

ปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21

RISK FACTORS IN CHALLENGES OF MANAGING HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE 21st CENTURY

จักรกฤษณ์ โปณะทอง*

Chakrit Ponathong*

* อาจารย์ประจำและปริญญากิตติมศักดิ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

* Lecture, Ed.D., Department of Educational Administration and Higher Education, Education Faculty,
Srinakharinwirot University

* E-mail: chakritp@swu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษา ทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา และ 2) นำเสนอกรอบแนวคิดปัจจัยความเสี่ยงของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจากการศึกษาและ ทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อหาองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาพบว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสำคัญมาก ในสถาบันอุดมศึกษาและปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ซึ่งการดำเนินงานการจัดโครงสร้าง ของหลักสูตรต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา และปัจจัยภายนอก (External Factors) ตามแนวทฤษฎี STEEP Analysis โดยผ่าน กระบวนการบริหารจัดการที่หลากหลายตามสถานการณ์ต่างๆ ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา

คำสำคัญ: ปัจจัยความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง สถาบันอุดมศึกษา

Abstract

This paper aimed to (1) review the basic principles of concepts, theories, research, and academic paper form of the risk management and organizational management in Higher Education Institutions, (2) propose a framework of Risk Factors of Management of Higher Education Institutions. The study is based on the review the relevant literature to identify the frameworks of the risk management and organizational management in Higher Education Institutions. The study found that the risk management is very important for Higher Education Institutions, and risk factors in challenges of managing Higher Education Institutions in the 21st century include internal factors which managing the curriculum design and standard have to comply with the Standard Criteria of Higher Education curriculum, The external factors according to the STEEP Analysis theory through the management processes in Higher Education Institutions.

Keywords: Risk Factors, Risk Management, Higher Education Institutions

บทนำ

โลกในยุคปัจจุบัน คือยุคศตวรรษที่ 21 เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม การเมือง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสื่อสาร และระบบเศรษฐกิจที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรมและวิชาชีพส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติและชี้แนะการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ในเรื่องการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง โดย (1) การปฏิรูประบบบริหารจัดการทางการศึกษา ด้วยการปรับระบบบริหารจัดการการศึกษาใหม่เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountability) (2) การปฏิรูประบบการคลังด้านการศึกษา เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาด้วยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา (3) การพัฒนาคุณภาพครูทั้งระบบ ด้วยการพัฒนาระบบการผลิต สรรหา และการคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่ง รวมทั้งระบบการประเมินและรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์จากตัวผู้เรียน และ (4) การปฏิรูประบบการเรียนรู้ ด้วยการมุ่งจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะกำลังคนทั้งระบบการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมศึกษาจนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้ ปรับหลักสูตรและผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาด รวมทั้งการวิจัยและการใช้เทคโนโลยีและสื่อเพื่อการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558) ซึ่งล้วนสอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551–2565) คือมุ่งยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพซึ่งสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตและมีสมรรถนะสากลเรียนรู้การใช้ชีวิตในสังคมมุ่งพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาไทยในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการแข่งขันในระดับสากล ตลอดจนมุ่งแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศ และมุ่งปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือ สกอ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้มีตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีคุณภาพตามองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารความเสี่ยงของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจกลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ และข้อ 3 สถาบันอุดมศึกษาดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) แต่จากการศึกษาข้อมูลในภาพรวม พบว่า แต่ละสถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเสี่ยงที่แตกต่างกัน ไม่สะท้อนภาพรวมในการบริหารจัดการ และขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ ขาดกระบวนการสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงส่งผลให้ไม่สะท้อนมุมมองในเชิงพัฒนา

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ อาทิ มหาวิทยาลัยทักษิณ (2555) พบว่า มหาวิทยาลัยเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ เพราะเป็นการวางแผนระบบการป้องกัน ควบคุม ตรวจสอบ และประเมินอย่างครบวงจร แต่ก็ยังไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการจากส่วนกลาง ต่อมามหาวิทยาลัยทักษิณจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และวางแผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้มีคุณภาพตามลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย ในขณะที่การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2555) พบว่า มีการดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กำหนดขึ้น และได้มีการปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมตัวบ่งชี้อื่นๆ เพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและคณะให้มากขึ้น และเพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านการบริหารความเสี่ยงที่คณะรับผิดชอบ ประกอบกับแต่ละสถาบันมีระบบการ

บริหารความเสี่ยงที่มีความแตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา ไตรรุ่ง (2549) ที่ได้พัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน โดยพบว่า มีความแตกต่างกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ทั่วไป จึงควรกำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่แสดงให้เห็นถึงภารกิจและการดำเนินงานของสถาบันนั้นอย่างแท้จริง นอกจากนี้ อุดลย์ วิริยะเวชกุล (2541) มีความเห็นว่า การกำหนดแนวทางดำเนินงานของแต่ละสถาบันและแต่ละสาขาวิชา ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันและย่อมมีความแตกต่างกันตามลักษณะและบริบทของสถาบัน

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดปัจจัยความเสี่ยงของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจการดำเนินงานของแต่ละสถาบันต่อไป

ความหมายและลักษณะของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนด้านการบริการวิชาการแก่สังคมด้านการวิจัยด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและด้านการบริหารจัดการ โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 5 ลักษณะ (Joint, 2007; Michalko, Malpas, and Arcolio, 2010) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหาร เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีมาตรฐานที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน บุคลากร ทรัพยากรสารสนเทศ เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ กระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากงบประมาณ เช่น การจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐาน
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (Event Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น เช่น อุทกภัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายจนต้องปิดการให้บริการ

การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยพิจารณาจากระดับของความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หรือสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก (มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557)

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) เป็นต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควรระบุสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

ลักษณะความเสี่ยงจากการดำเนินงานการจัดโครงสร้างของหลักสูตรซึ่งเป็นปัจจัยภายในจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การกำกับมาตรฐาน องค์ประกอบที่ 2 บัณฑิต องค์ประกอบที่ 3 นักศึกษา องค์ประกอบที่ 4 อาจารย์ องค์ประกอบที่ 5 หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผู้เรียน และองค์ประกอบที่ 6 สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมเรื่องการส่งเสริมพัฒนานักศึกษา การวางระบบ กระบวนการจัดการเรียนการสอน จำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา (โดยเฉพาะการบริหารจัดการวิทยานิพนธ์ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร) ผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัยของคณาจารย์ สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ โดยการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งคุณภาพบัณฑิตจะพิจารณาจากการมีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระ คุณภาพผลงานตีพิมพ์และเผยแพร่ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ลักษณะความเสี่ยงของปัจจัยภายใน มีดังต่อไปนี้

ด้านผู้เรียน พิจารณาความเสี่ยงจากการดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาผู้เรียนที่รับเข้าศึกษาต่อ ซึ่งต้องเป็นไปตามแผนการรับและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงคุณภาพที่มหาวิทยาลัยกำหนด ระบบการคัดเลือกผู้เรียนต้องให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษาและมีวิธีรับโดยใช้ระบบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ระบบสอบตรง และวิธีพิเศษอื่นๆ ตามที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด

ด้านคณาจารย์ พิจารณาความเสี่ยงจากการดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้มีคุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับพันธกิจหรือหลักสูตรที่เปิดสอน หรือจุดเน้นของสถาบัน และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร โดยอาจารย์ประจำหลักสูตร อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร อาจารย์ที่ปรึกษา ต้องมีคุณวุฒิและคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน

ด้านทรัพยากรสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ ความเสี่ยงพิจารณาจากการดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาความพร้อมของทรัพยากรสนับสนุนกระบวนการจัดการเรียนรู้ เช่น มีห้องเรียนและห้องปฏิบัติการครบถ้วนตามเนื้อหาหลักสูตร มีวารสาร หนังสือ และตำราประกอบการเรียนที่เพียงพอสำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน มีแหล่งค้นคว้าและฐานข้อมูลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน มีห้องคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายเพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้หลากหลาย มีระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้คำปรึกษาและสื่อสารระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษากับผู้เรียน จัดสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และมีการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการจัดการเรียนการสอนแต่ละหลักสูตรอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ด้านการจัดการเรียนรู้ พิจารณาความเสี่ยงจากการดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไกในการจัดทำรายละเอียดของรายวิชา มีวิธีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น ภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ และการฝึกงานร่วมกับชุมชน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถศึกษาและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ได้เรียนรู้ในสภาพการณ์จริง การฝึกงาน รวมทั้งจัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเสริมความรู้ทักษะด้านที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้งมีการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง และมีวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายและเป็นธรรม

กระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุถึงกลุ่มมาตรฐานผลการเรียนรู้ดังกล่าว ต้องเริ่มจากการวางแผนการพัฒนาหลักสูตรแบบใหม่ คือ การจัดทำข้อกำหนดจำเพาะของหลักสูตรและรายวิชา (Program and Course Specifications) ซึ่งเป็นการจัดทำแผนการเรียนการสอนที่ผู้สอนแต่ละรายวิชาของ

หลักสูตรจะต้องร่วมกันกำหนดกลวิธีการสอนให้ส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมุ่งเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนไปที่กลุ่มมาตรฐานการเรียนรู้ของบัณฑิตที่กำหนดไว้และจะต้องมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษา รวมทั้งการประเมินหลักสูตรเพื่อให้มั่นใจว่าบัณฑิตบรรลุผลการเรียนรู้ตามกลุ่มมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่กำหนด ดังนั้น คณะอาจารย์ทุกคนในหลักสูตรจึงต้องปรับกลวิธีการสอนในแต่ละรายวิชาให้มีการบูรณาการให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน ตลอดจนส่งเสริมซึ่งกันและกันในภาพรวมของหลักสูตร

ด้านการบริหารหลักสูตรพิจารณาความเสี่ยงจากการดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไกในการบริหารหลักสูตรโดยมีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยคณบดี ประธานหลักสูตร และอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร โดยมีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรเป็นผู้กำกับดูแล ให้คำแนะนำ ตลอดจนกำหนดนโยบายการปฏิบัติแก่อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรจะวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอนเพื่อติดตามและรวบรวมข้อมูลสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรโดยกระทำอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการหลักสูตร (Curriculum Administration) เป็นการบริหารงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมหลายมิติ เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องอาศัยองค์ประกอบปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ ซึ่งเปรียบเสมือนการบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนเข้าใจถึงปัจจัยที่จะเอื้อให้การนำหลักสูตรไปใช้มีประสิทธิภาพ ส่วนการพัฒนาศูนย์กลางนั้น หน่วยงานส่วนกลางสามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะได้แก่ การกำหนดนโยบายที่จะช่วยผลักดันการพัฒนาศูนย์กลางอย่างเป็นระบบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และนโยบายที่กำหนดเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่นั้น จะต้องช่วยเสริมสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และช่วยสร้างความตระหนักแก่ผู้บริหารให้เห็นถึงความสำคัญเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาและใช้หลักสูตรจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตร รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการหลักสูตรในยุคปัจจุบันซึ่งมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ให้มีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการพัฒนาหลักสูตรของตนเองนั้น ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิธีการ รูปแบบ และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากกรอบแนวคิดเดิม สู่แนวคิดใหม่ ความรู้ใหม่ วิธีการบริหารจัดการและแนวปฏิบัติใหม่

ด้านการให้คำปรึกษา พิจารณารiskiness จากการดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษา และระบบและกลไกในการพัฒนาผู้เรียน เช่น การให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการและวิชาชีพ การวางแผนการเรียน การสนับสนุนการเรียนและกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ การให้คำแนะนำในกรณีมีปัญหาเพื่อให้ผู้เรียนสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด

ด้านการติดตามและประเมินผล พิจารณารiskiness จากการดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนต่อคุณภาพการสอนของอาจารย์และปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ทุกภาคการศึกษา พร้อมทั้งรายงานผลการประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนต่อไป ส่วนด้านคุณภาพของบัณฑิต พิจารณารiskiness ได้จากการดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไกในการพัฒนาบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดครอบคลุมอย่างน้อย 6 ด้าน คือ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะทางปัญญา 4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข 6) การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยบัณฑิตมีความรับผิดชอบ รู้ ลู้งาน และมีประสบการณ์เชิงปฏิบัติตรงตามปณิธานของสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจัยภายนอก (External Factors)

การกำหนดบริบทภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก และศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในแง่ของเศรษฐกิจ การเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในกรณีนี้มหาวิทยาลัยเลือกที่จะใช้ Scenario Planning และการทำ Sign Post ในการบริหารความเสี่ยงจากภายนอกด้วยการ Scenario Planning นั้น เป็นการจำลองภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่ไม่แน่นอนและมีผลกระทบกับมหาวิทยาลัย ในการทำ Scenario Planning นั้น จะดำเนินการทุก 6 เดือนเพื่อให้ผลที่ได้มีความแม่นยำที่สุดในรูปแบบของเหตุการณ์จำลองอย่างน้อย 4 เหตุการณ์ด้วยกัน ส่วนการทำ Sign Post เป็นการหาข่าวจากสถานการณ์ประจำวันและนำมาวิเคราะห์แนวโน้มของความน่าจะเป็นของแต่ละเหตุการณ์ที่มหาวิทยาลัยได้ทำภาพจำลองไว้ (Scenario Planning) และการหาข่าวนี้อาจได้จาก หนังสือพิมพ์ บทสัมภาษณ์ อินเทอร์เน็ต และ บทความต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจะต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกวัน ในการดำเนินการทั้งสองรูปแบบนี้จะป็นวิธีการที่ทำให้มหาวิทยาลัยเห็นแนวโน้มและความเป็นไปของสถานการณ์ในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการทดสอบอนาคตที่จะเกิดขึ้น (Future Proof)

นอกจากนั้นการกำหนดบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวทฤษฎี STEEP Analysis (Bensoussan and Fleisher, 2008) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมองค์กรทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านสังคม (S: Social) ด้านเทคโนโลยี (T: Technology) ด้านเศรษฐกิจ (E: Economic) ด้านสิ่งแวดล้อม (E: Environment) และสุดท้ายด้านการเมืองการปกครอง (P: Politic) ยังเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่น่าสนใจอีกวิธีหนึ่ง Kirsty, (2010) ได้กล่าวถึง STEEP Theory ว่า เป็นการนำปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นไปของโลกมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยชี้ให้เห็นว่าธุรกิจไม่สามารถดำเนินไปได้หากปราศจากการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยรอบ ด้วยเหตุนี้การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ เพราะช่วยให้รู้จักคิดวิเคราะห์ คาดการณ์ และจัดการให้การดำเนินไปได้อย่างมั่นคง

จากข้อมูลข้างต้นดังกล่าวพบว่า ซึ่งผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแนวคิดของ STEEP Analysis ในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors: S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment: E) ได้แก่ สภาพแวดล้อม มลภาวะ อากาศเป็นพิษ ความหนาแน่นของประชากร การจราจรที่คับคั่ง น้ำท่วม ขยะมูลฝอย และมลภาวะทางสายตา และด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง

ปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้ มีอิทธิพลต่อสถาบันอุดมศึกษามากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาของรัฐนั้น ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่นๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐ จะต้องยึดระเบียบกฎหมาย ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแนวหลักในการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555)

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหารการป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ (Breighner and Payton, 2005; Natarajan, 2005) ดังนี้

1) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน

หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (Back Up) เป็นระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

2) การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่า เมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Accept) เป็นการรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงานในกรณีที่ได้วิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

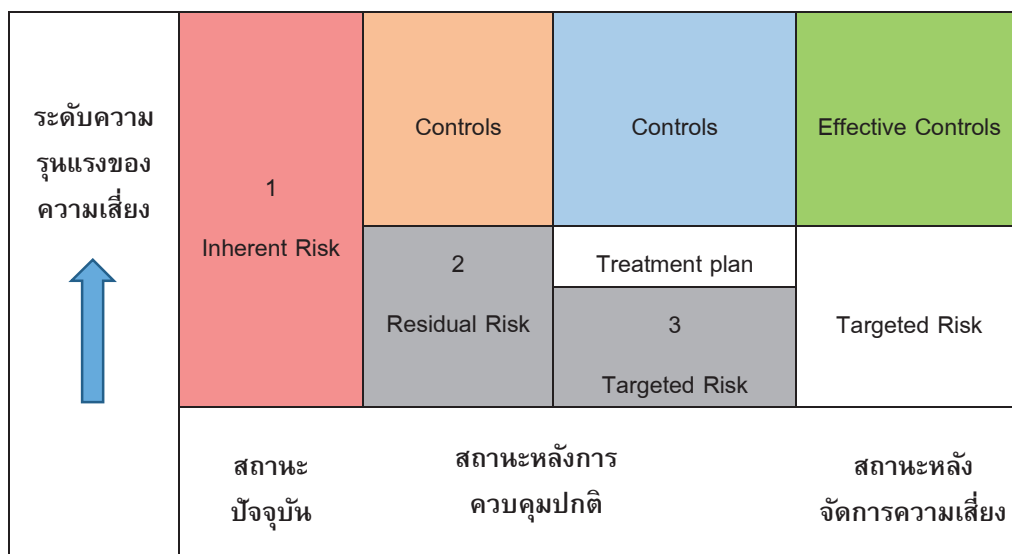
4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์การมากเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

จากการทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้เน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการดำเนินงานและการจัดโครงสร้างของหลักสูตรซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การกำกับมาตรฐาน บัณฑิต นักศึกษา อาจารย์ หลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผู้เรียน และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมเรื่องการส่งเสริม พัฒนานักศึกษาการวางระบบกระบวนการจัดการเรียนการสอน

ส่วนปัจจัยภายนอก (External Factors) ตามแนวทฤษฎี STEEP Analysis (Bensoussan and Fleisher, 2008) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมองค์กรทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านสังคม (S: Social) ด้านเทคโนโลยี (T: Technology) ด้านเศรษฐกิจ (E: Economic) ด้านสิ่งแวดล้อม (E: Environment) และด้านการเมืองการปกครอง (P: Politic)

การบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา (The Risk Management of Higher Education Institutions)

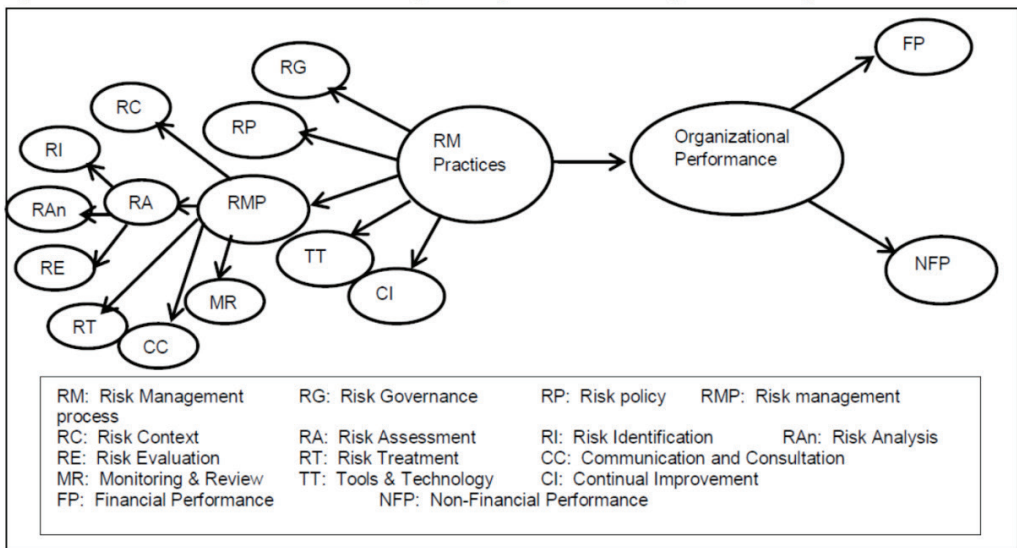
ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา การวิเคราะห์เรื่องความเสี่ยงเพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Appetites Risk) ดังแสดงในภาพที่ 1 เป็นการแสดงเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงซึ่งในหมายเลขที่ 1 แสดงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นขณะมีการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง หรือสถานะปัจจุบัน และความเสี่ยง ณ ระดับนี้ เรียกว่า Inherent Risk กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษายังมิได้ดำเนินการมาตรการควบคุมหรือป้องกันใดๆ และหลังจากมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแล้ว สถาบันอุดมศึกษาจะมีมาตรการควบคุมและบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายในการดำเนินงานตามขั้นตอนปกติ เช่น การกำหนดให้บุคลากรดำเนินงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) คำสั่ง (Work Instruction) และแบบฟอร์มต่างๆ ที่ประกาศใช้ตามคู่มือคุณภาพ รวมทั้งการจัดทำแผนดำเนินงาน (Action Plan) และอื่นๆ เป็นกระบวนการควบคุมปกติ (Control Activities) ซึ่งในกรณีนี้ ดังแสดงในหมายเลขที่ 2 จากซ้ายมือ จะพบว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะถูกลดลงไประดับที่เรียกว่า Residual Risk อย่างไรก็ดีตาม การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Action Plan) อย่างเหมาะสม และถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ (Targeted Risk) ดังแสดงเป็นหมายเลขที่ 3 จากซ้ายมือ โดยส่วนแตกต่างระหว่าง Residual Risk และ Targeted Risk คือ ผลจากการดำเนินงานตาม Treatment Plan และได้รับผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้(มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557)



ภาพที่ 1 แสดงเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
ที่มา: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2557, น. 5)

Bin, Zakuan, Tajudin and Ahmad (2014) ได้ศึกษาลักษณะสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ และภาคอุตสาหกรรม โครงสร้างของการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วยด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลนโยบายและขั้นตอนในการประเมินผลและการจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญ นั่นคือวิธีการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สื่อสารและการตัดสินใจที่ถูกต้องในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยคำนึงถึงความเสี่ยงของกรอบการบริหารบทบาทและความรับผิดชอบต่อโครงสร้างองค์กรและการกำกับดูแลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งตรงและทางอ้อมในการดำเนินงานด้านความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จดังภาพที่ 2 Framework of the risk management practices and organizational performance

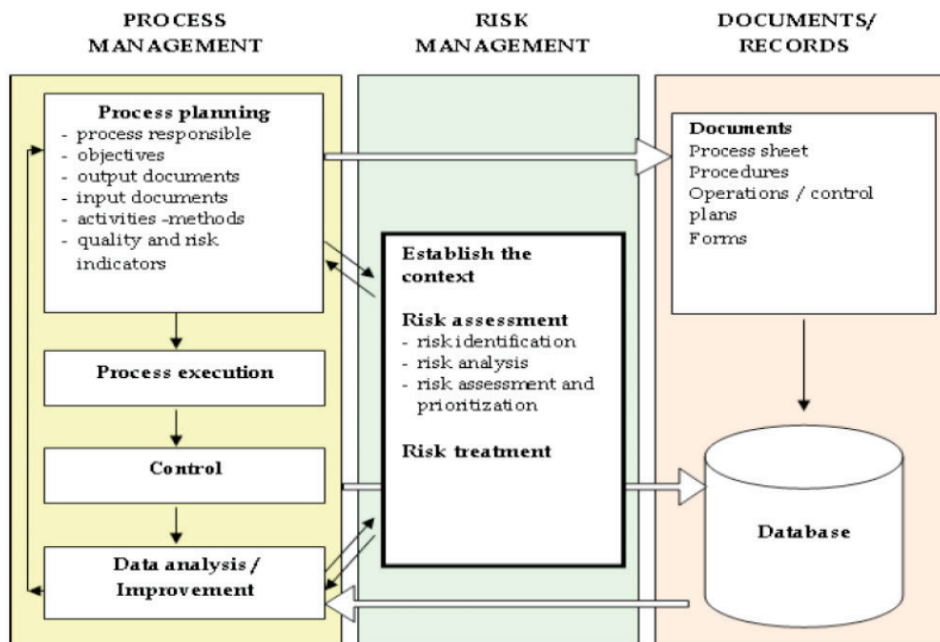


ภาพที่ 2 Framework of the risk management practices and organizational performance
ที่มา: Bin, Zakuan, Tajudin and Ahmad (2014, p. 430)

โดยการบริหารความเสี่ยงในการกำกับดูแลการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลความเสี่ยง นโยบายการรับความเสี่ยง บริบทความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการรักษาระดับความเสี่ยง การสื่อสาร การให้คำปรึกษา การตรวจสอบ และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง เครื่องมือและเทคโนโลยี รวมทั้งการปรับปรุงกรอบ การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
2. การตรวจสอบทางการเงินที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร
3. ผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Ruzic-Dimitrijevic and Dakic (2014) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยมีการกำหนดเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นระบบเชิงรุกเพื่อทำความเข้าใจในการจัดการ และการสื่อสารความเสี่ยงจากมุมมองของทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งหมด ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระบวนการขั้นพื้นฐานและมีวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงดังภาพที่ 3 Integrated risk-process management approach



ภาพที่ 3 Integrated risk-process management approach

ที่มา: Ruzic-Dimitrijevic and Dakic (2014, p. 139)

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการจะกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานทั่วไป ซึ่งจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ความเสี่ยงสามารถจัดการในรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและกระบวนการในการบริหารจัดการ โดยต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในทุกส่วนของระบบทั้งภายในและภายนอก ซึ่งในการระบุความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงต้องสอดแทรกเข้าไปในทุกกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับงานประจำที่ทำอยู่

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายโดยระบุถึงความเสี่ยงและการประสานงานภายในองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายและกำหนดความเสี่ยงภายในและภายนอกที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงควรคาดหวังในผลการดำเนินงานในเรื่องกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จ การมอบหมายความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดพื้นที่และระดับความเสี่ยงที่จะดำเนินการ การกำหนดกิจกรรมกำหนดเวลาและพื้นที่และการเชื่อมโยงระหว่างกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำคัญของสถานการณ์และความต้องการต่างๆ ที่สำคัญที่สุดคือเกณฑ์ที่ใช้จะต้องไม่ซ้ำกันในนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและจะต้องกำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มต้นของการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการจะกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานทั่วไป ซึ่งจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการบริหาร (Process Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่หลากหลายในสถานการณ์ต่างๆ ความเสี่ยงสามารถจัดการในรูปแบบที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและกระบวนการของการบริหารจัดการ

สรุปและข้อเสนอแนะ

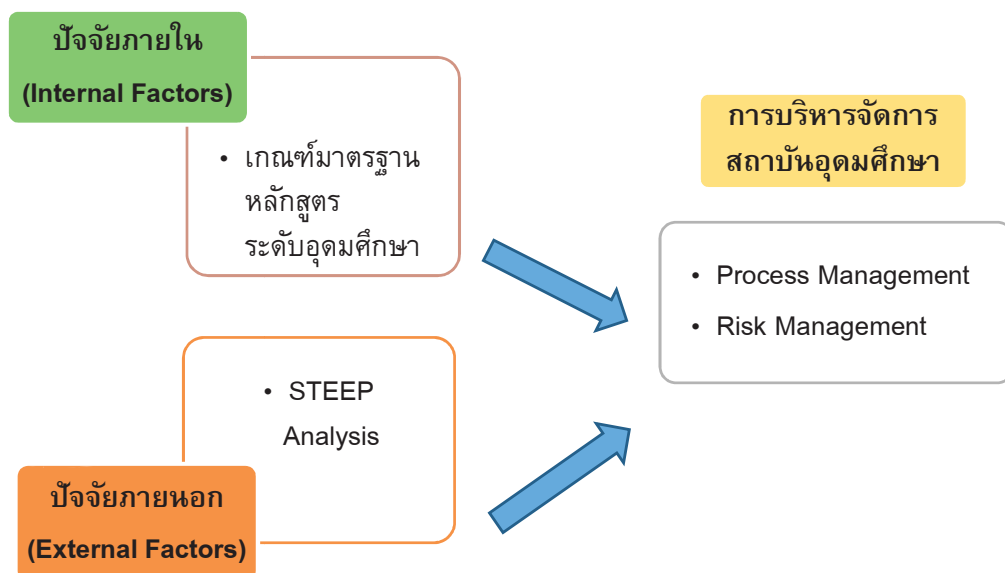
ในการศึกษาทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อแรกพบว่า ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด คือ ปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาโดยแบ่งเป็น

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการดำเนินงานและการจัดโครงสร้างของหลักสูตรต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านซึ่งได้แก่ การกำกับมาตรฐาน บัณฑิต นักศึกษา อาจารย์ หลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผู้เรียน และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการส่งเสริม พัฒนานักศึกษา การวางระบบ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

ส่วนปัจจัยภายนอก (External Factors) ตามแนวทฤษฎี STEEP Analysis (Bensoussan and Fleisher, 2008) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมองค์กรทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านสังคม (S: Social) ด้านเทคโนโลยี (T: Technology) ด้านเศรษฐกิจ (E: Economic) ด้านสิ่งแวดล้อม (E: Environment) และสุดท้ายด้านการเมือง การปกครอง (P: Politic) การกำหนดบริบทภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก และศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในแง่ของเศรษฐกิจ การเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม

กล่าวได้ว่ากระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย มีการแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย และมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นความสามารถในการเผชิญกับเหตุแห่งความเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นผลกระทบอันเนื่องจากเหตุปัจจัยและเหตุการณ์ภายใน เช่น นโยบายของสถาบันอุดมศึกษา วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร การพัฒนา และเลือกใช้เทคโนโลยี การจัดระบบงาน และความสามารถของบุคลากร ฯลฯ และเหตุที่มาจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและรัฐบาล การออกกฎหมายใหม่ของรัฐ วิวัฒนาการมาตรฐานและการพัฒนาการศึกษาธิการ การเกิดนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการเข้ามาของคู่แข่ง มาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ การเข้ามาของพันธมิตรและหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำจากต่างประเทศ ปัจจัยทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้งการเรียนการสอน รวมไปถึงปัจจัยภายนอกด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง

ส่วนการนำเสนอกรอบแนวคิดปัจจัยความเสี่ยงของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะเป็นการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการกำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการกิจการดำเนินของแต่ละสถาบันตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นั้น สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดปัจจัยความเสี่ยงของการบริหารจัดการสถาบันได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดปัจจัยความเสี่ยงของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา
ที่มา: สร้างโดยผู้เขียนพัฒนาเพื่องานวิจัยนี้

กล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา ในการวิเคราะห์เรื่องปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Appetites Risk) โดยผ่านกระบวนการที่หลากหลายตามสถานการณ์ต่างๆ ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและเพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันของสถาบันอุดมศึกษา ในการกำหนดรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจการดำเนินงานของแต่ละสถาบันจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

- กาญจนา โตรุ่ง. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาคุณภาพการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน*. (วิทยานิพนธ์ ค.ม. วิจัยทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2557). *คู่มือระบบการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2556-2560*. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- มหาวิทยาลัยทักษิณ.(2555). *คู่มือการประกันคุณภาพหลักสูตรมหาวิทยาลัยทักษิณ ปีการศึกษา 2555*. สงขลา: กองแผนงาน มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2555). *คู่มือการประกันคุณภาพหลักสูตรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2555*. เชียงใหม่: สำนักบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2555). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2* (พ.ศ.2551–2565). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2558). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษามายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557*. นนทบุรี: ห้างหุ้นส่วน จำกัด การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- อดุลย์ วิริยะเวชกุล. (2541). *ดัชนีบ่งชี้คุณภาพบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: พี. เอ.ลีฟวิง.
- Bensoussan, B. E., & Fleisher, C. S. (2008). *Analysis Without Palalysis 10 Tools to make better strategic decisions*. Newjersey: Pearson Education LTD.
- Breighner, M. & Payton, W.(2005). *Risk and Insurance Management Manual for Libraries*. Chicago: American Library Association.
- Joint, N. (2007). "Appling General Risk Management Principles to Library Administration." *Library Review* 56(7), 543-551.
- Kirsty, G. (2010). STEEP Theory. Retrieved March 30, 2010 from <http://www.trainingblog.co.uk/2010/03/30/steep-theory>
- Ruzic-Dimitrijevic, L. & Dakic, J.(2014) "The risk management in higher education institutions" *Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol. 2*(3), 37–152.
- Michalko J., Malpas, C. and Arcolio, A. (2010). *Research Libraries, Risk and Systemic Change*. Retrieved March 30,2010 from <http://www.oclc.org/research/publications/library/2010/2010-01.pdf>
- Bin, M. S., Zakuan, N., Tajudin M. N. and Ahmad. A. (2014). "A Framework for Risk Management Practices and Organizational Performance in Higher Education". *Society of Interdisciplinary Business Research*, Vol. 3(2), 422–432.
- Natarajan, M. (2005). *Risk Management and Its Implications for Libraries*. Retrieved January 26, 2011 from <http://ir.inflibnet.ac.in/bitstream/handle/1944/1412/52.pdf?sequence=1>