน รวมถึงมีการพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ความเสี่ยงจากข้อมูลที่ผ่านมา ผู้การวิเคราะห์ความเสี่ยงในปัจจุบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการนำผลการประเมินความเสี่ยงปีที่ผ่านมา รวมทั้งข้อมูลการบริหารความเสี่ยงนอกแผนกลยุทธ์ฯ เข้ามาทบทวนด้วย” (08)

3.3.3 การแสวงหาการปรับปรุงในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) สถาบันอุดมศึกษามีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “มีการทำตามแผนรับมือกรณีฉุกเฉินเร่งด่วน มีการสรุปเป็นรายงานเอาไว้ และนำไปบรรจุไว้เป็นความเสี่ยงในปีถัดไป และรายงานทุกปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น” (07)

**3.4 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)** สถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการ ดังต่อไปนี้

3.4.1 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา อาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงของสถาบันได้ดีขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “ด้านระบบสารสนเทศ มีสำนักเทคโนโลยี ที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องการจัดการเรียนการสอน ทั้งในรูปแบบ Cyber Classroom, You-tube, Web Link.” (01) “ใช้ระบบ Cloud ที่มีการร้องเรียน การประเมินได้ ซึ่งเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหาเป็นหลัก” (05) “ใช้ Information System (IS) เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการของทุกฝ่าย ที่มีการใช้ข้อมูลบนฐานข้อมูล เดียวกัน” (07)

3.4.2 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารเป็นไปในลักษณะทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงจัดให้มีเพียงพอทั้งภายใน

และภายนอกสถาบัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การสื่อสารที่เร็วที่สุดก็เป็น Line Group เรื่องระบบการจัดการเรียนการสอน เรื่องการประชุม เรื่องการเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งมีการแยก Line Group ที่แตกต่างกันออกไปตามการสื่อสารแต่ละเรื่อง” (05)

3.4.3 รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) สถาบันอุดมศึกษามีการรายงานผลการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงในทุกๆระดับ ที่ครอบคลุมทั่วทั้งสถาบัน ซึ่งการรายงานผลการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงจะมีเอกสารเป็นแบบฟอร์มรายงานความเสี่ยงของแต่ละสถาบัน เพื่อการรายงานผลการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยง และทำการรวบรวมเป็นรายงานตามแบบฟอร์มนำเสนอในที่ประชุม คณะกรรมการบริหารคณะ เพื่อให้คณะกรรมการทุกคนรับทราบ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีเอกสารเป็นแบบฟอร์มรายงานผลการ ดำเนินการบริหารความเสี่ยง รวบรวมเป็นรายงานนำเสนอในที่ประชุม” (03) “มีการจัดทำรายงาน และชี้แจงให้บุคลากรทราบ มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บ ในรูปแบบของ Google Drive” (04) “มีการนำเสนอรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อให้คณะกรรมการทุก คนรับทราบ และมีการเผยแพร่ไว้บน Website” (06) “การนำเสนอ ใช้แบบฟอร์มรายงานความ เสี่ยง ส่งไปยังงานประกันคุณภาพการศึกษา” (08) แม้ว่าจะมีการมอบหมายหน้าที่การรายงานผล ให้กับหน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ ข้อมูล ที่ว่า “การรายงาน หรือการดำเนินงานด้านเอกสารต่างๆ มีเจ้าหน้าที่สารสนเทศเข้ามาช่วย เพื่อความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น” (05) “สุดท้ายการรายงานสรุปผลการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงในรูปแบบเอกสาร และถูกบรรจุไว้ในรายงานการประกันคุณภาพการศึกษา โดยผ่าน การตรวจสอบจากผู้บริหาร” (06)

#### 4. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making)

เป็นกระบวนการหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความ เสี่ยง จากทางเลือกหลายทางที่ได้พิจารณาแล้ว และเป็นทางเลือกที่สามารถทำให้สถาบันบรรลุ เป้าหมายอย่างสำเร็จตามที่วางไว้ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาแสดงความคิดเห็นโดยให้ความสำคัญ กับการบริหารความเสี่ยง 3 องค์ประกอบ ได้แก่

4.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน (Governance and Culture) สถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการ ดังต่อไปนี้

4.1.1 การระบุวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น (Defines Desired Culture) คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารของสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมของ

สถาบัน ทั้งในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การตัดสินใจในระดับ Operational ผ่านคณะกรรมการฯ 3 ชุด คือ คณะกรรมการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารคณะ และคณะกรรมการประจำคณะ (ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก 3 ท่าน เป็นอาจารย์ 2 ท่าน และผู้ประกอบการ 1 ท่าน)” (07) “ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงผู้รับผิดชอบควรมีสติธิในการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงโดยตรงเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพและฉับไวทันเหตุการณ์” (05)

4.1.2 การแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) สถาบันอุดมศึกษาแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก โดยการประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “สถาบันมีการประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดอบรมให้กับทุกหน่วยงาน ในการตระหนักถึงการทำงานภายใต้กฎระเบียบ” (04)

**4.2 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) สถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการ ดังต่อไปนี้**

4.2.1 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) การบริหารความเสี่ยง ในส่วนของการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การทบทวน/แก้ไขในกระบวนการบริหารความเสี่ยง กรณีความเสี่ยงต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่นแผนพัฒนาบุคลากร ฯลฯ สำหรับความเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกบรรจุไว้ในแผนฯ จะได้รับการแก้ไขผ่านวาระการประชุมของคณะกรรมการฯ” (02) “การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเป็นวาระเร่งด่วน จะใช้วิธีการเรียกประชุมของผู้บริหาร ช่วงนี้อาจเป็นในลักษณะออนไลน์ เช่น ความเสี่ยงที่เป็นประเด็นเกี่ยวข้องกับภาระของ COVID-19 ก็ประชุมหารือ ออกเป็นหนังสือใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา” (05) “การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเป็นวาระเร่งด่วน จะใช้วิธีการเรียกประชุมของผู้บริหารในวาระการประชุมระหว่างผู้บริหาร ได้แก่ คณบดี รองคณบดีแต่ละฝ่าย เพื่อการจัดการความเสี่ยงที่อยู่นอกแผน การเตรียมการในอนาคต ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงที่อยู่นอกแผนฯ จะไม่มีคู่มือที่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เน้นเรื่องการประชุมทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง” (06)

**4.3 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting) สถาบันอุดมศึกษาใช้หลักการ ดังต่อไปนี้**

4.3.1 การรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) สถาบันอุดมศึกษาที่มีการรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยขั้นตอนสุดท้ายคือ การสรุปผลการดำเนินการและการนำเสนอการบริหารความเสี่ยง โดยที่ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ก่อนจะส่งเป็นรายงานตามแบบฟอร์ม ไปยังสำนักประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน และมีการเผยแพร่ไว้บน Website ของคณะ/สถาบันต่อไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ที่ว่า “การรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ถูกบรรจุไว้ในรายงานการประชุม/งานประกันคุณภาพการศึกษา และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ รับผิดชอบในการจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยง และเป็นข้อมูล real time เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร” (02)

## **ระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

ระยะนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นระยะการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ผลการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน พบว่าอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ร้อยละ 41.3 และช่วงอายุ 41-50 ร้อยละ 36.9 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 63.9 เป็นคณาจารย์สายวิชาการ ร้อยละ 71.7 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง 1-5 ปี ร้อยละ 73.5 ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=385)

Data	Amount (Person)	Percent
<b>อายุ (ปี)</b>		
≤ 30	6	1.6
31-40	159	41.3
41-50	142	36.9
51-60	78	20.2
	เฉลี่ย 44±7.57	สูงสุด=60 ต่ำสุด=25
<b>เพศ</b>		
ชาย	139	36.1
หญิง	246	63.9
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหาร	109	28.3
คณาจารย์	276	71.7
<b>ประสบการณ์ (ปี)</b>		
1-2	138	35.8
3-5	145	37.7
6-9	55	14.3
≥ 10	47	12.2
	เฉลี่ย 5±3.74	สูงสุด=25 ต่ำสุด=1

2. ผลการทดสอบความเหมาะสมของชุดตัวแปรที่ทำการศึกษา โดยการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.937 ซึ่งมากกว่า 0.80 แสดงว่าตัวแปรชุดนี้มีความเหมาะสมที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมาก ตามเกณฑ์ของ Kim & Mueller (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต่างๆ สามารถนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 การวัดค่า KMO และการทดสอบ Bartlett's test

รายการ	ค่า
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.937
Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square	35858.136
df	2775
p-value	.000

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation) โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Axis Factoring Analysis) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก Orthogonal Rotation ด้วยวิธี แวริแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบตัวใดพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen value) ที่มากกว่า 1 โดยถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และจัดองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวขึ้นไป มารวมกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน (ยูทธ โกยวรรณ, 2556, น. 64) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ค่าสถิติสำหรับแต่ละองค์ประกอบทั้งก่อนและหลังการสกัดปัจจัย

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	41.371	55.161	55.161	41.061	54.749	54.749
2	3.075	4.100	59.262	2.723	3.631	58.380
3	2.798	3.731	62.992	2.459	3.279	61.658
4	2.452	3.269	66.262	2.091	2.788	64.447
5	2.117	2.823	69.084	1.775	2.367	66.813
6	1.604	2.139	71.223			
7	1.355	1.807	73.030			
8	1.267	1.689	74.719			

ตาราง 6 (ต่อ)

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
9	1.184	1.578	76.297			
10	1.098	1.464	77.761			
11	1.058	1.410	79.171			
12	.938	1.251	80.422			
13	.822	1.096	81.519			
14	.762	1.016	82.535			
15	.732	.976	83.510			
16	.693	.924	84.434			
17	.636	.847	85.282			
18	.598	.798	86.079			
19	.572	.763	86.843			
20	.532	.710	87.552			

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีการหมุนแกนโดยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) เพื่อสกัดหาองค์ประกอบ แสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจหลังการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax

รายการ	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
1. สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	.194	.107	.042	.087	.774
2. สถาบันมีการจัดตั้งทีมงานเฉพาะ เพื่อดำเนินงานตามประเด็น ความเสี่ยง	.107	.291	.136	.216	.408
3. คณะบดีมีบทบาทสำคัญในการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	.117	.254	.198	.210	.658
4. รองคณบดีมีบทบาทเด่นชัด ในด้านการดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	.079	.256	.231	.201	.675
5. การบริหารความเสี่ยงถูกบรรจุไว้ในงานประกันคุณภาพของสถาบัน	.283	.231	.035	.111	.713
6. สถาบันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของการบริหารความเสี่ยง	.339	.432	.355	.321	.193

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
7. วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมของสถาบัน	.334	.304	.305	.458	.301
8. วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับกฎระเบียบของสถาบัน	.330	.308	.183	.526	.362
9. สถาบันมีตัวแทนในระดับหัวหน้าจากสาขาต่างๆ เข้าร่วม เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	.107	.102	.441	.375	.399
10. สถาบันมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ผ่านการกำกับและประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	.286	.282	.447	.111	.294
11. สถาบันมีวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน	.327	.191	.565	.430	.244
12. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน มีการจัดประชุมกันอย่างน้อยทุก 6 เดือน	.203	.374	.475	.350	.328
13. สถาบันมีการจัดประชุมผ่าน Social-media เช่น Line, Google Meet, Microsoft Team เป็นต้น นอกเหนือช่องทางหลัก/ปกติ	.152	.107	.259	.723	.095
14. สถาบันมีการประสานงานผ่าน Social-media เช่น Line, Google Meet, Microsoft Team เป็นต้น นอกเหนือช่องทางหลัก/ปกติ	.174	.181	.265	.683	.050
15. งานบริหารความเสี่ยง เป็นภาระรับผิดชอบตามหน้าที่ของรองคณบดีแต่ละฝ่ายในสถาบัน	.349	.107	.486	.321	.241
16. มี Flow chart และหรือคู่มือ ที่ชัดเจนในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสำหรับบุคลากรของสถาบัน	.388	.244	.547	.293	.356
17. การบริหารความเสี่ยงถือเป็นภาระงานสำหรับบุคลากรในสถาบัน	.178	.241	.596	.213	.147
18. มีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรในสถาบัน	.334	.344	.580	.213	.298
19. บุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันจะมีสิทธิพิเศษ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	.287	.200	.621	.223	-.083
20. มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาอบรมให้ความรู้ในระดับผู้บริหารของสถาบัน	.185	.343	.498	.251	.329
21. สถาบันมีตัวแทนจากหน่วยงานการเงินเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	.358	.218	.466	.197	.439

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
22. สถาบันมีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงโดยตรง	.491	.285	.467	.191	.264
23. สถาบันมีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแฝงอยู่ในการประกันคุณภาพการศึกษา	.415	.235	.439	.180	.076
24. แผนกลยุทธ์ทางการเงินมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน	.248	.563	.286	.224	.282
25. แผนกลยุทธ์ทางการเงินที่คาดการณ์ได้ สะท้อนปัญหาความเสี่ยงทางการเงินของสถาบัน	.186	.581	.287	.348	.215
26. สถาบันมีการใช้ข้อมูลด้านการเงินในปีที่ผ่านมา ประกอบการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การเงินในปีปัจจุบัน	.215	.566	.321	.369	.214
27. สถาบันมีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	.311	.611	.347	.346	.219
28. สถาบันมีการนำข้อมูลด้านการเงินในรอบปีที่ผ่านมา ประกอบการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง	.322	.597	.360	.286	.271
29. สถาบันมีการทบทวนและประเมินความเสี่ยง โดยใช้แผนกลยุทธ์การเงินเป็นกรอบ	.293	.624	.328	.258	.180
30. สถาบันมีวงเงินฉุกเฉินสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ได้อยู่ในแผนกลยุทธ์	.259	.470	.417	.292	.082
31. ความเสี่ยงที่สำคัญของสถาบันมาจากการจัดการเรียนการสอน	.150	.421	.515	-.093	-.030
32. ความเสี่ยงเป็นประเด็นที่มาจากกลยุทธ์หลักของสถาบัน	.236	.486	.539	-.022	.017
33. ความเสี่ยงของสถาบันมาจากการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา	.125	.538	.428	-.151	.059
34. แต่ละคนะมีความเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามพันธกิจที่สำคัญ แต่สอดคล้องกับความเสี่ยงของสถาบัน	.126	.617	.206	.204	.249
35. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบัน	.279	.669	.260	.243	.210
36. การบริหารความเสี่ยงดำเนินการภายใต้แผนกลยุทธ์ของสถาบัน	.336	.618	.141	.303	.280

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
37. การระบุความเสี่ยงที่รับได้ ต้องการความร่วมมือมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย/งานในสถาบัน	.406	.476	.295	.398	.246
38. การระบุความเสี่ยงที่รับได้ จะแตกต่างกันไปตามบริบทของลักษณะงาน ตามพันธกิจของสถาบัน	.430	.400	.250	.452	.245
39. สถาบันมีการประเมินความเสี่ยงในการค้นหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	.454	.585	.367	.242	.103
40. สถาบันมีการประเมินสถานการณ์กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ที่สนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์	.405	.603	.387	.334	.075
41. สถาบันมีการวิเคราะห์คู่แข่งในการค้นหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง	.401	.534	.258	.237	.066
42. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับภาระงานตามพันธกิจของสถาบัน	.407	.639	.308	.240	.203
43. มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนของการควบคุมภายในของสถาบัน	.478	.674	.203	.224	.226
44. สถาบันมีการระบุความเสี่ยง โดยการใช้ข้อมูลของปีที่ผ่านมา ประกอบการตัดสินใจในการระบุความเสี่ยงปีปัจจุบัน	.404	.648	.008	.203	.280
45. มีการระบุความเสี่ยงครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ของสถาบัน	.424	.675	.258	.208	.293
46. มีการนำประเด็นความเสี่ยงของแต่ละงาน มาทำการประเมินความรุนแรงเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน	.401	.632	.204	.225	.257
47. สถาบันมีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน ผ่านมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	.437	.597	.102	.232	.398
48. สถาบันมีการเลือกการดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับการระบุความเสี่ยง ผ่านมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	.480	.537	.124	.207	.361

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
49. สถาบันมีการใช้ Road Matrix และหรือ Road Map เป็นเครื่องมือในการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม	.543	.446	.385	.259	.103
50. มีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สำคัญของสถาบันเช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ เป็นต้น	.553	.452	.354	.301	.162
51. สถาบันมีการนำผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาสู่การทบทวนความเสี่ยง	.586	.475	.118	.371	.267
52. สถาบันมีการทบทวนและประเมินความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อสถาบัน	.475	.470	.148	.478	.264
53. สถาบันมีการทำแผนกลยุทธ์รับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วน เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป	.555	.505	.244	.152	.272
54. สถาบันมีการใช้ระบบเทคโนโลยี ในการบริหารความเสี่ยง	.731	.290	.258	.168	.171
55. สถาบันจัดให้มีสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยง อย่างเพียงพอเหมาะสม และทันเวลา	.707	.356	.331	.222	.024
56. สถาบันมีการระบุและจัดการความเสี่ยง โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analytics)	.664	.327	.304	.317	-.032
57. สถาบันมีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach)	.706	.214	.410	.188	.108
58. สถาบันมีช่องทางสื่อสารการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอ ทั้งภายในและภายนอก	.719	.227	.459	.144	.133
59. สถาบันมีรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ที่มาจากทุกระดับอย่างทั่วถึง	.739	.286	.314	.061	.177
60. สถาบันมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ	.726	.304	.269	.297	.157
61. มีการนำเสนอผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน	.694	.317	.308	.261	.323

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
62. สถาบันมีรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบเอกสาร	.669	.297	.127	.276	.273
63. สถาบันมีรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบดิจิทัล เช่น CD, Handy drive, Google Cloud เป็นต้น	.759	.213	.194	.249	.229
64. การสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน	.638	.390	.068	.330	.250
65. สถาบันมีการเผยแพร่ ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบออนไลน์ เช่น บน Website, Google Drive เป็นต้น	.697	.287	.256	.142	.216
66. ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง	.411	.050	.418	.259	.247
67. สถาบันมีการประกาศเจตนาของผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษรในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	.483	.236	.415	.298	.283
68. สถาบันมีการทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะๆ โดยผู้บริหาร	.449	.348	.192	.329	.290
69. การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเป็นวาระเร่งด่วน ใช้วิธีการเรียกประชุมของผู้บริหารในสถาบัน	.272	.507	.249	.516	.203
70. ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสถาบันว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่	.398	.405	.213	.546	.324
71. ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อสถาบัน	.304	.423	.070	.605	.290
72. ผู้บริหารมีการพิจารณาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก อันอาจส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน	.415	.327	.052	.623	.227
73. ผู้บริหารมีการพิจารณาดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์รับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วนของสถาบัน	.458	.338	.107	.572	.269

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
74. ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการวิเคราะห์ (Big Data Analytics) ของสถาบัน	.609	.278	.111	.410	.119
75. ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน	.422	.208	.104	.670	.292

ผลจากการจัดตัวแปรเข้าองค์ประกอบ และการตั้งชื่อองค์ประกอบ จากตารางที่ 7 พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งหมด 75 ตัวแปร สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบ (Component) ได้จำนวน 5 องค์ประกอบ มีค่าไอแกน (Eigenvalue) เกิน 1.00 ซึ่งแสดงว่าแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด 75 ตัวแปร ได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด 75 ตัวแปร ได้ร้อยละ 66.81

เมื่อจัดตัวแปรเข้าไว้ในแต่ละองค์ประกอบ และได้มีการตั้งชื่อสื่อความหมายที่สอดคล้องกับองค์ประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 8

ตาราง 8 การกำหนดกลุ่มขององค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ค่าไอแกน
1. ภาวะผู้นำ และ กระบวนการ ตัดสินใจ	1. สถาบันมีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงโดยตรง	41.37
	2. สถาบันมีการใช้ Road Matrix และหรือ Road Map เป็นเครื่องมือในการพัฒนากลับความเสี่ยงในภาพรวม	
	3. มีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ เป็นต้น	
	4. สถาบันมีการนำผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา สู่การทบทวนความเสี่ยง	
	5. สถาบันมีการทำแผนกลยุทธ์รับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วน เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงต่อไป	

## ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ค่าไอแกน
1. ภาวะผู้นำ และ กระบวนการ ตัดสินใจ (ต่อ)	6. สถาบันมีการใช้ระบบเทคโนโลยี ในการบริหารความเสี่ยง	
	7. สถาบันจัดให้มีสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยง อย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันเวลา	
	8. สถาบันมีการระบุและจัดการความเสี่ยง โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analytics)	
	9. สถาบันมีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach)	
	10. สถาบันมีช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอ ทั้งภายในและภายนอก	
	11. สถาบันมีรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ที่มาจากทุกระดับอย่างทั่วถึง	
	12. สถาบันมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ	
	13. มีการนำเสนอผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน	
	14. สถาบันมีรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบเอกสาร	
	15. สถาบันมีรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบดิจิทัล เช่น CD, Handy drive, Google Cloud เป็นต้น	
	16. การสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน	
	17. สถาบันมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในรูปแบบออนไลน์ เช่น บน Website, Google Drive เป็นต้น	
	18. สถาบันมีการประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษรในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	
	19. สถาบันมีการทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะๆ โดยผู้บริหาร	
	20. ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการวิเคราะห์ (Big Data Analytics) ของสถาบัน	

## ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ค่าไอเกน
2. นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง	1. สถาบันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของการบริหารความเสี่ยง	3.08
	2. แผนกลยุทธ์ทางการเงินมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน	
	3. แผนกลยุทธ์ทางการเงินที่คาดการณ์ได้ สะท้อนปัญหาความเสี่ยงทางการเงินของสถาบัน	
	4. สถาบันมีการใช้ข้อมูลด้านการเงินในปีที่ผ่านมา ประกอบการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การเงินในปีปัจจุบัน	
	5. สถาบันมีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	
	6. สถาบันมีการนำข้อมูลด้านการเงินในรอบปีที่ผ่านมา ประกอบการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง	
	7. สถาบันมีการทบทวนและประเมินความเสี่ยง โดยใช้แผนกลยุทธ์การเงินเป็นกรอบ	
	8. สถาบันมีวงเงินฉุกเฉินสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ได้อยู่ในแผนกลยุทธ์	
	9. ความเสี่ยงของสถาบันมาจากการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา	
	10. แต่ละคณะมีความเสี่ยงที่แตกต่างกันไปตามพันธกิจที่สำคัญ แต่สอดคล้องกับความเสี่ยงของสถาบัน	
	11. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบัน	
	12. การบริหารความเสี่ยงดำเนินการภายใต้แผนกลยุทธ์ของสถาบัน	
	13. การระบุความเสี่ยงที่รับได้ ต้องการความร่วมมือของทุกฝ่าย/งานในสถาบัน	
	14. สถาบันมีการประเมินความเสี่ยงในการค้นหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	
	15. สถาบันมีการประเมินสถานการณ์กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ที่สนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์	
	16. สถาบันมีการวิเคราะห์คู่แข่งในการค้นหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง	

## ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ค่าไอเกน
2. นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (ต่อ)	17. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับภาระงานตามพันธกิจของสถาบัน	
	18. มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนของการควบคุมภายในของสถาบัน	
	19. สถาบันมีการระบุความเสี่ยง โดยการใช้ข้อมูลของปีที่ผ่านมา ประกอบการตัดสินใจในการระบุความเสี่ยงปีปัจจุบัน	
	20. มีการระบุความเสี่ยงครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ของสถาบัน	
	21. มีการนำประเด็นความเสี่ยงของแต่ละงาน มาทำการประเมินความรุนแรงเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน	
	22. สถาบันมีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน ผ่านมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	
	23. สถาบันมีการเลือกการดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับการระบุความเสี่ยง ผ่านมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	
3. การกำกับดูแลกิจการ	1. สถาบันมีตัวแทนในระดับหัวหน้าจากสาขาต่างๆ เข้าร่วม เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	2.80
	2. สถาบันมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ผ่านการกำกับและประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	
	3. สถาบันมีวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน	
	4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน มีการจัดประชุมกันอย่างน้อยทุก 6 เดือน	
	5. งานบริหารความเสี่ยง เป็นภาระรับผิดชอบตามหน้าที่ของรองคณบดีแต่ละฝ่ายในสถาบัน	
	6. มี Flow chart และหรือคู่มือ ที่ชัดเจนในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง สำหรับบุคลากรของสถาบัน	
	7. การบริหารความเสี่ยงถือเป็นภาระงานสำหรับบุคลากรในสถาบัน	
	8. มีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรในสถาบัน	

## ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ค่าไอเกน
3. การกำกับ ดูแลกิจการ (ต่อ)	9. บุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันจะมีสิทธิพิเศษในการเลื่อนขั้นเงินเดือน	
	10. มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาอบรมให้ความรู้ในระดับผู้บริหารของสถาบัน	
	11. สถาบันมีตัวแทนจากหน่วยงานการเงินเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	
	12. สถาบันมีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแฝงอยู่ในการประกันคุณภาพการศึกษา	
	13. ความเสี่ยงที่สำคัญของสถาบันมาจากการจัดการเรียนการสอน	
	14. ความเสี่ยงเป็นประเด็นที่มาจากกลยุทธ์หลักของสถาบัน	
4. ระบบ สารสนเทศ การ สื่อสาร และการ รายงาน	15. ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง	
	1. วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมของสถาบัน	2.45
	2. วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับกฎระเบียบของสถาบัน	
	3. สถาบันมีการจัดประชุมผ่าน Social-media เช่น Line, Google Meet, Microsoft Team เป็นต้น นอกเหนือช่องทางหลัก/ปกติ	
	4. สถาบันมีการประสานงานผ่าน Social-media เช่น Line, Google Meet, Microsoft Team เป็นต้น นอกเหนือช่องทางหลัก/ปกติ	
	5. การระบุความเสี่ยงที่รับได้ จะแตกต่างกันไปตามบริบทของลักษณะงาน ตามพันธกิจของสถาบัน	
	6. สถาบันมีการทบทวนและประเมินความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อสถาบัน	
	7. การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเป็นวาระเร่งด่วน ใช้วิธีการเรียกประชุมของผู้บริหารในสถาบัน	
	8. ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสถาบันว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่	
	9. ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อสถาบัน	

## ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ค่าไอเกน
4. ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (ต่อ)	10. ผู้บริหารมีการพิจารณาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก อันอาจจะส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน	
	11. ผู้บริหารมีการพิจารณาดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์รับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วนของสถาบัน	
	12. ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน	
5. วัฒนธรรมสถาบัน	1. สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	2.12
	2. สถาบันมีการจัดตั้งทีมงานเฉพาะ เพื่อดำเนินงานตามประเด็นความเสี่ยง	
	3. คณะบดีมีบทบาทสำคัญในการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	
	4. รองคณบดีมีบทบาทเด่นชัด ในด้านการดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	
	5. การบริหารความเสี่ยงถูกบรรจุไว้ในงานประกันคุณภาพของสถาบัน	

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังตารางที่ 8 ทำให้ได้แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 5 ระดับ ประกอบด้วย

วุฒิภาวะระดับที่ 1 ธรรมชาติองค์กร (Natured) เป็นระดับที่ไม่ค่อยตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ไม่มีโครงสร้างทางกายภาพ ได้แก่ การไม่มีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง แต่เน้นบทบาทของคณบดีและรองคณบดีในการดำเนินงาน ไม่มีแนวคิดในลักษณะของการมีวัฒนธรรมองค์กร ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน เป็นการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้เกิดขึ้น ในลักษณะที่ไม่มีโครงสร้าง

วุฒิภาวะระดับที่ 2 การสร้าง (Established) เป็นระดับที่เริ่มตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงภายใต้การใช้เทคนิค เครื่องมือ และวิธีการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้น ได้แก่ การมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกฎระเบียบของสถาบัน และปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมของสถาบัน การใช้เทคโนโลยีเบื้องต้นในการติดต่อประสานงาน การจัดการความ

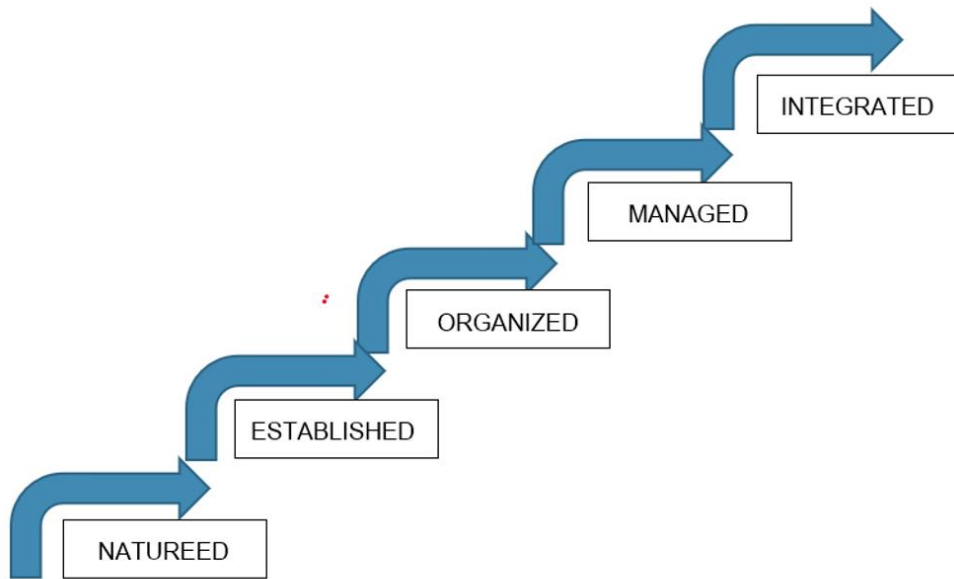
เสี่ยงเป็นแบบใช้ศูนย์รวม (Centralized) โดยผู้บริหารทำหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง แต่จำกัดด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยทั่วไป

วุฒิภาวะระดับที่ 3 การจัดระเบียบ (Organized) เป็นระดับของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงของสถาบันที่สูงขึ้น โดยมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงผ่านการกำกับและประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีการใช้เทคนิค เครื่องมือ และวิธีการในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มข้นมากขึ้น ได้แก่ การมีผังกำกับงาน (Flow chart) และหรือคู่มือที่ชัดเจน รวมทั้งมีการใช้แรงจูงใจในลักษณะการมีวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง เพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้แก่ การมีตัวแทนในระดับหัวหน้าจากทุกสาขาต่างๆ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้ที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงจะมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรงในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

วุฒิภาวะระดับที่ 4 การบริหารจัดการ (Managed) เป็นระดับที่มีความตระหนักและการจัดการในระดับสูงของกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน เช่น การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการบริหารความเสี่ยงที่มาจาก การปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น มีการกระจายอำนาจในการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น ผ่านมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินเป็นกรอบในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ยึดถือการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญ การบริหารความเสี่ยงของสถาบันเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรของทุกฝ่ายงานในสถาบันเพื่อการพัฒนาโอกาส

วุฒิภาวะระดับที่ 5 คือ การบูรณาการ (Integrated) เป็นระดับที่มีการพัฒนาของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันที่มีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อความโปร่งใสในการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เช่น การประกาศเจตนารมณ์ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร มีการเผยแพร่ผลการดำเนินในรูปแบบออนไลน์ เป็นต้น มีการจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม รวมทั้งมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการรับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วน ภายใต้การใช้เทคนิค เครื่องมือ และวิธีการบริหารความเสี่ยงขั้นสูง เช่น มีการใช้ Road matrix และ Road map ใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Big data analysis) เป็นต้น

สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสร้างแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การศึกษาระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ 1) การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) 2) การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting) 3) การจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Plan) และ 4) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making) จากการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อกำหนดคุณลักษณะของการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน จากแต่ละกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละกลุ่ม และมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จำนวน 3 คน 2) กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ จำนวน 3 คน และ 3) กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 3 คน ที่ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### ระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ระยะนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นระยะการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเขียนเป็นโครงสร้างของเครื่องมือวิจัย คือ ข้อคำถามในแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ที่สร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ ที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 57 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 9 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชชมงคล 9 แห่ง สถาบันวิทยาลัยชุมชน 1 แห่ง (มี 20 วิทยาเขต กระจายอยู่ตามภาคต่างๆ ของประเทศไทย) จำนวนทั้งสิ้น ประมาณ 35,889 คน (ข้อมูล โดยมีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร และกลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ จำนวน 385 คน (จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 30 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยทั่วไป 5 แห่ง จำนวน 65 คน (เป็นกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 20 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 45 คน) กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ 20 แห่ง จำนวน 255 คน (เป็นกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 85 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 170 คน) และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชชมงคล 5 แห่ง จำนวน 65 คน (เป็นกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร 20 คน กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 45 คน) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

### สรุปผลการวิจัย

**การศึกษาระยะที่ 1 การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** เป็นการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการ 4 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับ 5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ในระยะนี้พบผลการวิจัย ดังนี้

1. **ด้านการจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล** พบว่าสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 1 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 การจัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง ซึ่งเป็นหลักการเบื้องต้นของการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการจะมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลภารกิจของสถาบัน

1.1.2 การกำหนดโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ของสถาบัน

1.1.3 การระบุวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยงเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสถาบัน

1.1.4 การแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก โดยมีการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลัก และการปฏิบัติตามค่านิยมหลักของสถาบันอุดมศึกษา

1.1.5 การดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ สถาบันอุดมศึกษาสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจอย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

**2. ด้านการจัดการงบประมาณ** พบว่าสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน สถาบันอุดมศึกษามีหลักการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีตัวแทนคณะกรรมการจากบุคลากรทางการเงินเข้าร่วมด้วย

2.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน มีการใช้การวิเคราะห์บริบททางภารกิจ โดยที่การบริหารความเสี่ยงจะดำเนินงานภายใต้งบประมาณของการประกันคุณภาพการศึกษา ที่ได้บรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งสถาบันส่วนใหญ่ไม่มีแผนกลยุทธ์ที่เฉพาะด้านการเงิน

2.3 ผลการดำเนินงาน สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีการนำข้อมูลด้านการเงินของปีที่ผ่านมา ตั้งเป็นกรอบการพัฒนา เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 การทบทวนความเสี่ยงและปรับปรุงแก้ไข ในหลักการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน โดยมีการนำผลการประเมินความเสี่ยงปีที่ผ่านมา รวมทั้งข้อมูลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกแผนกลยุทธ์เข้ามาทบทวนด้วย นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษามีหลักการแสวงหาการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

**3. ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน** พบว่าสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ของสถาบัน มีหลักการดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์บริบททางภารกิจ ซึ่งมีการพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานตามภารกิจ อันอาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวม

3.1.2 การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกสถาบัน ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ภายใต้บริบททางภารกิจที่ต่างกันในแต่ละสถาบัน

3.1.3 การประเมินกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความเสี่ยงของสถาบัน

3.1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา จะพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย

### 3.2 ผลการดำเนินงาน มีหลักการดังนี้

3.2.1 สถาบันอุดมศึกษามีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านนักศึกษา ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้เป็นรายการความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

3.2.2 สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อสถาบันรุนแรงเพียงใด

3.2.3 ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จะใช้การคำนวณระดับความเสี่ยงสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ และเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

3.2.4 สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตอบสนองความรุนแรงของความเสี่ยง โดยใช้หลักการที่ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.2.5 สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีเครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง ได้แก่ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) หรือ การผสานความเสี่ยง (Risk Matrix)

### 3.3 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข มีหลักการดังนี้

3.3.1 สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางภารกิจที่สำคัญของสถาบัน

3.3.2 สถาบันอุดมศึกษามีการทบทวนผลการดำเนินงาน รวมถึงมีการพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ความเสี่ยงจากข้อมูลที่ผ่านมา สู่การวิเคราะห์

ความเสี่ยงในปัจจุบัน และมีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสถาบัน

3.3.3 การแสวงหาการปรับปรุงในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สถาบันอุดมศึกษา มีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

3.4 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สถาบันอุดมศึกษา มีหลักการดังนี้

3.4.1 มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี โดยดำเนินการจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา มีการใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงของสถาบันได้ดีขึ้น

3.4.2 ใช้การจัดการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารเป็นไปในลักษณะทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach)

3.4.3 มีการรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับที่ครอบคลุมทั่วทั้งสถาบัน พร้อมทั้งนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้คณะกรรมการทุกคนรับทราบ โดยผู้บริหารต้องมีหน้าที่กำกับดูแลเป็นขั้นตอนสุดท้าย

**4. ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่าสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 3 องค์ประกอบ ได้แก่**

4.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมสถาบัน สถาบันอุดมศึกษามีคณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรม และมีการแสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก โดยการประกาศเจตนารมณ์เป็นลายลักษณ์อักษร

4.2 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข สถาบันอุดมศึกษา มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร

4.3 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน สถาบันอุดมศึกษา มีการรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน ด้วยการสรุปผลการดำเนินการและการนำเสนอการบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ก่อนจะส่งเป็นรายงานตามแบบฟอร์ม ไปยังสำนักประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน และมีการเผยแพร่ไว้บน Website ของคณะ/สถาบันต่อไป ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังตาราง 9

## ตาราง 9 สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 1

องค์ประกอบ	การบริหารจัดการ	Good Governance	Budgeting	Strategic Plans	Decision Making
1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)		√	√		√
1.1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)		√			
1.2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)		√	√		
1.3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น (Defines Desired Culture)		√			√
1.4 แสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)		√			√
1.5 ดึงดูด พัฒนา และรักษานักบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)		√			
2. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy and Objective Setting)			√	√	
2.1 วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)			√	√	
2.2 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)				√	
2.3 ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)				√	
2.4 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)				√	
3 ผลการดำเนินงาน (Performance)			√	√	
3.1 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)				√	
3.2 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)				√	
3.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)				√	
3.4 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses)				√	
3.5 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)			√	√	

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	การบริหารจัดการ Good Governance	Budgeting	Strategic Plans	Decision Making
4. การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)		√	√	√
4.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)			√	√
4.2 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)		√	√	
4.3 แสวงหาการปรับปรุงในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)		√	√	
5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)			√	√
5.1 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology)			√	
5.2 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)			√	
5.3 รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)			√	√

**ระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ได้ผลการวิจัย ดังนี้

ผลการทดสอบความเหมาะสมของชุดตัวแปรที่ทำการศึกษา โดยการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.937 ซึ่งมีความเหมาะสมที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมาก ตามเกณฑ์ของ Kim and Mueller (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลจากการจัดตัวแปรเข้าองค์ประกอบ และการตั้งชื่อองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งหมด 75 ตัวแปร สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบ (Component) ได้จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำและกระบวนการตัดสินใจ 2) นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง 3) การกำกับดูแลกิจการ 4) ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน และ 5) วัฒนธรรมสถาบัน มีค่า ไอแกน (Eigenvalue) เกิน 1.00 ซึ่งแสดงว่าแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรตัวของตัวแปรทั้งหมด 75 ตัวแปร ได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด 75 ตัวแปร ได้ร้อยละ 66.81

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ทำให้ได้แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 5 ระดับ ประกอบด้วย

วุฒิภาวะระดับที่ 1 ธรรมชาติองค์กร (Natured) เป็นระดับที่ไม่ค่อยตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ไม่มีโครงสร้างทางกายภาพหรือแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เป็นการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาใช้เกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่มีโครงสร้าง

วุฒิภาวะระดับที่ 2 การสร้าง (Established) เป็นระดับที่เริ่มตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง ภายใต้การใช้เทคนิค เครื่องมือ และวิธีการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้น การจัดการความเสี่ยงเป็นแบบใช้ศูนย์รวม (Centralized) และการมีส่วนร่วมต่ำของบุคลากรโดยทั่วไป

วุฒิภาวะระดับที่ 3 การจัดระเบียบ (Organized) เป็นระดับของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงของสถาบันที่สูงขึ้น มีการใช้เทคนิค เครื่องมือ และวิธีการในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มข้นมากขึ้น รวมทั้งมีการใช้แรงจูงใจเพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร

วุฒิภาวะระดับที่ 4 การบริหารจัดการ (Managed) เป็นระดับที่มีความตระหนักและการจัดการในระดับสูงของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน มีการกระจายอำนาจในการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น ยึดถือการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญ การบริหารความเสี่ยงของสถาบันเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อการพัฒนาโอกาส

วุฒิภาวะระดับที่ 5 การบูรณาการ (Integrated) เป็นระดับที่มีการจัดระเบียบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันที่มีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อความโปร่งใสในการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร มีการจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนากอบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม รวมทั้งมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการรับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วน ภายใต้การใช้เทคนิค เครื่องมือ และวิธีการบริหารความเสี่ยงขั้นสูง

## อภิปรายผลการวิจัย

**การศึกษาระยะที่ 1** การศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ด้าน ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบ ในระยะนี้สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. **ด้านการจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล** เป็นแนวทางสำคัญของการบริหารงานเพื่อกิจการที่ดีของสถาบัน ในรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะช่วยในเรื่องการอยู่รอดและเฟื่องฟูของสถาบัน และสนับสนุนการเติบโตของข้อมูลภายใน ช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและทันที่ โดยพบว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในองค์ประกอบการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร โดยในหลักการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการกำกับดูแลในกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ เป็นการรวมโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยให้ทุกคนปรับปรุงความโปร่งใส และเข้าใจความรับผิดชอบส่วนบุคคลของบุคลากร (Woon, Azizan, & Samad, 2011)

การจัดการสถาบันในลักษณะการมีธรรมาภิบาล ในหลักการสร้างวัฒนธรรมสถาบันของบุคลากรด้วยการสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้เกิดการมีจริยธรรมที่ดี และผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงการมีระบบการกำกับดูแลที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนและสังคม (มโนชัย สุจิตตร, 2559, น. 10) ในการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะมีการเชื่อมโยงและบูรณาการกับระบบ GRC ได้แก่ การกำกับดูแล (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ประกาศ คำสั่งต่างๆ (Compliance) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนในเชิงระบบ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน เป็น 3 องค์ประกอบที่ต้องเข้าใจในกระบวนการบริหารแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ถ้าขาดองค์ประกอบข้อหนึ่งข้อใด การสร้างคุณค่าเพิ่มตามหลักการกำกับดูแลก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ ภายใต้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ที่เชื่อมโยงกับระบบควบคุมภายในและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการบริหารงานประจำวันด้วย (COSO, 2017, p. 6; สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563, น. 42)

การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการเชื่อมโยงการทำงานทั้งในระดับบริหาร (ระดับบน: Top down) และระดับปฏิบัติการ (ระดับล่าง: Bottom up) (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563, น. 42) ซึ่งองค์กรมีการจัดกระทำการบริหารความเสี่ยงภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ภายใต้การใช้กระบวนการบริหารจัดการที่หลากหลายตามสถานการณ์ต่างๆ ของความ

เสี่ยงที่เกิดขึ้น และภายใต้สภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา โดยมีปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ การตรวจสอบข้อเท็จจริงของสาธารณะ การจัดลำดับข้อกำหนดของหน่วยงาน ชื่อเสียงของสถาบัน ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารคนใหม่ ความเป็นไปได้ทางการเงิน ความล้มเหลวในการกำกับดูแล การเปลี่ยนแปลงภารกิจหรือหลักสูตรที่ส่งผลกระทบต่อธรรมชาติ การตัดสินใจนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มาใช้ และผลจากการกระทำตามขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานตามหลักการบริหารความเสี่ยง (Lundquist, 2015, p. 9-10)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการนำเสนอต่อบุคลากรทั้งหมดภายในสถาบัน โดยอาศัยระบบการสื่อสารที่ยอดเยียม (Mukherjee, 2019, p. 2) เพื่อการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การพัฒนาวุฒินวัตกรรมความเสี่ยงของสถาบัน ที่สนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์โดยรวมของสถาบัน โดยมีขีดจำกัดและขอบเขตที่ถูกกำหนดและมีการสื่อสารไว้เพื่อความเสี่ยงที่ยอมรับได้และผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน (Berg, 2014, p. 81) ในเกณฑ์ทั่วไป พ.ศ. 2555 มีข้อความคิดเห็นของปัจจัยด้านเครดิตการจัดการและการกำกับดูแล ที่มาตรฐานและพัวร์ (Standard & Poor's) อ้างถึง "ความครอบคลุมแนวปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยง" อันเป็นเกณฑ์หนึ่งในการให้คะแนนในเชิงบวก คือ "การจัดการได้สำเร็จในการจัดตั้งที่ครอบคลุมนโยบายที่ระบุ ตรวจสอบเลือก และลดความเสี่ยงที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้อย่างชัดเจนในผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" (Lundquist, 2013, p. 147)

หน่วยงานจัดอันดับเครดิตการศึกษาเองก็ให้ความสนใจ ประเด็นการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลในระดับอุดมศึกษา ดังความคิดเห็นพิเศษของมูดี้ (Moody) ในสหรัฐอเมริกา (Lundquist, 2013, p. 147) ที่รายงานไว้ว่า การกำกับดูแลและการบริหารจัดการอันเป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือของการจัดอันดับของมหาวิทยาลัย ได้ถูกประกาศไว้ว่า คะแนนที่ได้จากการประเมินการกำกับดูแลและการจัดการ พิจารณาจากปัจจัยกว้างๆ คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินการกำกับดูแลและการจัดการ นอกจากนี้ มูดี้ (Moody) ยังได้กล่าวอ้างถึงกระบวนการกำกับดูแลและการเปิดเผยข้อมูล ว่าสามารถลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน อีกทั้งยังตั้งข้อสังเกตว่า การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและการเปิดเผยข้อมูลภายนอก ในเวลาที่เหมาะสมเกี่ยวกับ ผลการเรียน ผลงานวิจัย ประสิทธิภาพทางการเงิน และประสิทธิผลขององค์กร จะกลายเป็นสัญลักษณ์ของการเป็นผู้นำสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และจะมีความสำคัญมากขึ้นในการลดความเสี่ยงใหม่ให้กับแต่ละสถาบันและภาค

ส่วนโดยรวม ส่วนวัฒนธรรมความเสี่ยง ก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างสมบูรณ์ภายในสถาบัน ซึ่งต้องมีการดำเนินกิจกรรมต่อไปจนกว่าบุคลากรจะสามารถระบุความเสี่ยงในการทำงานของตนเองได้ เปรียบเสมือนกับข้อต่อตัวสุดท้ายที่ไขว้แน่นของเครื่องยนต์

สอดคล้องกับการศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ของประณต มีสอน และคณะ (ประณต มีสอน, พรพิมล ประวีติรุ่งเรืองกิจ, และวินิจ เทือกทอง, 2559, น. 330-331) พบว่า มีการจัดการการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติและใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน มีโครงสร้างสายงานรับผิดชอบตามลำดับชั้น ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินงาน หน่วยงานจัดการ และหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ในส่วนของการศึกษาที่ไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การศึกษาการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย ของ Rabihah Md. Sum & Zurina Md. Saad (Sum, & Saad, 2017, p. 129) ในการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด 20 แห่งในประเทศมาเลเซีย มีการเผยแพร่นโยบายความเสี่ยงมหาวิทยาลัยบนเว็บไซต์สถาบัน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10 ที่เหลือไม่ได้เผยแพร่ข้อมูลนโยบายหรือกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

**2. ด้านการจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting)** เป็นการบริหารด้านการเงินและงบประมาณที่มีอยู่ของสถาบัน เพื่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ผู้การบรรลุเป้าหมายสถาบันอย่างสำเร็จตามที่วางไว้ โดยที่วัตถุประสงค์ทางการเงินของสถาบันการศึกษา คือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ (Mukherjee, 2019, p. 2) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ถูกบังคับตามกฎหมาย วิธีการงบประมาณให้ทำคำขอตั้งงบประมาณแต่ละปี โดยมีกระบวนการแจกแจงรายการงบประมาณในลักษณะเดียวกับส่วนราชการทั้งหลายภายใต้แผนงานต่างๆ ที่กำหนดหรือได้รับความเห็นชอบไว้ เมื่องบประมาณประจำปีได้รับอนุมัติ ก็จะได้รับงบประมาณที่โอนมาในลักษณะเงินประจำงวด ที่อาจมีหลายงวดในแต่ละปีตามความเหมาะสม และความจำเป็นในการบริหารงบประมาณภาครัฐ และการใช้จ่ายก็ต้องเป็นไปตามรายการหรือแผนงานที่ได้รับความเห็นชอบไว้ (สุรพล นิติไกรพจน์, 2557, น. 13) และภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มีประเด็นที่เชื่อมโยงกับการศึกษาในหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 76 ให้ความสำคัญระบบบริหารราชการในทุก

ระดับให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561, น. 6)

ความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นแนวคิดดั้งเดิมของการบริหารความเสี่ยงที่ถูกนำมาใช้กับหลักคณิตศาสตร์และสถิติในการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน เพื่อลดความสูญเสียวินัยของความเสี่ยงที่เป็นตัวเงิน และจากผลวิจัยในครั้งนี้ที่ได้ถูกกล่าวไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ไม่มีแผนกลยุทธ์การเงิน มีเฉพาะแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการการงบประมาณไม่คล่องตัว สอดคล้องกับการศึกษาการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน บัญชี และพัสดุ ของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง (พัชรินทร์ ขำวงษ์, 2554, น. 61) ที่พบผลกระทบทางการเงินและบัญชี ในเรื่องของการใช้เงินผิดประเภทของเงินที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ มีผลกระทบต่อการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษา วิธีการบริหารจัดการ คือต้องมีการปันค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา บุคลากรสายสนับสนุน และอาจารย์ผู้สอน ไม่ให้กระทบต่องานใดงานหนึ่ง และเพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ดังนั้นในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นในเรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ซึ่งอาจต้องมีการแยกออกจากแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้เห็นอย่างชัดเจน

**3. ด้านการจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Plans)** การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการจากคณะกรรมการถึงบุคลากรคนสุดท้ายขององค์กร ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยรับรองระบบการจัดการความเสี่ยง เพื่อการพัฒนาขั้นตอนการควบคุมภายในซึ่งมีความสำคัญต่อการหลีกเลี่ยงการสูญเสีย รักษาความปลอดภัย และเพิ่มผลกำไรให้กับสถาบัน (Drennan, 2004 as cited in Shad, & Lai, 2015, p. 4-5) วิธีการลดความเสี่ยงที่ดีที่สุด คือ การตอบสนองกลับ (feedback) ต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการนำกลยุทธ์ของสถาบันไปปฏิบัติได้อย่างสำเร็จ เพื่อการอยู่รอดของสถาบัน แผนรับมือภาวะวิกฤตจึงควรเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการบริหารความเสี่ยง และแผนควรกล่าวถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารในภาวะวิกฤตในช่วงเวลาที่อันเหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานการณ์และการกระทำที่เป็นไปได้ที่สอดคล้องกับค่านิยมและกลยุทธ์ของสถาบัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการเชื่อมโยงการทำงานทั้งในระดับบริหาร (ระดับบน: Top down) และระดับปฏิบัติการ (ระดับล่าง: Bottom up) (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2563, น. 42)

โดยที่สถาบันมีการจัดกระทำการบริหารความเสี่ยง ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ภายใต้การใช้กระบวนการบริหารจัดการที่หลากหลายตามสถานการณ์ต่างๆ ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และภายใต้สภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ที่ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษายอมรับมากขึ้นถึงความมีประสิทธิภาพของการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในทางการศึกษาในรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย อันอาจเป็นลักษณะระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง และการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (สมยศ ชี้แจง, 2556, น. 25-26) รวมทั้งเป็นการมุ่งเน้นไปที่การป้องกันความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การดำเนินงานความเสี่ยงภายใต้แนวทางการบูรณาการกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา หรือกรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบัน และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา (Brewer & Walker, 2011 as cited in Sum & Saad, 2017, p.138)

โดยที่คณะกรรมการที่อยู่บนสุดของลำดับขั้น (The Board) จะมีความรับผิดชอบโดยรวม ในการให้การกำกับดูแล โดยการพัฒนานโยบายและขั้นตอนเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite Risk) คณะกรรมการยังต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่า มีการปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับอนุมัติและกำหนดความเสี่ยงและรายงานกลับไปยังคณะกรรมการเป็นระยะ นอกจากนี้ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกด้านภัยคุกคาม (Treat) จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ในฐานะองค์กรทั้งในแง่บวกหรือด้านลบ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ องค์กรประกอบภายนอกที่สำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญในปัจจุบันคือ การศึกษาในคนหนุ่มมาก การลดงบประมาณ การเรียนทางไกล และต้นทุนการลงทุน (Mukherjee, 2019, p. 2)

สอดคล้องกับการศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ของประณต มีสอน และคณะ (ประณต มีสอน พรพิมล ประวัติรุ่งเรืองกิจ และวินิจ เทือกทอง, 2559, น. 330-333) ที่พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมมีการดำเนินการโดยการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีระบบในการบริหารความเสี่ยง ในการลดหรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนแนวทางการบริหาร

ความเสี่ยง ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจากแนวทางการจัดการทำแผนบริหารความเสี่ยงของ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนเป็นกรรมการ และเลขานุการ เพื่อประสานงานกับหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีการจัดทำคู่มือการบริหาร ความเสี่ยง แนวทางปฏิบัติ มาตรการควบคุม แบบฟอร์มต่างๆ หลักเกณฑ์การพิจารณา ความสำเร็จของแผนการบริหารความเสี่ยง ร่างนโยบายให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ประสาน กับหน่วยงานจัดการศึกษาและหน่วยงานสายสนับสนุนการศึกษา เพื่อจัดทำแผนการบริหารความ เสี่ยงของหน่วยงาน เสนอแนวปฏิบัติให้สภามหาวิทยาลัยทราบและพิจารณา

#### 4. ด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making)

สถาบันการศึกษาทั้งหลายพึงตระหนักว่า การบริหารความเสี่ยงถือเป็นหัวใจหลักของการ บริหารงานระดับองค์กร และควรได้รับการดูแลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นผู้มีบทบาท สำคัญในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ในส่วนของการติดตามควบคุมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน เพื่อ กำหนดนโยบายและวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารความเสี่ยง (ทิพวัลย์ ศรีพนม, 2554, น. ก) แม้ว่า ปัจจุบันจะมีข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่าสำหรับผู้บริหาร อัน เนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ที่มีกลุ่มผู้มีส่วน ได้เสียหลากหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบของ เจ้าของสถานประกอบการ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้กับบุคลากรในสถาบัน และใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการความเสี่ยง บนพื้นฐานของ ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (Serrat, 2018)

การบริหารความเสี่ยงต้องการความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร โดยเน้นเรื่องการทำหนดนโยบายและการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ในการตัดสินใจ และบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เพื่อการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล, 2561, น. 123-124) และการ บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการนำเสนอต่อบุคลากรทั้งหมดภายใน สถาบัน โดยอาศัยระบบการสื่อสารที่ยืดหยุ่น (Mukherjee, 2019, p. 2) นอกจากนี้ผู้บริหาร ระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงภายในสถาบันและหน่วยงานภายในทุกส่วน ที่มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อที่จะได้นำผลของการบริหารความเสี่ยงไปพิจารณา ประกอบการตัดสินใจในระดับนโยบาย เพื่อการปรับปรุงและกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถาบัน

และหน่วยงานภายในสถาบันต่อไป (ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ, 2557, น. 118) จึงจะนำพาให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการในสถาบันประสบผลสำเร็จ

สอดคล้องกับการศึกษาของ ทิพวัลย์ พนมศรี (2554, น. 117) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการมีส่วนร่วมการบริหารความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่แตกต่างกัน จะมีระดับความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการศึกษาของ มโนชัย สูดจิตตร (มโนชัย สูดจิตตร, 2559, น. 10) ที่ศึกษาการนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ ในหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนทรัพยากรการบริหารในลักษณะบูรณาการร่วมกัน ส่วนผู้ปฏิบัติเองควรมีองค์ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และยอมรับว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่ต้องดูแลความเสี่ยงร่วมกัน แม้ว่าปัจจุบันจะมีข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่าสำหรับผู้บริหาร อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

รวมทั้งการศึกษากการพัฒนาตัวแบบความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ของกชพรรณ ลักโนปกรณ์ และคณะ (Mintzberg, 1971 อ้างถึงใน กชพรรณ ลักโนปกรณ์, วิโรจน์ เฉษฐาลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข, 2560, น. 190) ที่พบว่า ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร นักศึกษา และผู้รับบริการในรูปแบบของสถานประกอบการ แต่จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้กับบุคลากรในสถาบัน และใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงบนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน นอกจากนี้จากการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ของสุนทรีย์ วิพัฒครุฑและคณะ (สุนทรีย์ วิพัฒครุฑ, ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, และไชยพันธ์ บุญญาศิริ, 2558, น. 173) ที่พบว่า ระดับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการติดตามประเมินผล ทำให้เห็นภาพชัดเจนในบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเรื่องการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และกระบวนการตัดสินใจที่ฉับไวและเป็นระบบ

ดังนั้นจะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะเป็นส่วนสำคัญในการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงประเภทและขนาด แต่คำนึงถึงกลยุทธ์เพื่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร และเป็นความจำเป็นของทุกหน่วยงานที่ต้องขับเคลื่อนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน รวมถึงความคล่องตัวในการตัดสินใจ

ความสามารถในการปรับบทบาท และคงไว้ซึ่งความจริงใจในระดับสูงที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (COSO, 2017, p. 5) ซึ่งพบว่ากรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ต้องมีหลักการดังนี้ (1) ฝ่ายบริหารกำหนดนโยบายความเสี่ยงและบรรลุฉันทามติกับผู้บริหารระดับอื่นๆ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (2) การบริหารระดับสูงเน้นการบริหารความเสี่ยงเป็นสำคัญ (3) เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เหมาะสมต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร (4) หน่วยประสานงานส่วนกลางที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยการประเมินความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ (5) แต่ละหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกลุ่มเสี่ยงเฉพาะ มีทีมหรือคณะทำงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยประสานงานส่วนกลาง และ (6) พันธกิจของหน่วยงานประสานงานส่วนกลางคือการประกันการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานการวัดของทุกหน่วยงานและภาคส่วน และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นไปในทิศทางเดียวกันของบุคลากรในสถาบัน จะช่วยในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้

**ระยะที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและนำเสนอแบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** ในระยะนี้สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยในการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร พบว่า สามารถแบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ออกได้เป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำและกระบวนการตัดสินใจ (2) นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (3) การกำกับดูแลกิจการ (4) ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน และ (5) วัฒนธรรมสถาบัน

สอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนาตัวแบบความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยของ กชพรพรรณ ลภินปกรณ์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข (2560, น. 195) พบว่า ตัวแบบความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ที่มุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประสพการณ์การเรียนรู้ขององค์กร การสนับสนุนด้านทรัพยากร ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง และผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า องค์ประกอบด้านการสนับสนุนด้านทรัพยากรมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.54 รองลงไป คือ องค์ประกอบด้านความสามารถในการจัดการความเสี่ยง โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.37

แต่จากการศึกษาของ Fabio Lotti Oliva (Oliva, 2016, p. 73) ที่ศึกษาแบบจำลองวุฒิภาวะสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในประเทศบราซิล พบการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ Organization, Technicality, Transparency และ Involvement

2. แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรอยู่ที่จุดใดในกระบวนการพัฒนา เป็นก้าวแรกในการกำหนดเป้าหมาย ผู้การวัดความก้าวหน้าและความสามารถขององค์กร อันเป็นการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความสามารถขององค์กรกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของการบริหารความเสี่ยง แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 4-5 ระดับ มีการจำแนกตามสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละองค์กร โดยมีการไต่ระดับจากการไม่มีโครงสร้าง กฎระเบียบ การมีข้อจำกัด ไปจนถึงมีการบูรณาการเข้ากับการประจำในทุกหน่วยงาน อันจะทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพผ่านความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ องค์กรที่มีวุฒิภาวะระดับ 4 และ 5 นั้น มักเป็นบริษัทที่มีวุฒิภาวะสูง (High Maturity Company) การที่จะได้วุฒิภาวะระดับนี้มีความจำเป็นจะต้องดำเนินงานที่วุฒิภาวะระดับ 3 มาเป็นระยะเวลาเพียงพอ ที่จะจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ เอาไว้ จนสามารถนำมาใช้จัดการด้วยหลักการทางสถิติได้ (Chrissis, Konrad, & Shrum, 2007 อ้างถึงใน ครรชิต มาลัยวงศ์, 2015, น. 6-7) และหากจะพัฒนาหรือมีการเลื่อนระดับจากขั้นต่ำผ่านเส้นทางที่วางแผนไว้ ไปสู่ระดับสุดท้ายของวุฒิภาวะ การจะได้มาต้องผ่านซึ่งการมีทักษะ ความรู้ แนวปฏิบัติและความเชื่อ ค่านิยมที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นข้อตกลงประการแรกจาก 5 ประการของโมเดลวุฒิภาวะ (Stubbart & Smalley, 1999 as cited in Spikin, 2013, p. 88) และจากการศึกษาของ RIMS ที่แบ่งระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงจากระดับเริ่มต้น (Ad Hoc) จนถึงระดับภาวะผู้นำ (Leadership) พบผลสำรวจยังคงสม่ำเสมอเมื่อเทียบกับผลการสำรวจเมื่อปี พ.ศ. 2554 ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเพียงไม่กี่คนเชื่อว่าโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสถาบันที่บรรลุระดับวุฒิภาวะสูงสุดคือ ระดับภาวะผู้นำ (RIMS, 2013, p. 9)

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันของรัฐออกได้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับธรรมชาติขององค์กร (Natured) (2) ระดับการสร้าง (Established) (3) ระดับการจัดระเบียบ (Organized) (4) ระดับการบริหารจัดการ (Managed) และ (5) ระดับการบูรณาการ (Integrated) พบว่ามีความสอดคล้องกันในระดับที่ 1 คือ ระดับธรรมชาติขององค์กร (Natured) กับการศึกษาของ Andreas Wibowo, & Januar Taufix (Wibowo &

Taufix, 2016, p. 276, 278-280) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบประเมินตนเองของวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรลูกค้าในโครงการก่อสร้างสาธารณะ: บริบทชาวอินโดนีเซีย โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลไฟล์ (Delphi method) และ (Analytical Hierarchy Process: AHP) พบว่าแบบจำลองวุฒิภาวะสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังต่อไปนี้ (1) ระดับธรรมชาติ (Naïve) (2) ระดับมือใหม่ (Novice) (3) ระดับมาตรฐาน (Normalized) และ (4) ระดับจัดการ (Management) ซึ่งแบบจำลองนี้ได้ถูกนำไปทดลองนำร่องกับหน่วยราชการในสังกัดกระทรวงโยธาธิการ โดยที่ในระดับธรรมชาติ (Naive) เป็นระดับที่ไม่ได้ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง ไม่มีโครงสร้างในการจัดการกับความไม่แน่นอน รวมถึงการไม่พยายามใฝ่รู้ในการบริหารความเสี่ยง และการศึกษาของ Fabio Lotti Oliva (Oliva, 2016, p. 77-78) ที่ศึกษาแบบจำลองวุฒิภาวะสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ในประเทศบราซิล พบว่า งานวิจัยได้นำเสนอระดับวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ระดับด้วยกัน ได้แก่ (1) Insufficient ERM (2) Contingency ERM (3) Structured ERM (4) Participative ERM และ (5) Systemic ERM โดยที่ระดับ Insufficient ERM พบว่าเป็นระดับที่องค์กรมีความตระหนักเพียงเล็กน้อยในการบริหารความเสี่ยง แต่ไม่มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้แบบไม่มีระบบ

การศึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกาของ Anne E. Lundquist (Lundquist, A. E., 2015, p. 10) ที่พบว่า กิจกรรมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กรประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับการสร้าง (Forming) (2) ระดับการพัฒนา (Developing) (3) ระดับการสร้าง (Established) และ (4) ระดับการบูรณาการ (Integrated) สอดคล้องกันในระดับการบูรณาการ (Integrated) โดยเป็นระดับที่เป็นระดับที่มีการจัดระเบียบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันที่มีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อความโปร่งใสในการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร มีการจัดการกลยุทธ์ในการพัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม และมีวิธีการบริหารความเสี่ยงขั้นสูง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบของการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ด้าน ที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบของการบริหาร

ความเสี่ยง และการพบแบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงใน 5 ระดับ ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการงบประมาณ ที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สถาบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถนำผลการวิจัยไปปรับแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยควรมีแผนกลยุทธ์การเงินเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์ที่รับมือกรณีฉุกเฉินเร่งด่วน และการมีข้อมูลความเสี่ยงที่เป็นปัจจุบัน (Real time) เพื่อใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยง

1.2 จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญกับสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรมีการสนับสนุนและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ให้แก่บุคลากรทุกคนในสถาบันทราบ โดยผ่านการกำกับดูแลของผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน

1.3 จากผลการวิจัยที่ได้แบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถใช้แบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงทั้ง 5 ระดับนี้ ในการประเมินตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสามารถเทียบเคียงกับสถาบันอื่นๆ เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันให้ดียิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อค้นพบของการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ด้าน ที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง และการพบแบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงใน 5 ระดับ ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กับสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น

2.2 ควรมีการวิจัยหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่ชัดเจนและเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และหรือในสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น

2.3 ศึกษาเพิ่มเติมในด้านอนาคตภาพขององค์ประกอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษาให้บังเกิดผลในวงกว้างต่อสังคมต่อไป

## บรรณานุกรม

- Abraham, J. M. (2013). *Risk management: An accountability guide for university and college boards*. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Alawattegama, K. K. (2019). Enterprise Risk Management Practices and its Impact on Firm Performance: Evidence from Sri Lankan Insurance Industry. *International journal of Engineering Technologies and Management*, 6(12), 11-21.
- AON. (2010). *Global Enterprise Risk Management Survey*. Retrieved from <http://wrc.rims.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=b5ed120b-3662-4293-ba93-03d2a72bfe7f>
- Ariff, M. S. M., Zakuan, N., Tajudin, M. N. M., Ahmad, A., Ishak, N., & Ismail, K. (2014). A framework for risk management practices and organizational performance in higher education. *Review of Integrative Business and Economic Research, Society of Interdisciplinary Business Research*, 3(3), 422-432.
- Barbara, M., & Giorgino, M. (2013). *An Enterprise Risk Management Maturity Model*. Retrieved from [https://www.academia.edu/3140357/An\\_ERM\\_Maturity\\_Model](https://www.academia.edu/3140357/An_ERM_Maturity_Model)
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2010). Are you identifying your most significant risks? *Strategic Finance*, 92(5), 29–35.
- Berg, H. P. (2010). Risk management: Procedures, methods and experiences. *Risk Management*, 17(1), 79-95.
- Brewer, A., & Walker, I. (2011). Risk management in a university environment. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, 5(2), 161-172.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(1), 265-276.
- Chapman, R. J. (2011). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*.

*Second Edition*. NJ: John Wiley & Sons, Ltd.

- Coetzee, G. P., & Lubbe, D. (2013). The risk maturity of South African private and public sector organizations. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 14, 45-56.
- COSO. (2012). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Retrieved from <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- COSO. (2013). *Internal Control- Integrated Framework: Executive Summary*. Retrieved from [https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive\\_summary.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive_summary.pdf)
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary*. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Curkovic, S., Scannell, T., Wagner, B. J., & Vitek, M. J. (2013). A Longitudinal Study of Supply Chain Risk Management Relative to COSO's Enterprise Risk Management Framework. *Modern Management Science & Engineering*, 1(1), 13-36.
- Fraser, R. S., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (2015). *Implementing enterprise risk management: Case studies and best practices*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ghazal, T., Soomro, T. R., & Shaalan, K. (2013). Integration of Project Management Maturity (PMM) based on Capability Maturity Model Integration (CMMI). *European Journal of Scientific Research*, 99(3), 418 – 428.
- Hartono, B., Wijaya, D. F., & Arini, H. M. (2019). The impact of project risk management maturity on performance: Complexity as a moderating variable. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–16.
- Helsloot, I., & Jong, W. (2006). Risk management in Higher Education and research in the Netherlands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(3),

142-159.

Hillson, D. (1997). Towards a risk maturity model. *International Journal of Project and Business Risk Management*, 1(Spring), 35–45.

Kageyama, A. (2014). The Implementation Process of Enterprise Risk Management in Higher Education Institutions. *International review of business*, 4, 61-80.

Karunaratne, A. H. G. K. (2017). The Impact of the Adoption of Enterprise Risk Management on the Industrial Financial Performance: Evidence from Sri Lanka. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 6(6), 9-20.

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Retrieved from [https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

Lundquist, A. (2013). Enterprise risk management in higher education: there's still a lot to learn. *Risk Management Today*, 29(April/May), 145-149.

Lundquist, A. E. (2015). *Enterprise Risk Management (ERM) at U.S. Colleges and Universities: Administration Processes regarding the Adoption, Implementation, and Integration of ERM*. (Doctoral Dissertation). Western Michigan University, USA.

Lundqvist, S. A. (2014). An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(3), 393–429.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). *Designing Qualitative Research* (5th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mikes, A., & Kaplan R. S. (2014). *Towards a contingency theory of enterprise risk management*. Working Paper. Management Accounting Section (MAS) Meeting. Cambridge, MA: Harvard Business School.

Miller, P. D. (2014). *The Role of Enterprise Risk Management in not for Profit University and College Endowment Portfolio Strategy*. Retrieved from

[https://wicininvest.com/wp-content/uploads/2019/10/The\\_Role\\_of\\_Enterprise\\_Risk\\_Management.pdf](https://wicininvest.com/wp-content/uploads/2019/10/The_Role_of_Enterprise_Risk_Management.pdf)

- Moloi, T. (2016). Governance of risks in South Africa's public higher education institutions (HEIs). *Investment Management and Financial Innovations*, 13(2), 226-234.
- Mukherjee, S. (2019). *ERM in Higher Education & Identifying Risks*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/337941259>
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *Int. J. Production Economics*, 173, 66-79.
- Padró, F. F. (2014). A conceptual framework on establishing a risk management framework within existing university assessment and evaluation practices. *SLEID e-Journal*, 10(1), 1-20.
- Proenca, D., Vieira, R., & Borbinha, J. (2017). *Risk Management: A Maturity Model Based on ISO 31000*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/339326720\\_A\\_Maturity\\_Model\\_for\\_Information\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/339326720_A_Maturity_Model_for_Information_Governance)
- RIMS. (2013). *RIMS Enterprise Risk Management (ERM) Survey*. Retrieved from [https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/rims\\_erm\\_survey\\_2013\\_09.pdf](https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/rims_erm_survey_2013_09.pdf)
- Risk and Insurance Management Society. (2006). *RIMS Risk Management Model (RMM) for Enterprise Risk Management*. Retrieved from [https://www.logicmanager.com/pdf/rims\\_rmm\\_executive\\_summary.pdf](https://www.logicmanager.com/pdf/rims_rmm_executive_summary.pdf)
- Saeidi, P., Sofian, S., & Rasid, S. Z. B. A. (2014). A proposed model of the relationship between enterprise risk management and firm performance. *International Journal of Information Processing and Management (IJIPM)*, 5(2), 70-80.
- Scannell, T., Curkovic, S., Wagner, B. J., & Vitek, M. J. (2013). Supply Chain Risk Management within the Context of COSO's Enterprise Risk Management Framework. *Journal of Business Administration Research*, 2(1), 15-28.

- Serrat, O. (2018). *Mintzberg's model of managing: Random thoughts from an observation*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/329070475\\_Mintzberg%27s\\_Model\\_of\\_Managing\\_Random\\_Thoughts\\_from\\_an\\_Observation](https://www.researchgate.net/publication/329070475_Mintzberg%27s_Model_of_Managing_Random_Thoughts_from_an_Observation)
- Setapa, M., et al. (2015). *The Impact of Enterprise Risk Management Practices on Malaysian Public Higher Educational Institute Performance: A Literature Review*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/278933469>
- Shad, M. K. & Lai, F. W. (2015). A Conceptual Framework for Enterprise Risk Management Performance Measure through Economics Value Added Global Business and Management Research. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 337-348.
- Sityata, I., Botha, L., & Dubihlela, J. (2021). Risk management practices by South African Universities: An annual report disclosure analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(195), 1-22.
- Spikin, I. J. C. (2013). *Developing a Risk Management Maturity Model: A Comprehensive Risk Maturity Model for Dutch Municipalities*. (Doctoral dissertation). The University of Twente, Enschede, Netherlands.
- Sum, R. M., & Saad, Z. M. (2017). Risk Management in Universities. *3<sup>rd</sup> International Conference on Qalb-Guided Leadership in Higher Education Institutions (iQALB), 2017*, 128-142.
- Tufano, P. (2011). Managing Risk in Higher Education. *Forum for The Future of Higher Education, 2011*, 54-58.
- Wibowo, A., & Taufix, J. (2017). Developing a self-assessment model of risk management maturity for client organizations of public construction projects: Indonesia context. *ScienceDirect*, 171, 274-281.
- Wieczorek-Kosmala, M. (2014). Risk management practices from risk maturity models

perspective. *Journal for East European Management Studies*, 19(2), 133-159.

Woon, L. F., Azizan, N. A., & Samad, M. F. A. (2011). A strategic framework for value enhancing enterprise risk management. *Journal of Global Business and Economics*, 2(1), 22-47.

Yazid, A. S., Hussin, M. R., & Daud, W. N. (2011). An Examination of Enterprise Risk management (ERM) Practice among the Government-Linked Companies (GLCs) in Malaysia. *International Business Research*, 4(4), 94-103.

กชพรรณ ลักโนปกรณ์, วิโรจน์ เฉษฐาลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข. (2560). การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งสู่ผลสำเร็จของผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(3), 185-201.

เกียรติ รัชรัฐธรรม. (2561). "อุดมศึกษาไทย" กับความท้าทายบนความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม. สืบค้นจาก <https://themomentum.co/thailand-and-university-ranking/>

เกียรติคุณ จินตวร, บุญมี กวินเสกสรร, ทิวลิป เครือมา และ สมบัติ ทีฆทรัพย์การ. (2561). การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบบครบวงจรในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 12(พิเศษ), 56-61.

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2554). การบริหารความเสี่ยงสากล ISO 3100 กับระบบการศึกษาของไทย. *Veridian E-Journal*, 4(1), 419-434.

ชนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ. (2557). ความเสี่ยง: ปัจจัยสำคัญ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(2), 107-120.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). *ประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่องแนวทางการนำมาตรฐานการอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ. 2561*. สืบค้นจาก <https://www.eqd.cmu.ac.th/Curr/doc/mua/announce/Guidelines%20for%20Higher%20Education%20Standards%2061.pdf>

คณะกรรมการการการศึกษาและการกีฬา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ. (2560). *รายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการ

วุฒิสภา.

ครรชิต มาลัยวงศ์. (2558). แบบจำลองความสามารถในการสอน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 2(1), 1-13.

จตุพล ยงศร. (2560). การประกันคุณภาพ: เพื่อความมั่นใจในอุดมศึกษา. ใน ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน วาสนา วิสฤตภา และ นักรบ หมี่แสน. (บรรณาธิการ). *อุดมศึกษาสาขาวิชาที่อุบลราชธานี*. (น. 259-265). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

จักรกฤษณ์ โปณะทอง. (2560). การประเมินคุณภาพโมเดลการวัดองค์ประกอบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(2), 169-188.

จักรกฤษณ์ โปณะทอง. (2560). ปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 31(99), 260-273.

จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. *วารสารชีพัญชี*, 14(42), 111-124.

ชยาภา อัดชู. (2557). การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. *วารสารจันทรเกษม*, 20(39), 49-57.

ณพัล กังวานตระกูล. (2557). การวิเคราะห์ช่องว่างในกระบวนการด้วยแบบจำลอง CMMI Level 2 สำหรับศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ณัฐมน พันธุ์จินดา. (2558). *ประสิทธิผลการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยมหิดล*. (วิทยานิพนธ์ การศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.

ทิพย์วัลย์ ศรีพนม. (2554). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. สืบค้นจาก [https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=creator&CreatorId=321554&doc\\_type=0](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=creator&CreatorId=321554&doc_type=0)

- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2549). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561. (2561, 17 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 135 ตอนพิเศษ 199ง, น. 19-21).
- ประณต มีสอน, พรพิมล ประวัตินรุ่งเรืองกิจ, และ วินิจ เทือกทอง. (2559). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา*, 10(1), 324-338.
- ประภาพรอรณ รักเลี้ยง, จิตติมา วรรัตนศรี, ชลลอง ชาตรูประชีวิน, และ วิทยา จันทศิริลา. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 15(3), 59-65.
- พระราชบัญญัติ การอุดมศึกษา พ.ศ. 2562. (2562, 1 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 136 ตอนที่ 57ก, น. 54-78).
- พัชรินทร์ ขำวงษ์. (2554). *การศึกษาการบริการความเสี่ยงงานการเงิน บัญชี และพัสดุ ของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง*. (การค้นคว้าอิสระ การศึกษาหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- พิศมัย ยลภักตร์. (2554). *การบริหารความเสี่ยงของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). *หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา: รวมบทความเกี่ยวกับหลักคิดและกิจกรรมทางการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2560). *อุดมศึกษาสาขาวิชาที่ถูกลืม*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มโนชัย สุตจิตร. (2559). การนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมาสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ. *วารสารดุชะฎิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 6(1), 1-19.

ยุทธ ไถยวรรณ. (2556). *การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เยาวลักษณ์ โพธิดารา. (2554). การจัดการศึกษาทางการพยาบาล: สำหรับนักศึกษา Generation Y. *วารสารพยาบาลศาสตร์ และสุขภาพ*, 34, 61-69.

รินทร์ภัส วุฒิปรีชาสิทธิ์ และ ณัฐกริช เปาอินทร์. (2564). ธรรมชาติของเปรียบเทียบและแนวทางการพัฒนาธรรมชาติในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 12(2), 123-166.

วิเชียร พันธุ์เรือบุตร. (2562). การปรับเรืออุดมศึกษาไทย. *วารสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 25(1), 94-113.

วิภาดา คุณาวิกติกุล. (2558). การเรียนการสอนสาขาพยาบาลศาสตร์ในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสารพยาบาลศาสตร์*, 42(2), 152-156.

ศิริพงศ์ รักใหม่ สิริพันธ์, สติกรกุล เตชพาหพงษ์, และ พันธศักดิ์ พลสารมย์. (2562). แนวโน้มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: ทางเลือกแห่งอนาคต. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 13(1), 250-269.

ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2554). การบริหารความเสี่ยง: กลไกการกำกับดูแลกิจการ. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 34(130), 1-4.

สถาบันคลังสมองของชาติ. (2563). *การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา*. สืบค้นจาก <http://www.knit.or.th/web/?p=35400>

สมยศ ชีแจง. (2558). การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย. *วารสารสยามวิชาการ*, 16(26), 17-30.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553*. สืบค้นจาก [http://www.mua.go.th/users/bhes/bhes2/QA%20MUA\\_54/ManualQA\\_MUA\\_February2554.pdf](http://www.mua.go.th/users/bhes/bhes2/QA%20MUA_54/ManualQA_MUA_February2554.pdf)

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี ฉบับที่ 3* (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ* ไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2563). *แนวทางบริหารความเสี่ยงองค์กร กรณีศึกษา สวทช.* ปทุมธานี: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *รายงานการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทวอนกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *รายงานวิจัยผลกระทบโลกาภิวัตน์ ต่อการจัดการศึกษาไทย ใน 5 ปี ข้างหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการ วุฒิสภา.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2553). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิจัยพัฒนา.
- สุนทรีย์ วิพัฒน์ครุฑ, ปรีชา หงส์ไกรเลิศ และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2558). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(2), 167-178.
- สุนทรีย์ วิพัฒน์ครุฑ. (2557). *ตัวแบบการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 3(1), 45-67.
- สุนณา เสือเอก. (2560). *รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้การประเมินผลเชิงดุลยภาพ*. (ดุสิตนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุรพล นิติไกรพจน์. (2557). *กฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับการอุดม*. กรุงเทพฯ: สถาบันคลังสมองของชาติ.
- แสงชัย อภิชาติชนพัฒน์. (2556). *หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ.
- อติญาณ์ ศรเกษตริน, ดาราวรรณ ร่องเมือง, และ รุ่งนภา จันทรา. (2562). *การศึกษาพยาบาลใน*

ศตวรรษที่ 21: สมรรถนะและบทบาทของอาจารย์พยาบาล. วารสารพยาบาลทหารบก, 20(1), 12-20.

อุทัยวรรณ จรุงวิภู. (2559). การบริหารความเสี่ยงสำหรับบุคคล. ใน *คู่มือปฏิบัติงานสำหรับนายหน้าประกันชีวิต* นช.2. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

จริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

## จริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง โดยหลังจากได้รับการอนุมัติจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2564 ได้ทำการขอหนังสือรับรองเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามจากวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามแบบ บว. 413 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2564 ขอหนังสือรับรองขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในระยะที่ 1 จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามแบบ บว. 414 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2564 และขอหนังสือรับรองขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในระยะที่ 2 จากบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามแบบ บว. 414 เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2564

ผู้วิจัยนำเอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมในการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิง ลึก ผู้วิจัยจะขออนุญาตบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์ ไฟล์ข้อมูลผู้วิจัยจะบันทึกไว้ใน คอมพิวเตอร์ส่วนตัวที่มีรหัสป้องกันบุคคลอื่นไม่ให้สามารถเปิดได้ เก็บเอกสาร แผ่น CD ไฟล์ในตู้ ลิ้นชักที่มีกุญแจล็อก และผู้วิจัยเท่านั้นที่มีกุญแจเปิด-ปิด เก็บเอกสาร แผ่น CD ไฟล์ไว้เป็นเวลา 3 ปีหลังสิ้นสุดการวิจัย และจะ ทำลายข้อมูลด้วยวิธีการลบไฟล์ออกจากเครื่องในลักษณะที่ไม่ สามารถกู้ข้อมูลกลับมาได้ โดยผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบในการรักษาความลับผู้เข้าร่วมการวิจัย และ ได้แจ้งไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยแล้ว หากมีข้อมูลใหม่ที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัย ผู้วิจัย จะแจ้งให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทราบโดยเร็ว และไม่ปิดบังความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หากผู้เข้าร่วม การวิจัยรู้สึกอึดอัด หรืออาจรู้สึกไม่สบายใจกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้น ได้ รวมถึงผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากโครงการนี้ เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบ ล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมวิจัยหรือถอนตัวออกจาก โครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อ ท่านแต่อย่างใด หากผู้เข้าร่วมการวิจัยมีอาการไม่พึงประสงค์ หรือ ประสงค์ที่จะพัก เพื่อพักผ่อน อิริยาบถ สามารถพักได้โดยแจ้งต่อผู้วิจัยโครงการวิจัยได้ตลอดเวลา หากมีอาการเมื่อยล้า เกิด ความกดดัน ผู้วิจัยจะให้เวลาในการพักผ่อนเพื่อผ่อนคลายความเครียด และหากประสงค์ที่จะ ไม่ให้ข้อมูล ก็จะทำให้ถอนตัวออกจากการวิจัย และจะไม่นำข้อมูลนั้นมาทำการศึกษา ข้อมูลส่วนตัว ของผู้เข้าร่วมการวิจัยจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงาน ผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวม ผู้ที่มีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัย จะมีเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การวิจัยนี้ และคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณา โครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เท่านั้น



**หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง  
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : แบบจำลองภาวะการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันการอุดมศึกษาของรัฐ  
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นาง สิริลักษณ์ ซื่อสัตย์  
หน่วยงานต้นสังกัด : คณะศึกษาศาสตร์  
รหัสโครงการวิจัย : SWUEC-G-118/2564X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 16 มีนาคม 2564

ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 16 มีนาคม 2564

(ลงชื่อ).....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิรกุล)  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....  
(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X/G-118/2564



ภาคผนวก ข

เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

**เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย**  
(Participant Information Sheet)

ในเอกสารนี้อาจมีข้อความที่ท่านอ่านแล้วยังไม่เข้าใจ โปรดสอบถามหัวหน้าโครงการวิจัยหรือผู้แทนให้ช่วยอธิบายจนกว่าจะเข้าใจดี ท่านอาจจะขอเอกสารนี้กลับไปอ่านที่บ้านเพื่อปรึกษา หรือกับญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท แพทย์ประจำตัวของท่าน หรือแพทย์ท่านอื่น เพื่อช่วยในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย.....นางสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์.....

สถานที่วิจัย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่เป็น  
ขอบเขตการวิจัย จำนวน 30 แห่ง

สถานที่ทำงานและหมายเลขโทรศัพท์ของหัวหน้าโครงการวิจัยที่ติดต่อได้ทั้งในและนอกเวลา  
ราชการ

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

39 หมู่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก ต.คลองหก อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12110

โทรศัพท์ 02-549-3119

E-mail: siriluksuesat@gmail.com

ผู้สนับสนุนทุนวิจัย..... - .....

ระยะเวลาในการวิจัย.....1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2564.....

โครงการวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อสร้างแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงของ  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง  
เสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและเสนอแบบจำลองวุฒิภาวะ  
ของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย**

จากผลการวิจัยแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงที่ได้ จะใช้เป็นเครื่องมือ  
และแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่เกิดผลลัพธ์ ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สามารถนำไปใช้ในการประเมินระดับ วุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถนำแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงไปใช้เทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี และการพัฒนาระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

3. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถนำแบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ เพื่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง เพื่อการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อไป

### **ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ**

การวิจัยเรื่อง แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นบริบทการทำงานของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อันจะนำมาซึ่งความเข้าใจในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### **จะมีผู้เข้าร่วมการวิจัยนี้ทั้งสิ้นประมาณ**

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ 385 คน จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 30 แห่ง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ กลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร กลุ่มคณาจารย์สายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 9 คน

### **หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว จะมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้คือ**

- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ใช้เวลาประมาณ 60-90 นาที

- การเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธการทำแบบสอบถาม

### **ความไม่สบายกาย หรือไม่สบายใจที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัย**

1. อาจทำให้เกิดความกดดัน ความเครียด และความเมื่อยล้าจากการทำแบบสอบถามได้ หากท่านประสงค์ที่จะพัก เพื่อพักผ่อนอิริยาบถ ท่านสามารถพักได้ โดยแจ้งต่อหัวหน้าโครงการวิจัย

2. ในการสัมภาษณ์ ซึ่งต้องให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน หรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลได้ในกรณีนี้ ผู้วิจัยมีแนวทางในการลดทอนสภาพการณ์ดังกล่าว ดังนี้

- แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ข้อความแสดงความคิดเห็นต่างๆ ของผู้ให้ข้อมูลจะถูกนำเสนอ โดยไม่เปิดเผยชื่อ หรือตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลในเอกสารรายงานวิจัย

- แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงสิทธิพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิที่จะไม่ให้ข้อมูลที่อาจเป็นผลร้ายต่อตัวผู้ให้ข้อมูลภายหลัง

- ผู้วิจัยร่วมกันประเมินสถานการณ์ หากผู้ให้ข้อมูลเริ่มแสดงออกถึงความอึดอัด ในการร่วมให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะรีบดำเนินการแจ้งผู้ให้ข้อมูล และสอบถามผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันเจตจำนงของผู้ให้ข้อมูล หากผู้ให้ข้อมูลสะดวกที่จะให้ข้อมูลในลักษณะอื่น หรือต้องการยุติการให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการตามนั้น

### **ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัย**

ความเครียดที่อาจเกิดจากการตอบแบบสอบถาม หรือการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

หากท่านไม่เข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใดๆ ของท่าน หรือส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนของท่าน (ในกรณีที่ท่านกำลังศึกษาอยู่) แต่อย่างไร

หากมีข้อข้องใจที่จะสอบถามเกี่ยวข้องกับกรวิจัย หรือหากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัย ท่านสามารถติดต่อ .....นางสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์..... หมายเลขโทรศัพท์มือถือ 081-753-3396.....

ท่านจะได้รับการช่วยเหลือหรือดูแลรักษาอันเนื่องมาจากการวิจัยตามมาตรฐานทางการแพทย์ โดยผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการรักษาคือ.....นางสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์.....

**ประโยชน์ที่คิดว่าจะได้รับจากการวิจัย**

1. อาสาสมัครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จะได้เรียนรู้การนำข้อมูลการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อการจัดทำแบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงไว้ เพื่อ ทราบระดับการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน และสามารถพัฒนาระดับการบริหารความเสี่ยงของ สถาบัน

คำตอบแทนหรือของที่ระลึกที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะได้รับ ได้แก่ ของที่ระลึก

ค่าใช้จ่ายที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะต้องรับผิดชอบเอง.....ไม่มี.....

หากมีข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัย จะแจ้งให้ทราบโดยรวดเร็วและไม่ปิดบัง

ข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการวิจัย จะถูกเก็บรักษาไว้โดยไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ เป็นรายบุคคล แต่จะรายงาน ผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวมโดยไม่สามารถระบุข้อมูล รายบุคคลได้ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นรายบุคคล อาจมีคณะบุคคลบางกลุ่มเข้ามา ตรวจสอบได้ เช่น ผู้ให้ทุนวิจัย สถาบัน หรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ รวมถึง คณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในคนมีหน้าที่ตรวจสอบได้

ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้ง ให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มี ผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด

ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมการวิจัย หรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มี ผลกระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใดๆ ของท่าน หรือส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนของท่าน (ในกรณีที่ท่านกำลังศึกษาอยู่) ท่านมีสิทธิที่จะไม่เข้า ร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

หากท่านได้รับการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงนี้ ท่านสามารถ แจ้งให้ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนทราบได้ที่ สำนักงานคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย อาคารศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 20 โทร (02) 649-5000 ต่อ 11019 โทรสาร: (02) 259-1822

ลงชื่อ..... ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

(.....)

วันที่.....



ภาคผนวก ค  
รายนามผู้ให้ข้อมูล

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

#### 1. กลุ่มมหาวิทยาลัยทั่วไป จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 3 คน

- 1.1 รองศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร.ศิริพงษ์ เสาภายน  
คณบดี คณะศึกษาศาสตร์
- 1.2 อาจารย์เกียรติศักดิ์ ล้วนมงคล  
อาจารย์ประจำภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์
- 1.3 นางสาวไฉพรรณ อาจารย์วัฒนา  
บุคลากรหน่วยการเจ้าหน้าที่ คณะศึกษาศาสตร์

#### 2. กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 3 คน

- 2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐณี มีแก้วกฤษ  
คณบดี คณะวิทยาการจัดการ
- 2.2 อาจารย์ณัฐพนธ์ เกษสาคร  
รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพและสารสนเทศ คณะวิทยาการจัดการ
- 2.3 นางสาวจรัสมนี ไชวฉัตรธรรม  
นักเอกสารสนเทศ คณะวิทยาการจัดการ

#### 3. กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 3 คน

- 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิพัทธ์ จงสวัสดิ์  
คณบดี คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัมภาวุฒ อารีสิริสุข  
รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 3.3 นางสาวไฉพรรณ อาจารย์วัฒนา  
เจ้าหน้าที่งานประกันคุณภาพการศึกษา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



ภาคผนวก ง  
หนังสือเชิญผู้ให้ข้อมูล ในการวิจัยระยะที่ 1

ที่ อว 8718/754



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนาค และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) กับ 1) คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) อาจารย์สาขาวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 1 คน และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396

ที่ อว 8718/754



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) กับ 1) คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) อาจารย์สายวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 1 คน และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396

ที่ อว 8718/754



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 มีนาคม 2564

เรื่อง ขออนุมัติขอพระราชทานเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ ฤกษ์ภาค และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติขอพระราชทานเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) กับ 1) คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) อาจารย์สายวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 1 คน และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุมัติขอพระราชทาน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396

ที่ อว 8718/754



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กลุณภาค และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) กับ 1) คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) อาจารย์สายวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 1 คน และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396

ที่ อว 8718/754



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 มีนาคม 2564

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติขอความเห็นชอบ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) กับ 1) คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) อาจารย์สายวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 1 คน และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุมัติ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396

ที่ อว 8718/754



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 มีนาคม 2564

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติขอความเห็นชอบ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) กับ 1) คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) อาจารย์สายวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 1 คน และขอใช้สถานที่หน่วยงานของท่าน ระหว่างเดือนเมษายน 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม 2564 นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุมัติขอความเห็นชอบ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รักษาการแทนรองคณบดีฝ่ายวิชาการ  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396



ภาคผนวก จ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร.อุไร นิโรจน์นันท  
ประธานกรรมการวัดและประเมินผล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี
2. อาจารย์ ดร.สมบุญณ์ บุรศิริรักษ์  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการ  
อุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง  
อาจารย์ประจำสาขาการจัดการจัดการอุดมศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการ  
อุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา มีสุข  
อาจารย์ประจำสาขาเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ต้องลักษณะณ์ บุญธรรม  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาคผนวก จ  
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

ที่ อว 8718/1215



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
เรียน คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบจำลองภูมิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.อุไร นิโรธนันท์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396

ที่ อว 8718/1215



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
เรียน คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ ภูลนภาตล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา มีสุข และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ต้องลักษณ์ บุญธรรม เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/1216

วันที่ 9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาตล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง. เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร.081 753 3396

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้ นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

*ทิวชัย อ.*

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ช

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล ในการวิจัยระยะที่ 2

ที่ อว 8718/1207



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

9 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” กับ 1) คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาค จำนวน 10 คน และ 2) คณาจารย์สายวิชาการ จำนวน 20 คน ระหว่างเดือนมิถุนายน 2564 ถึงเดือนกรกฎาคม 2564 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396



ที่ อว 8718/1491

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

5 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน อธิการบดี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กับ 1) คณบดี 2) รองคณบดี 3) ผู้ช่วยคณบดี 4) หัวหน้าภาค และ 5) คณาจารย์สายวิชาการ จำนวน 10 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนกรกฎาคมเมษายน 2564 ถึงเดือนสิงหาคมพฤษภาคม 2564 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396

ที่ อว 8718/1491



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

5 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน อธิการบดี

เนื่องด้วย นางสาวสิริลักษณ์ ชื่อสัตย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาค และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กับ 1) คณบดี 2) รองคณบดี 3) ผู้ช่วยคณบดี 4) หัวหน้าภาค และ 5) คณาจารย์สายวิชาการ จำนวน 20 คน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2564 ถึงเดือนสิงหาคม 2564 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*พิชญ์ อ.*

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081 753 3396



ภาคผนวก ซ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 1 แบบสัมภาษณ์

แบบบันทึกการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ของผู้เชี่ยวชาญ  
การวิจัยเรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ”

\*\*\*\*\*

ชื่อผู้สัมภาษณ์และจัดบันทึก.....  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....สถานที่ประชุม.....

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและภูมิลักษณะผู้เชี่ยวชาญ**

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....เพศ.....อายุ.....ปี  
ตำแหน่ง.....  
สถานที่ทำงาน.....  
.....  
ประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา.....ปี ระดับการศึกษา.....

**ส่วนที่ 2 แนวทางในการสัมภาษณ์มีประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ  
กระบวนการบริหารความเสี่ยง ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure  
Interview)**

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ในการ  
บริหารจัดการ 4 ด้าน 1) การจัดการองค์กรในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good  
Governance) 2) การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting) 3) การจัดการแผนกลยุทธ์ขององค์กร  
(Strategic Plan) และ 4) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making) **ในประเด็น  
ดังต่อไปนี้**

**ประเด็นที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and  
Culture)**

- 1.1 การจัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)
- 1.2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)
- 1.3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น (Defines Desired Culture)
- 1.4 แสดงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

- 1.5 ดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

**ประเด็นที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)**

- 2.1 วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context)  
 2.2 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)  
 2.3 ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)  
 2.4 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

**ประเด็นที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)**

- 3.1 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)  
 3.2 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)  
 3.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)  
 3.4 ดำเนินการตอบสนองของความเสี่ยง (Implements Risk Responses)  
 3.5 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

**ประเด็นที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision)**

- 4.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)  
 4.2 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)  
 4.3 แสวงหาการปรับปรุงในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues

Improvement in Enterprise Risk Management)

**ประเด็นที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)**

- 5.1 ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology)  
 5.2 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)  
 5.3 รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงวัฒนธรรมและผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

\*\*\*\*\*

ภาคผนวก ฅ  
การตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 2 แบบสอบถาม



**ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์**  
**มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**  
**การตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย**  
**ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)**  
**งานวิจัยเรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง**  
**สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”**

---

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในการจัดการ 4 ด้าน จำนวน 96 ข้อ คือ 1) การจัดการองค์กรในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) จำนวน 20 ข้อ 2) การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting) จำนวน 10 ข้อ 3) การจัดการแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Plan) จำนวน 56 ข้อ และ 4) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making) จำนวน 10 ข้อ

**คำชี้แจง**

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีข้อความตรงกับตัวท่านมากที่สุด และขอความร่วมมือตอบคำถามทุกข้อ คำถามต่อไปนี้จะถามถึงประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของท่าน โดยการประเมินจากสถานการณ์จริงในองค์กรของท่านว่าอยู่ในระดับใด แล้วตอบลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยคำตอบจะมี 5 ตัวเลือก คือ

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญน้อยที่สุด

ซึ่งจะทำการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ดังนี้

+1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

ข้อ	คำถาม	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	หมายเหตุ
1. การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance)					
1	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ				
2	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มย่อยตามประเด็นความเสี่ยง				
3	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะโดยมีคณบดีเป็นประธาน				
4	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะประกอบด้วยรองคณบดีฝ่ายต่างๆ				
5	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะโดยมีตัวแทนจากสาขาต่างๆ				
6	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีการจัดประชุมกันอย่างน้อยทุก 6 เดือน				
7	มีการจัดประชุมผ่าน Social Media เช่น Line, Google Meet, Microsoft Team เป็นต้น				
8	มีการประสานงานผ่าน Social Media เช่น Line, Google Meet, Microsoft Team เป็นต้น				
9	งานบริหารความเสี่ยง เป็นภาระรับผิดชอบตามหน้าที่ของ รองคณบดีแต่ละฝ่าย				
10	การบริหารความเสี่ยงถูกบรรจุไว้ในงานประกันคุณภาพ				
11	มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของการบริหารความเสี่ยง				
12	วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม				
13	วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับกฎระเบียบของสถาบัน				
14	มีวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน				
15	มี Flow chart ที่ชัดเจนในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสำหรับบุคลากร				
16	การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเสี่ยง ผ่านการกำกับและประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน				

ข้อ	คำถาม	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	หมายเหตุ
17	การบริหารความเสี่ยงถือเป็นภาระงานสำหรับบุคลากร				
18	มีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากร				
19	บุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจะมีสิทธิ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน				
20	มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาอบรมให้ความรู้ในระดับผู้บริหารงาน				
<b>2. การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting)</b>					
21	มีตัวแทนจากหน่วยงานการเงินเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง				
22	มีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงโดยตรง				
23	มีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแฝงอยู่ในการประกันคุณภาพการศึกษา				
24	แผนกลยุทธ์ทางการเงินมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง				
25	แผนกลยุทธ์ทางการเงินที่คาดการณ์ได้ สามารถสะท้อนปัญหาความเสี่ยงทางการเงิน				
26	มีการใช้ข้อมูลด้านการเงินในปีที่ผ่านมา ประกอบการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การเงิน				
27	มีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางการเงินขององค์กร				
28	มีการนำข้อมูลด้านการเงินในรอบปีที่ผ่านมา ประกอบการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง				
29	มีการทบทวนและประเมินความเสี่ยง โดยใช้แผนกลยุทธ์การเงินเป็นกรอบ				
30	มีวงเงินสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ได้อยู่ในแผน กลยุทธ์				
<b>3. การจัดการแผนกลยุทธ์ของสถาบัน (Strategic Plans)</b>					
31	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่มาจากหลากหลายงาน (พันธกิจ)				

ข้อ	คำถาม	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	หมายเหตุ
32	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่มาจากกลยุทธ์หลักของสถาบัน				
33	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่มาจากกาปฏิบัติงานในสถาบัน				
34	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับพันธกิจสถาบัน				
35	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สถาบัน				
36	การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับพันธกิจสถาบัน				
37	การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สถาบัน				
38	การบริหารความเสี่ยงดำเนินการภายใต้แผนกลยุทธ์				
39	การระบุความเสี่ยงที่รับได้กระทำผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง				
40	การระบุความเสี่ยงที่รับได้ต้องการความร่วมมือของทุกฝ่าย/งาน				
41	การระบุความเสี่ยงที่รับได้จะแตกต่างกันไปตามบริบทของลักษณะงาน (พันธกิจ)				
42	มีการประเมินความเสี่ยงในการค้นหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น				
43	มีการประเมินสถานการณ์กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์				
44	มีการประเมินสถานการณ์กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของสถาบัน				
45	มีการวิเคราะห์คู่แข่งในการค้นหากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง				
46	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสถาบัน				
47	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับภาระงาน (พันธกิจ)				

ข้อ	คำถาม	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	หมายเหตุ
48	มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนของ COSO ในการควบคุมภายใน				
49	มีการระบุความเสี่ยง หลังการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง				
50	มีการใช้ข้อมูลของปีที่ผ่านมา ประกอบการตัดสินใจในการระบุความเสี่ยงปีปัจจุบัน				
51	มีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์				
52	มีการระบุความเสี่ยงครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ				
53	การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงดำเนินการเป็นระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ				
54	มีการนำประเด็นความเสี่ยงของแต่ละงาน มาทำการประเมินความรุนแรงเพื่อการบริหารความเสี่ยง				
55	มีการนำปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง มาประเมินว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด				
56	มีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน				
57	มีการคำนวณระดับความเสี่ยงเพื่อการจัดระดับความเสี่ยง				
58	การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ผ่านมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง				
59	มีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน				
60	มีการเลือกการดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงของสถาบัน ผ่านมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง				
61	มีการเลือกการดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับการระบุความเสี่ยงของสถาบัน				
62	มีการพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบัน				

ข้อ	คำถาม	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	หมายเหตุ
63	มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ มาร่วมพัฒนาและประเมินกรอบความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบัน				
64	มีการใช้ Road Matrix เป็นเครื่องมือในการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม				
65	มีการใช้ Road Map เป็นเครื่องมือในการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม				
66	มีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ เป็นต้น				
67	มีการนำผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา มาสู่ การทบทวนความเสี่ยง				
68	มีการทบทวนและประเมินความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อสถาบัน				
69	มีการทำแผนกลยุทธ์รับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วน เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงต่อไป				
70	มีการใช้ระบบเทคโนโลยี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง				
71	มีการใช้ระบบเทคโนโลยี ในการประมวลผลที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง				
72	มีการใช้ระบบเทคโนโลยี ในการจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง				
73	จัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันเวลา				
74	มีการระบุและจัดการความเสี่ยง โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analytics)				
75	มีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ผ่านช่องทางติดต่อต่างๆ เช่น Line Group, E-mail เป็นต้น				
76	มีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน				

ข้อ	คำถาม	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	หมายเหตุ
	(Bottom-up Approach)				
77	มีช่องทางการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน				
78	มีการมอบหมายบุคคล ทำหน้าที่การรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง				
79	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ที่มาจากทุกระดับทั่วทั้งองค์กร				
80	มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ				
81	มีการมอบหมายบุคลากรเชี่ยวชาญด้านสารสนเทศ ทำหน้าที่ในการจัดเก็บรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง				
82	มีการนำเสนอผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน				
83	มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบเอกสาร				
84	มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบดิจิทัล เช่น CD, Handy drive, Google cloud เป็นต้น				
85	การสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษา				
86	มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในรูปแบบออนไลน์ เช่น บน Website, Google Drive เป็นต้น				
<b>4. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making)</b>					
87	ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง				
88	มีการประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษรในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง				
89	มีการทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะๆ โดยผู้บริหาร				

ข้อ	คำถาม	เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	หมายเหตุ
90	การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเป็นวาระเร่งด่วน ใช้วิธีการเรียกประชุมของผู้บริหาร				
91	ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่				
92	ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อสถาบัน				
93	ผู้บริหารมีการพิจารณาการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก อันอาจจะส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง				
94	ผู้บริหารมีการพิจารณาดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์รับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วน				
95	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการวิเคราะห์ (Big Data Analytics)				
96	ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง				

### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ภาคผนวก ญ  
แบบสรุปการหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ที่มีต่อแบบสอบถามระยะที่ 2



ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
การตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย  
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)  
งานวิจัยเรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะของการบริหารความเสี่ยง  
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในการจัดการ 4 ด้าน จำนวน 96 ข้อ คือ 1) การจัดการองค์กรในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) จำนวน 20 ข้อ 2) การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting) จำนวน 10 ข้อ 3) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Planning) จำนวน 56 ข้อ และ 4) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making) จำนวน 10 ข้อ

**คำชี้แจง**

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีข้อความตรงกับตัวท่านมากที่สุด และขอความร่วมมือตอบคำถามทุกข้อ คำถามต่อไปนี้จะถามถึงประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของท่าน โดยการประเมินจากสถานการณ์จริงในองค์กรของท่านว่าอยู่ในระดับใด แล้วตอบลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยคำตอบจะมี 5 ตัวเลือก คือ

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
<b>1. การจัดการสถาบันในลักษณะของการมีธรรมาภิบาล (Good Governance)</b>									
1	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
2	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มย่อยตามประเด็นความเสี่ยง	0	1	-1	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	
3	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ โดยมีคณบดีเป็นประธาน	0	0	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
4	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ ประกอบด้วยรองคณบดีฝ่ายต่างๆ	0	0	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
5	มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ โดยมีตัวแทนจากสาขาต่างๆ	0	0	0	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 ควรเป็นระดับหัวหน้า จึงจะมีความเข้มแข็ง
6	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีการจัดประชุมกันอย่างน้อยทุก 6 เดือน	0	1	1	0	0	0.6	เหมาะสม	คนที่ 3 การจัดประชุมควรทำได้ทุกช่องทาง ไม่จำเป็นต้องระบุผ่าน Social Media
7	มีการจัดประชุมผ่าน Social Media เช่น Line, Google Meet, Microsoft Team เป็นต้น	0	0	-1	0	1	0	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 การประสานงานควรทำได้ทุกช่องทาง ไม่จำเป็นต้องระบุผ่าน Social Media
8	มีการประสานงานผ่าน Social Media เช่น Line, Google Meet, Microsoft Team เป็นต้น	0	1	-1	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	
9	งานบริหารความเสี่ยง เป็นภาระรับผิดชอบตามหน้าที่ของคณบดีแต่ละฝ่าย	0	0	0	0	-1	-0.2	ไม่เหมาะสม	

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
10	การบริหารความเสี่ยงถูกบรรจุไว้ในงานประกันคุณภาพ	0	1	1	0	-1	0.2	ไม่เหมาะสม	
11	มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของการบริหารความเสี่ยง	0	1	1	0	0	0.6	เหมาะสม	
12	วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม	0	0	1	0	0	0.2	ไม่เหมาะสม	
13	วัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับกฎระเบียบของสถาบัน	0	1	1	0	0	0.6	เหมาะสม	
14	มีวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารความเสี่ยง ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน	0	1	1	1	1	0.8	เหมาะสม	
15	มี Flow chart ที่ชัดเจนในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสำหรับบุคลากร	0	1	0	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 Flow Chart ไม่พอควรเป็นคู่มือ
16	การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเสี่ยง ผ่านการกำกับและประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ	0	1	0	0	1	0.4	เหมาะสม	คนที่ 3 ควรระบุว่าเป็นภายในหรือภายนอกสถาบัน
17	การบริหารความเสี่ยงถือเป็นภาระงานสำหรับบุคลากร	0	1	0	1	-1	0.2	เหมาะสม	คนที่ 3 ควรเป็นหน้าที่
18	มีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากร	0	1	1	0	0	0.4	ไม่เหมาะสม	
19	บุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงจะมีสิทธิ์เบิกเงินเดือนเงินเดือน	0	0	0	0	0	0	ไม่เหมาะสม	

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
20	มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาอบรมให้ความรู้ในระดับผู้บริหารงาน	0	1	-1	0	0	0	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 บุคลากรในข้อ 18 รวมผู้บริหารงานแล้ว บุคลากรควรอบรมความรู้เหมือนกัน แต่ผู้บริหารคอยประเมิน ควบคุม กำกับ
<b>2. การจัดการด้านงบประมาณ (Budgeting)</b>									
21	มีตัวแทนจากหน่วยงานการเงินเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
22	มีงบประมาณสำหรับงบดำเนินงานบริหารความเสี่ยงโดยตรง	1	1	1	0	1	0.8	เหมาะสม	
23	มีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแบ่งอยู่ในการประกันคุณภาพการศึกษา	1	0	-1	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 ควรมีโดยตรง
24	แผนกลยุทธ์ทางการเงินมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
25	แผนกลยุทธ์ทางการเงินที่คาดการณ์ได้ สามารถสะท้อนปัญหาความเสี่ยงทางการเงิน	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
26	มีการใช้ข้อมูลด้านการเงินในปีที่ผ่านมา ประกอบการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การเงิน	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
27	มีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางการเงินขององค์กร	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
28	มีการนำข้อมูลด้านการการเงินในรอบปีที่ผ่านมา ประกอบการพัฒนา	1	1	1	0	1	0.8	เหมาะสม	

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
	กรอบการบริหารความเสี่ยง								
29	มีการทบทวนและประเมินความเสี่ยง โดยใช้แผนกลยุทธ์การเงินเป็น กรอบ	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
30	มีเงินสำรองใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ได้อยู่ในแผนกลยุทธ์	0	0	-1	0	1	0	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 ในข้อ 22 ก็น่าจะพอ
<b>3. การจัดการแผนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Plans)</b>									
31	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่มาจากหลากหลายงาน (พันธกิจ)	0	1	1	0	0	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 อาจปรับค่าเป็นพันธกิจ
32	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่มาจากกลยุทธ์หลักขององค์กร	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
33	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่มาจากกรปฏิบัติการปฏิบัติงานในองค์กร	0	1	-1	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 เหมือนในข้อ 31
34	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับพันธกิจองค์กร	0	1	1	1	1	0.8	เหมาะสม	
35	ประเด็นความเสี่ยงเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร	0	1	-1	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	
36	การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับพันธกิจองค์กร	0	0	1	1	1	0.6	เหมาะสม	คนที่ 2 ข้ำซ้อนกับข้อ 34
37	การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร	0	0	-1	0	1	0	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ข้ำซ้อนกับข้อ 35
38	การบริหารความเสี่ยงดำเนินการภายใต้แผนกลยุทธ์	0	0	1	1	1	0.6	เหมาะสม	คนที่ 2 ข้ำซ้อนกับข้อ 34, 35
39	การระบุความเสี่ยงที่รับได้กระทำผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
40	การระบุความเสี่ยงที่รับได้ต้องการความร่วมมือส่วนร่วมของทุกฝ่าย/งาน	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
41	การระบุความเสี่ยงที่รับได้จะแตกต่างกันไปตามบริบทของลักษณะงาน (พันธกิจ)	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
42	มีการประเมินความเสี่ยงในการค้นหาภัยคุกคามการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
43	มีการประเมินสถานการณ์ภัยคุกคามการบริหารความเสี่ยงที่สนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์	0	1	0	1	1	0.6	เหมาะสม	
44	มีการประเมินสถานการณ์ภัยคุกคามการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร	0	0	0	1	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ทำข้อนี้กับข้อ 43
45	มีการวิเคราะห์คู่แข่งในการค้นหาภัยคุกคามการบริหารความเสี่ยง	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
46	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับองค์กร	0	0	1	1	1	0.6	เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 47
47	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับภาระงาน (พันธกิจ)	0	1	1	1	1	0.8	เหมาะสม	
48	มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอนของ COSO ในการควบคุมภายใน	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
49	มีการระบุความเสี่ยง หลังการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
50	มีการใช้ข้อมูลของปีที่ผ่านมากำหนดการตัดสินใจในการระบุความเสี่ยงปัจจุบัน	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
51	มีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 49
52	มีการระบุความเสี่ยงครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	0	1	1	0	0	0.4	ไม่เหมาะสม	
53	การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงดำเนินการเป็นระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ	0	0	0	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องด้วย คนที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย/งาน สามารถระบุความรุนแรงได้
54	มีการนำประเด็นความเสี่ยงของแต่ละงาน มาทำการประเมินความเสี่ยงแรงเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
55	มีการนำปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง มาประเมินว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด	0	1	1	0	0	0.4	ไม่เหมาะสม	
56	มีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร	0	1	1	0	-1	0.2	ไม่เหมาะสม	
57	มีการคำนวณระดับความเสี่ยงเพื่อการจัดระดับความเสี่ยง	0	0	1	0	-1	0	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 56
58	การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ผ่านมิติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	0	1	-1	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 ฝ่าย/งาน สามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
59	มีการจัดลำดับความสำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 58
60	มีการเลือกการดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงขององค์กร ผ่านมิติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	0	0	0	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 61 คนที่ 3 ขึ้นกับระดับความเสี่ยง
61	มีการเลือกการดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับกระบวนการความเสี่ยงขององค์กร	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
62	มีการพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร	0	1	0	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 มีฟังก์ชันการพัฒนาประเมิน
63	มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ มาร่วมพัฒนาและประเมินกรอบความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 เป็นภาระงานที่ทำอยู่แล้ว
64	มีการใช้ Road Matrix เป็นเครื่องมือในการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม	0	1	0	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
65	มีการใช้ Road Map เป็นเครื่องมือในการพัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 64
66	มีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ เป็นต้น	0	1	0	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 มีฟังก์ชันระบุ-ประเมิน

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
67	มีการนำผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา มาสู่ การ ทบทวนความเสี่ยง	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
68	มีการทบทวนและประเมินความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และอาจส่งผล กระทบต่อองค์กร	0	1	0	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
69	มีการทำแผนกลยุทธ์รับมือกรณีความเสียหายฉุกเฉินเร่งด่วน เพื่อการ พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงต่อไป	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
70	มีการใช้ระบบเทคโนโลยี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สัมพันธ์กับการ บริหารความเสี่ยง	0	1	0	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 ไม่จำเป็น
71	มีการใช้ระบบเทคโนโลยี ในการประมวลผลที่สัมพันธ์กับการบริหาร ความเสี่ยง	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 70, 72
72	มีการใช้ระบบเทคโนโลยี ในการจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการ บริหารความเสี่ยง	0	1	-1	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 จัดการข้อมูล รวมอยู่ในข้อ 71 ได้
73	จัดให้สารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันสมัย	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
74	มีการระบุและจัดการความเสี่ยง โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analytics)	0	1	0	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 3 ขึ้นอยู่กับขนาดสถาบัน Big Data Analytics
75	มีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ผ่านช่องทางติดต่อต่างๆ	0	0	0	0	1	0.2	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 76, 77

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
	เช่น Line Group, E-mail เป็นต้น							คนที่ 3 สามารถจัดพิมพ์หรือเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะ Line Group, E-mail	
76	มีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach)	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
77	มีช่องทางสื่อสารการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
78	มีการมอบหมายบุคคล ทำหน้าที่การรายงานผลการดำเนินงาน บริหารความเสี่ยง	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
79	มีรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ที่มาจากทุกระดับทั่วทั้งองค์กร	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
80	มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บ	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
81	มีการมอบหมายบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศ ทำหน้าที่ในการจัดเก็บรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
82	มีการนำเสนอผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหารองค์กร	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 83	
83	มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบเอกสาร	0	1	1	0	1	0.6	คนที่ 3 ทุกคนในสถาบันควรรับรู้ร่วมกัน	

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
84	มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบดิจิทัล เช่น CD, Handy drive, Google cloud เป็นต้น	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
85	การสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของ การประกันคุณภาพการศึกษา	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
86	มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบออนไลน์ เช่น บน Website, Google Drive เป็นต้น	0	1	0	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่3 น่าจะเผยแพร่ผลการดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงสู่สาธารณะ ไม่ต้องระบุรูปแบบ
<b>4. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Making)</b>									
87	ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง	1	1	0	1	1	0.8	เหมาะสม	คนที่ 3 ขึ้นกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น บาง เรื่องต้องใช้ที่มกรรมการบริหารความเสี่ยงของ
88	มีการประกาศเจตนาของของผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษรในภาค ดำเนินการบริหารความเสี่ยง	0	1	1	0	1	0.6	เหมาะสม	
89	มีการพบพจนานุกรมทางการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะๆ โดยผู้บริหาร	0	1	1	1	1	0.8	เหมาะสม	
90	การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งเป็นวาระเร่งด่วน ใช้วิธีการ เรียบประมุขของผู้บริหาร	0	1	1	1	1	0.8	เหมาะสม	
91	ผู้บริหารมีการพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่	0	1	1	1	1	0.8	เหมาะสม	

ข้อ	คำถาม	ระดับคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลความ	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5			
92	ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร	0	0	1	0	1	0.4	ไม่เหมาะสม	คนที่ 2 ควรนำไปรวมกับข้อ 91
93	ผู้บริหารมีการพิจารณาการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก อันอาจส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง	0	1	1	-1	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
94	ผู้บริหารมีการพิจารณาดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์รับมือกรณีความเสี่ยงฉุกเฉินเร่งด่วน	0	1	1	-1	1	0.4	ไม่เหมาะสม	
95	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านงานวิเคราะห์ (Big Data Analytics)	0	1	0	1	1	0.6	เหมาะสม	คนที่ 3 Big Data Analytics เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ ข้อมูลขึ้นกับขนาดสถาบัน
96	ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	0	1	1	-1	1	0.4	ไม่เหมาะสม	

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สิริลักษณ์ ชื่อสัตย์
วัน เดือน ปี เกิด	13 มิถุนายน 2509
สถานที่เกิด	นครศรีธรรมราช
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2532 พยาบาลศาสตรบัณฑิต จากวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี พ.ศ. 2547 วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยมหิดล
ที่อยู่ปัจจุบัน	199/195 ซอยร่วมมิตรพัฒนา แยก 10 แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220

