

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลจากการศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 : ประเภทและบทบาทหน้าที่มหาวิทยาลัยที่สัมพันธ์กับผลผลิตของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 : การบริหารจัดการเชิงหวังผลในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 : การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา

ตอนที่ 4 : แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ตอนที่ 5 : การศึกษาพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ

ตอนที่ 6 : ความเสี่ยงเฉพาะด้านบุคลากรหรือทรัพยากรบุคคล

: ความเสี่ยงด้านบริหารจัดการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 7 : สรุป

ตอนที่ 1 : ประเภทและบทบาทหน้าที่มหาวิทยาลัยที่สัมพันธ์กับผลผลิตของมหาวิทยาลัย

การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก ขึ้นอยู่กับแหล่งงบประมาณในการสนับสนุนผู้เรียน และความหลากหลายของรูปแบบสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546 : 13-44)

รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในระบบสากลที่เกิดขึ้นในอดีตที่ยุโรป และสหรัฐอเมริกา นับว่าเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยทั่วไปที่เกิดจากแรงกดดันภายนอกมหาวิทยาลัยที่ต้องการให้สถาบันบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพทำให้เกิดรูปแบบองค์กรหลากหลาย แต่ละองค์กรต่างก็มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไปในด้านพันธกิจ ขนาด ที่มาของเงินอุดหนุน การควบคุมของรัฐ การเน้นการเป็นผู้ประกอบการ จำนวนการบริการในความเป็นจริงแต่ละสถาบันย่อมมีการปรับตัวใช้เทคนิคการผสมผสานและปรับเปลี่ยนเพื่อความก้าวหน้าและทันต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อความท้าทายสิ่งใหม่ๆ ต่อสังคมแห่งโลกาภิวัตน์

1.1 ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีความหลากหลาย แต่ก็สามารถจัดกลุ่มหรือประเภทไว้ดังนี้

1.1.1 วิทยาลัยชุมชน (Community College) เป็นสถาบันที่เปิดโอกาสกว้างให้แก่ผู้ที่เข้ามาศึกษาต่อ การรับเข้าเรียนค่อนข้างง่าย มีความหลากหลายสาขาวิชาที่จัดมุ่งเน้นวิชาชีพมากกว่าจะทำวิจัย การให้บริการให้ผู้เรียนหลายกลุ่ม หลายประเภท ปกติเรียน 2 ปี เน้นอาชีพอาชีวศึกษา และเทคนิคเป็นหลักสูตรที่สามารถจะเรียนต่อระดับสูงในสาขาเดียวกันได้ เช่น ต่อในมหาวิทยาลัยที่เน้นเทคโนโลยี หรือเป็นการศึกษาเพิ่มเติมในวิชาการหรือประสบการณ์ แต่คงความมุ่งหวังตอบสนองต่อชุมชน มีกิจกรรมที่เน้นชุมชนเป็นฐานและร่วมกับภาครัฐกิจและอุตสาหกรรมของชุมชน

วิทยาลัยชุมชนมีการหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองผู้เรียนที่หลากหลาย วิทยาลัยชุมชนปกติจะได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ เงินภาษีชุมชนและค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา ผู้เรียนส่วนใหญ่มีงานทำอยู่แล้ว การเรียนจึงยืดหยุ่น เหมาะสมกับตารางผู้เรียน บางแห่งใช้นวัตกรรมเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน

1) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยชุมชน เน้นการสมัครเข้าเรียนทางเทคโนโลยี มีการใช้คอมพิวเตอร์สูง คณาจารย์ส่วนใหญ่มีสภาพเป็นแบบจ้างบางเวลา แทนจะไม่มีอาจารย์ประจำ มีการประเมินผลบุคลากรโดยพิจารณาจากการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่างๆ มีการสร้างความเป็นเลิศด้านการสอนและด้านประสิทธิภาพการทำงาน มีการประยุกต์ใช้รูปแบบบริษัทในการตรวจสอบประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

2) ด้านการจัดการของมหาวิทยาลัยชุมชน

2.1) การจัดการด้านวิชาการ มีหลักสูตรแบบชุดวิชา เน้นการออกแบบหลักสูตรผสมผสาน ร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการใช้นวัตกรรม มีการเชื่อมโยงธุรกิจท้องถิ่นในการจัดโปรแกรมการเรียนรู้ มีการสอนแบบทางไกล เน้นการใช้ห้องเรียนคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์สำเร็จรูปแบบเฉพาะเพื่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน

2.2) การจัดการทั่วไป มีการปรับพันธกิจของสถาบันที่มุ่งไปสู่การวางรูปแบบต่างๆ สำหรับการพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ของสถาบัน เน้นคณะกรรมการที่มาจากท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการ ใช้ Web-Based Technology เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร เน้นการติดต่อสื่อสารทาง Web-Based



ส่วนด้านการเงิน มีการจัดทีมงานดูแลแหล่งเงินทุน สร้างมูลนิธิต่างๆ เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ ของสถาบัน

1.1.2 สถาบันที่มีความหลากหลายทางวิชาการ (Comprehensive University) มีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อเตรียมอาชีพสำหรับนักศึกษาตั้งแต่ระบบปริญญาตรี โท และเอก นักศึกษาสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ มีห้องสมุดเล็ก กลาง และใหญ่ มหาวิทยาลัยประเภทนี้ ได้แก่ California State University, Florida State University และมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

ส่วนมากมักจัดสอนในระดับปริญญาตรีในภาคปกติ ส่วนภาคพิเศษนั้นเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาคือระดับปริญญาโทและเอก เพื่อหารายได้เป็นหลัก

1) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหลากหลาย

มุ่งเน้นให้อาจารย์มีบทบาทเป็นที่ปรึกษา สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างโปรแกรมพัฒนาอาชีพสำหรับคณาจารย์ในด้านของเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาโปรแกรมต่างๆ ตลอดทั้งปี เพื่อสนับสนุนการทำงานและสร้างทักษะผู้นำในด้านการจัดการงานบุคคล มีการประเมินผลการทำงานประจำปี และเน้นโครงการฝึกอบรมให้กับธุรกิจ

2) ด้านการจัดการของมหาวิทยาลัยหลากหลาย

2.1 การจัดการวิชาการ มีการก่อตั้งและเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้แบบ Online สู่ชุมชนต่างๆ ให้การเรียนรู้ทั้งปริญญาและไม่ประสงค์จะรับปริญญา สร้างศูนย์พัฒนาต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้นักศึกษาได้มีการเชื่อมโยงตรงกับภาคธุรกิจ อาจมีศูนย์บ่มเพาะการวิจัย เน้นเครือข่าย มุ่งฝึกอบรมสัมมนาประจำปี

2.2 การจัดการทั่วไป มีการใช้การจ้างงานจากหน่วยงานภายนอก มุ่งบริการนิสิตเป็นหลัก มีการวางแผนเป็นระบบ อาจมีหลายวิทยาเขต มีการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ มีฐานข้อมูลนักศึกษาที่ดี

2.3 การจัดการด้านการเงิน มีการร่วมลงทุนกับภาคธุรกิจเอกชน จัดตั้งกองทุนเพื่อการลงทุนสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในสถาบัน

1.1.3 มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) กลุ่มมหาวิทยาลัยนี้เชื่อว่า การมีส่วนร่วมของคณาจารย์ในการวิจัยจะเพิ่มคุณภาพของการเรียนการสอน การวิจัยแสดงความก้าวหน้า และทันสมัยของสาขาวิชา มีการบุกเบิกสร้างองค์ความรู้ใหม่ทั้งคิดนวัตกรรมและต่อยอดนวัตกรรม



ทั้งหลายนั้นมุ่งให้เกิดมาตรฐานคุณภาพและความคุ้มค่าเป็นสำคัญ ดังนั้นในการบริหารจัดการได้มอบอำนาจและความเป็นอิสระในการดูแลตนเองให้กับหน่วยงานหลัก สร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจและศูนย์กลางในการถ่ายทอดเทคโนโลยี สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันธุรกิจแบบต่างๆ อุตสาหกรรมวิชาการใหม่ ทั้งทางพาณิชย์ และการจัดการของผู้ประกอบการจากโลกธุรกิจสู่ระบบการศึกษา มีความยืดหยุ่นสูง เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เช่น Harvard University, Cornell University เป็นต้น

สำหรับในประเทศไทยเกือบไม่มีมหาวิทยาลัยประเภทนี้ เพราะไม่ได้ทำหน้าที่วิจัยมากนัก ส่วนมากก็จะทำหน้าที่สอนเสียมากกว่า

1.1.3.1 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ให้บุคคลเข้าถึงนโยบาย แนวปฏิบัติต่างๆ ผ่านระบบ Online เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองใช้สื่อประสมมีการใช้ IT สูง และเน้นมืออาชีพเข้ามาทำงาน

1.1.3.2 ด้านการจัดการวิชาการ มีการพัฒนาศูนย์สหสาขาวิชาการ และโปรแกรมการศึกษาร่วมกันระหว่างภาควิชา เน้นความร่วมมือทางวิชาการในการพัฒนาหลักสูตรประเภทสหสาขาวิชา จัดตั้งหน่วยงานเกี่ยวกับถ่ายทอดเทคโนโลยี และลิขสิทธิ์ทางปัญญา ร่วมมือกับอุตสาหกรรมเทคโนโลยีระดับสูง สร้างห้องสมุดดิจิทัล ใช้ E-Learning บุคลากรใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ใช้ Best Practice มีการประกันคุณภาพของผลงาน

1.1.3.3 ด้านการจัดการทั่วไป เปิดโอกาสกับชุมชนให้เข้าสู่ระบบข้อมูลภายในมหาวิทยาลัย เน้นการเรียนรู้ไปสู่ชุมชนมากกว่าความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับสถาบันที่คิดว่ามหาวิทยาลัยจะทำได้ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับข้อมูลและแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกับสถาบันในชุมชนกระจายอำนาจผ่านความร่วมมือซึ่งกันและกัน จัดให้มีคณะกรรมการมีหน้าที่ในการสร้างงานวิจัยและหุ้นส่วนทางธุรกิจต่างๆ สนับสนุนให้คณาจารย์ได้มีบทบาทในการทำงานกับรัฐบาลในระดับบริหาร ใช้รูปแบบการให้บริการแบบ “One-Stop” ในด้านการรับเข้า การลงทะเบียนและการให้การช่วยเหลือด้านการเงิน และเน้นให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางในการปรับปรุงให้บริการและเพิ่มการรับเข้า

1.1.3.4 ด้านจัดการการเงิน ให้อิสระในการบริหารการเงินแก่หน่วยงานด้านบริหารและหน่วยงานด้านวิชาการเพื่อส่งเสริมแนวคิดสร้างสรรค์ และแนวคิดของการประกอบการ

ประสานงานและปรึกษาหรือใกล้ชิดกับคนบดีในด้านงบประมาณและงานวิชาการ และจัดสรรเงินทุนให้เป็นกองทุนสำหรับการริเริ่มโครงการวิจัย

1.1.4 มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialty University) เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มุ่งจัดการศึกษาบางสาขาในขอบเขตที่จำกัดเฉพาะด้าน ศึกษาในทางลึกและจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างผู้เรียนและเพื่อนในสาขาเดียวกันเป็นหลักสูตรที่เน้นความต้องการของตลาดแรงงานและตอบสนองผู้จ้างบางกลุ่มได้แก่ Corporate College และ Technical Institutions

สถาบันแห่งบริษัท (Corporate Institution) เป็นสถาบันที่จัดการเรียนการสอนให้กับพนักงานของบริษัท มุ่งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในธุรกิจและตอบสนองความต้องการของบริษัทในทันที สถาบันเฉพาะทางอีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ สถาบันที่จัดตั้งขึ้นในเชิงธุรกิจส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ประสาทปริญญาระดับอนุปริญญา หรือปริญญาตรี หรือปริญญาโท หลักสูตรเน้นมาตรฐานที่ใช้กับมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันประเภทนี้จะมีขนาดเล็ก นอกจากมีสถาบันเฉพาะทางอื่นที่เน้นวิชาชีพ เน้นมหาวิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยศิลป วิทยาลัยทหาร สถาบันเฉพาะทางมีความร่วมมือกับสถานประกอบการเป็นจำนวนมาก ทำให้นักศึกษามีโอกาสฝึกงานจากหลักสูตรแบบสหกิจศึกษาได้

สถาบันเป็นเครือข่ายมีความร่วมมือกันก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การเปิดสอนบางสาขาวิชาที่แต่ละแห่งไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง การร่วมมือกันทำให้มีโอกาสได้รับเงินสนับสนุนเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคณาจารย์ในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แนบแน่น และมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และผู้บริหารและอาจารย์ต้องคิดในรูปของกลุ่มมิใช่เฉพาะสถาบันของตนและแสวงหาโอกาสร่วมกัน เช่น การลงทะเบียนข้ามสถาบัน การวางแผนวิชาการร่วมกัน การจ้างอาจารย์ร่วมกัน เป็นต้น เงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารแบบเครือข่ายนี้คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด

1.1.5 สถาบันเสมือน หรือสถาบันเสมือนจริง (Virtual Institutions) เป็นสถาบันเสมือนหรือเสมือนจริงโดยอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินกิจกรรมเกือบสมบูรณ์แบบ มีการส่งเสริมความร่วมมือทุกระดับเพื่อพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ มีผู้เรียนที่หลากหลาย วิธีการเรียนมีหลายแบบ จากแหล่งสารสนเทศ มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงแหล่งความรู้ ซึ่งอยู่นอกรั้วสถาบันโดยไม่มีข้อจำกัดของเวลาและสถานที่ มหาวิทยาลัยเสมือนหน่วยบริหาร โดยสำนักงานกลางจะมีขนาดเล็กจะ

ทำหน้าที่ประสานงานต่างๆ ขององค์กร การบริหารอาศัยหน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินการ ส่วนมากใช้วิธีการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงเป็นแนวราบ และพยายามควบคุมความสิ้นเปลืองโดยเฉพาะสถาบันที่มุ่งกำไร สถาบันเสมือนคล้ายกับวิทยาลัยชุมชน กล่าวคือ มุ่งสนองตอบกลุ่มคนที่แตกต่างจากกลุ่มนักเรียนปกติ ผู้เรียนมาจากทุกแห่งในประเทศ สหรัฐอเมริกา โดยการเรียนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเหล่านี้สร้างความเชื่อมโยงกับสังคมโลก จึงมีข้อได้เปรียบสถาบันอื่น

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับสถาบัน

Schultz (1969) ว่าการลงทุนทางการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการอธิบายการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และพบว่าปริมาณร้อยละ 20-40 ของผลผลิตรวมที่เพิ่มขึ้นเป็นผลจากการลงทุนทางการศึกษาทำให้แรงงานมีประสิทธิภาพ ในการเพิ่มผลผลิตมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

จะเห็นว่าคุณภาพของมนุษย์ย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษา และมหาวิทยาลัย หรือ สถาบันการศึกษาเป็นแหล่งผลิตกำลังคน (Man Power) ในการพัฒนา

สำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษามีภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัติในการพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศโดยมีผลผลิตหลักคือ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และ 2) ความเป็นผู้นำ และมีภารกิจเสริมที่จะต้องปฏิบัติในการพัฒนาคนให้มีลักษณะความเป็นพลเมืองดี

ภารกิจที่เสริมให้กำลังคนในประเทศมีความเป็นพลเมืองดี ธีร สุนทรายุทธ (2553 : 125) ว่านอกเหนือคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศแล้วยังมี 1) ความรู้สึกรับผิดชอบ 2) วินัยทางสังคม 3) ความเอื้อเฟื้อ และ 4) ความเกรงใจ

แนวคิดนี้เห็นว่าจะจะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ภารกิจหลักและผลผลิตหลักของระบบการศึกษาไทยโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตกำลังคนของชาติ โดยผ่านกระบวนการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยซึ่งแต่เดิมคิดว่า หากมหาวิทยาลัยยังอยู่ในระบบราชการแล้วจะทำให้คุณภาพการจัดการจัดศึกษาขาดความคล่องตัว ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบัณฑิตประเทศไทย

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้ออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) แต่ดูเหมือนว่ายังไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐ ซึ่งมีเพียง 14 แห่ง และอีก 65 แห่งที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐยังคงสภาพมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ คิดเป็นเพียงร้อยละ 20

เท่านั้น แต่ที่น่าแปลกมีมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับศาสนาพุทธ 2 แห่ง ก็ออกนอกระบบเหมือนกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

คุณภาพของบัณฑิตจากสถาบันอุดมศึกษาของไทย จรัส สุวรรณเวลา (2537) ได้วิเคราะห์วิกฤตการณ์คุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยไทยว่า ในอดีตยังมีการเน้นเนื้อหาวิชา มากกว่าการสร้างวิจรณ์ญาณและความคิดสร้างสรรค์ บัณฑิตต้องขวนขวายสร้างคุณลักษณะและความสามารถเหล่านี้ขึ้นเองภายหลังสำเร็จการศึกษา คุณภาพการศึกษายังด้อยลงและมีแนวโน้มจะด้อยมากขึ้น บัณฑิตมีความเข้มข้นทางวิชาการต่ำกว่ามาตรฐานสากล นับว่าเป็นความเสี่ยงทางคุณภาพการศึกษาที่ผู้วิจัยได้มุ่งเน้น 2 ปัจจัยได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งปัจจัยนำเข้าและบุคลากรอาจารย์ และ 2) ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการที่รวมถึงการดำเนินการของมหาวิทยาลัยทั่วไป และมีลักษณะมีอาชีพ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของงานหลัก ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่เน้นคุณภาพของบัณฑิตและความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งจะกล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อการศึกษาความเสี่ยงที่เปราะบางนั้น ๆ ต่อไป

ตอนที่ 2 : การบริหารจัดการหวังผลในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารจัดการหวังผลหรือเป้าหมายในสถาบันอุดมศึกษามีฐานคิดว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้นำเชิงการเมือง (Political Model) ทำงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับในความสามารถ

Morris & Knowles (1970 : 3-40) สรุปอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี ไว้ว่าต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เคารพในสิทธิและความเชี่ยวชาญของครูอาจารย์ โดยมีคุณลักษณะเฉพาะตัวคือมีความเป็นพลวัต (Dynamic) เข้ามาทำงานบริหารจัดการในสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และระบบบริหารจัดการที่จำกัดส่วนมากจะค่อนข้างวิกฤต จำต้องมี ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่สามารถดึงพลังการมีส่วนร่วมของประชาคมในมหาวิทยาลัยเข้ามาทำงานอย่างมีเป้าหมายและหวังผล

2.1 สถานภาพสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถานศึกษาที่สอนหลังจากมัธยมศึกษาหรือหลังจากการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีมาแล้ว

2.1.1 ลักษณะและประเภท Good (1973 : 282) ว่าการอุดมศึกษา (Higher Education) เป็นระบบที่จัดการเรียนการสอนบุคคลเพื่อพัฒนาความพร้อมในปัญญา ปกติจะเกี่ยวข้องกับการเตรียมบุคคลหลังมัธยมศึกษาในรูปสถาบันการศึกษา ในสหรัฐอเมริกา หมายถึง วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สถาบันเฉพาะทาง สถาบันวิชาชีพ วิทยาลัยเทคนิค จะยกเว้นวิทยาลัยระดับต้น (Junior College) ซึ่งถือว่ายังอยู่ในระดับมัธยมศึกษา

การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาเป็นผลทำให้เกิดความหลากหลายในรูปแบบของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย การมีบทบาทของประชาชน ผู้นำท้องถิ่นกับนักการเมืองทำให้เกิดสองทศวรรษที่ผ่านมา นับตั้งแต่ พ.ศ. 2535-2554 (ในปัจจุบัน) เกิดสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่างๆ อย่างมากมายทั้งภาคเอกชนและของรัฐและมีความหลากหลายที่บางแห่งไม่เข้าหลักเกณฑ์ของการอุดมศึกษา มีกฎเปิดสอนระดับปริญญาตรี โท และเอก อย่างมากมายและเกินพอกตามเกณฑ์ของปริมาณจำนวนมหาวิทยาลัยกับประชากรของประเทศไทย

การแบ่งประเภทสถาบันอุดมศึกษาของ สหรัฐอเมริกา (เลขาธิการสภาการศึกษา 2546 : 13-14) แบ่งประเภทสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) วิทยาลัยชุมชน (Community College) 2) มหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลายทางวิชาการหรือมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) 3) มหาวิทยาลัยที่เน้นวิจัย (Research University) 4) มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialty University) และ 5) มหาวิทยาลัยเสมือนจริง (Virtual University)

จากลักษณะและประเภทและหลักเกณฑ์มาตรฐานการเป็นสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยนับว่ามีปัญหา เช่น มีมาตรฐานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานเกิดมหาวิทยาลัยขนาดเล็กมากมายที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ประชากร 1 ล้านคนต่อ 1 มหาวิทยาลัย การจัดการมหาวิทยาลัยมิได้คำนึงถึงความพร้อมเท่าที่ควร ประกอบกับการควบคุมมาตรฐานของสำนักงานการอุดมศึกษาอย่างไม่ทั่วถึง และบางครั้งก็เข้าทำนอง “ปากว่าตาขยิบ” และอื่นๆ ที่มีอิทธิพลการเมืองภายนอกเข้ามาในสถาบันอุดมศึกษา ทำให้ภาพรวมของมหาวิทยาลัยของไทยอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาก และเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กมากมาย ย่อมส่งผลถึงคุณภาพของบัณฑิตของมหาวิทยาลัยโดยรวม



2.1.2 เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะค่อนข้างพิเศษซับซ้อน มีเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่ระบุไว้ชัดเจนตามพระราชบัญญัติของสถาบันการศึกษานั้นๆ ที่ถือว่าเป็นกฎกติกาควบคุมการดำเนินงาน

Wolotkiewicz (1980) ว่า บทบาทหน้าที่หรือภารกิจมหาวิทยาลัยในสากลได้แก่

1) สอน 2) วิจัย และ 3) บริการวิชาการแก่สังคม ส่วนประเทศไทยมีการเพิ่มเติมให้มีความหลากหลายมากขึ้น ขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยที่จะกำหนดในการจัดตั้ง เช่นอาจเพิ่มหน้าที่อีก 1 เป็น 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมขึ้น หรืออาจเพิ่มภาระหน้าที่ เช่น มหาวิทยาลัยในกลุ่ม “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีทั้งหลาย เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าทั้งหลาย หรือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่มีบทบาทเพิ่มที่สำคัญคือ ด้านการปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีจัดเป็นระบบ “University Technology” หรือ U. Tech. ดังปรากฏใน พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีว่า “มุ่งที่จะเชี่ยวชาญด้านเกษตรกรรม วิศวกรรม และวิทยาศาสตร์ มีเทคโนโลยีและฟาร์มมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2543 : 87) เช่นเดียวกับวิทยาลัยครูที่ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อพุทธศักราช 2547 ที่พยายามปรับรูปแบบจากสถาบันฝึกหัดครูเฉพาะทางมาเป็นมหาวิทยาลัยทั่วไป เป็นสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีสภาพขาดความพร้อม แต่ก็กำหนดบทบาทหน้าที่ตนเองคือ 1) ผลิตครู 2) บทบาทมหาวิทยาลัยเชิงสากลทั่วไป และเพิ่มบทบาทใหม่ ที่ขาดความสัมพันธ์กับความพร้อมของตนเองคือ ผลิตครู และพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และให้ความสำคัญของการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังเพิ่ม “ความใหม่” ในบทบาทที่ไม่ซ้ำกับมหาวิทยาลัยอื่น คือ “ถ่ายทอดเทคโนโลยีท้องถิ่น” (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 8) เอาเข้าจริงแล้วก็ทำไม่ได้ ส่งผลต่อเป้าหมายสถาบันบิดเบือนไป

ระบบการศึกษามีธรรมชาติในองค์กรมีการเกาะกันหลวมๆ (Loose Coupling) กล่าวคือ มีโครงสร้างคล้ายระบบราชการ แต่มีการทำงานที่ค่อนข้างอิสระ (Autonomy) การทำงานจึงมุ่งไปทำงานและผลงาน (Weick, 1976 : 5) J.G March และ J.P. Olsen (1976) ว่าหน่วยงานทางการศึกษามีลักษณะเป็นองค์กรอนาธิปไตย (Organized Anarchies) มีความเป็นเอกลักษณ์ที่มีเป้าหมายคลุมเครือ (Ambiguous Goals) มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการไม่เด่นชัดนัก ความเป็นองค์กรประเภทนี้ทำให้เกิดกลุ่มอย่างน้อย 2 กลุ่ม คือ 1) อาจารย์หรือผู้เชี่ยวชาญ (Professional

Orientation) และ 2) ผู้สนับสนุนการสอน (Bureaucratic Orientation) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่ตามบทบาทหลัก คือ สอน มีความเป็นอิสระการควบคุมไม่ค่อยเคร่งครัดมากนัก มีเสรีภาพทางวิชาการ ส่วนสายสนับสนุนการสอน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ จะทำหน้าที่เพื่อองค์กร มักจะยึดระเบียบราชการเป็นหลัก

เป้าหมายสถาบันอุดมศึกษา (University Goals) เพื่อให้บุคลากรอาจารย์และผู้สนับสนุนการสอนได้ใช้เป็นมาตรฐานในการกำหนดกิจกรรมและโครงการมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย Baird (1974) ว่าเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาได้มาจาก 1) ประวัติของสถาบันการศึกษานั้นๆ 2) ประสิทธิภาพการศึกษา 3) ผู้ใช้สถานศึกษา และ 4) กฎหมายหรือการกำหนดขึ้นมา การศึกษาเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาได้มีการศึกษาวิจัยกันตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1970 เรื่อยมา และพัฒนาการต่างๆ ได้นำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย จากการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งให้ความสำคัญด้านเป้าหมายของสถาบันค่อนข้างน้อยมาก เพราะมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนต่างมุ่งแข่งขันไปในทางบริหารจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี โท และเอกไปในเชิงธุรกิจมากกว่าจะทำหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เช่น วิจัย และบริการชุมชน ทำให้มหาวิทยาลัยของไทยเสียโอกาสในการพัฒนาความเป็นเลิศในทางวิชาการไปอย่างน่าเสียดาย

2.2 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษากับความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุดที่เรียกว่า “อธิการบดี” ตามปกติจะต้องได้มาจากการสรรหา (Recruitment) บางสถาบันอาจได้มาอย่างแตกต่างกันเป็นต้นว่าจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง

2.2.1 วิธีการได้มาซึ่งอธิการบดี

วิธีที่นิยมกันที่จะได้อธิการบดีในสากลคือ การสรรหา (Recruitment) ในประเทศไทยก็พยายามนำกฎเกณฑ์สากลมาใช้ แต่ก็มีวิธีการรายละเอียดมากมาย ที่มักจะเอื้อต่อตัวบุคคลที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยเกณฑ์ตาม พ.ร.บ. และระเบียบของสภามหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เขียนไว้ตามปกติจะใช้รูปแบบคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยนายกสภา เริ่มจากนายกสภาแต่งตั้งกรรมการสรรหาอธิการบดีโดยมอบหมายให้ คณะกรรมการสรรหาไปดำเนิน อาจมีการใช้รูปแบบที่ต่างกันไปตามใจผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี จำนวนพอสมควรแล้วจึงเสนอให้สภามหาวิทยาลัยคัดเลือก และเสนอขอแต่งตั้งต่อไป ระหว่างช่องว่างนี้มักมีการวิ่งเต้นกันมากซึ่งเป็น

กระบวนการไม่ปรากฏเป็นวาระเด่นชัด มักเป็นการกระทำลับ ๆ ว่าจะเอาใครเป็นอธิการบดี วิธีการนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย หากกระทำอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ก็จะได้ผู้จะทำหน้าที่อธิการบดีคนดี มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง นับว่าเป็นการส่งเสริมประชาธิปไตย และเป็นการป้องกันมิให้การเมืองวงนอกเข้ามายุ่งย่ำในการปฏิบัติงานคัดเลือก แต่ก็มิใช่ว่าจะดีหรือข้อเสียหากขาดความร่วมมือประชาคมในสถาบันอุดมศึกษาก็จะทำให้ได้บุคคลที่เกื้อกูลกันในกลุ่มมากกว่าจะทำงานตามเป้าหมายหรือวิสัยของผู้บริหารอย่างแท้จริง และอาจจะเกิดความขัดแย้ง ขัดขวางการพัฒนาองค์กรนั้นๆ ไป

โดยทั่วไปวิธีการสรรหาอธิการบดีนิยมทำดังนี้ 1) การเลือกหรือสรรหามักจะทำหลังจากได้วิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษา ในขณะนั้นว่าต้องการอธิการบดีในลักษณะใด 2) จัดตั้งกรรมการสรรหาและมอบหมายให้คณะกรรมการดังกล่าวแสวงหาบุคคลที่สมควรจะเป็นอธิการบดีจากแหล่งที่เหมาะสมให้ได้ จำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 3) เมื่อได้เลือกเฟ้นแล้ว คณะกรรมการจะได้จัดเวลาเพื่อการสัมภาษณ์ และจัดทำระเบียบรายละเอียดเกี่ยวกับบุคคลที่ถูกเสนอชื่อเป็นอธิการบดีให้สมบูรณ์ 4) การตัดสินใจเลือกอธิการบดีขั้นสุดท้าย จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติของผู้ที่สมควรจะเป็นอธิการบดีกับความต้องการของสถาบันนั้นๆ

2.2.2 คุณสมบัติของอธิการบดี

Knowles (1990) กล่าวถึงคุณสมบัติของบุคคลที่สมควรเป็นอธิการบดี มีดังนี้ 1) ควรมีพื้นฐานทางวิชาการเป็นอย่างดี สำเร็จการศึกษาปริญญาเอก หรือเทียบเท่าเป็นผู้มีชื่อเสียงในสาขาวิชาใดสาขาหนึ่งเป็นอย่างดีเยี่ยมจนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ 2) เป็นบุคคลที่มีลักษณะความเป็นผู้นำสูง 3) มีประสบการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษามาก่อน 4) สามารถเข้าใจและนำแผนจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา และสนองตอบต่อความต้องการใหม่ๆ 5) เสาะแสวงหางบประมาณเพื่อสนองตอบความต้องการทางการเงินของหน่วยงาน 6) เข้าใจธรรมชาติ ปัญหา และทัศนคติของนิสิต นักศึกษาอย่างลึกซึ้ง 7) สามารถกระตุ้นครู อาจารย์ และข้าราชการ หรือพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันได้ 8) สามารถเข้ากับกรรมการสภาอาจารย์ นักศึกษา และบุคคลอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี 9) มีคุณธรรมมั่นคง สมบูรณ์เข้าใจประวัติศาสตร์ของสถาบันนั้นๆ เป็นอย่างดี และมีจรรยาบรรณวิชาชีพสูง 10) มีความสามารถจะเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี แข็งแรง สุขภาพดี และ 11) มีครอบครัวที่สมบูรณ์ และให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมสังคมได้เป็นอย่างดี

Jones(1971)ว่าอธิการบดีควรมีอายุระหว่าง 40-60ปี โดยสรุปอธิการบดีควรมีคุณสมบัติส่วนตัวดีไม่เสียหาย และมีคุณสมบัติด้านวิชาชีพที่สมบูรณ์แบบ Grassell (1981) ว่าอธิการบดีจะต้องเป็นนักจัดการที่ดีเยี่ยม เป็นนักวิชาการ และมีบุคลิกภาพดี ต้องได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี

Spector (1970) ว่า อธิการบดีจะต้องมีความรู้ในทางกฎหมาย แต่ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นนักกฎหมาย

ในด้านความรู้พื้นฐานหรือสาขาที่ศึกษาของอธิการบดี Schultz (1970) พบว่าส่วนใหญ่อธิการบดีมีพื้นฐานการศึกษาด้านวิชาการศึกษา ร้อยละ 44.6 มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 14.8วิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์เพียงร้อยละ 5.9 และอื่นๆ อีกร้อยละ5 เท่านั้น

2.2.3 ความเป็นผู้นำของอธิการบดี

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างผู้นำ เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการทางการศึกษาที่ดีเด่น จินฉัตร ปะโคทั้ง (2549) พบว่าผู้บริหารจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมจากเพื่อนสมาชิกโดย 1) ผู้นำจะต้องมีความเป็นพลวัตร (Dynamic) และ 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างเพื่อนอาจารย์ และชุมชน ตัวอธิการบดีเองจะต้องมีความสามารถพิเศษ มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูง โดย1)จะต้องอุทิศเวลาการเป็นผู้มีความน่าเคารพนับถือ มีความกล้าแสดงออก หรือมีลักษณะเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น 2) มีการสะสมคุณงามความดีไว้มาก 3) มีการใช้อิทธิพลต่อสมาชิกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ดี และสร้างข้อผูกพันให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร 4) มีการใช้ภาวะผู้นำในการจูงใจบุคคลสูง 5) เป็นการสะสมประสานด้านลักษณะบุคคล สถิติปัญญาซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (DuBrin, 1995 : 55)

Baldrige (1991) ว่าการบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องใช้ภาวะผู้นำอย่างอธิการบดีให้เหมาะสมกับโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ลักษณะผู้นำนี้จะเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลายทางวิชาการ หรือ มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ที่มีลักษณะการจัดการทั่วไป เช่น มีการจ้างจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ มุ่งเน้นการบริหารงานให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลาง การวางแผนเป็นระบบมีการใช้ทรัพยากรก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางระบบดำเนินการแบบหลายวิทยาเขต สนับสนุนให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยได้สื่อสารกับผู้นำของสถาบันต่าง ๆ ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะเห็นบทบาทของอธิการบดีในฐานะผู้นำเพื่อการประสาน

ประโยชน์ Baldrige (1991) ได้เสนอรูปแบบการบริหารแบบ “นักการเมือง” (Political Model) อธิการบดีจะต้องวางตัวเป็นกลาง (Balance หรือ Middle Way) เป็นนักปรองดอง หรือ นักเจรจา (Mediator of Negotiator) ระหว่างกลุ่มอธิการบดีจะต้องแสดงบทบาทของความเป็นนักการเมือง เป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเน้นการพัฒนามหาวิทยาลัยตามเป้าหมาย หรือ ทำตัวเป็น “รัฐบุรุษ” (Academic Statesman)

Dahl (1961) ว่า อธิการบดีมีได้ยืนอยู่ยอดพีระมิด (Pyramid) แต่ต้องอยู่ในใจ กลางของพีระมิด ซึ่งตามปกติจะให้การสั่งการน้อยมาก แต่อาศัยการเจรจาต่อรอง อ้อนวอน ชักชวน หลอกล่อ เสน่ห์ อุทธรณ์ เหตุผล ยินยอม สัญญา หรือแม้แต่สร้างการคุกคาม ช่มชู้ เพื่อให้งานสำเร็จ ทั้งนี้เพราะไม่มีการสั่งการมากนัก จึงมักใช้วิธีการเจรจาต่อรองเป็นสำคัญ ลักษณะการบริหารจัดการของอธิการบดีแบบนี้ มีความใกล้เคียงกับผู้นำทางการเมือง และการที่อธิการบดีจะบริหารงานได้สำเร็จพอสรุปได้ดังนี้

2.2.3.1 *ความมีพลัง* ผู้บริหารจะต้องมีความพร้อมที่จะทำงานโดยต้องมีพลัง และสามารถเข้าใจการใช้พลังอย่างมีศิลปะ เข้าใจแหล่งอำนาจ การยอมรับอย่างเหมาะสมกับองค์กร แนวโน้มการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มักจะจำลองระบบการเมืองแบบรัฐสภา เข้ามาใช้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จ มากกว่าที่จะแสดงพลังอำนาจในระดับต่อการสร้างพฤติกรรม การเมืองกับสายการบังคับบัญชา (DuBrin 1995 : 176)การสร้างพลังในตัวผู้บริหารสามารถใช้พลังจากจิตใต้สำนึก เพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจเป้าหมายมหาวิทยาลัย และเสริมสร้างพลังแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยอย่างทวีคูณ (Synergy) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารคนจำนวนน้อยให้ทำงานได้ผลงานมากขึ้น

2.2.3.2 *กล้าตัดสินใจ* การตัดสินใจกับการแก้ปัญหาเป็นของคู่กัน เมื่อใดที่มีปัญหาการตัดสินใจก็จะเกิดตามมา ผลจากการตัดสินใจของผู้บริหารจะเป็นเครื่องบ่งบอกความสำเร็จหรือความล้มเหลว แต่เดิมในการบริหารจัดการนั้นผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจพอๆ กับการลงมือปฏิบัติ โดยเน้นการปฏิบัติมากกว่าการตัดสินใจ หรือเป็นการตัดสินใจมากกว่าการปฏิบัติทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับระดับผู้บริหาร หากเป็นผู้บริหารระดับสูงจะเน้นการตัดสินใจมากกว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีปัญหาอย่างหลากหลาย ความสลับซับซ้อนมากขึ้น การตัดสินใจย่อมมีความสำคัญมากขึ้น บทบาทของผู้บริหารจึงเปลี่ยนไป โดยเน้นการตัดสินใจเป็นสำคัญ ที่จะต้องใช้ข้อมูลและ

สารสนเทศ รวมทั้งรูปแบบสนับสนุนการตัดสินใจเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการมากขึ้น (Hoy & Miskel, 2001 : 341)

บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งอธิการบดี นอกเหนือจากแสดงภาวะผู้นำแล้วยังต้องแสดง “ภาวะความเป็นอธิการบดี” (Presidentship) ด้วยคือจะต้องแสดงความรู้ในงาน งานตามขอบข่าย การบริหารการอุดมศึกษา อย่างเหมาะสม รวมถึงการเข้าใจแนวคิด ปรัชญาการอุดมศึกษาอย่าง แท้จริง ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย อธิการบดีจะต้องมีความรู้ความสามารถและสามารถ ระบุได้ว่ากำลังทำอะไร โดยเฉพาะหน่วยงานสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเข้าใจเป้าหมายการอุดมศึกษา ทราบว่าอะไรคือความสำเร็จของการบริหารจัดการ เพราะทั้งนี้เป้าหมายของมหาวิทยาลัยค่อนข้าง กว้างขวางและคลุมเครือ แต่มีจุดเน้นเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellency) ซึ่งพอ สรุปได้ดังนี้

2.3.1 การจัดการเพื่อคุณภาพและมาตรฐาน (Accountability in Education) การศึกษาเป็นระบบที่ใช้อำนาจในเชิงคุณธรรม (Normative) หน่วยงานหรือองค์กร มีแนวโน้มที่จะมี สมาชิกอยู่กันตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจรรยาบรรณ ความถูกต้อง และระบบ หาก สมาชิกบกพร่องทางคุณธรรม และจรรยาบรรณก็สมควรอยู่ในองค์กร นอกจากนี้องค์กรทางการศึกษา จะเน้นคุณภาพ และมาตรฐานของการทำงาน

2.3.2 งานบริหารจัดการ Morrissey (1970 : 6-8) เสนอกระบวนการบริหารเพื่อหวังผล (Management by Objective and Results : MOR) ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าวิธีการ คำนึง ค่าใช้จ่าย และผลที่ได้อย่างมีอาชีพ

2.3.3 นวัตกรรมการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา หากองค์กรใดขาดนวัตกรรม องค์กรนั้นย่อมล่มสลาย ดังนั้นอาจารย์หรือพนักงานจะต้องพัฒนาองค์ความรู้ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ หรือต่อยอดนวัตกรรมที่มีความสำคัญอยู่เสมอ

1) การบริหารจัดการทั่วไป เน้นกระบวนการบริหารและการควบคุมหน่วยงานให้ เป็นไปตามเป้าหมาย มิควรเบี่ยงเบนหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

2) การจัดการด้านวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งสหวิทยาการ ที่รวมของ องค์ความรู้ทุกสาขาวิชา (Interdisciplinary) ที่จะต้องร่วมบูรณาการเพื่อให้ผู้เรียนเกิดประโยชน์ สูงสุดเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ ดังนั้นจึงต้องแสวงหาวิธีการจัดการเรียนการสอนหลากหลาย เช่น แนวทางศิลปศาสตร์ (Liberal Art Education) เน้นการบูรณาการศาสตร์ทุกสาขาอย่างกว้างขวาง และลึกซึ้งพร้อมความเป็นเลิศทางวิชาการ

3) การจัดการด้านการเงิน ผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญกับด้านการเงินและ การงบประมาณ ถึงแม้ว่าจะมีผู้ช่วยฝ่ายการเงินที่ทำหน้าที่ หรือบางแห่งอาจมีรองอธิการบดีที่ทำ หน้าที่การเงินโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง แต่ก็ให้ระลึกเสมอว่า สถาบันอุดมศึกษามีชื่อองค์กรแสวงหากำไร (Nonprofit Organization) เลย จะต้องเน้นการบริการ วิชาการ (Service Organization) กับการคงสภาพเชิงสังคม มิให้สังคมไทยตกต่ำกว่าที่ควรเป็น (Maintenance Organization) แต่ก็เชื่อว่าจะได้เน้นเรื่องรายได้เลย เพียงแต่ไม่ใช่เป้าหมายหลัก เท่านั้น

4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถาบันมักจะให้ความสำคัญรองจากเงิน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญเรียงลำดับคือ เงิน (Money) คน (Man) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) ผู้บริหารจะเน้นที่งาน ส่วนผู้นำจะเน้นที่คน สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควร เป็นผู้นำจึงต้องให้ความสำคัญที่คน เพราะถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญและอธิการบดีจึงเป็นผู้นำ มากกว่าเป็นผู้บริหาร

ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงให้ความสำคัญในนวัตกรรมที่นำมาใช้บริหาร จัดการกับคนค่อนข้างมาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546 : 13-44)

2.4 รูปแบบการบริหารจัดการเชิงหวังผล

ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเชิง หวังผล (Management by Expectancy : MBE) ที่ประกอบไปด้วยการทำงานตามเป้าหมายและ ผลลัพธ์ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย (Management by Objective and Results : MOR) เน้นเฉพาะบทบาทหน้าที่ที่สัมพันธ์กับภาระงานของมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบไปด้วยบทบาทหน้าที่ และกิจกรรมหลักๆ ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การควบคุม 3) ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทั้ง 3 กิจกรรม

จะถูกบูรณาการเข้ากับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิด 1) คุณภาพ และมาตรฐานการเรียนการสอน 2) คุณภาพและมาตรฐานการวิจัย และ 3) คุณภาพและมาตรฐานการบริการวิชาการและสังคม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะต้องอาศัยผู้บริหารที่เป็นทั้งผู้บริหารและความเป็นผู้นำสูง มาขับเคลื่อนให้องค์กรทุกหน่วยงาน ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมืออาชีพโดย 1) จะต้องนิยามความสำเร็จของงานที่ทำว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่สามารถระบุความสำเร็จเป็นเชิงพฤติกรรม ตรงตามเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) กำหนดสถานภาพ การประเมินว่ามีค่าร้อยละเท่าใด และ 3) กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จว่าแค่ไหน ทำงานเชิงสร้างสรรค์ มิใช่ทำงานเป็นงานประจำไปหมด ขาดการวัดและประเมินผลเชิงรูปธรรมและไร้เป้าหมายของการอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 : การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา

ไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินการโดยปราศจากสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยง ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับความน้อยเพียงใด รับผิดชอบหรือไม่เท่านั้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดีคือ การติดตามกำกับควบคุมและดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมาย คุ่มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่ช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีย่อมประกอบไปด้วย การควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบภายในองค์กร (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550 : 4)

3.1 ความหมายและประเภทของความเสี่ยง

คำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) มีรากศัพท์มาจากภาษาอิตาเลียนว่า Risicare มีความหมายว่าทำหายหรือกล้ำหาญ เป็นการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับตัวเลือก (Choices) และการตัดสินใจ (Decision) (Jackson, Allum & Gaskell, 2006 : 2)

Zio (2006 : 3-5) ว่าความเสี่ยงคือ ความสูญเสีย หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหรือได้รับและความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงในความสูญเสียที่เกิดขึ้นจริง ส่วนความหมายในเชิงปริมาณนั้น สามารถเขียนเป็นรูปสมการได้

1) $R = X \cdot P$ เมื่อกำหนดให้ X และ P แทนความเสียหายและความน่าจะเป็นที่อาจเกิดความเสียหายนั้น

2) $R = X^K \cdot P$ เมื่อ $K > 1$ ในทางปฏิบัติ การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (X) มากกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (P) หรือกล่าวได้ว่าค่าความเสี่ยงสัมพันธ์กับตัวเลขที่แสดงถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นมากกว่า

3) $R = \sum_{i=1}^n X_i \cdot P_i$ หรือ $R = \sum_{i=1}^n x_i^k P_i$ เมื่อพิจารณาเรื่องความซับซ้อนของระบบอาจพบว่าความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายเหตุการณ์พร้อมกันหรือเรียกว่าความเสี่ยงโดยรวม ตามปกติความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่เกิดขึ้นสามารถคาดการณ์ได้ ความผันแปรระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คาดการณ์หรือความน่าจะเป็นที่เกิดจากการสูญเสีย ในทางอุตสาหกรรมความเสี่ยง หมายถึง สิ่งที่ได้รับการประกันและยังหมายรวมถึงความเป็นไปได้ในการที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2550 : 1) ได้ให้คำนิยามของคำว่าความเสี่ยง และคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ได้แก่ 1) ความเสี่ยง 2) ความไม่แน่นอน และ 3) ปัญหา ไว้ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการดังนั้นการตัดสินใจกระทำใดๆ โดยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการวางแผนใดๆ เป็นการตัดสินใจในสภาวะเสี่ยง หรือ เป็นการตัดสินใจที่จะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่ชัดเจน

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือหมายถึงผลของเหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งเป็นไปตามความหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายในการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นแล้วปัญหานั้นอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจไม่ได้เกิดมาจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งคือ ผลใดๆ ก็ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้เป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งบวกและลบที่ส่งผลต่อความเสียหายแตกต่างกัน

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550 : 3) ว่าความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบในแง่ลบ หรือขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายความเสี่ยงที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น หรือความไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับงานวิจัยนี้ได้เน้นความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับผลผลิต ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะต้องนำเสนอตัวแปรต่อไป

3.2 ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

Bernstein (1996 : 2) ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้วยการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุผล จัดว่าเป็นความสามารถที่คาดการณ์ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต และหาทางเลือกเพื่อการจัดการต่อไป

International Organization for Standard : ISO (2002) ให้ความหมายการบริหารจัดการความเสี่ยงว่า เป็นกิจกรรมในการประเมินและบรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และเน้นกำกับติดตามความเสี่ยงให้เป็นที่ยอมรับได้หรือน้อยที่สุด

Committee of Sponsoring of the Tread Way Commission : COSO (2004) ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการฝ่ายบริหาร และบุคลากรร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและคาดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้ยอมรับได้อย่างสมเหตุสมผล

สรุป การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการหรือระบบในการดำเนินงานในลักษณะป้องกันก่อนเกิดเหตุ มีการเตรียมการควบคุมและการแก้ไขเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในอนาคต เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยนี้จะเน้นวัตถุประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างไร

3.3 ประเภทของความเสี่ยง

การจำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะองค์กรทำให้เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อวางมาตรการการควบคุมและป้องกันได้อย่าง

เหมาะสม ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงของภาครัฐย่อมแตกต่างกับภาคเอกชน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับเกณฑ์และประสบการณ์ด้วย

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (2550) ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk)

บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2545 : 9-10) จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงของระบบทำงานและสิ่งสนับสนุนทำงาน เช่น ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Risk) อันเกิดจากบุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หรือขาดการฝึกอบรม ขาดการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความชำนาญ รวมทั้งความประมาทเลินเล่อของการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่พร้อมในด้านการเงินต่างๆ เช่น การจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ได้แก่ นโยบายของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกัน ฝ่ายบริหารเข้าไปครอบงำการดำเนินงาน เป็นต้น

2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน (Competitive Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะการแข่งขันของคู่แข่งการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งใหม่ๆ ที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมดีกว่า นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับลูกค้าเกิดค่านิยม การต่อต้านสินค้าหรือตัวบุคคล เคยปรากฏมีการเผาโทรศัพท์มือถือของค่ายบางแห่งก็เป็นปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย (Regulatory or Legal Risk) เป็นความเสี่ยงที่อาจหลีกเลี่ยงยาก เช่น การเปลี่ยนแปลงระเบียบนโยบาย กฎหมายของรัฐ และความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ การเมือง (Economic and Political Risk) นับว่าเป็นความเสี่ยงภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ธ สุนทรายุทธ (2551) ได้แบ่ง ความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทใหญ่และจำแนกย่อยๆ ได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้นๆ ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร มีโอกาสจะเกิดได้ กล่าวคือ หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ย่อมมีความเสี่ยงสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก มหาวิทยาลัยใหญ่ๆ ก็อาจจะเสี่ยงมากกว่ามหาวิทยาลัยขนาดเล็กในบางประเด็นก็เป็นไปได้ นอกจากนี้ความยุ่งยากที่เกิดจากเป็นองค์กรขนาดต่างกันก็มีผลต่างกัน แต่มีข้อสังเกตขนาดองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่องค์กรขนาดใหญ่

1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อนขององค์กร เช่น ระบบราชการมีความสลับซับซ้อนสูง มีกฎหมายมากมาย พบว่า องค์กรราชการขนาดใหญ่มีความเสี่ยงสูง

1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์กร หากมีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) สูงมีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของรัฐ มีการตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit Committee) ความเสี่ยงย่อมลดลง

1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากความเจริญเติบโตขององค์กร หากเป็นการเจริญแบบก้าวกระโดด อาจจะขาดระบบ เพราะเร่งรีบแข่งขันกับเวลาบางครั้งต้องรีบตัดสินใจอาจเกิดข้อผิดพลาดได้

1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร ความสำเร็จของการดำเนินงานในองค์กร ย่อมขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารที่ขาดความรู้ความเข้าใจ และความร่วมมือของพนักงานในองค์กร

1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหารหรือผู้บริหารปล่อยปละละเลยให้พนักงานมีการทุจริต ประพฤติมิชอบ หรืออาจร่วมมือกันทุจริต เป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่งถึงกับทำให้องค์กรล่มสลายได้เลย

1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมและการควบคุมเปลี่ยนแปลง ถ้าหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงองค์กรได้ เช่น การเปลี่ยนระบบการทำงาน การเปลี่ยนพนักงาน เป็นต้น

1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงอย่างร้ายแรงต่อองค์กร ท้ายสุดนำไปสู่การขาดการควบคุม เกิดการแตกความสามัคคีแบ่งพรรค

แบ่งพวก มีผลทำให้องค์กรขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาให้มากเพื่อให้ได้คนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน

1.9 ความเสี่ยงที่เกิดผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงาน ทำงานขาดประสิทธิภาพใช้ทรัพยากรไม่เหมาะสมกับงาน เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายอย่างมหาศาล เช่น การไปศึกษาดูงานต่างประเทศที่ขาดเป้าหมาย เป็นต้น

1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากรัฐ องค์กรอาจจะมีอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินของภาครัฐบาลที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้นๆ เช่น ความไม่แน่นอนในนโยบายของภาครัฐ การออกระเบียบเชิงกฏบัญญัติ(Prescriptive Laws) ที่ขาดเหตุผล

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะพื้นที่ (Specific Risk Areas) เป็นการจำแนกความเสี่ยงโดยพิจารณาการเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Area) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดการองค์กรเป็นอย่างไร และแบ่งประเภทตามพื้นที่หรือขอบข่ายงานขององค์กรนั้นๆ

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายนั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความสำคัญสูงสุดและอาจจัดว่ามีความเสี่ยงมากที่สุด

2.2 การบริหารการเงิน (Financial Management) การดำเนินงานทั้งหลายจะต้องอาศัยปัจจัยการเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินและบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย โดยเฉพาะความเสี่ยงเรื่องงบประมาณ ความปลอดภัยของเงินสด การทุจริต การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายไม่ได้ผลตามเป้าหมาย

2.3 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ได้แก่ การจัดหา มักพบปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน การยกยอก ฉ้อโกง สินค้าไม่ได้คุณภาพ และการบริหารงานพัสดุครุภัณฑ์ เป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการจัดซื้อจัดหา โอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน การกินหัวคิวค่าก่อสร้างจากผู้รับเหมา การยินยอมผ่อนปรนผู้รับเหมา การย่อหย่อนหรือละเลยไม่นำพาต่อการตรวจการจ้างของผู้ตรวจรับ ทำให้เกิดปัญหาอาคารไม่ได้คุณภาพหรือหนักสุดเกิดตึกถล่มก็เคยเกิดขึ้นมาแล้วในสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งของภาคตะวันออก รวมถึงการทุจริตคอร์รัปชันโครงการของรัฐที่มีงบประมาณมากๆ แต่มีคณะกรรมการมิได้เอาใจใส่ ทำให้รัฐสูญเสียงบประมาณมหาศาล

2.4 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการ นับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่ง ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการ

บริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือ ความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้การเปลี่ยนแปลงระบบทำให้เกิดการสูญเสีย และขาดความปลอดภัย การทุจริต และรวมถึงการเข้าใจธรรมชาติองค์กรอย่างแท้จริง เช่น องค์กรทางการศึกษาที่เน้นการออกแบบ (Design) ให้ถูกต้องจะต้องคำนึงถึงกระบวนการ (Process) และสุนทรียภาพ (Aesthetics) มากกว่าจะเน้นเทคโนโลยี (Technologies)

กระทรวงการคลัง (2545) ได้แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risks) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risks) 3) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risks) และ 4) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risks)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2530 : 12) ได้จำแนกความเสี่ยงตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ออกเป็น 4 ด้านคือ 1) ความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน เช่น ความเสี่ยงด้านการวัดผลและประเมินผล กระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร ตำราเอกสาร คุณภาพวิทยานิพนธ์ การคัดเลือกนิสิต ปริญญาสนับสนุนการเรียนการสอน 2) ความเสี่ยงด้านการวิจัย เช่น ความเสี่ยงด้านเงินสนับสนุนการวิจัย งานตีพิมพ์เผยแพร่ 3) ความเสี่ยงด้านบริการและสนับสนุน เช่น ระบบคุณภาพของหน่วยงาน ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรได้ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและการรักษาสินทรัพย์ความเสี่ยงทางการเงิน กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 4) ความเสี่ยงด้านบริการวิชาการ เช่น คุณภาพของกิจกรรมหรือการบริการวิชาการไม่ดีพอ การสื่อสารหรือตอบสนองของผู้รับบริการไม่รวดเร็ว เป็นต้น

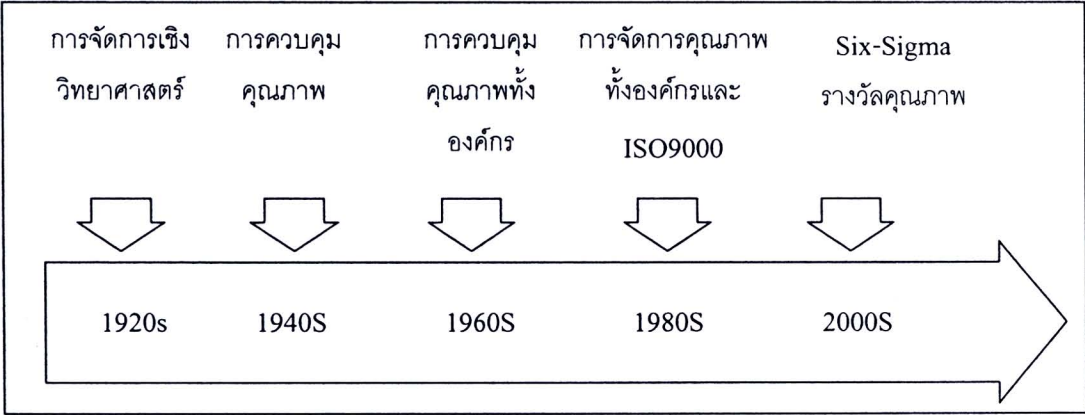
โดยสรุปความเสี่ยงสามารถแยกประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ และความเสี่ยงภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมหรือควบคุมได้ยาก และความเสี่ยงตามพื้นที่ที่จะเกิดในองค์กรตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน

3.4 ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.4.1 ความเป็นมาของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

ราวต้นศตวรรษที่ 20 Taylor (1911) ได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนและความสูญเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต จึงเริ่มใช้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้ามาใช้แทนการตัดสินใจแบบเดิมๆ

ต่อมา Demign (1960-1970) ได้พัฒนางจร Plan-Do-Control-Act : PDCA เข้ามาควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control) ในปี ค.ศ. 1980 วงจรอุตสาหกรรมของตะวันตกได้เริ่มที่จะปรับใช้หลักปรัชญาของ Deming (1986) ในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร และเริ่มพัฒนาเป็นควบคุมคุณภาพแบบ Six – Sigma (McDowall, 1999 : 52-58) ต่อมาเริ่มมีการพัฒนาบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นเป็นระบบราวๆ ปี ค.ศ. 1990 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : แสดงพัฒนาการของกระบวนการควบคุมคุณภาพ (Akpolat, 2004)

ในการแบ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจจะมีนักวิชาการแบ่งไม่เหมือนกันตามทัศนของตนเอง ตัวอย่างเช่น Sadgrove (2005) ได้แบ่งการบริหารจัดการออกเป็น 3 ยุค คือ 1) ยุคแรก ค.ศ. 1960-1970 2) ยุคที่สอง ค.ศ. 1970 – 1980 ที่เน้นรูปแบบความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก มุ่งแก้ปัญหาภายในองค์กรโดยใช้กลยุทธ์การประสานงานในองค์กร 3) ยุคที่สาม ค.ศ. 1990-ปัจจุบัน เน้นรูปแบบความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก ใช้การแก้ปัญหาเพื่อการป้องกันก่อนเกิดเหตุทั้งภายในและภายนอก มีความเป็นเชิงระบบมากขึ้น

3.4.2 ระบบการบริหารจัดการ วิธีการบริหารความเสี่ยงจัดเป็น 3 ระบบได้แก่

3.4.2.1 ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วไป เป็นมาตรฐานของออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ (The Australian & New Zealand Standard : AS/NZS 4360) มีวัตถุประสงค์หลักคือ ช่วยเหลือองค์กรในการบริหารจัดการความเสี่ยง แนะนำวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างง่าย ๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้กับกฎระเบียบ และรูปแบบความเสี่ยงที่แตกต่างกันได้

3.4.2.2 ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการให้การสนับสนุนองค์กร (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission : COSO) ได้พัฒนาแนวทางระบบการควบคุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise-Wide Risk Management System : ERMS) เป็นเครื่องมือตรวจสอบแบบใช้ร่วมกับระบบอื่นๆ ที่มี เช่น ใช้คู่กับ AS/NZS 4360 ซึ่งต่อมาใช้ได้ดีในการควบคุมภายใน และการพัฒนาโครงสร้างการทำงานเป็นที่น่าเชื่อถือ

3.4.2.3 ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ

เกิดขึ้นจากต้องการลดความสูญเสียในการจัดการ และคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน (Brumale & McDowall, 1999 : 52-58) ต่อมาได้มีการนำการควบคุมมาตรฐาน (ISO) ชนิดต่างๆ เข้ามาผสมเช่น 1) ISO 9001 : 2000 สำหรับการจัดการคุณภาพ (QMS) 2) ISO 1400 : 2004 สำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (EMS) 3) AS/NZS 4801 : 2001 สำหรับการจัดการความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน (OH & SMS)

3.4.3 กระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

Wilson (1999 : 95) ว่ากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ให้บริการที่มีผลกระทบทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมรวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหานั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องของผู้ใช้บริการ
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึงการวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีความถี่และความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

4. การประเมินผล (Risk Evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลัง เพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

International Organization for Standardization : ISO (2009) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยสรุปดังนี้

๑. 1. กำหนดบริบทหรือขอบเขตของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุความเสี่ยง วางแผนกระบวนการดำเนินงานในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ จัดทำแผนผังของการดำเนินงาน

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หลังจากที่ได้กำหนดบริบทการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ความเสี่ยงเป็นสิ่งเดียวที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาต่างๆ ดังนั้น การวิเคราะห์ความเสี่ยงจึงสามารถเริ่มจากแหล่งของปัญหาหรือตัวปัญหานั้นเอง ซึ่งแหล่งของปัญหาอาจเกิดจากภายในและภายนอกองค์กร

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วจะต้องประเมินความรุนแรงของความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น และความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์เหล่านั้น ซึ่งเป็นเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ง่ายหรือไม่ก็เป็นไปไม่ได้ที่จะทราบแน่ชัดเกี่ยวกับความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นในกระบวนการประเมินจำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ให้ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ของการจัดอันดับความสำคัญของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

4. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Potential Risk Treatment) เมื่อดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการพัฒนาทางเลือกในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ ในต้นทุนที่จะเกิดขึ้นนำมาเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ การเลือกวิธีการอาจจะใช้หลาย ๆ วิธี เพื่อกระจายความเสี่ยง หรือลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และความรุนแรงที่จะส่งผลกระทบสู่การยอมรับได้ (Risk Tolerance) เทคนิคในการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจเป็นได้ดังต่อไปนี้ 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) 2)

การลดความเสี่ยง (Reduction) 3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) และ 4) การคงไว้ในกรณีที่ ยอมรับได้ (Retention) (Mark 2007)

3.4.4 หลักการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

International Organization for Standardization : ISO (2009) ได้เสนอ หลักการในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังนี้

1. การบริหารการจัดการความเสี่ยงควรจะทำให้เกิดคุณค่าหรือสร้างสรรค์คุณค่า
2. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะเป็นส่วนที่ทำให้กระบวนการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีความสมบูรณ์
3. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ
4. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะอธิบายความไม่แน่นอนได้อย่างชัดเจน
5. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะเป็นเชิงระบบและมีโครงสร้างที่เป็นระเบียบแบบแผน
6. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะต้องอยู่บนพื้นฐานของสารสนเทศที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลดีที่สุด
7. การบริหารจัดการความเสี่ยง ควรจะได้รับการจัดการที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร
8. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะพิจารณาปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ
9. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะเป็นพลวัต มีการทวนซ้ำอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
10. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะมีโปร่งใสและครอบคลุม
11. การบริหารจัดการความเสี่ยงควรจะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง และส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

3.4.5 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง คำว่า “การประเมินความเสี่ยง” เริ่มใช้ในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นผลของการพัฒนาระบบ มอก. 18001 ขึ้นในโรงงาน ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีประมาณระดับความเสี่ยงว่าอันตรายแค่ไหน เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณาตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะวัดความเสี่ยงออกมาในรูปแบบการประมาณ 2 กรณีคือ 1) โอกาสที่จะเกิด และ 2) ความรุนแรงที่จะเกิด

หากทั้ง 2 ประมาณกรณีนั้นยอมรับได้ คือไม่รุนแรงก็อาจจะไม่ต้องดำเนินการอะไร หากยอมรับไม่ได้ จำเป็นต้องมีการวางแผนการควบคุมความเสี่ยงขึ้นมา มีหลายองค์การที่เสนอวิธีการประมาณระดับความเสี่ยงโดยแบ่งเกณฑ์ทั้ง 2 ข้างต้นออกเป็นระดับต่างๆ เช่น แบ่งเกณฑ์โอกาสเกิดออกเป็น มีโอกาสมาก ปานกลาง น้อย หรือแบ่งเกณฑ์ความรุนแรงออกเป็น มีความรุนแรงมาก ปานกลาง และ น้อย ลักษณะการแบ่งเช่นนี้ เป็นที่มาของการกำหนดรูปแบบการประมาณระดับความเสี่ยง

3.4.5.1 รูปแบบประมาณระดับความเสี่ยง ที่นิยมใช้ในวงการอุตสาหกรรมโดยเฉพาะการผลิตทั่วไปมี 3 แบบ ดังต่อไปนี้

1) การประมาณระดับความเสี่ยงแบบ 2 ทิศทาง รูปแบบนี้นิยมใช้ในประเทศไทยกำหนดเกณฑ์ไว้ 2 เกณฑ์คือ 1) โอกาสเกิดอันตราย และ 2) ความรุนแรงที่จะตามมา หรืออาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายการการประมาณระดับความเสี่ยงใน มอก. 18004-2544

โอกาสที่จะเกิด	ระดับความรุนแรงของอันตราย		
	อันตรายเล็กน้อย	อันตรายปานกลาง	อันตรายร้ายแรง
1) ไม่น่าจะเกิด	ความเสี่ยงเล็กน้อย	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงเสี่ยงปานกลาง
2) เกิดขึ้นได้น้อย	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง
3) เกิดขึ้นได้มาก	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้



2) การประมาณระดับความเสี่ยงแบบ 3 ทิศทาง นิยมใช้ในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา เช่น Daimler Chrysler, Ford & GM ร่วมกันพัฒนาวิธีการประมาณระดับความเสี่ยง แบบ 3 ทิศทาง (Manuele, 2001 : 82) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายการเกณฑ์การประมาณระดับความเสี่ยงที่ใช้ในการวิเคราะห์ FMEA ของกลุ่มบริษัท
รถยนต์

ระดับความรุนแรง	ระดับโอกาสเกิด	ระดับโอกาสตรวจพบ
1) อันตรายนมาก : ไม่มีการเตือน	สูงมาก	ไม่มีโอกาสตรวจพบ
2) อันตรายนมาก : มีการเตือน	สูง	มีโอกาสน้อยมากๆ
3) รุนแรงมาก	ปานกลาง	โอกาสน้อย
4) มาก	ต่ำ	พอมีโอกาสแต่ยังน้อยอยู่
5) ปานกลาง	ต่ำมาก	โอกาสปานกลาง
6) ต่ำ		โอกาสสูงปานกลาง
7) ต่ำมาก		โอกาสสูง
8) เล็กน้อย		โอกาสสูงมาก
9) เล็กน้อยมาก		โอกาสตรวจพบแน่นอน
10) ไม่รุนแรง		

ระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณจากสูตร

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับความรุนแรง} \times \text{ระดับโอกาสเกิด} \times \text{ระดับโอกาสตรวจพบ}$$

3) การประมาณระดับความเสี่ยง แบบ 4 ทิศทาง มักนิยมใช้กับเครื่องจักรโดยคำนึงถึงการบาดเจ็บเสียหายต่อทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม (Manuele, 2001 : 84) ทิศทางแบบ 4 ทิศทางได้แก่ 1) โอกาสเกิดหรือสัมผัสกับอันตราย (Likelihood of Occurrence : LO) 2) ความถี่ของการสัมผัสอันตราย (Frequency of Exposure to the Hazard : FE) 3) ระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น (Degree of Possible Harm :

DPH) และ 4) จำนวนคนที่สัมผัสอันตราย (Number of Persons Exposed to the Hazard : (NP)) และผลการประเมินระดับความเสี่ยงแบบ 4 ทิศทางสามารถคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสเกิด (LO)} \times \text{ความถี่ (FE)} \times \text{ความรุนแรง (DPH)} \times \text{จำนวนคนที่สัมผัส (NP)}$$

หลังจากคำนวณความเสี่ยงแล้วนำมาแปลผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รายการแปลความหมายระดับความเสี่ยงของ Pilz

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
0 – 5	ไม่สำคัญ (Negligible) : สภาพปัจจุบันมีความเสี่ยงน้อยมาก
5 – 50	ต่ำ (Low) : เป็นความเสี่ยงต่ำ แต่มีนัยสำคัญควรหามาตรการควบคุม
50 – 500	สูง (High) : เป็นความเสี่ยงสูง ต้องรีบทำการควบคุม
500 ขึ้นไป	ยอมรับไม่ได้ (Unacceptable) : การทำงานในสภาพปัจจุบันเป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้

3.4.5.2 การค้นหาและจัดอันดับของความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบริหาร

จัดการความเสี่ยง

เมื่อทราบเครื่องมือที่จะสามารถจัดอันดับของความเสี่ยงตามความสามารถขององค์กรได้แล้ว ดังตัวอย่างตารางที่ 3 ที่เป็นผลรวมของการหาคะแนนทั้งหมด

ตารางที่ 4 รายการการจัดอันดับความเสี่ยงตามความสามารถองค์กร
(ตัวอย่างเฉพาะด้านความเสี่ยงในการสรรหาอาจารย์)

ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบ (A)	โอกาสที่จะเกิด (B)	ความเป็นไปได้ (C)	ระยะเวลา (D)	คะแนน (A×B×C×D)
6 พนักงานที่รับผิดชอบนั่งรออาจารย์มาสมัครที่มหาวิทยาลัย อย่างเดียว	4	8	5	5	800
7 พนักงานรับสมัครงานขาด ความรู้ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	4	8	5	5	800
2 ใบสมัครที่มีอยู่ไม่มีผู้มีคุณสมบัติ เหมาะสม	10	9	4	2	720
3 ไม่มีรายการของแหล่งงาน	4	6	5	5	600
4 มหาวิทยาลัยไม่มีงบประมาณใน การลงโฆษณา	8	7	3	2	336
1 ใบสมัครตำแหน่งงานต่าง ๆ มี น้อย	10	10	3	1	300
5 ระบบการจัดเก็บใบสมัครงานไม่ดี ค้นหายาก	3	4	5	5	300

จากตารางที่ 4 ตารางที่จะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข บริหารความเสี่ยงตามตารางกรอบเวลาจะพิจารณาพร้อมกับ ตารางวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ตารางที่ 4) เพื่อจะได้แยกแยะความเสี่ยงตามลำดับที่ผู้บริหารสามารถจะทำได้ก่อนหลัง ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 รายการการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (จัดอันดับตามผลกระทบ × โอกาสที่จะเกิดขึ้น (ตัวอย่างเฉพาะด้านความเสี่ยงในการสรรหาอาจารย์)

ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบ (A)	โอกาสที่จะเกิด (B)	ผลกระทบ ×โอกาสที่จะเกิด (A×B)	อันดับที่ต้อง จัดการ
1 ใบสมัครงานต่างๆ มีน้อย	10	10	100	1
2 ใบสมัครที่มีอยู่ไม่มีผู้มีความ คุณสมบัติเหมาะสม	10	9	90	2
4 มหาวิทยาลัยไม่มี งบประมาณในการลงโฆษณา	8	7	56	3
6 พนักงานที่รับผิดชอบนั่งรอ อาจารย์มาสมัครที่มหาวิทยาลัย อย่างเดียว	4	8	32	4
7 พนักงานรับสมัครงานขาด ความรู้ในตำแหน่งงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย	4	8	32	4
3 ไม่มีรายการของแหล่งงาน	4	6	24	6
5 ระบบการจัดเก็บใบสมัคร งานไม่ดี ค่อนข้างยาก	3	4	12	7

จากตารางที่ 5 สามารถจัดอันดับของปัจจัยความเสี่ยงที่มีคะแนนสูงสุดไป
 หาดำสุด เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยใดที่มีความเสี่ยง
 ในการพิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นๆ มีความเป็นไปได้ที่จะใช้เวลาไม่นานนัก
 อาจพิจารณาดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 รายการความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขหรือปรับปรุงความเสี่ยง

ความเป็นไปได้	ระดับ	คำอธิบาย
มากที่สุด	5	แก้ไขหรือปรับปรุงได้ไม่ยากหรือใช้เวลาไม่นานนัก
มาก	4	แก้ไขหรือปรับปรุงได้ แต่ต้องใช้เวลาบ้าง
ปานกลาง	3	แก้ไขปรับปรุงได้ลำบาก
น้อย	2	แก้ไขปรับปรุงได้ยากมาก
น้อยที่สุด	1	แทบจะไม่เห็นวิธีที่จะแก้ไขปรับปรุงได้เลย

จากตารางที่ 6 เป็นตารางความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยจะสามารถแก้ไขปรับปรุงความเสี่ยงที่ถูกค้นหามาแล้ว โดยพิจารณาว่าความเสี่ยงต่างๆ เหล่านั้นมีความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขปรับปรุงเพื่อลดความเสี่ยงลงได้มากน้อยเพียงใด ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 รายการกรอบเวลาที่ต้องการใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงจากตัวอย่างความเสี่ยงในการสรรหาอาจารย์

ระดับ	ระยะเวลา
5	ภายใน 1 เดือน
4	ระหว่าง 1 – 3 เดือน
3	ระหว่าง 3 – 6 เดือน
2	ระหว่าง 6 – 12 เดือน
1	มากกว่า 1 ปีขึ้นไป

หลังจากได้ทำการวิเคราะห์และจัดอันดับปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่างๆ แล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งนั้น มีปัจจัยใดที่เป็นความเสี่ยงของการสรรหาอาจารย์ที่ควรจะจัดการบริหารก่อนตามความสามารถของฝ่ายบริหารเป็นอันดับแรก

จากตัวอย่างความเสี่ยงในการสรรหาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง
สมมติว่าเป็นภาควิชาจัดการ พบว่าความเสี่ยง 3 อันดับแรกในเรื่องการสรรหาอาจารย์ พบว่า

1. ในเรื่องการสรรหาอาจารย์มาสมัครสอนในภาควิชาจัดการสามารถจัด
อันดับเรื่องที่ต้องการจัดการก่อน – หลัง 3 เรื่องแรกคือ

1.1 พนักงานที่รับผิดชอบนั่งรอผู้สมัคร คือ อาจารย์ให้มากรอกใบ
สมัครที่มหาวิทยาลัยเท่านั้น น่าจะมีวิธีการอื่นๆ ที่จะได้คนเก่ง (อาจารย์เก่งๆ) หรือมาสมัครแค่คน
เดียวกับเลยรับ

1.2 พนักงานรับสมัครงานขาดความรู้ในตำแหน่งงานต่างๆ ของ
มหาวิทยาลัย เลยแนะนำผู้สมัครไม่ได้

1.3 ใบสมัครที่มีอยู่ไม่มีผู้มีความเหมาะสม เรื่องนี้อาจจะต้อง
ตรวจสอบกรรมการสอบทำไม่จึงรับ ลดคุณสมบัติลงหรือไม่ เป็นลูกหลานอาจารย์ที่เป็นกรรมการ
หรือไม่ หรือมีการทุจริตเกิดขึ้นในการรับสมัครหรือไม่ เป็นต้น

3.4.5.3 รูปแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อจะนำไปสู่การประเมินระดับความ
เสี่ยงสามารถวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

Watson (1962) ได้ริเริ่มวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault
Tree Analysis : FTA) ที่รู้จักกันดีว่าแผนภูมิต้นไม้กรณีนี้ใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของความ
บกพร่องต่างๆ เกี่ยวกับงานวิธีการทำงานและกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบแสดงความสัมพันธ์
เกี่ยวโยงเหตุการณ์ไปหาเหตุการณ์ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อจะได้นำข้อมูลไปหาทางป้องกันต่อไป

เจริญ เกษภูววัลย์ (2548) ได้ใช้การไหลของงาน (Flow Chart)
และแบบสอบถามในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ธรร สุนทรายุทธ (2550 : 177) ได้เสนอการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่า
การวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงและชนิดของเรื่องที่จะนำมาพิจารณาที่นิยมกันคือ การ
เปรียบเทียบ (Comparative Analysis) สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์ เช่น เทคนิคก้างปลา
(Fishbone Diagrams) เทคนิคผังพาเรโต (Pareto Charts) การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Nableness
Testing) และการวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) ในการศึกษาอนาคตมาใช้ในการวิเคราะห์
ความเสี่ยง

3.4.5.4 การนำรูปแบบการประเมินระดับความเสี่ยงไปใช้

สราวุธ สุธรรมมาสา (2550 : 39-42) ได้เสนอแนะในการนำรูปแบบการประมาณระดับความเสี่ยงไปใช้ดังนี้

- 1) ควรกำหนดความหมายของเกณฑ์แต่ละระดับให้ชัดเจน สอดคล้องกับธรรมชาติของงานและความเสี่ยงที่มีอยู่และทำความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกันภายในทีมงาน
- 2) ความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น ต้องพิจารณาทั้งในประเด็นสุขภาพ ความปลอดภัย และความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสินทรัพย์ ชุมชน และสิ่งแวดล้อม
- 3) การพิจารณาว่าอันตรายนั้น ๆ จะมีโอกาสเกิดมากน้อยเพียงใด และเกิดความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ต้องพิจารณาตามสภาพการทำงานที่เป็นอยู่จริง มาตรการป้องกันควบคุมอันตรายต่าง ๆ ที่มีอยู่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าโอกาสเกิดและความรุนแรงจะมีมากน้อยเพียงใด
- 4) ผู้ทำการประมาณระดับความเสี่ยง ควรผ่านการอบรมให้เข้าใจวิธีการประเมิน มิเช่นนั้น อาจสร้างปัญหาการไม่เข้าใจการบริหารความเสี่ยง
- 5) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องทำการประเมินและประมาณระดับความเสี่ยงใหม่ทุกครั้ง

3.4.5.5 ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) (2550: 134-143) ได้กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของส่วนราชการ คือ ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายในระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของส่วนราชการตามกฎหมายจัดตั้ง และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นสำคัญ

- 1) ลักษณะของความเสี่ยงมี 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยเสี่ยงคือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

หรือนโยบาย 3) ผลกระทบของความเสี่ง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ง

2) ระบบบริหารความเสี่ง เป็นระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดสาเหตุและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

เกณฑ์การให้คะแนนเป็นลำดับของความสำเร็จมีลักษณะเป็นผังการทำงานกับกิจกรรม (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 รายการเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ : ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

รายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานตามเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

ขั้นที่ 1 คณะทำงานความเสี่ยงของส่วนราชการโดยมีผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการและผู้แทนทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ หลักตามกฎหมายย้จัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ขั้นที่ 2

1. ระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการได้แล้วเสร็จครบถ้วนทุกด้านในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และดำเนินการประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3. จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการโดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุมหรือบริหารจัดการได้ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมหรือบริหารจัดการได้ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ

ขั้นที่ 3

1. นำข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 และ 2 มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการนั้น ๆ

2. มีการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการให้กับทุกหน่วยงานในสังกัดได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 4

ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักของส่วนราชการนั้นๆ ให้แล้วเสร็จครบถ้วน โดยมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนอย่างสม่ำเสมอ และมีการสรุปผลในการดำเนินงานแล้วนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการอย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง

ขั้นสุดท้าย

จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายปฏิบัติราชการ โดยระบุผลการประเมินความเสี่ยงหลังการดำเนินการตามแผน และสรุปผลโดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุมและบริหารจัดการได้ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมและบริหารจัดการไม่ได้ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้อย่างชัดเจนทั้งนี้จะต้องมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับการดำเนินการในปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการนั้นๆ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

4.1 ความหมายของรูปแบบ

พจนานุกรม Contemporary English ว่ารูปแบบ หรือ Model เป็น 3 ลักษณะใหม่ๆ คือ 1) รูปแบบที่หมายถึงสิ่งจำเป็นแบบย่อยส่วนของจริง 2) รูปแบบที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง 3) รูปแบบที่หมายถึงแบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

Bardo & Hardman (1982 : 70) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และหรือเป็นการบรรยายคุณสมบัติต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะหากเป็นเช่นนั้นรูปแบบจะมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปกว่าจะทำความเข้าใจ ส่วนรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดหรือควรมีองค์ประกอบใดบ้างไม่ได้ มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่จะต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

กล่าวโดยสรุป รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ที่ผู้นำเสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น

4.2 ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988 : 561 – 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภท คือ

- 1) รูปแบบเชิงอุปมาอุปมัย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม
- 2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ
- 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) รูปแบบนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ
- 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และ หลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

4.3 ลักษณะของรูปแบบ

Keeves (1988 : 560) เสนอแนวทางพัฒนาลักษณะรูปแบบดังนี้

- 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัย ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
 - 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ที่สามารถทดสอบได้ด้วยการสังเกต ดังนั้นรูปแบบที่ดีจึงควรมีการออกแบบทดสอบรูปแบบที่มีพื้นฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และถ้าการทดสอบไม่ได้ผลคงที่รูปแบบนั้นจะถูกปฏิเสธ
 - 3) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับบางสิ่งที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบที่ดีนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการทำนายผลแล้วยังคงใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
 - 4) รูปแบบความเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดใหม่ ความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่และเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่ศึกษาต่อไปอีกด้วย
- ศิริชัย กาญจนวาสี (2550 : 46) ว่ารูปแบบอาจเป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎีหรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปแบบของการปฏิบัติก็ได้

โดยสรุปจากความหมายและการพัฒนารูปแบบว่า รูปแบบเป็นการจำลองหลักการทางทฤษฎีหรือสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบนั้นอาจจะนำเสนอในรูปของรูปแบบเชิงบรรยาย รูปแบบเชิงรูปภาพ หรือรูปแบบเชิงคณิตศาสตร์

ในการวิจัยรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางนี้ผู้วิจัยตั้งใจจะสร้างแบบจำลองการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องหรือปรากฏการณ์การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการและทรัพยากรบุคคลที่สัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อให้สามารถเข้าใจและนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงในเชิงปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

ตอนที่ 5 : การศึกษาพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ

(Multi Attribute Consensus Reaching : MACR)

5.1 ความเป็นมาและความหมาย

กระบวนการตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติ (Consensus) ต้องอาศัยความเห็นพ้องต้องกันจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม หากมีบุคคลที่มีอำนาจภายในกลุ่มแสดงการคัดค้านหรือไม่เห็นด้วยกับฉันทามติของกลุ่ม กลุ่มจะต้องพิจารณาฉันทามติใหม่อีกครั้ง แต่อย่างไรก็ตามฉันทามติในหลักการดังกล่าว มีการนำไปใช้เป็นเพียงบางส่วน เนื่องจากจุดเน้นของการตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติ คือ การพิจารณารับฟังแนวคิดและข้อเสนอของทุกคน เพื่อให้แนวคิดที่ได้มาจากการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม ปัจจุบันกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติในสังคมยุคใหม่ มิได้จำกัดอยู่แค่กลุ่มนักคิดและการนำไปใช้ในกิจกรรมทางสังคมเท่านั้น แต่มีการนำฉันทามติไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ ตามมหาวิทยาลัย การประชุมของกลุ่มอาชีพและสถานการณ์อื่นๆ อีกมากมาย เพราะหลักการของฉันทามติสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างกว้างขวาง

Avery (1981 : 110) ว่าฉันทามติ หรือความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ กระบวนการตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจในการนำมาใช้ตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม เนื่องจากเป้าหมายของฉันทามติคือความต้องการให้เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ มาจากความร่วมมือ ความเห็นพ้องต้องกันในกลุ่ม มากกว่ามาจากการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2543 : 56) ว่า ฉันทามติ คือการหาทางเลือกหรือจุดยืนที่สมาชิกทุกคนเห็นด้วย ยอมรับได้ด้วยความสะดวกสบายใจ และให้การสนับสนุนที่จะดำเนินการซึ่งหลังจากที่สมาชิกทั้งหมด ได้พิจารณาวิเคราะห์แยกแยะข้อดีเสียทุกแง่มุมแล้ว และความเห็นร่วมของกลุ่มไม่ใช่การลงมติซึ่งทุกคนเห็นด้วยทั้งหมดเป็นเอกฉันท์ ไม่ใช่มติของเสียงส่วนใหญ่ซึ่งเสียงส่วนน้อยไม่ต้องการ และไม่ใช้สิ่งที่ทุกคนพอใจเต็มที่ โดยสรุป ฉันทามติคือความคิดเห็นที่สอดคล้อง เป็นความเห็นที่สมาชิกทุกคนยอมรับได้ด้วยความสะดวกสบายใจ

การศึกษาแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching) เป็นอีกแนวคิดหนึ่งในการตรวจสอบความตรงเชิงพินิจ (Face Validity) ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยใช้ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณา ข้อวินิจฉัยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถือเป็นดัชนีบอกความตรงของแบบทดสอบและแบบสอบถาม นิยมใช้ในการศึกษาทางองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คิดค้นขึ้นโดย Jean A. King และคณะ แห่ง SE. University of Minnesota ในปี ค.ศ. 2001 เพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ประเมิน ในขั้นตอนการตรวจสอบความตรงเชิงพินิจ โดยได้ประยุกต์แนวคิดนี้จากวิธีการที่เรียกว่า Multi Attribute Consensus Building (MACB) ที่พัฒนาโดย The National Center on Educational Outcome (NCEO) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับรัฐบาลและกลุ่มต่างๆ ในการที่จะพัฒนารูปแบบการศึกษา

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะ เป็นการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นเข้าร่วมเป็นสมาชิกในการเลือกและให้ค่าคะแนนเรื่องนั้น ๆ มีการแสดงความคิดเห็นให้เหตุผลในการตัดสินใจเลือกค่าคะแนนนั้น และสรุปขั้นสุดท้ายด้วยการหาฉันทามติของสมาชิก

5.2 แนวคิดของการอภิปราย

King และคณะ (2001 : 137) กล่าวถึงแนวคิดของการอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ไว้ดังนี้

5.2.1 การจัดกลุ่มสมาชิกในการอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ต้องจัดให้สมาชิกภายในแต่ละกลุ่มมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneous Group) และสมาชิกต่างกลุ่มให้มีความเป็นทวิพันธ์ (Heterogeneous Group)



5.2.2 การอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ มีพื้นฐานของกระบวนการกลุ่มแบบประชาธิปไตย เน้นการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจเป็นรายบุคคลในขั้นแรก และร่วมกันหาฉันทามติในขั้นสุดท้าย

5.2.3 การอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ จะต้องทำให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักถึงความสำคัญในการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและการหาฉันทามติ

5.2.4 การอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผสมผสานกัน

5.3 ขั้นตอนการดำเนินการอภิปราย

ขั้นตอนการดำเนินการอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ปังจ้ยนำเข้า (Generation of Input)

1) ขั้นตอนการกำหนดผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยทำการคัดเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย การคัดเลือกตามแนวนี้อาจทำให้ได้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความรู้ และเชี่ยวชาญ หรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องที่จะทำการวิจัย

2) การคัดเลือกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าเป็นสมาชิก โดยแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ กลุ่มละประมาณ 3-10 คน โดยจัดให้สมาชิกภายในแต่ละกลุ่มมีลักษณะเหมือนกันให้มาก และสมาชิกต่างกลุ่มให้มีลักษณะต่างกันให้มาก การที่จัดเช่นนี้เพื่อป้องกันการเป็นผู้ผูกขาดหรือควบคุมการสนทนา (Dominate)

ขั้นตอนที่ 2 การหาฉันทามติ (Consensus Working Session)

1) ผู้ดำเนินการใช้แบบสอบถามหาความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ และค่าคะแนนหรือให้สมาชิกเสนอองค์ประกอบและให้ค่าคะแนนขึ้นก็ได้ และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มย่อยดำเนินการหาฉันทามติในกลุ่มของตนเอง โดยให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละกลุ่มพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบและค่าคะแนน จากนั้นตัดสินใจกำหนดค่าคะแนน (Ration) ของแต่ละองค์ประกอบและค่าคะแนน โดยวิธีที่เรียกว่า Likert-Type Rating System โดยให้คะแนนตั้งแต่ 0-100 ในแต่ละองค์ประกอบและค่าคะแนน พร้อมทั้งให้น้ำหนักแต่ละองค์ประกอบและค่าคะแนน โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนดังนี้

0 – 20 หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีน้อยที่สุด

21 – 40 หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีน้อย

41 – 60 หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีปานกลาง

61 – 80 หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีมาก

81 – 100 หมายถึง มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีมากที่สุด

2) ผู้ดำเนินการได้นำองค์ประกอบและค่าคะแนน ที่ให้ความสำคัญแล้วมาจัดอันดับโดย

วิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ยและค่าพิสัย

ขั้นตอนที่ 3 การสังเคราะห์ฉันทามติ (Synthesis of Consensus)

1) ในการกำหนดค่าคะแนนนี้จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการหาฉันทามติ เพื่อให้ได้มาซึ่งค่าคะแนนที่ดี ดังนั้นหากค่าคะแนนใดมีระดับการกระจายของการกำหนดค่าคะแนนมาก ผู้ดำเนินการจะนำผลที่ได้จากการจัดลำดับ แล้วมาให้สมาชิกแต่ละคนอภิปรายถึงเหตุผลในการให้ค่าคะแนนในค่าคะแนนนั้นๆ เพื่อหาฉันทามติในองค์ประกอบและค่าคะแนนที่มีปัญหา

2) ให้สมาชิกแต่ละคนตัดสินใจใหม่เป็นครั้งสุดท้าย และให้ค่าคะแนนและน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบและค่าคะแนนอีกครั้ง ซึ่งอาจแตกต่างไปจากเดิมได้ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นฉันทามติของผู้มีส่วนร่วม

ในการสรุปผลการสังเคราะห์จะได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ การตรวจสอบความตรงเชิงพินิจ จะพิจารณาจากฉันทามติของสมาชิกในกลุ่ม ถ้าค่าคะแนนใดถูกตัดสินใจว่ามีฉันทามติสูง (Real Agreement) จะมีความตรงเชิงพินิจสูง และถ้าค่าคะแนนใดถูกตัดสินใจว่าไม่มีฉันทามติ (Real Disagreement) แสดงว่าไม่มีความตรงเชิงพินิจเลย

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติจะได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละประเภทดังนี้

5.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดลำดับความสำคัญของค่าคะแนนและความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และค่าพิสัย เนื่องจากการนำค่าเฉลี่ยและค่าพิสัยที่ได้จาก

การหาฉันทามติมาพิจารณาว่าค่าคะแนน หากค่าคะแนนใดที่สมาชิกให้ความสำคัญและบ่งบอกไปทางใดที่สมาชิกไม่ให้ความสำคัญ รวมทั้งพิจารณาว่าถ้าค่าคะแนนใดที่มีความแปรปรวนมาก แสดงว่าสมาชิกมีความเห็นแตกต่างกันมาก แต่ถ้าค่าคะแนนใดที่มีความแปรปรวนน้อย แสดงว่าสมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกัน ค่าคะแนนใดที่สมาชิกไม่เห็นด้วยมาก ก็จะนำมาปรับปรุงและอภิปรายชี้แจงเหตุผลอันใหม่อีกครั้ง

5.4.2 เกณฑ์การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

5.4.2.1 การพิจารณาความสอดคล้องของรายการที่ประเมิน รายการที่ผู้เข้าประชุมเห็นว่ามี ความสอดคล้องกันอย่างแท้จริง พิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 1) มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 80 ขึ้นไป
- 2) มีค่าพิสัยไม่กว้างเกินไป ช่วงคะแนนควรอยู่ระหว่าง 60-100 (ค่าต่ำสุดมีคะแนนไม่ต่ำกว่า 60 คะแนน)
- 3) ไม่มีค่าประเมินสุดโต่ง (The Outlier Ratings)

5.4.2.2 การพิจารณาค่าน้ำหนักของรายการที่ประเมิน

รายการประเมินในแต่ละด้านจะมีค่าน้ำหนักและความสำคัญ ผลรวมของค่าน้ำหนักและความสำคัญภายในแต่ละด้านจะมีค่าเท่ากับ 1 ถ้าค่าน้ำหนักที่คำนวณได้ของรายการประเมินในแต่ละด้านมีค่าใกล้เคียงกัน สรุปได้ว่ารายการประเมินแต่ละรายการมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

5.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การใช้เทคนิควิธีการสร้างข้อสรุปและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ในขณะที่สมาชิกกลุ่มอภิปรายหาฉันทามติในแต่ละหัวข้อ หรือแต่ละประเด็นการอภิปราย ผู้ดำเนินการจะต้องดำเนินการบันทึกเทปการอภิปรายเอาไว้โดยตลอด รวมทั้งมีการจดบันทึกการอภิปรายอย่างละเอียด ทุกคำพูดเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการให้ค่าคะแนนการปฏิบัติและเป็นความเสี่ยงแต่ละตัว โดยพิจารณาในด้านประเด็นการอภิปราย สำคัญ ความเกี่ยวพันของค่าคะแนน และนำมาบรรยายเพื่อให้เห็นภาพของการหาฉันทามติ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อเป็นข้อมูลยืนยันการหาฉันทามติจากพหุลักษณะความตรงเชิงพินิจ

5.5 ข้อดีและข้อจำกัดของการอภิปราย

Avery และคณะ (1981 : 124) และ King และคณะ (2001 : 166) กล่าวถึงข้อดีและข้อจำกัดของการอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติไว้ดังนี้

5.5.1 ข้อดี

1) คุณภาพของการตัดสินใจ (Quality of Decision) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจะมีโอกาสเท่าเทียมกันในกระบวนการตัดสินใจ เมื่อการตัดสินใจมาจากการยอมรับของคนจำนวนมาก จึงนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ ความตรง ความครบถ้วน และมาตรฐานในการทำงาน

2) ความสร้างสรรค์ (Creativity) ข้อเสนอที่หลากหลาย ที่มาจากจินตนาการ และความต้องการของทุกคนที่ร่วมกันคิดพิจารณา นำมาสู่แนวทางการตัดสินใจที่สร้างสรรค์

3) ข้อตกลงและความพึงพอใจ (Commitment and Satisfaction) การตัดสินใจที่ได้จากฉันทามติเป็นการตัดสินใจที่ได้จากความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม ผู้มีส่วนร่วมที่เข้าประชุมมีความพึงพอใจในกระบวนการและผลลัพธ์สุดท้ายในระดับสูง

4) ส่งเสริมคุณค่าและทักษะ (Fostering of Values and Skill) ฉันทามติต้องการผู้คนที่จะพิจารณาและแสดงความเคารพในความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ ให้ความร่วมมือ และมีความรับผิดชอบต่อกัน ลดการผูกขาดหรือการควบคุมการสนทนา เนื่องจากการแยกเป็นกลุ่มๆ ซึ่งทักษะดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้ ในกิจกรรมอื่น ๆ

5.5.1 ข้อจำกัด

1) ความแตกต่างของผู้มีส่วนร่วมอาจทำให้ผลที่ได้บิดเบือนไปจากความเป็นจริงได้

2) ใช้เวลามากในการพิจารณาคะแนนและปรับเป็นค่าความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

จากที่กล่าวมาจะพบว่า เทคนิคการศึกษาอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย เนื่องจากรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นเรื่องใหม่และยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางดังกล่าวและเพื่อให้มีความเหมาะสมในการดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ ผู้วิจัยอาจประยุกต์และปรับค่าคะแนนเครื่องมือ จากการให้คะแนนตั้งแต่ 0-100 คะแนน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ และวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แทนการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าพิสัย

ในการวิจัยหารูปแบบครั้งนี้ การหาฉันทามติใช้การผสมระหว่างการศึกษาอภิปรายแบบพหุลักษณะ (MACR) กับเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยการนำจุดเด่นของเครื่องมือทั้งสองชนิด มาใช้เป็นลักษณะผสมผสานและประยุกต์ ข้อดีสุดท้ายเป็นขั้นตอนการตรวจซ้ำความสอดคล้องและไม่สอดคล้องโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลกับการจัดการ เฉพาะที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทของมหาวิทยาลัย โดยเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบหรือในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 6 : ความเสี่ยงเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการเชิงหวังผล การตัดสินใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ ผู้ตัดสินใจย่อมเผชิญกับความเสี่ยงอย่างน้อย 2 อย่าง คือ 1) ความเสี่ยงจากการต้องลงทุนสูง 2) ความเสี่ยงจากผลประโยชน์ที่ได้น้อยลง การพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยความเสี่ยงนั้น ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงแต่ละชนิด แต่ละลักษณะจะเกิดขึ้นเมื่อใด อย่างไร ย่อมยากที่จะล่วงรู้ล่วงหน้าได้ แต่อาจจะแบ่งเพื่อการศึกษาคือ 1) ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายใน และ 2) ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายนอก

6.1 ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายใน (Internal Factors) ได้แก่การดำเนินกิจกรรมงานของแต่ละองค์กรย่อมมีปัจจัยความเสี่ยงที่แตกต่างนั้นไปตามเงื่อนไข ลักษณะกิจการ ความเสี่ยงที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญอยู่ประจำคือ ความเสี่ยงจากอิทธิพลภายในได้แก่

6.1.1 ปัจจัยความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายมหาวิทยาลัย (Structure Factors) ได้แก่โครงสร้างนโยบาย และระบบมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนไป เช่น มีการตั้งหน่วยงานใหม่ๆ ที่สร้างเครือข่ายต่างๆ ทำให้สิ้นเปลือง และเสี่ยงต่อการลงทุนที่ล้มเหลว

6.1.2 ปัจจัยความเสี่ยงในผลผลิต และบริการ (Products and Service Factors) ได้แก่ ประสิทธิภาพการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไป

6.1.3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร (Man Factors) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่สำคัญคือ ความทุ่มเทการทำงาน ความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อหน่วยงาน หากเป็นผู้บริหาร การซื่อสัตย์ สุจริต จัดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

6.1.4 ปัจจัยความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money Factors) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดับทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย การบริหารการเงินจำเป็นต้องทำอย่างรอบคอบ เพราะเป็นส่วนสำคัญและละเอียดอ่อน สลับซับซ้อนที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงเกิดขึ้นโดยง่าย

6.1.5 ปัจจัยความเสี่ยงทางด้านวัสดุทรัพยากร (Material Factor) ได้แก่ ความพอเพียง และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในมหาวิทยาลัย

6.1.6 ปัจจัยความเสี่ยงด้านบริหารจัดการ (Management Factors) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยและการประชาสัมพันธ์

สรุป ปัจจัยความเสี่ยงภายในหรืออิทธิพลภายในทั้ง 6 ด้าน จะส่งผลกระทบต่อการศึกษาที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด คือ ผลผลิต บริการ และการรักษาภาพสังคมไทยมิให้เสื่อมทรุด โดยการยกย่องคนดีในสังคมด้วยการให้ปริญญากิตติมศักดิ์ เป็นต้น ถือว่าเป็นงานหลักของมหาวิทยาลัย อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพของบัณฑิตและความเป็นมาตรฐานของการบริหารจัดการเป็นหัวใจสำคัญของระบบการบริหารจัดการหวังผลและเป้าหมาย

6.2 ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายนอก (External Factors) เนื่องจากองค์กรมักจะถูกอิทธิพลภายนอกครอบคลุมทำให้การทำงานมีความเสี่ยงแตกต่างกันไป ผู้บริหารจะต้องจำแนกให้ได้ว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงอย่างไร ระดับใด แต่ละพื้นที่มีกลไกการควบคุมที่รัดกุมเพียงพอหรือไม่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาหลักๆ (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ, 2545 : 29) ซึ่งประกอบไปด้วย

6.2.1 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)

6.2.2 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – Culture Factors)

6.2.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) และ

6.2.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)

ธ สุนทรายุทธ (2550) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยด้านที่ตั้ง ขนาด ความเสี่ยงภายในและภายนอก และการบริหารจัดการ 2) เปรียบเทียบปัจจัย ความเสี่ยงภายในและภายนอกของคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐจำแนกตามที่ตั้งและขนาด 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและ 4) สร้างสมการพยากรณ์ การบริหารจัดการเพื่อห้วงผลโดยรวม จากปัจจัยความเสี่ยงภายในภายนอก กลุ่มตัวอย่างได้แก่ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีคณะครุศาสตร์ หรือคณะศึกษาศาสตร์ ปีการศึกษา 2550 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการแบ่งชั้นตามที่ตั้งและขนาดของมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานทดสอบค่าที่ (t) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สัมประสิทธิ์สัมพันธ์อย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ปัจจัยความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอก คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
- 2) ปัจจัยด้านที่ตั้ง ขนาดของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3) ปัจจัยความเสี่ยงภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารจัดการคณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4) ปัจจัยความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอกแต่ละด้านสามารถพยากรณ์การบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าปัจจัยด้านบุคลากร (X_3) ปัจจัยด้านวัสดุทรัพยากร (X_5) ปัจจัยด้านบริหารจัดการ (X_6) ปัจจัยด้านผลผลิตและบริการ (X_2) และปัจจัยด้าน

โครงสร้างและนโยบาย (X_1) สามารถพยากรณ์การบริหารจัดการเพื่อหวังผลโดยรวม (y) ได้ร้อยละ 73.1 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้สมการพยากรณ์ดังนี้

$$\hat{y} = .19 + .19(X_3) + .19 + .32(X_5) + .19 + .22(X_6) + .19 + .13(X_2) + .19 + .07(X_1)$$

จากการพิจารณาปัจจัยที่สำคัญและเป็นองค์ประกอบการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงที่เปราะบางอยู่ 2 ปัจจัยเสี่ยงภายในที่สำคัญคือ 1) ปัจจัยด้านบุคลากร และ 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

ทั้งสองปัจจัยสำคัญต่างมีผลต่อการพยากรณ์การบริหารจัดการของหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงได้นำ 2 ปัจจัยดังกล่าวมา ศึกษาหารูปแบบและความไว จัดเป็นความเสี่ยงที่เปราะบางที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงต่อการจัดการมหาวิทยาลัยและอาจจะไม่เป็นไปตามผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ค่อนข้างรุนแรงไม่สามารถปล่อยปละละเลยได้ จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการอย่างรีบด่วน

6.3 ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาคครั้งนี้ กำหนดความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินงานบริหารบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกกรอบ) มีความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลดังนี้

6.3.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยงจากนโยบายของผู้บริหารระดับสูงอาจมีดังนี้

- 1) ผู้บริหารจัดการคนไม่สมดุลกับงาน หรือในทางตรงข้ามกันมีคนมากกว่างาน ทั้ง
- 2 ประเภตส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานเป็นความเสี่ยงทั้งบุคคลและการจัดการ
- 2) องค์กรมีนโยบายให้พนักงานทุ่มเทเวลาในการทำงาน 5 วันเต็ม โดยไม่ค่อยได้ผลงาน
- 3) องค์กรมีการห้ามพนักงานทำผิดเชิงจรรยาบรรณของอาจารย์หรือพนักงาน มีการสร้างกฎบัญญัติ (Prescriptive Laws) ต่าง ๆ อย่างมากมาย บางครั้งไม่สามารถอธิบายข้อถูกผิดได้ ทำให้อาจารย์หรือพนักงานเสียขวัญ และอาจจะขัดกับ พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน หากเป็นมหาวิทยาลัยแล้วการออกกฎประเภนี้ อาจขัดต่อศาลปกครอง และมักจะมีเรื่องฟ้องร้องกันประจำ

6.3.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

1) ความเสี่ยงในการสรรหา อาจเสี่ยงดังนี้ ขาดคนดี คนเก่ง มาสมัครเป็นอาจารย์หรือพนักงาน ไม่มีแหล่งข้อมูลของบุคลากร องค์กรไม่มีงบประมาณในลงโฆษณา ขาดระบบการจัดการที่ดี พนักงานขาดความรู้ในตำแหน่ง เป็นต้น

2) ความเสี่ยงในการคัดเลือก อาจขาดทดสอบที่ดี ไม่มีการตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติผู้สมัครงานจากที่ทำงานเดิม เจ้าหน้าที่ด้านรับสมัครขาดทักษะในการสัมภาษณ์ องค์กรไม่เคยจัดการอบรมเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้สมัคร มีระบบเส้นสาย หรือ มีการเล่นพรรคเล่นพวก

6.3.3 ความเสี่ยงด้านการว่าจ้าง พบว่ามีความเสี่ยงด้านการทำสัญญาจ้าง และการประเมินบกพร่อง ไม่ตรงลักษณะงาน ความรับผิดชอบ หรือแม้แต่ไม่มีการกำหนดระยะเวลาทดลองงาน ในระบบมหาวิทยาลัยจะมีระเบียบค่อนข้างมาก แต่ก็พบว่าขาดการเอาใจใส่อย่างจริงจัง

6.3.4 ความเสี่ยงในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความเสี่ยงด้านนี้ ได้แก่ ไม่มีการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ไม่มีโครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure) ที่ชัดเจน ขาดหลักเกณฑ์ จึงไม่มีที่พึ่งพิงอย่างมั่นคง ต่างกับระบบราชการที่มีระบบเงินเดือนแห่งชาติ ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับสวัสดิการพบว่าไม่มีการสำรวจสวัสดิการในตลาดแรงงาน มิได้ปรับปรุงสวัสดิการใหม่ๆ นอกเหนือจากพนักงานร้องเรียน

6.3.5 ความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร ขาดความเข้าใจ การสร้างบุคลากรในการเพิ่มค่าตนเองให้เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) มีค่าในองค์กร มักจะใช้ระบบดำนน้ำพริกละลายแม่น้ำ มักจะพบการเดินทางไปต่างประเทศกับกิจกรรมที่ไปมักจะไม่สัมพันธ์กัน ทำให้สูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น ถึงจะแม้จะมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็มักจะขาดการเอาใจใส่อย่างจริงจังแบบมืออาชีพ จึงทำให้มหาวิทยาลัยขาดคนดีคนเก่งอย่างแท้จริง

6.3.6 ความเสี่ยงเรื่องวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมองค์กร ขาดจุดแข็งขององค์กรทำให้องค์กรขาดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในด้านวัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอทั้งระบบ เช่น ขาดความอดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ

ในทางกลับกันหากมีผู้รับผิดชอบทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเอาใจใส่อย่างจริงจัง เฉกเช่น องค์กรเอกชนที่พยายามสร้างบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ เปลี่ยนแปลงปรับปรุงงาน และมุ่งมั่นในผลสำเร็จ พบว่าในมหาวิทยาลัยยังอยู่ห่างไกลมากถึงแม้จะออกนอกระบบ

ราชการแล้วก็ยังใช้วัฒนธรรมข้าราชการเดิมๆ พบว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยขาดปรัชญาความคิดเชิงอุดมศึกษาอยู่มาก

6.4 ปัจจัยความเสี่ยงด้านบริหารจัดการ

ความเสี่ยงด้านบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกิจกรรมด้านการจัดการที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล มีผู้บริหารระดับสูง หรือ “อธิการบดี” เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบที่มอบให้ฝ่ายบริหาร กองแผนงาน และผู้เกี่ยวข้องดำเนินงานนับว่าเป็นผู้บริหารระดับรองๆ ลดหลั่นลงมา มีอำนาจในการบริหารจัดการควบคุมดูแลงานต่าง ๆ ให้เป็นไปโดยราบรื่น

ตัวอย่างความเสี่ยงมักจะเกิดจากการบริหารจัดการโดยตรงพอสรุปได้ดังนี้

- 1) การละเลยระบบการควบคุมตรวจสอบภายในที่ดีเพื่อป้องกันการทุจริตในหน่วยงาน คณะ/ สำนัก และอื่นๆ
- 2) การไม่เอาจริงจังกับการดำเนินงานด้านวินัยในกรณี อาจารย์หรือพนักงานกระทำผิดมักจะช่วยเหลือกัน
- 3) การลงโทษอาจารย์หรือพนักงานในบังคับบัญชาของตนแบบเลือกปฏิบัติ
- 4) การลงโทษพนักงานโดยขาดหลักฐานที่ชัดเจน ขาดทักษะการพิจารณาโทษทางวินัย
- 5) การออกนโยบายหรือกฎระเบียบที่ไร้ผลบังคับทำให้เกิดการต่อต้าน
- 6) ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอข้อร้องทุกข์
- 7) ละเลย นโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในองค์กร
- 8) มุ่งผลผลิตสูงสุดโดยไม่คำนึงถึงความเป็นอยู่และสุขภาพของอาจารย์และพนักงาน
- 9) ไม่เคยมีการพบปะกันระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงาน
- 10) ไม่เคยมีการส่งเสริมกิจกรรมสนทนากันให้กับอาจารย์ พนักงาน
- 11) ขาดการบริหารจัดการด้านสวัสดิการที่ดีในองค์กร
- 12) ขาดนโยบายในการจ้างพนักงาน Outsource ที่ชัดเจน
- 13) ขาดการวางแผนอัตรากำลังคนของหน่วยงาน
- 14) ผู้บริหารขาดความรู้และความเข้าใจการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างถ่องแท้
- 15) ผู้บริหารไม่มีความรู้ในเรื่องกฎหมายปกครอง
- 16) ขาดการนำเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

17) นโยบายในเรื่องบุคลากรไม่ชัดเจน

18) ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตองค์กรในอนาคต

6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และธารชดา อมรเพชรกุล (2546) ได้พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงภายในสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุ ส่วนการพัฒนา สำนักบริหารแผนและการคลัง อันเป็นหน่วยงานนำร่องในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของสายงาน แล้วจึงทำการค้นหาความเสี่ยงต่าง ๆ อันเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้เกิดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น จากนั้นจึงทำการประเมินความเสี่ยงโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุขัดข้อง ข้อบกพร่องและผลกระทบ (Failure Mode and Effects Analysis) หรือ FMEA เพื่อเรียงลำดับความเสี่ยงในการจัดการ ต่อมาจึงสร้างแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาศัยหลักของการวิเคราะห์แขนงความบกพร่อง (Fault Tree Analysis) หรือ FTA ในการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงเพื่อวางแผนจัดการ เสร็จแล้วจึงทำการสร้างระบบ สำหรับติดตามสอบทานเป็นขั้นตอนสุดท้าย หลังจากจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงให้กับสายงานทะเบียนและตรวจสอบพัสดุแล้ว สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของสายงานได้ คือ “มุ่งเน้นการทำงานอย่างถูกต้อง ตรวจสอบได้ ครบถ้วนตามระเบียบ และ แล้วเสร็จทันเวลา” จากการจัดกลุ่มประเด็นความเสี่ยง พบว่า มีความเสี่ยงอยู่ 14 ประเด็นด้วยกัน เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงและประเมินความเหมาะสมของแผนแล้วสามารถสรุปแผนจัดการความเสี่ยงได้ทั้งสิ้น 12 แผน โดยในแต่ละแผนได้มีการกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ในขั้นตอนสุดท้ายผู้วิจัยได้ออกแบบใบบันทึก สำหรับติดตามสอบทาน ความเสี่ยงทุก ๆ ประเด็น รวมทั้งได้สร้างแผนการดำเนินงานโดยรวมให้กับสายงานอีกด้วย จากการประเมินความเสี่ยง คาดหมายหลังจากมีระบบบริหารความเสี่ยงแล้ว พบว่าตัวเลขความวิกฤต (Risk Priority Number) หรือ RPN ของความเสี่ยงลดลงเฉลี่ยร้อยละ 76.70

Reifsteck (2001) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาวิธีการในการจำแนกความเสี่ยงและเครื่องมือในการประเมินปัจจัยเชิงป้องกันความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน โดยมุ่งศึกษาในขอบเขตของความเสี่ยงด้านทักษะทางอารมณ์ และความขัดแย้งในการแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกันของเด็กในบริบททางการศึกษา โดยให้เด็กจำนวน 208 คน ตอบแบบสำรวจจำนวน 81 ข้อ ซึ่งประยุกต์มาจากมาตรวัด

กลวิธีเชิงขัดแย้งของ Stress (1979) ดัชนีทักษะทางอารมณ์ของ Dombrowsky (1988) และระบบความสามารถการปรับตัวทางครอบครัวและระบบการทำงานร่วมกันของ Thomas (1993) นอกจากนี้ข้อคำถามในแบบสำรวจเพิ่มเติมได้จากการประชุมกลุ่มย่อยของวัยรุ่น ผู้ปกครอง และครู โดยทุกคนให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ การจัดการความขัดแย้ง และทักษะการทำงานร่วมกัน การประเมินครั้งนี้เป็นกระบวนการประเมินความเสี่ยงที่มีชื่อเรียกว่า การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ การจัดการความขัดแย้ง และทักษะการทำงานร่วมกันสำหรับวัยรุ่น (Social Emotional Intelligence, Conflict and Cohesion Assessment for Adolescents: SEICCA)

จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการประเมิน พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นโดยพิจารณาจากความสอดคล้องภายใน แบบสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .79 และมีค่าความเชื่อมั่นแบบวัดซ้ำ เท่ากับ .88 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีความสอดคล้องกันเท่ากับ .89 และความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง BASC (Behavioral Assessment System for Children) กับ SEICCA พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์และทักษะทางสังคมในวัยรุ่นในระดับสูง

Rickey (2003) ได้ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้คำถามหลักที่เกี่ยวข้องใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบในทางกฎหมายของนักการศึกษา 2) ความรับผิดชอบโดยทั่วไป 3) แนวโน้มของการจัดการความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา และ 4) วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างเป็นนักบริหารความเสี่ยง จำนวน 20 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 3 คนซึ่งได้มาจากการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากผู้ที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และการประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัย ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับความสนใจเพิ่มสูงขึ้นในทางการบริหารการศึกษา แต่ในปี ค.ศ.2003 มีวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่มีผู้บริหารเป็นนักบริหารความเสี่ยงมืออาชีพ ที่เหลืออีกร้อยละ 90 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นอันดับรองลงไป นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ข้อสรุปเกี่ยวกับกิจกรรมการปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน และมีข้อสังเกตเกี่ยวกับการขาดองค์ความรู้ด้านการบริหาร

ความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย รวมทั้งได้เสนอแนะขั้นตอนและรายละเอียดในการทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา

Rick (2003) ได้ศึกษากรอบโครงสร้างของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการป้องกันพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการ กรอบกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงทางธุรกิจ 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน กฎหมาย และชื่อเสียงองค์กร กรอบ 5 ด้านนี้ได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าสำนักงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารคนสำคัญ ในสถาบันอุดมศึกษา 6 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรเป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้บริหารในระดับอุดมศึกษากำลังให้ความสนใจ รูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา โดยความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรใน 5 กลุ่ม ได้แก่ กลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน ปัจจัยภายนอก และชื่อเสียงองค์กร อย่างไรก็ตามในปี ค.ศ.2003 การบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรยังไม่เป็นที่สนใจของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาอย่างกว้างขวาง จนกว่าผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงอันดับต้น ๆ จะได้รับความตระหนักในคุณค่าของการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรและยอมรับรูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับการสร้างสรรค์ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Fred (2005) ได้ศึกษาการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ สหรัฐอเมริกา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบของเหตุการณ์การก่อการร้ายเมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ.2001 ที่มีต่อการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของเอกชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 5 ตอน ตอนที่ 1 เพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ตอนที่ 2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านธุรกิจ ตอนที่ 3 การบริหารจัดการความเสี่ยงขั้นพื้นฐานในวิทยาลัย ตอนที่ 4 การค้นหาและจำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยง และตอนที่ 5 เป็นข้อมูลและสารสนเทศของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นอธิการบดีของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั้งหมด 36 แห่ง ซึ่งเป็นการศึกษาจากประชากร ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบการดำเนินงานด้านการ

บริหารจัดการความเสี่ยงของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยและช่องว่างหรือส่วนที่ขาดหายของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเหล่านั้น

ตอนที่ 7 : สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประเด็นสำคัญเป็นกรอบความคิดดังนี้

ความเสี่ยงที่เปราะบางนั้น ผู้วิจัยเน้นประเด็นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีโอกาสจะไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการอุดมศึกษา “ความเสี่ยงที่เปราะบาง”

(Vulnerability Risk) นิยมใช้กับความเสี่ยงที่เป็นอันดับต้นๆ และมีสภาพรุนแรงที่จะต้องการบริหารความเสี่ยงอันดับแรก ๆ เช่นในความเปราะบางด้านการเงิน ที่มีความเสี่ยงสูงและเกิดค่อนข้างแน่นอน

อัมมาร สยามวาลา และคณะ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินความเสี่ยงและความเปราะบางทางสังคม ที่เป็นการจัดการความยากไร้ และความเปราะบางทางสังคมสู่แนวทางนำไปปฏิบัติได้ในประเทศไทย พบว่า ความเสี่ยงจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงที่สามารถเตรียมการได้ล่วงหน้า 2) ความเสี่ยงที่ไม่สามารถเตรียมการหรือคาดการณ์ได้ล่วงหน้าและความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้แต่มีโอกาสน้อยหรือความน่าจะเป็นที่เกิดในระดับต่ำ และ 3) ความเสี่ยงในธรรมชาติ

ความเสี่ยงเฉพาะที่นำมาศึกษาผู้วิจัยได้นำปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเมื่อปี พ.ศ. 2551 โดยพบปัจจัยอย่างน้อย 3 ตัวที่สามารถพยากรณ์การบริหารจัดการเพื่อหวังผลที่เป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพื่อการบริหารจัดการองค์กร ปัจจัยดังกล่าวที่สำคัญสามารถสรุปได้ 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านบุคลากร หรือ ปัจจัยเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล และ 2) ปัจจัยด้านการจัดการ ผู้วิจัยจึงตั้งต้นเชื่อว่า ปัจจัยเสี่ยงในการนำเสนอรูปแบบบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางมี 2 ด้านดังกล่าวข้างต้น

ส่วนปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางทั้งสองนั้น เห็นว่ามีความสำคัญยิ่งหากไม่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วจะส่งผลต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้เพราะปัจจัยดังกล่าวมี

ความสำคัญที่สัมพันธ์เป็นตัวทำนายเชิงพยากรณ์ที่มีอำนาจค่อนข้างสูงเกิน 70% ดังนั้นจึงเห็นว่า ปัจจัยทรัพยากรบุคคลและการจัดการ จะสัมพันธ์อย่างยิ่งกับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของ มหาวิทยาลัย หรืออาจกล่าวได้ว่า หากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) ขาดหรือ ละเลยการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล กับด้านวิธีการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ แล้ว ย่อมยากที่จะประสบความสำเร็จต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา หรือ ขาดเป้าหมาย ปรัชญา อุดมการณ์ ของการอุดมศึกษาไป ยังผลถึงความล้มเหลวของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในประเทศไทยในที่สุด

ผลของความล้มเหลวย่อมส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพที่เป็นกำลังหลักในการพัฒนา ประเทศ ทำให้ประเทศล้าหลังไม่สามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียได้เลย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจอย่างสูงยิ่งที่จะเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบาง ให้ผู้บริหารได้ตระหนักและนำไปบริหารจัดการ ก่อนที่จะไม่มีมหาวิทยาลัยให้บริหารกันต่อไปอีก หรือ ยากที่เรียกอดีตของมหาวิทยาลัยกลับมาได้

งานวิจัยนี้มีได้มุ่งหวังเกียรตินิยมชื่อเสียงแก่ผู้วิจัยใด ๆ แต่เป็นการทำหน้าที่ในฐานะผู้ศึกษา วิชาการบริหารอุดมศึกษา และความเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่คลุกคลีกับวงการการศึกษาอย่างต่อเนื่อง อาจจะทำหน้าที่เตือน ซึ่งปกติคนไทยจะไม่ค่อยเชื่อคนไทยกันเองอยู่แล้ว แต่จะเชื่อก็เมื่อเวลาผ่านไป แล้ว... สายเกินไปที่จะแก้ไข ... รู้แบบนี้ทำเสียตั้งแต่แรกก็ดี... อะไรทำนองนี้ ถึงตอนนั้นไม่ว่า ผู้วิจัยหรือผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยคงไม่มีชีวิตอยู่แล้ว เหลือผลกระทบที่ผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาได้ฝากเป็นอนุสรณ์กับการเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบเท่านั้น