

# รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

## Risk Management Model for Rajabhat University in Bangkok Area

ประณต มีสอน<sup>1</sup>

พรพิมล ประวัตรุ่งเรืองกิจ<sup>2</sup>

วินิจ เทือกทอง<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์แนวทางการบริหารความเสี่ยง 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยง 3) ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติบรรยายและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพ แนวทางและกระบวนการการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร มี 8 ด้าน ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุเหตุการณ์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง 6) กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง 7) สารสนเทศและการสื่อสาร 8) การติดตามประเมินผล และมีขั้นตอนระบบในการดำเนินงาน มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงาน กองน โยบายและแผนเป็นผู้รับผิดชอบประสานงานหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานต่อมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ 1) การนำองค์กร 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การควบคุมความเสี่ยง 6) สารสนเทศและการสื่อสาร 7) การติดตามประเมินผล

<sup>1</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพกรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup> (อาจารย์ ดร.) ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

<sup>3</sup> (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.) ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

และผลการตรวจสอบคุณภาพบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบการบริหารความเสี่ยงประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมิน 2 ด้าน คือ 1) ด้านความเป็นไปได้สามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง 2) ด้านความเป็นประโยชน์มหาวิทยาลัยสามารถเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงได้ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น

**คำสำคัญ:** การบริหารความเสี่ยง, มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

#### **Abstract**

This study aimed to 1) Study the current conditions and methods in risk management that of Rajabhat Universities in Bangkok area, 2) construct a risk management model for Rajabhat Universities in Bangkok area and 3) evaluate the feasibility of the risk management model for Rajabhat Universities in Bangkok area. This mixed method study employed both qualitative and descriptive statistics to illustrate the findings. The study

process comprised of 3 phrases: 1) reviewed of related literatures, principles, theories and researches, 2) conducted interviews about risk management and applied the results when constructing the risk management model, whereas 3) evaluate the feasibility of the risk management model through the analysis of quantitative data using descriptive statistic and the analysis of qualitative data using content analysis.

The results of the research are as follows:

1. The outline conditions and the processes of Risk Management for Rajabhat universities in Bangkok area consist of 8 topics. 1) internal environment 2) objective setting 3) event identification 4) Risk Assessment 5) risk response 6) control activities 7) information and communication monitoring, In addition, there are the processes of implementation, a risk management board and internal controlling. Office of Plan and Policy Division is responsible for coordinating departments of the universities, collecting the documents involving risk managements and reporting to the universities and the university council.

2. The results of the construction of Risk Management Model for Rajabhat universities in Bangkok area consist of 7 topics. 1) Leadership 2) internal environment

3) objective setting 4) Risk assessment  
5) control activities 6) information and communication 7 monitoring,

3. The results of the assessment of Risk Management Model for Rajabhat universities in Bangkok area are at the high level of suitability 3 The results of the assessment of Risk Management Model for Rajabhat universities in Bangkok area show that the standard assessments used to assess the efficiency of Risk Management Model consist of 2 topics 1.Possibility and practically 2.Usefulness

**Keyword:** Risk Management, Rajabhat University in Bangkok

## บทนำ

การปรับเปลี่ยนสถาบันราชภัฏไปสู่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มิใช่เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังเป็น การปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทหน้าที่ ค่านิยม วัฒนธรรม ตลอดจนการเสริมสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและ ภูมิปัญญาสากล ตามภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 สรุปสาระได้ดังนี้ ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญา ของแผ่นดินฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิ

ปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อ ความเจริญ ก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน ของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ บำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและ ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริม การศึกษาและวิชาชีพชั้นสูงการทําราชการ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมถ่ายทอดและ พัฒนาเทคโนโลยีทำนุบำรุงศิลปและ วัฒนธรรมผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

ผู้วิจัยได้ทบทวนประเมินความเสี่ยง ของประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2545-2559) พบว่า ประเทศไทย จะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ความเสี่ยงอย่าง รุนแรงและหนักหน่วง จึงจำเป็นต้อง เตรียม การ สร้าง ภูมิคุ้มกัน อย่าง มี ประสิทธิภาพเพื่อให้ประเทศชาติมีความ มั่นคงแข็งแรง พร้อมที่จะเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น 6 ประการ คือ การบริหารภาครัฐที่อ่อนแอ โครงสร้าง ทางเศรษฐกิจที่ไม่สามารถรองรับการ เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โครงสร้างประชากร ที่มีวัยสูงอายุเพิ่มขึ้นค่านิยมที่ดิ่งงามเสื่อมถอย ประเพณีดั้งเดิมถูกบิดเบือน การเปลี่ยนแปลง ภายใต้อิทธิพลโลกาภิวัตน์ ประเทศไทยยังคง มีความเสี่ยงด้านความมั่นคง

ลักษณะองค์กรของมหาวิทยาลัย ราชภัฏตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ราชภัฏ พ.ศ.2547 กำหนดให้มหาวิทยาลัย ราชภัฏแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคล โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยังเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกอ.) กระทรวงศึกษาธิการ โดยหลักการดังกล่าวนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเป็นองค์กรวิชาชีพที่ต้องอาศัยทักษะหรือความชำนาญในการบริหารจัดการ โดยอาศัยฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาตรฐานเฉพาะทักษะวิชาชีพ ตลอดจนแนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร และแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นส่วนราชการภาครัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงต้องเป็นตัวจักรในการขับเคลื่อนระบบการบริหารราชการให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำนักนายกรัฐมนตรี กำหนดไว้ภายใต้บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้าราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) รวมทั้งข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ รวมทั้งการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์รวมถึงการ

จัดรูปแบบการบริหาร นำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการกำหนดกระบวนการวัดและประเมินผลตามยุทธศาสตร์ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการซึ่งหมายถึง “การบริหารความเสี่ยง” (Risk Management) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดนิยามและระบอบทบาทของการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

“การบริหารความเสี่ยง” จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งประเมินวัตถุประสงค์คุณภาพการให้บริการ โดยมีการนำระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างมีระบบและเป็นกระบวนการ ให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่จะต้องมีการดำเนินงานให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน มีการวัดผลและประเมินผลในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับผู้บริหารจนถึงองค์กรในภาพรวม”

เมื่อผู้วิจัยได้สำรวจข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพฯ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาเท่านั้น แต่ยังไม่มีการกำหนดแนวทางให้การบริหารความเสี่ยงไป บูรณาการกับนโยบายยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งต้อง

สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ตามแนวทางที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สำนักนายกรัฐมนตรี (จิริพร สุเมธีประสิทธิ์. 2552)

ผู้วิจัยมีความต้องการจะสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร โดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับหลักการแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมถึงสามารถตรวจสอบการทำงานในแต่ละขั้นตอนได้อย่างชัดเจนและจะทำให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครอย่างเป็นระบบเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อนำผลมาเป็นแนวทางของรูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้กับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรต่างๆ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

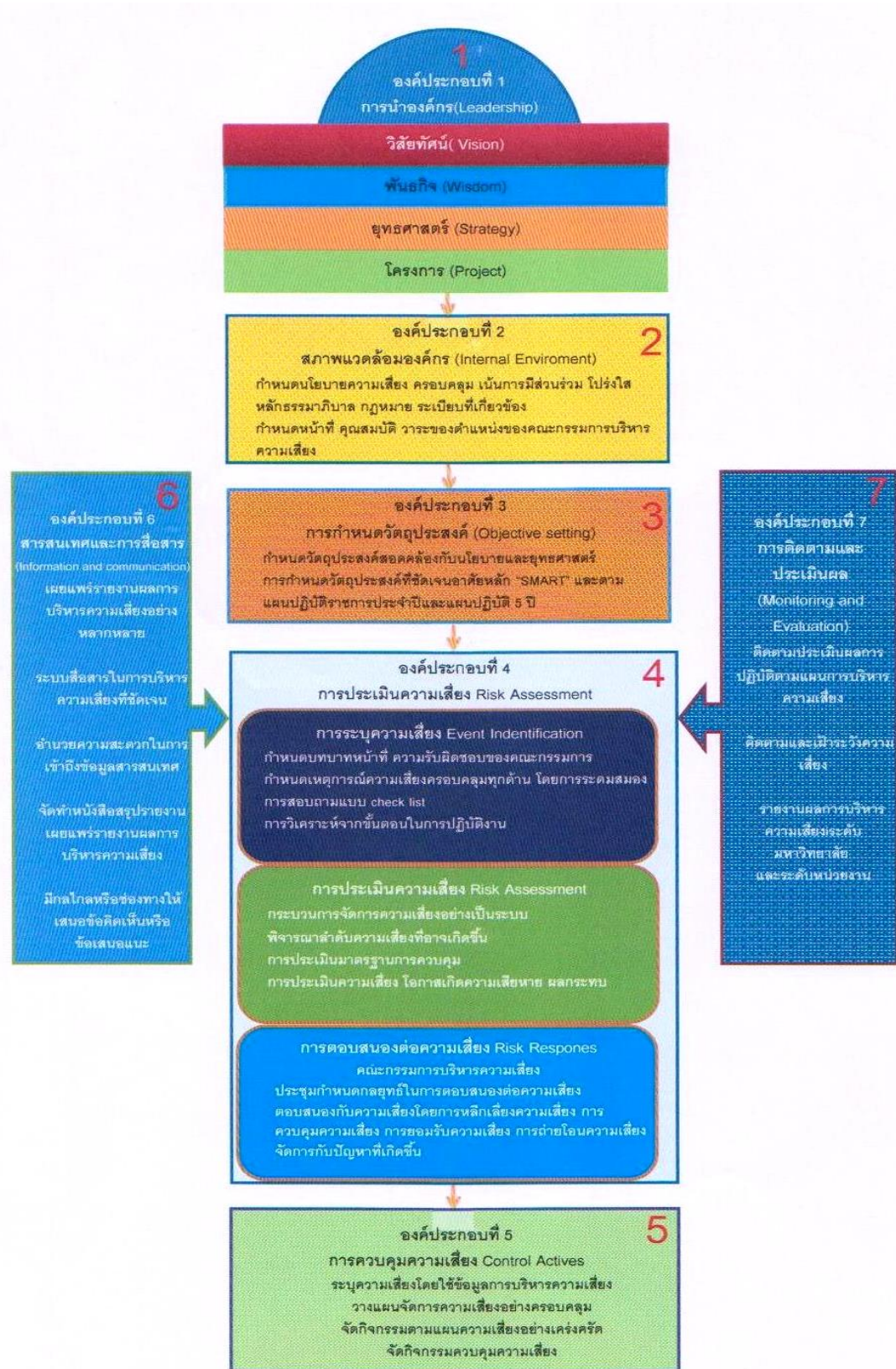
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ผลที่ต้องการคือข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ในปัจจุบัน

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการเอกสารคู่มือและรายงานประจำปีการบริหารความเสี่ยง การสัมภาษณ์ 5 คน และการตอบแบบสอบถาม 285 คน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร และการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ จากผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 5 คน



(ภาพประกอบที่ 1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร)

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1.1 สภาพการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีการดำเนินการโดยการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีระบบในการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดหรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต มีการจัดการการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ให้ผู้บริหารปฏิบัติและใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงโดยมีการทบทวนสม่ำเสมอ มีโครงสร้างสายงานรับผิดชอบตามลำดับชั้น ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินงาน โดยมีผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการหน่วยงานจัดการศึกษา เช่น คณะ ภาควิชา/เทียบเท่า วิทยาลัย ศูนย์ หน่วยงานสนับสนุนการศึกษา เช่น สำนักงานอธิการบดี กอง/เทียบเท่า หน่วยงานอื่นๆ

1.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพฯ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจากแนวทางการจัดการทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ก.พ.ร. และแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สกอ. มีผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการเพื่อประสานงานกับหน่วยงานในมหาวิทยาลัย จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงแนวทางปฏิบัติ มาตรการควบคุม แบบฟอร์มต่างๆ หลักเกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จของแผนการบริหารความเสี่ยง ร่างนโยบายให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ประสานกับหน่วยงานจัดการศึกษาและหน่วยงานสายสนับสนุนการศึกษา เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เสนอแนวปฏิบัติให้สภามหาวิทยาลัยทราบและพิจารณา

1.3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ในอนาคต สภาพการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 8 การติดตามประเมินผล รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 3 การระบุเหตุการณ์ และ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

1.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มีการบริหารความเสี่ยง 8 ด้าน มีขั้นตอน การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการอำนวยการ โดยมีกองนโยบายและแผนเป็นศูนย์กลางประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ จัดทำคู่มือ รวบรวมแผนบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานประสานไปหน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวบรวมแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานติดตามและประเมินผล จัดทำรายงานสรุปการดำเนินงานตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงการ เสนอคณะกรรมการอำนวยการเพื่อพิจารณาทุก 3, 6, 9 และ 12 เดือน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัยในรอบ 12 เดือน เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

2.1 รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1 การนำองค์กร 2 สภาพแวดล้อมองค์กร 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ 4 การประเมินความ

เสี่ยง 5 การควบคุมความเสี่ยง 6 สารสนเทศและการสื่อสาร 7 การติดตามประเมินผล

องค์ประกอบที่ 1 การนำองค์กร เป็นการกำหนดโดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัย หรือหัวหน้าหน่วยงาน ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 2 พันธกิจ 3 ยุทธศาสตร์ 4 โครงการ

องค์ประกอบที่ 2 สภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย ดังนี้

1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ยึดหลักธรรมาภิบาล กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุม เน้นการมีส่วนร่วม โปร่งใส

3) แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดหน้าที่ คุณสมบัติ วาระของตำแหน่ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ประกอบด้วย ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์

2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ มีความชัดเจนอาศัยหลัก “SMART” และตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติ 5 ปี

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ดังนี้



1) กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

2) กำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงครอบคลุมทุกด้าน โดยการระดมสมอง การสอบถามแบบ check list การวิเคราะห์จากขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

3) มีการระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และด้านอื่นๆ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ดังนี้

1) มีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

2) มหาวิทยาลัยพิจารณาลำดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและการประเมินมาตรฐานการควบคุม

3) ดำเนินการประเมินความเสี่ยงโดยการพิจารณาโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ

4) ดำเนินการวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการประเมินมหาวิทยาลัยได้นำความถี่ความรุนแรงความไม่แน่นอน ของการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงมาพิจารณาประกอบการประเมินความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยงประกอบด้วย ดังนี้

1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีการประชุมกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง

2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตอบสนองกับความเสี่ยงโดย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง

3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบที่ 5 การควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย ดังนี้

1) ดำเนินการประชุมเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลการบริหารความเสี่ยง

2) วางแผนจัดการความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

3) มีการจัดกิจกรรมตามแผนความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด

4) มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 6 สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ดังนี้

1) กำหนดการเผยแพร่รายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างหลากหลาย

2) มีระบบสื่อสารในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

3) อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ

4) มีการจัดทำหนังสือสรุปรายงานให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยทราบ

5) มีการเผยแพร่รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

6) มีกลไกหรือช่องทางให้  
เสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

องค์ประกอบที่ 7 การติดตาม  
ประเมินผล ประกอบด้วย ดังนี้

1) มีการติดตามประเมินผล  
การปฏิบัติตามแผน

2) ดำเนินการติดตามและเฝ้า  
ระวังความเสี่ยง

3) กำหนดให้มีการรายงาน  
ผลการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยและ  
ระดับหน่วยงาน

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสม  
รูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความ  
เหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความเสี่ยง  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร  
ทั้ง 7 องค์ประกอบ ในภาพรวม อยู่ในระดับ  
มากเมื่อ พิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า  
องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ  
องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง  
และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ  
องค์ประกอบที่ 5 การควบคุมความเสี่ยง

3. การประเมินรูปแบบการบริหาร  
ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต  
กรุงเทพมหานครเกี่ยวกับความเป็นไปได้และ  
ความเป็นประโยชน์ ในภาพรวม พบว่า (1)  
ความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่  
ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าเฉลี่ย  
องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง  
สูงสุด และค่าเฉลี่ย องค์ประกอบที่ 5 การ

ควบคุมความเสี่ยง ต่ำสุด (2) ความเป็น  
ประโยชน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด  
เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า  
ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย  
องค์ประกอบที่ 7 การติดตามประเมินผล  
สูงสุดและค่าเฉลี่ย องค์ประกอบที่ 5 การระบุ  
ความเสี่ยง ต่ำสุด

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยนำประเด็น  
สำคัญมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพและแนว  
ทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า  
สภาพของการบริหารความเสี่ยงของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร  
พบว่า มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่  
ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะยังไม่  
ปรากฏว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต  
กรุงเทพมหานคร มีรูปแบบการบริหารความ  
เสี่ยงมาก่อน แต่ยังมีการดำเนินการบริหาร  
ความเสี่ยงนั้นแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัย  
ราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ตระหนักถึง  
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้  
เป็นเพราะว่าการบริหารการศึกษาใน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร  
ดำเนินงานภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา  
และเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องได้แก่ เกณฑ์  
ประกันคุณภาพภายในของสถาบันและเกณฑ์  
การประกันคุณภาพภายในของสำนักรับรอง  
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

องค์การมหาชน (สมศ.) ซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญตัวหนึ่งในการประกันคุณภาพของการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร เห็นความสำคัญและดำเนินการอยู่ในระดับมากเพื่อแสดงถึงคุณภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2549: 10) ที่กล่าวว่า iva การบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องหลักในการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและความคาดหวังขององค์กรที่เกี่ยวข้องต่อการอุดมศึกษาและพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เฉพาะกลุ่มที่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินงานเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) พบว่า แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุเหตุการณ์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง 6) กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง 7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) การติดตามประเมินผล ทั้งนี้ การที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้แนวทางการบริหาร

ความเสี่ยงดังกล่าว อาจเนื่องมาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ และกลุ่มเล็กในเรื่องของการบริหารจัดการกับความเสี่ยง และมีประสบการณ์ในการบริหารงานในระดับอุดมศึกษาจนเป็นแบบอย่างที่ดี จึงเห็นว่าแนวทางทั้ง 8 องค์ประกอบเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผลในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร กำลังดำเนินการในเรื่องการมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งการมีการประเมินและการตอบสนองต่อความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ยังดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2545: 129) ได้ชี้ชัดว่าการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันมากขึ้น จึงควรมีนโยบายการส่งเสริมและเกื้อกูลการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ในรูปแบบต่างๆ ภายใต้อผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งกันและกัน

จะเห็นได้ว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 8 องค์ประกอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพรรณ รักเสียง (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการ

บริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน มีขั้นตอนดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขั้นตอนที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) การกำหนด นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง และ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยงและรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง และผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้และมีความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบการบริหาร

ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การควบคุมความเสี่ยง 6) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 7) การติดตามประเมินผล ซึ่งผ่านการตรวจสอบรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่ารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร (2533 : 17-35) ที่กล่าวถึง แนวทางการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย การกำหนดนโยบายของการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับงานวิจัยของเวสเตอร์แมน (George Westerman, 2006) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความจำเป็นในคุณค่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ และเบญจมาศ สะยิม (2549: 212) วิจัยเรื่อง การศึกษาการควบคุมภายใน โดยการประเมินตนเอง (Control self-assessment: CSA) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับอุดมศึกษา ซึ่งพบว่าการบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติของการควบคุมภายในโดยต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีการจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินตนเอง

โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระดับอุดมศึกษาประยุกต์ใช้

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าในภาพรวมรูปแบบมีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบ ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบทั้ง 7 เป็นองค์ประกอบหลัก ในการบริหารจัดการสถาบัน มีความครอบคลุมภารกิจการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สามารถสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติได้อย่างดียิ่ง ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบถูกสร้างและพัฒนาขึ้นจากข้อมูลพื้นฐานที่ถูกต้องเหมาะสมตามหลักและกระบวนการการสร้างและพัฒนานวัตกรรม โดยข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาเป็นข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากผลการวิจัย ผ่านการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ระดับสูง และผู้เชี่ยวชาญมีความรู้ลึกในศาสตร์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นผู้ช่วยกลั่นกรอง ตลอดจน

รูปแบบที่สร้างขึ้นผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพที่มีมาตรฐานและหลายขั้นตอน และในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นประกอบไปด้วยแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติได้อย่างดียิ่ง จึงทำให้รูปแบบมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ ขนิษฐา ชัยรัตนาวรรณ (2558) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1 การเตรียมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) วัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพร้อมระบุบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ 4) คู่มือการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง และ 5) ผู้สอนและ/หรือผู้ปฏิบัติ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ การดำเนินการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การจัดการ

ความเสี่ยง 6) การทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง 7) การติดตามผล และ 8) การทบทวน โดยมีการสื่อสารและการให้คำแนะนำร่วมอยู่ระหว่างขั้น ตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมภายนอก-ภายใน จนถึงการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มีความชัดเจน และสามารถสร้างแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างสมบูรณ์และถูกต้อง 2 การประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาจากการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ พบว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านความเหมาะสม โดยสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2) ด้านความเป็นไปได้ โดยมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับสำหรับผู้ปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานสามารถเข้าใจได้ง่าย โดยแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริง 3) ด้านความเป็นประโยชน์ ภาควิชาสามารถเตรียมความพร้อมและ

รองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนได้ อีกทั้งยังทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้น และสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องและ 4 ด้านความถูกต้อง ข้อมูลมีคุณภาพเชื่อถือได้ ทำให้มีรายงานสรุปผลการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้อง เชื่อถือได้

ดังนั้น องค์กรประกอบ 7 องค์กรประกอบ จึงมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์แก่การที่จะนำรูปแบบไปใช้ได้จริงในรายละเอียดของรูปแบบแต่ละองค์ประกอบมีแนวทางแนวปฏิบัติและรายละเอียดที่อธิบายไว้มีความชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติครอบคลุมภารกิจของการบริหารงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกภาครงานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในสถาบันมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเป็นรูปแบบที่สามารถจะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏได้อย่างดียิ่ง

## บรรณานุกรม

- ขนิษฐา ชัยรัตน์วารณ. (2558). การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนของภาควิชาในสถาบันการศึกษาเอกชน: การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO31000. ปรินซ์นิพนธ์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2554). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2554. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2556). พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงในของสถานอุดมศึกษาเอกชน. คุชฉินิพนธ์ระดับปรัชญาคุษฉินิพนธ์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553 (ฉบับเดือนกรกฎาคม 2553). เอกสารอัดสำเนา.
- Academic Risk. (2003). **Quality Risk Management in Higher Education (Inter Report)**. Colin Raban, Elizabeth Turner.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2004). **Fundamentals of Financial Management**. 10<sup>th</sup> Edition. Thomson, South Western.