

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ใช้ระเบียบวิธีวิจัย ผลผสมผสานระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ส่วนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี รวมจำนวน 160 คน

ส่วนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ส่วนที่ 1 การยกร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยการนำ ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มายกร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการสัมมนาอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิโดยนำเสนอประเด็นพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ

## ส่วนที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา

เอกชน

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

โดยการประเมินความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินประกอบด้วย ผู้บริหารของ มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 32 สถาบัน ๆ ละ 1 คน คือ รองอธิการบดีฝ่ายบริหารความเสี่ยง หรือ หัวหน้างานบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสิ้นจำนวน 32 คน

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

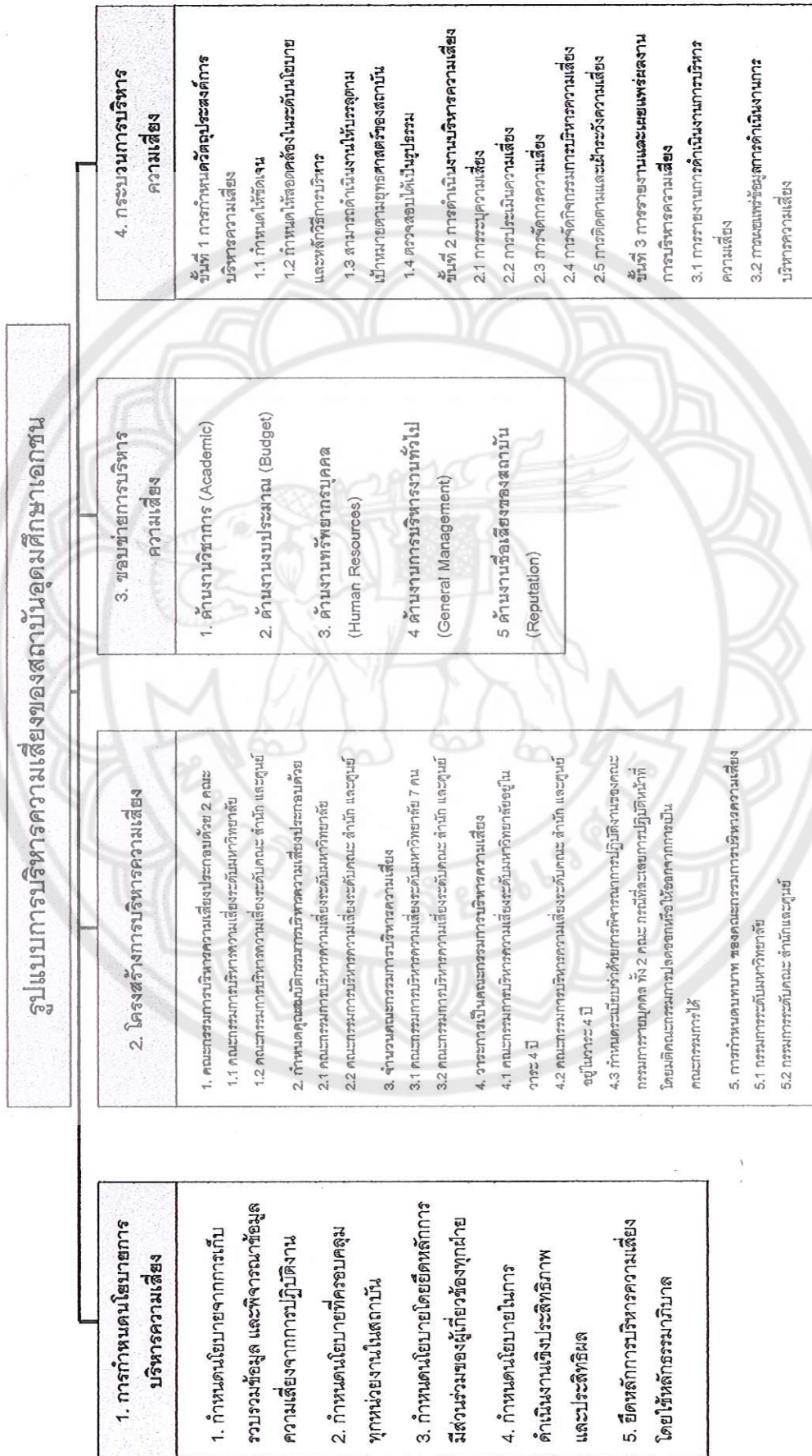
1.1 สภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รองลงมาคือองค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง และ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง

1.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ในการบริหาร ความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา มีแนวทางแนวทางในการบริหาร 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง มี 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้าง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มี 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายงานบริหารความเสี่ยง มี 5 งาน คือ 1) ด้านงานวิชาการ 2) ด้านงานงบประมาณ 3) ด้านงานทรัพยากรบุคคล 4) ด้านงานบริหาร ทั่วไป 5) ด้านงานชื่อเสียงของสถาบัน และมี 11 ข้อ และองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ขั้นที่ 2 การ ดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ขั้นที่ 3 การรายงานและเผยแพร่ผลงานการบริหารความเสี่ยง

##### 2. ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.1 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้





ภาพ 8 แสดงรูปแบบการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### องค์ประกอบที่ 1 นโยบายบริหารความเสี่ยง

การกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีหลักสำคัญ 5 ข้อ คือ 1) กำหนดนโยบายจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและพิจารณาข้อมูลความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน 2) กำหนดนโยบายที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานในสถาบัน 3) กำหนดนโยบายโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 4) กำหนดนโยบายในการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) หลักการบริหารความเสี่ยงโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

### องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก และ ศูนย์
2. การกำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่ง ได้มาโดยการคัดเลือกจากบุคคลภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง มีประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง และเป็นผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย หรือเป็นผู้แทนของแต่ละคณะของมหาวิทยาลัย ในกรณีคณะกรรมการบริหารระดับคณะ สำนัก และ ศูนย์
3. จำนวนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีจำนวนทั้งสิ้น 7 คน ในแต่ละระดับของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยได้มาจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และ ภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน
4. วาระการเป็นคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี โดยมีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการพิจารณาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการรายบุคคลทั้ง 2 คณะ กรณีที่ละเลยการปฏิบัติหน้าที่โดยมติคณะกรรมการปลดออกหรือให้ออกจากการเป็นคณะกรรมการ
5. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ 1) คณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย มีบทบาทในการ กำหนดนโยบาย ติดตามการดำเนินงาน ประเมินผล และแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เป็นจุดอ่อน 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ สำนัก และ ศูนย์ มีบทบาทในการ การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง สรุปรายงานผลการดำเนินงานทุกๆ สิ้นปี



### องค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง

ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบไปด้วย 5 ข่ายงาน ได้แก่ 1) ด้านงานวิชาการ 2) ด้านงานงบประมาณ 3) ด้านงานทรัพยากรบุคคล 4) ด้านงานการบริหารงานทั่วไป และ 5) ด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

### องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องคำนึงถึงความชัดเจน ความสอดคล้องในระดับนโยบายและหลักวิธีการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของสถาบัน และสามารถตรวจสอบได้เป็นรูปธรรม

ชั้นที่ 2 การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้วิธีรวมกลุ่มระดมสมองและการวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูลจริง

2.2 การประเมินความเสี่ยง เป็นการศึกษาค้นข้อมูลย้อนหลัง จัดระดับความเสี่ยงตามโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

2.3 การจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดแนวทางไว้อย่างเป็นลำดับ ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จัดการกับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุดก่อน โดยใช้กระบวนการดำเนินงานแบบ PDCA

2.4 การจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่ายให้เห็นถึงความสำคัญเพื่อ ขอความร่วมมือ และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

2.5 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานทุกๆ ไตรมาส มีการสร้าง KPI ให้ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน

ขั้นที่ 3 การรายงานและเผยแพร่ผลงานการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนและวิธีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบโดยมีวิธีดำเนินการ 2 วิธี คือ

3.1 การรายงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เริ่มจากการการกำหนด วัตถุประสงค์ของการรายงาน รวบรวมข้อมูลในการรายงานผล การเขียนรายงานผล การจัดทำรูปเล่มการรายงาน และแสดงผลประกอบกับเอกสารการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและต่อหน่วยงานต้นสังกัด

3.2 การเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เป็นการรายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดของสถาบันการศึกษาอุดมศึกษา และ เผยแพร่ต่อสาธารณชน

## 2.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยภาพรวม รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

## 3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการประเมินรูปแบบ ในด้านความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พบว่า

3.1 ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3.2 ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ส่วนใหญ่มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก



## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า สภาพของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่ามี การดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะยังไม่ปรากฏว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงมาก่อน แต่ยังมี การดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้นแสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตระหนัก ถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดำเนินงานภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องได้แก่ เกณฑ์ประกันคุณภาพภายในของสถาบัน และเกณฑ์การประกันคุณภาพภายนอกของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาขององค์การมหาชน (สมศ) ซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญตัวหนึ่งในการประกันคุณภาพของการจัดการศึกษา ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุให้สถาบันอุดมศึกษาเห็นความสำคัญและดำเนินการอยู่ในระดับมากเพื่อแสดงถึงควมมีคุณภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มานิต บุญประเสริฐและคณะ (2549, หน้า 10) ที่กล่าวไว้ว่าการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องหลักในการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อตอบสนองของความต้องการของสังคมและความคาดหวังขององค์กรที่เกี่ยวข้องต่อการศึกษา

ด้านแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เจาะาะกลุ่มที่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ที่ดำเนินงานเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) พบว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง และ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้การที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้แนวทางการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว อาจเนื่องมาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคคลที่มีความคุ้นเคย เป็นผู้มีความรอบรู้ และคลั่งลึกในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง และมีประสบการณ์ในการดำเนินงานจนเป็นแบบอย่างที่ดี จึงเห็นว่าแนวทางทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินการอยู่ในระดับมากในด้านการมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและด้านการกำหนดขอบข่ายของงานบริหารความเสี่ยง แต่ในด้านการมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2545, หน้า 129) ได้ชี้ชัดว่าการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันมากขึ้น สมาคม

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงควรมีนโยบายในการส่งเสริมและเกื้อกูลการใช้ประโยชน์ในทรัพยากร ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ในรูปแบบต่างๆ ภายใต้ ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งกันและกัน

จะเห็นได้ว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้ง 4 องค์ประกอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551, หน้า 317-318) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียน การสอน ควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงร่วมกับการถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการป้องกันความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้าน สิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงร่วมกับการถ่ายโอน ความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและหา มาตรการในการป้องกัน ความเสี่ยงร่วมกับการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรใน สถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง เป็นการประสานสัมพันธ์กันทุกส่วน

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ารูปแบบ การบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การ กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงาน บริหารความเสี่ยง และ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งผ่านการตรวจสอบรูปแบบจาก ผู้ทรงคุณวุฒิโดยความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่ารูปแบบการบริหาร ความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางการ บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร (2553, หน้า 17-35) ที่กล่าวถึง แนวทางการบริหาร ความเสี่ยงต้องประกอบด้วย การกำหนดนโยบายของการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหาร การบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับงานวิจัยของเวสเตอร์แมน (George Westerman, 2006) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ และเบญจมาศ สะยิม (2549, หน้า 212) ทำ การวิจัย เรื่อง การศึกษาการควบคุมภายในโดยการประเมินตนเอง (Control self - assessment: CSA) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับอุดมศึกษา ซึ่งพบว่าการบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับ นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติของการควบคุมภายในโดยต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มี



การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินตนเองโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระดับอุดมศึกษามาประยุกต์ใช้

### 3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันเอกชน พบว่าในภาพรวมรูปแบบมีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบด้านขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบทั้ง 4 เป็นองค์ประกอบหลัก ในการบริหารองค์กร มีความครอบคลุมภารกิจการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย การกำหนดโครงสร้าง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สามารถสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบถูกสร้างและพัฒนาขึ้นจากข้อมูลพื้นฐานที่ถูกต้อง เหมาะสมตามหลักและกระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรม โดยข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาเป็นข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากผลการวิจัย ผ่านการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันการอุดมศึกษาระดับสูง และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ลุ่มลึกในศาสตร์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นผู้ช่วยกันกรอง ตลอดจนรูปแบบที่สร้างขึ้นผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพที่มีมาตรฐานและหลายขั้นตอน และในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น ประกอบไปด้วยแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม จึงทำให้รูปแบบมีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบจึงมีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์แก่การที่จะนำรูปแบบไปใช้ได้จริง ในรายละเอียดของรูปแบบแต่ละองค์ประกอบมีแนวทาง แนวปฏิบัติ และรายละเอียดที่อธิบายไว้ มีความชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ ครอบคลุมภารกิจของการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาทุกภาารงาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในสถาบัน จึงเป็นรูปแบบที่สามารถจะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีต่อการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม

## ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านนโยบายการบริหารความเสี่ยง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของงานที่จะเกิด โดยยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องเป็นที่ตั้งและต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน นอกจากนี้ต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้ลุ่มลึก

1.2 ด้านโครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ควรเน้นให้มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะวิชา โดยการพิจารณาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับของสถาบัน เช่น ผู้บริหารระดับคณะ ผู้บริหารระดับภาควิชา ผู้ปฏิบัติงานและหรือผู้มีส่วนได้เสียในสถาบันทุกภาคส่วน และควรต้องกำหนดวิธีการให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการให้ชัดเจน

1.3 ด้านขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง สถาบันอุดมศึกษาควรมีการกำหนดขอบข่ายการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะในด้านงบประมาณให้สอดคล้องกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทั้งนี้เพื่อเอื้อต่อการประเมินคุณภาพของสถาบัน ตลอดจนควรกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงอันได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีให้เหมาะสม

1.4 ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง สถาบันอุดมศึกษา ควรจัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงด้วยการวางกรอบ การกำหนดรูปแบบ จัดทำเครื่องมือการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.2 วิจัยและพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพ