

การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

The Development of Risk Management System for Thai Higher Education Institution

สมยศ ชี้อย่าง¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทยและ 2) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ประชากร คือ สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 172 แห่ง สุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ และ 3) การตรวจสอบระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบประเมินและการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Need Index: $PNI_{Modified}$

ผลการศึกษา พบว่า 1. สภาพปัจจุบันของระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาไทยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในภาพรวมและรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) หากพิจารณาในรายด้าน พบว่า ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) รองลงมาคือการติดตามและประเมินผล ($\bar{X} = 4.52$) หากพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Need Index: $PNI_{Modified}$ พบว่าการระบุความเสี่ยง มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.24$) รองลงมาคือ การติดตามและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.22$) 2. ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยมีจุดเน้น คือ 1) การระบุความเสี่ยง และ 2) การติดตามและประเมินผล โดยการระบุความเสี่ยงมีจุดเน้นคือ

¹ นิสิตดุขุฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

ความเสี่ยงทางการแพทย์ เศรษฐกิจ การวิจัย การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย กฎระเบียบและสิ่งแวดล้อม ส่วนการติดตามและประเมินผลมีจุดเน้นคือ 1) การใช้ผลประเมินการบริหาร ความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ 2) การพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัย 3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยง 4) กำหนดให้มี หน่วยงานหรือบุคคลเพื่อทำหน้าที่สอบทานประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ 5) การสอบทาน เอกสารหรือหลักฐานอ้างอิงที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, การพัฒนาระบบ, สถาบันอุดมศึกษาไทย

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the current and expected situation of risk management system for Thai Higher Education and 2) Develop the appropriated risk management system for Thai Higher Education. The populations were 172 of Thai Higher Education Institutions under Office of the Higher Education Commission (OHEC) reply by administrators and head of quality assurance totally 279 persons. Research methodology consisted three phases namely; 1) System analysis 2) System design and 3) System verification. The questionnaire, evaluation form and focus group meeting were used as the instrument. The data were statistically analyzed in terms of mean, standard deviation and modified priority needs index technique. The research results showed: 1) The expected situation of risk management for Thai Higher Education under the OHEC, mean average more than the current situation in all aspect ($\bar{X} = 4.43$). The highest average is objective setting ($\bar{X} = 4.63$) and following by monitoring and evaluation ($\bar{X} = 4.52$). The result of the Modified Priority Need Index: $PNI_{Modified}$ found that risk identification is highest ($PNI_{Modified} = 0.24$) and following by monitoring and evaluation ($PNI_{Modified} = 0.22$) 2) The PNI index focus on 1) risk identification and 2) monitoring and evaluation. The risk identification mainly focus on athletic risk, medical risk, economic risk, research risk, political risk, social and cultural risk, Information and technological risk legal and regulatory risk and environmental risk. The monitoring and evaluation mainly focus 1) Utilizing the result of risk management to review the strategic of organization 2) To modernize risk management system by developing and improving 3) Evaluating the sufficient and

appropriate risk management report 4) To specify the person who following the effectiveness of risk management and 5) All documents and evidence based must be associate with organization.

Keywords: Risk Management, System development, Thai Higher Education Institution

บทนำ

ความเสี่ยง คือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเป็นปกติหรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ซึ่งเหตุการณ์นั้นอาจเกิดขึ้นเป็นกระบวนการหรือเป็นชุด ๆ ติดต่อกันทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อองค์การในทางที่ทำให้เกิดความสูญเสียทรัพย์สินหรือการเสียโอกาสหรือส่งผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงแพร่หลายในแวดวงการเงินการธนาคารและการประกันภัย (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2545) ส่วนการบริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบันก็ต้องเผชิญกับความเสี่ยง ไม่แตกต่างกับองค์การในลักษณะอื่น ที่มีกระบวนการดำเนินงานซึ่งอาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียงและการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกและความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

มูลเหตุและความจำเป็นที่ต้องทำวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย จำแนกได้เป็น 5 ประการ ดังนี้

1. ประเด็นปัญหาเชิงระบบ พบว่า ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ ยังไม่สัมพันธ์กันกล่าวคือในด้านปัจจัยนำเข้า ยังขาดแนวคิดพื้นฐานของตัวแปรเหตุในด้านประเด็นความเสี่ยง การระบุที่มาและการวิเคราะห์ความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ ข้อมูลพื้นฐานที่สนับสนุนไม่เพียงพอ เป็นต้น สอดคล้องกับข้อเสนอแนะงานวิจัยของ เกษม ภูเจริญธรรม (2549) ส่วนในด้านกระบวนการ มีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการนำไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ไม่มีตัวแบบที่ชัดเจนเป็นขั้นตอนทำให้เกิดความไม่แน่ใจและสับสนในการนำไปปฏิบัติ ส่วนผลลัพธ์นั้นมีประเด็นที่เป็นอุปสรรคเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผลการประเมินความเสี่ยงและยังขาดการเชื่อมโยงผลลัพธ์กับระบบบริหารอื่น ๆ ซึ่งจากประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของผู้วิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นัยนา บัวเขียว (2552) ซึ่งพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบเพื่อการบริหารความเสี่ยงลำดับแรก คือ นโยบายและแนวทางการ

ดำเนินงานไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมีการกำหนดกรอบในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกภารกิจและมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา นักศึกษาและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับบทสรุปงานวิจัยของ เกษม ภูเจริญธรรม (2549) ได้เสนอแนะว่าฝ่ายบริหารควรมีการกำหนดนโยบายและการวางระบบในการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การ กำหนดแนวทาง การฝึกอบรม การติดตามและประเมินผล เป็นต้น

2. การสื่อสาร การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยง พบว่า ระบบบริหาร ความเสี่ยงเป็นเรื่องใหม่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย อาจกล่าวได้ว่าอยู่ในระยะเริ่มต้นของการออกแบบ ระบบที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในปัจจุบันเป็นการนำหลักการตรวจสอบภายในมาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นการตรวจสอบทางการเงินเป็นสำคัญ ดังนั้นเมื่อต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร จึงเกิดความไม่เข้าใจทั้งหลักการเบื้องต้นและสาระสำคัญ นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ผลลัพธ์ที่ได้จึงเป็นเพียงการรายงานสถานะว่า “มีการดำเนินงาน” เท่านั้น จาก ประสพการณ์ของผู้วิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นัยนา บัวเขียว (2552) พบว่า อุปสรรคของ การบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรได้แก่ การสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย ขั้นตอนและวิธีดำเนินงานตามกระบวนการอยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกับผล การวิจัยของ มนสิชา แสงวัง (2553) และอุดม เศษโพธิ์ และคณะ (2553) พบว่า ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับยังมีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงน้อย ในขณะที่ ไพรวลัย คุณาสถิรย์ชัย (2553) พบผลใน ลักษณะเดียวกัน คือ ความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษายังมี น้อยและควรได้มีการศึกษาเชิงลึกในรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การ บริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการกับระบบงานอื่นๆ พบว่า การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงแยกส่วนออกมาจากระบบบริหารงานอื่นๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยต้องเพิ่มบทบาท และภาระงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนสิชา แสงวัง (2553) พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงยังไม่ นำไปสู่การเชื่อมโยงกับการดำเนินงานในด้านอื่นๆ เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันซึ่งหากได้มีการ บูรณาการระหว่างระบบบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนจะส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4. ระบบบริหารความเสี่ยงเดิมมุ่งเน้นเฉพาะการบริหารการเงินและงบประมาณ พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับ ระบบบริหารความเสี่ยงแต่เดิมนั้นเริ่มต้นมาจากภาคการเงินการธนาคารและการประกันภัย หนังสือและตำรา ทางวิชาการที่เกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยงจะพบอยู่ในสาขาวิชาทางการเงิน การตรวจสอบและการ ควบคุมภายใน นอกจากนี้ผลงานทางวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์และบทความทางวิชาการ ส่วนใหญ่ เป็นหัวเรื่องเกี่ยวกับการเงินการธนาคาร การประกันภัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ

ไพรวลัย คุณาสถิรย์ชัย (2553) และ เกษม ภูเจริญธรรม (2549) ได้ศึกษาถึงสภาพการบริหารความเสี่ยงและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะด้านและได้เสนอแนะว่าควรมีการศึกษาเชิงระบบและครอบคลุมความเสี่ยงในด้านอื่นๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย

5. การสร้างวัฒนธรรมและวิถีการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงยังไม่อยู่ในวิถีการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากเป็นระยะเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งอาจมองได้ว่าเป็นภาระงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง แต่ความจริงนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับบุคคลทุกคนในองค์กรที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีความตระหนักรู้ต่อความเสียหายหรือผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยอยู่ภายใต้วิถีการปฏิบัติงานประจำวัน ทักษะของผู้วิจัยมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นัยนา บัวเขียว (2552) พบว่า วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในยังไม่อยู่ในวิถีปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นที่จะพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาของไทยให้ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาในเชิงระบบที่สอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาของไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาไทยและนำไปสู่การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ระบบบริหารความเสี่ยง ผู้วิจัยสังเคราะห์จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้แก่ 1. Robert I. Mehr (1986), 2. Brigham Daves (1999), 3. Emmett J. Vaughan (1996), 4. Arthur Williams (1985), 5. Harrington Niehaus (1999), 6. Robert R. Moeller (2007), 7. Carl L. Pritchard (2010), 8. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550), 9. กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2552), 10. อุษณา ภัทรมนตรี (2547), 11. AGB (2007) ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินความเสี่ยง 4) การจัดการความเสี่ยง และ 5) การประเมินผล

2. การพัฒนาระบบ ผู้วิจัยสังเคราะห์จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้แก่ 1. Stair (1992), 2. Silvern (1968), 3. Debenham (1989), 4. Smith (1982) 5. วิทยา คูวิรัตน์ (2539), 6. พรเทพ ฐัณณ (2546) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ 3) การตรวจสอบระบบ

3. ประเมินความเสี่ยง จำแนกเป็นความเสี่ยงภายในผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Ethics Point Incorporation (2007) ซึ่งได้กำหนดประเภทของความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ความเสี่ยงด้าน 1) การเงิน 2) การวิจัย 3) ทรัพยากรมนุษย์ 4) กีฬา 5) ความปลอดภัย 6) การแพทย์ 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) วิชาการและกิจการนักศึกษา ส่วนความเสี่ยงภายนอก ผู้วิจัยใช้แนวทางของ ยูเนสโก (UNESCO 2010) ได้แก่ความเสี่ยงด้าน 1) การเมือง 2) เศรษฐกิจ 3) สังคมและวัฒนธรรม 4) เทคโนโลยี 5) กฎหมายและกฎระเบียบ 6) สิ่งแวดล้อม และ 7) ความปลอดภัย

4. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน 172 แห่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ และ 3) การตรวจสอบระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบประเมินและสารสนเทศกลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Need Index: PNI_{Modified}

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นกรวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$ $SD = 1.06$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$ $SD = 0.71$) หากพิจารณาจากค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index: PNI_{Modified}) พบว่า การระบุ

ความเสี่ยง มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.24$) รองลงมาคือ การกำกับติดตามและการประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.22$)

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงรายด้าน

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงรายด้าน ผู้วิจัยใช้ ค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Need Index: $PNI_{Modified}$ ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

(1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการกำหนดวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, $SD = 0.88$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, $SD = 0.58$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า เป้าประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความท้าทาย มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.15$) รองลงมาคือ องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.14$) ส่วนพันธกิจอุดมศึกษาถูกนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.05$)

(2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการระบุความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, $SD = 1.24$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, $SD = 0.92$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า การการระบุความเสี่ยงด้านการกีฬา เช่น การใช้ทรัพย์สินด้านการกีฬาขององค์กรไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว การใช้สารหรือยากระตุ้น การพนัน หรือการให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.31$) รองลงมาคือ การระบุความเสี่ยงด้านการแพทย์ และพยาบาล เช่น การฉ้อโกงในการดูแลสุขภาพ การละเลย ไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วย ($PNI_{Modified} = 0.30$) ส่วนองค์กรมีการระบุความเสี่ยงที่กำหนดโดยคณะผู้บริหารเป็นหลัก มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.04$)

(3) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 1.08$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.76$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า การสรุปคะแนนจากประเมินความเสี่ยง จะนำคะแนนของคณะกรรมการแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นหลัก ($PNI_{Modified} = 0.21$) รองลงมาคือ องค์การมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.17$) ส่วนการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงแล้ว จะนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เช่น ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำและการกำหนดระดับของโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น 3 ระดับหรือ 5 ระดับเป็นต้น มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.10$)

(4) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการตอบสนองความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการตอบสนองความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการตอบสนองความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 1.01$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.68$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อ พบว่า การใช้เทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการตอบสนองความเสี่ยง โดยการหลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ในงานที่องค์กรไม่ถนัด มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.21$) รองลงมาคือ การใช้เทคนิคการลดความเสี่ยงในการตอบสนองความเสี่ยง โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสมทันกาลมากขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.20$) ส่วนการตอบสนองความเสี่ยงขององค์กรหรือแต่ละหน่วยงานจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน มีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.04$)

(5) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำกับติดตามและประเมินผล

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำกับติดตาม ซึ่งวัดจากข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อ พบว่า ทั้งในภาพรวมและรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นตอนการกำกับติดตามมีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบัน โดยสภาพปัจจุบันของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.71$, $SD = 1.07$) และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.52$, $SD = 0.63$) และหากพิจารณาจากค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : $PNI_{Modified}$) ในรายข้อพบว่า การใช้ผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร ($PNI_{Modified} = 0.23$) รองลงมาคือ มีแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมหรือได้มีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นระยะๆ ($PNI_{Modified} = 0.22$) ส่วนการรายงานผลการวิเคราะห์หรือผลการประเมินความเสี่ยงจากการบริหารต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า โอกาสและความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใดมีค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.12$)

2. ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการพัฒนาระบบจาก การสังเคราะห์แนวคิดในการพัฒนาระบบ โดยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบระบบ 3) การตรวจสอบระบบ และได้ออกแบบระบบบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ชื่อระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System based on risk identification, monitoring and evaluation for Thai Higher Education: RMIE)

2. จุดเน้นของระบบ

ระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มีจุดเน้น คือ การระบุความเสี่ยง (Identification of risk) การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

3. ลักษณะสำคัญของระบบ

องค์ประกอบของระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk identification) มีจุดเน้น ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านการกีฬา (Athletics risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการแพทย์ (Medical risk)
- 3) ความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (Economics risk)

- 4) ความเสี่ยงด้านการวิจัย (Research risk)
- 5) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political risk)
- 6) ความเสี่ยงทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural risk)
- 7) ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี (Information technology risk)
- 8) ความเสี่ยงทางกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and regulatory risk)
- 9) ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม (Environmental risk)

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Risk objective) คือ การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายตามความเสี่ยงที่ระบุ

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk measurement) คือ การนำคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงของคณะ กรรมการมาหาค่าเฉลี่ย

3.4 การตอบสนองของความเสี่ยง (Risk response) มีจุดเน้น ดังนี้

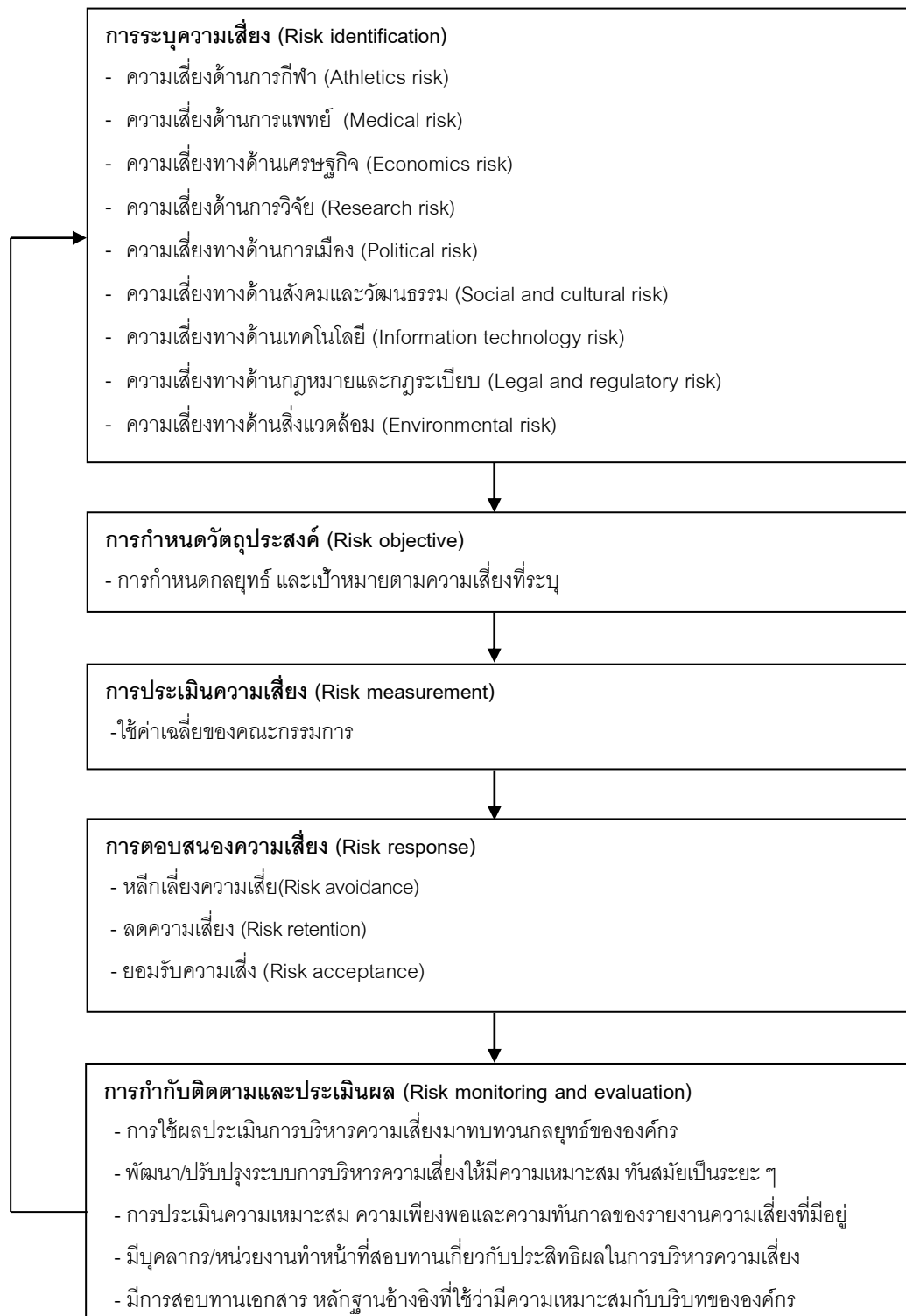
- 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ หลีกเลี่ยงการกระทำและเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- 2) มีการลดความเสี่ยง (Risk retention) โดยการจัดระบบการควบคุม ป้องกันความเสี่ยงที่ระบุอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้น
- 3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) โดยการไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย

3.5 การกำกับติดตามและประเมินผล (Risk monitoring and evaluation) มีจุดเน้น ดังนี้

- 1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม ทันสมัยเป็นระยะ ๆ
- 3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่
- 4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง
- 5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

โดยแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

ระบบบริหารความเสี่ยงแบบมุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและประเมินผล สำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาไทย (Risk Management System based on risk identification, monitoring and evaluation
for Thai Higher Education: RMIE)



ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ควรเป็นระบบที่มุ่งเน้นการระบุความเสี่ยง การกำกับติดตามและการประเมินผล ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาไทยและหน่วยงานต้นสังกัดควรนำผลการวิจัยไปดำเนินการดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาไทย ควรดำเนินการดังนี้

- 1) ระบุความเสี่ยงตามจุดเน้นเพิ่มเติมในด้านด้านกีฬา (Athletics) การแพทย์ (Medical) การวิจัย (Research) การเมือง (Politic) สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) เทคโนโลยี (Information Technology) กฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory) และสิ่งแวดล้อม (Environment)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายตามความเสี่ยงที่ระบุ
- 3) การใช้ค่าเฉลี่ยของคณะกรรมการ ในการประเมินความเสี่ยง
- 4) การตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยเทคนิคการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) ลดความเสี่ยง (Risk retention) และยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance)
- 5) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินความเสี่ยงไปดำเนินการดังนี้ (1) การใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร (2) พัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมทันสมัยเป็นระยะ ๆ (3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอและความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่ (4) มีบุคลากร/หน่วยงานทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง และ (5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้ระบบมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาและตอบสนองต่อบริบทของอุดมศึกษาตามจุดเน้นของผลการวิจัยใน 2 ส่วน ไว้ในคู่มือการประกันคุณภาพภายในที่จะเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2557 ดังนี้

- 1) กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาเพิ่มเติมตามจุดเน้นของการวิจัย

- 2) กำหนดวิธีปฏิบัติในการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่แสดงให้เห็นประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้
 - (1) มีการใช้ผลประเมินการบริหารความเสี่ยงมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร
 - (2) มีการพัฒนา และปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมทันสมัยเป็นระยะ ๆ
 - (3) การประเมินความเหมาะสม ความเพียงพอ และความทันกาลของรายงานความเสี่ยงที่มีอยู่
 - (4) มีบุคลากร และหน่วยงาน ทำหน้าที่สอบทานเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง
 - (5) มีการสอบทานเอกสาร หลักฐานอ้างอิงที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

บรรณานุกรม

- เกษม ภูเจริญธรรม. (2549). *การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ* สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. (2545). *การปฏิบัติที่ดีที่สุดในวิชาชีพการการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ: พอดี.
- นัยนา บัวเขียว. (2552). *ประสิทธิผลของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- มนสิชา แสงวัง. (2553). *การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไพโรวัลย์ คุณาสถิรย์ชัย. (2553). *การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษภายใน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- อุดม เศษโพธิ์ และคณะ. (2553). *การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดเพชรบูรณ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Association of Governing Boards of University and College. (2007). *Meeting the Challenges of Enterprise Risk Management in Higher Education*. Washington DC: AGB.

- Pritchard, C.L. (2010). *Risk Management : Concepts and Guidance*. Arlington: ESI.
- Daves, P.R., Gepenski, L.C., and Brigham, E.F. (1999). *Intermediate Financial Management* (10th ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Debenham, J.K. (1989). *Knowledge System Design*. New York: Prentice-Hall.
- Ethics Point Incorporation. (2007). *Whitepaper Higher Education Risk Categories and Definitions*. Lake Oswego: NAVEX.
- Bossel, H. (1998). *Earth at a Crossroads: Paths to Sustainable Future*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mehr, R. I. (1986). *Fundamentals of Insurance* (2nd ed.). Homewood: Irwin.
- Moeller, R.R. (2007). *CSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*. Hoboken: Wiley.
- Niehaus, G.R. (1999). *Risk Management and Insurance*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Romiszowski, A.J. (1970). *A System Approach to Education and Training*. Stanley: Hunt Publishers.
- Smith, A. W. (1982). *Management Systems: Analysis and Application*. Japan: CBS College Publishing.
- UNESCO. (2010). *Risk Management Training Handbook*. Paris: UNESCO.
- Vaughan, T.M. and Vaughan E.J. (1996). *Fundamentals of Risk and Insurance* (7th ed.). New York: Wiley.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*. New York: George Braziller.
- Williams, C.A. and Heins, M.R. (1985). *Risk Management and Insurance* (5 th ed.). New York: McGraw-Hill.