

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ระดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก:
บริบทของสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย

Risk Management Strategies for Advancing Thai Universities to World-Class Institutions:
The Context of Higher in Thailand

Received: 14/08/2568

Revised: 2/06/2569

Accepted: 7/06/2569

เอื้อมเดือน แก้วสว่าง⁵⁰ และศุทธิดา ชวนวัน²

Auemduen Kaewsawang¹ and Sutthida Chuanwan²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย ศึกษาปัจจัยเสี่ยงหลักที่มหาวิทยาลัยไทยต้องเผชิญ และเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล โดยใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสารผ่านการทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์วรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ภายใต้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม และมาตรฐานสากล เช่น COSO และ ISO 31000 ผลการศึกษาพบว่า กรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมคือการใช้ Enterprise Risk Management หรือ ERM ที่บูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ร่วมกับการจัดทำ Risk Profile เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยเสี่ยงสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงินจากงบประมาณรัฐที่ลดลงและการแข่งขันระดับนานาชาติ ความเสี่ยงด้านคุณภาพวิชาการและการวิจัย จากข้อจำกัดในการผลิตผลงานระดับสากลและการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและความมั่นคงทางไซเบอร์ รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและการปฏิบัติตามข้อบังคับแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เสนอ ได้แก่ การวางระบบบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การใช้เทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อคาดการณ์ความเสี่ยง และการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคการศึกษา ภาครัฐ และภาคเอกชน ผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงระดับโลกได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง, ระดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก, สถาบันอุดมศึกษา

⁵⁰ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ชำนาญการพิเศษ), สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

*Corresponding Author E-mail: auemduen.kae@mahidol.ac.th

² รองศาสตราจารย์ ดร., สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

*Email: sutthida.chu@mahidol.ac.th

ABSTRACT

This study aims to analyze appropriate risk management concepts and frameworks for Thai higher education institutions, examine the major risk factors confronting Thai universities, and propose strategic approaches to enhance their international competitiveness. Employing documentary research, the study reviews, analyzes, and synthesizes relevant domestic and international literature based on Enterprise Risk Management and internationally recognized standards, particularly the COSO framework and ISO 31000. The findings reveal that the most suitable framework for Thai higher education institutions is the application of Enterprise Risk Management integrated with institutional strategy and supported by the development of a Risk Profile to strengthen strategic decision making. Key risk factors include financial risks arising from declining government budgets and increasing international competition, academic and research quality risks related to limitations in producing internationally recognized research and aligning curricula with labor market needs, technological and cybersecurity risks, and regulatory and compliance risks caused by changes in government policies and educational quality assurance standards. The proposed strategic approaches include establishing a strategic risk management system, defining institutional risk appetite, developing monitoring and early warning mechanisms, applying artificial intelligence and big data analytics to forecast emerging risks, and strengthening collaboration among higher education institutions, government agencies, and the private sector. The findings can serve as practical guidelines for Thai administrators in developing proactive risk management systems that enhance institutional competitiveness and enable sustainable adaptation to global changes.

Keywords: Risk Management, World-Class Universities, Higher Education Institutions

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 มหาวิทยาลัยมิได้มีบทบาทเพียงในฐานะสถาบันผลิตบัณฑิตเพื่อรองรับตลาดแรงงานเท่านั้น หากแต่ยังต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนาเศรษฐกิจ นวัตกรรม และทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกอย่างยั่งยืน (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566) ความคาดหวังต่อสถาบันอุดมศึกษาได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในด้านคุณภาพการศึกษา การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการมีบทบาทเชิงรุกในสังคมและเศรษฐกิจ บริบทการแข่งขันระหว่างประเทศที่ทวีความเข้มข้น ตลอดจนพลวัตทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมโลก ได้สร้างความท้าทายที่มหาวิทยาลัยไทยไม่อาจมองข้าม การที่มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นปัจจัยชี้ขาดต่อการอยู่รอดและการเติบโตในระยะยาว (Fraser, Quail, & Simkins, 2021; Yokoyama, 2018)

ปัจจุบันประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาทั้งสิ้น 171 แห่ง แบ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 83 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 70 แห่ง และสถานศึกษานอกสังกัด 18 แห่ง โดยมีนักศึกษาทุกระดับรวมกว่า 1.9 ล้านคน (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567ก) สถาบันเหล่านี้ถูกจัดกลุ่มตามพันธกิจหลักออกเป็น 5 กลุ่ม ตามกฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 ได้แก่ กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่น กลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา และกลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลให้ประเด็นความเสี่ยงที่แต่ละกลุ่มสถาบันเผชิญมีความแตกต่างกันทั้งในด้านการเงิน คุณภาพวิชาการ เทคโนโลยี และชื่อเสียงองค์กร

ในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาไทยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษภายใน (Internal Quality Assurance: IQA) เป็นกลไกหลักตามที่พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 กำหนดควบคู่กับการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ซึ่งพัฒนาจากกรอบ Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา มาใช้ยกระดับคุณภาพองค์กรสู่มาตรฐานสากล (กุลพัทธ์ กุลชาติดี และคณะ, 2566) ปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาที่เลือกใช้เกณฑ์ EdPEX แล้ว 94 สถาบัน โดยในปี พ.ศ.2569 มีเพียง 16 หน่วยงานเท่านั้นที่ผ่านการประเมินในระดับ 300 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต้นของความเป็นเลิศระดับสากล (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม [สป.อว.], 2569) สอดคล้องกับสิ่งที่กล่าวไว้ว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และยังมีช่องว่างระหว่างเจตนารมณ์กับผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมอีกมาก (รุ่งแก้ว พุ่มโพธิ์, 2566)

แนวโน้มสำคัญที่ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยไทย ได้แก่ การลดลงของประชากรวัยเรียน ความต้องการทักษะแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันระดับนานาชาติที่เพิ่มสูงขึ้น (Narawish & Lohakulwich, 2023) อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่ยังขาดแนวทางที่เป็นระบบและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง การดำเนินการในปัจจุบันมักเป็นลักษณะแยกส่วนและเน้นเฉพาะประเด็นด้านการเงินหรือการควบคุมภายใน ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการรองรับความไม่แน่นอนเชิงยุทธศาสตร์ (Hubbard, 2020) ในบริบทนี้ การบริหารความเสี่ยงจึงมิได้เป็นเพียงกระบวนการลดอันตราย แต่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินการทางวิชาการ และการพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกได้อย่างยั่งยืน

สถาบันอุดมศึกษาไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อนและหลากหลายมิติ ทั้งการหดตัวของฐานผู้เรียนจากวิกฤตประชากร ความไม่สอดคล้องระหว่างผลผลิตการศึกษากับความต้องการของตลาดแรงงาน ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่ทวีความรุนแรงขึ้น และช่องว่างระหว่างระดับคุณภาพที่เป็นอยู่กับมาตรฐานสากล ความท้าทายเหล่านี้มิได้เกิดขึ้นแยกส่วน หากแต่มีความสัมพันธ์เชิงระบบที่ส่งผลกระทบต่อกันอย่างต่อเนื่อง การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็นเงื่อนไขจำเป็นที่จะทำให้มหาวิทยาลัยไทยสามารถอยู่รอด แข่งขัน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเสี่ยงหลักที่มหาวิทยาลัยไทยต้องเผชิญในบริบทโลกปัจจุบัน
3. เพื่อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทยให้สามารถพัฒนาอย่างมีทิศทางและยั่งยืน

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้ที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ที่มุ่งทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐานในการจัดระเบียบข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง การศึกษาดำเนินการผ่านการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ งานวิจัย หนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และรายงานเชิงนโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการดำเนินการประกอบด้วย

- 1) การรวบรวมข้อมูล คัดเลือกเอกสารที่มีความน่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพเอกสาร ได้แก่ ความทันสมัย ความถูกต้องทางวิชาการ และความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของบทความ
- 2) การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์เอกสารในประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ (1) แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (2) ปัจจัยเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไทยกำลังเผชิญ และ (3) แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 3) การสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) นำผลการวิเคราะห์มาเชื่อมโยงและจัดระเบียบเป็นกรอบความเข้าใจใหม่ที่มีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบ พร้อมอภิปรายเชิงวิพากษ์ถึงข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของมหาวิทยาลัยไทย

ผลการศึกษาจากกระบวนการดังกล่าว จะสะท้อนให้เห็นทั้งแนวโน้ม แนวคิด และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทยในระยะยาว

ผลการศึกษา

บทความนี้ได้นำเสนอผลการศึกษเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เป็นระบบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิชาการ

1. แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย

บทความได้สังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอแนวคิดหลัก ทฤษฎี และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่สามารถประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยไทยในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาได้วิวัฒนาการจากแนวทางการลดผลกระทบเชิงลบที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ งานศึกษาของ Fraser, Quail และ Simkins (2021) ชี้ให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยควรมีลักษณะบูรณาการ (integrated) เข้ากับกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน และการกำกับดูแลองค์กร เพื่อให้ความเสี่ยงกลายเป็นปัจจัยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการเป็นเพียงอุปสรรคที่ต้องหลีกเลี่ยง อย่างไรก็ตาม งานศึกษาหลายชิ้นยังพบว่าการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งยังคงมีลักษณะเชิงรับ และขาดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ที่แท้จริงกับการพัฒนาองค์กรรวมของมหาวิทยาลัย (Hubbard, 2020)

จากแนวมโนดังกล่าว กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management (ERM) จึงได้รับการส่งเสริมให้เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารความเสี่ยงในภาคการศึกษา ERM เน้นการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรอย่างแนบแน่น (นุกูล แดงภูมิ, 2564) ERM สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษามองความเสี่ยงไม่เพียงในมิติของการป้องกันความสูญเสีย แต่ยังรวมถึงการแสวงหาโอกาส (Opportunity Seeking) และการสร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) ผ่านการบริหารความไม่แน่นอนอย่างชาญฉลาด

ในบริบทของประเทศไทย การศึกษาของรัชดาวรรณ กระสินธุ์ (2564) ซึ่งวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนเอกชน สะท้อนให้เห็นว่าวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคาดการณ์และการจัดการกับความไม่แน่นอนอย่างเป็นระบบ งานศึกษานี้พบว่าการสื่อสารความเสี่ยงในทุกระดับองค์กร การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้พื้นฐานด้านความเสี่ยง และการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการวางแผนและการดำเนินงานประจำวัน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยลดโอกาสการเกิดวิกฤติ และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยควรมีลักษณะบูรณาการ เชิงกลยุทธ์ และเชิงรุก โดยต้องหลีกเลี่ยงการมองความเสี่ยงในเชิงลบเพียงด้านเดียว และปรับเปลี่ยนทัศนคติขององค์กรให้เห็นว่าความเสี่ยงเป็นทั้งภัยคุกคามและโอกาสในเวลาเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการบริหารความไม่แน่นอน

อย่างสร้างสรรค์ การนำแนวคิด ERM มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมจึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการเสริมสร้างเสถียรภาพ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทยในระยะยาวอย่างยิ่ง

ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไทย การเลือกกรอบแนวคิดที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญ กรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ ได้แก่

กรอบแนวคิด: COSO, ISO 31000, Higher Education Risk Profile

ในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไทย การเลือกกรอบแนวคิดที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างระบบการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กรอบแนวคิด COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2017) ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในระดับสากลในฐานะแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เน้นการบูรณาการกับกลยุทธ์องค์กร COSO กำหนดองค์ประกอบสำคัญห้าประการ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ การระบุและประเมินความเสี่ยง การกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยง การสื่อสารและการรายงาน และการติดตามและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นว่าการบริหารความเสี่ยงไม่ควรเป็นกระบวนการแยกส่วน แต่ต้องฝังอยู่ในทุกมิติของการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสามารถในการสร้างมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017)

1.2 มาตรฐาน ISO 31000:2018

มาตรฐานสากลที่นำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ยืดหยุ่น ซึ่งจัดทำโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน ได้นำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ยึดหลักการสากลและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทุกประเภทขององค์กร มาตรฐานนี้เน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างองค์กร กระบวนการตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นหลักการที่สำคัญ เช่น การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการพัฒนาต่อเนื่อง (International Organization for Standardization [ISO], 2018) ความยืดหยุ่นของแนวทาง ISO 31000 ทำให้เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีโครงสร้างซับซ้อนและต้องเผชิญกับพลวัตของสังคมและเทคโนโลยี

1.3 การจัดทำ Higher Education Risk Profile

เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย โดยเน้นการระบุประเภทของความเสี่ยงที่มีลักษณะเฉพาะสำหรับภาคการศึกษา เช่น ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา การเงิน เทคโนโลยี และชื่อเสียง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความเสี่ยงเฉพาะกลุ่มช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023; National Institute of Standards and Technology [NIST], 2024) การมี Risk Profile ที่ชัดเจนไม่เพียงแต่ช่วยในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ แต่ยังช่วยในการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มียุทธศาสตร์และแนวทางการจัดการที่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป การบูรณาการกรอบแนวคิด COSO และ ISO 31000 ร่วมกับการพัฒนา Higher Education Risk Profile จะช่วยให้มหาวิทยาลัยไทยสามารถสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่มีความครอบคลุม

ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับสากลอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดและมาตรฐานเหล่านี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และสามารถรับมือกับปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การนำกรอบแนวคิดและมาตรฐานเหล่านี้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยไทยนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน

2. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไทย

การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยไทยจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจปัจจัยเสี่ยงหลักที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว อาทิ การลดลงของประชากรวัยเรียน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และความผันผวนทางเศรษฐกิจ จากการวิเคราะห์เอกสารนโยบายระดับชาติ รายงานวิจัย และบทวิจารณ์ทางวิชาการ พบว่ามหาวิทยาลัยไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านการเงิน มหาวิทยาลัยไทยกำลังเผชิญกับความเสี่ยงทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการลดลงของจำนวนนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผลจากโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยข้อมูลจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ข้อมูลปีการศึกษา 2567 พบว่า ประเทศไทยมีจำนวนนักศึกษาในระบบอุดมศึกษารวมทั้งสิ้น 1,896,873 คน (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567ก) ปัจจัยเร่งสำคัญคือ อัตราการเกิดของไทยที่ลดลงต่ำกว่า 500,000 คน เป็นครั้งแรกในรอบ 75 ปี และจำนวนผู้เสียชีวิตสูงกว่าจำนวนเด็กเกิดใหม่แล้ว ส่งผลให้ฐานผู้เรียนหดตัวอย่างต่อเนื่อง (The Standard, 2568) ผลกระทบเชิงสถาบันเห็นได้ชัดจากกรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งที่บางสาขาวิชาเปิดรับนักศึกษา 30–50 คน แต่มีผู้สมัครเพียง 6–10 คน นับเป็นวิกฤตที่อาจนำไปสู่การควมรวบสถาบันในอนาคตอันใกล้ (ประชาชาติธุรกิจ, 2562) แนวโน้มนี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้ที่ไม่แน่นอน และจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อหารายได้ทางเลือกเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน

2.2 ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา เป็นอีกประเด็นสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม มหาวิทยาลัยไทยจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านทักษะดิจิทัล ความสามารถข้ามสาขาวิชา และการคิดเชิงวิพากษ์ (OECD, 2023) หลักฐานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนความเสี่ยงด้านนี้ชัดเจน คือ ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ณ สิ้นปี 2567 พบว่า กลุ่มที่มีอัตราว่างงานสูงที่สุดคือผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีจำนวนกว่า 91,000 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567) ยิ่งไปกว่านั้น ยังพบปรากฏการณ์ที่ตำแหน่งงานว่างควบคู่กับคนว่างงาน อันสะท้อนถึงความไม่สอดคล้องของทักษะ (Skill Mismatch) ระหว่างแรงงานที่มีอยู่กับตำแหน่งงานที่เปิดรับ ซึ่งกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการจ้างงาน (เรื่องรอง สุวรรณการ, 2568) หากสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ทันเวลา ก็มีแนวโน้มที่จะสูญเสียความน่าสนใจในสายตาของนักศึกษาภาคอุตสาหกรรม และตลาดแรงงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความอยู่รอดในระยะยาว

2.3 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและความมั่นคงทางไซเบอร์ มหาวิทยาลัยไทยกำลังเผชิญกับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการเรียนการสอนออนไลน์ การจัดเก็บข้อมูลนักศึกษา และการวิจัยที่ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) สถิติจากสำนักงาน

คณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) รายงานว่า ในช่วงเดือนมกราคม-เมษายน พ.ศ. 2569 หน่วยงานด้านการศึกษาของประเทศไทยถูกโจมตีทางไซเบอร์มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทุกภาคส่วน โดยพบจำนวนเหตุการณ์การโจมตีสูงถึง 577 ครั้ง สะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของภาคการศึกษา ซึ่งกำลังเผชิญความเสี่ยงที่ทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ยังปรากฏกรณีการรั่วไหลของข้อมูลนักเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวนกว่า 3.1 ล้านบัญชี ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2567 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องโหว่ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ยังคงเป็นประเด็นท้าทายสำคัญของสถาบันการศึกษาไทย (PPTV Online, 2567) สถานการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการยกระดับมาตรการด้านการคุ้มครองข้อมูลและการบริหารจัดการความเสี่ยงทางไซเบอร์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ มาตรฐาน NIST Cybersecurity Framework 2.0 (NIST, 2024) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบป้องกัน การตรวจจับ และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปกป้องข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือขององค์กร โดยเฉพาะภายใต้บริบทของการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานต้องมีมาตรการในการดูแลและคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเหมาะสมและรัดกุม

2.4 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk) มิติความเสี่ยงนี้มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมากในยุคดิจิทัล มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกที่สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างทันท่วงที การรั่วไหลของข้อมูลนักศึกษาส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร ทำให้ความเชื่อมั่นของสาธารณะลดลง และนำไปสู่ความเสี่ยงทางกฎหมาย เนื่องจากสถาบันอาจถูกมองว่าละเลยในการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (IPB, 2026) นอกจากนี้ กรณียุติทางวิชาการ ความขัดแย้งทางสังคม หรือความผิดพลาดในการสื่อสารสาธารณะที่แพร่กระจายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ล้วนสร้างความเสียหายเชิงโครงสร้างต่อความเชื่อมั่นของสังคมได้ในระยะยาว (Yokoyama, 2018) ดังนั้น มหาวิทยาลัยไทยจึงต้องมีระบบเฝ้าระวังและจัดการชื่อเสียงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถตอบสนองต่อวิกฤตสื่อสาร (Crisis Communication) ได้อย่างทันท่วงทีในยุคข้อมูลข่าวสาร

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงหลักดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยไทยต้องกำหนด Risk Profile ของตนเองอย่างแม่นยำโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน และพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของสถาบัน การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

3. แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไทยให้สามารถแข่งขันในระดับสากล

จากการสังเคราะห์ข้อมูลและกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ บทความได้นำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งระดับนโยบาย การวางแผน การพัฒนาระบบภายใน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและการแข่งขันของมหาวิทยาลัยไทยในระดับสากล

3.1 การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยไทยจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากแนวทางเชิงรับที่เน้นการป้องกันเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งใช้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าและเสริมความสามารถในการแข่งขัน กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยระดับโลกที่ประสบความสำเร็จสะท้อนให้เห็นแนวทางที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (NUS) ได้จัดตั้งสำนักงานบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Office of Risk Management and Compliance: ORMC) โดยมีวิสัยทัศน์ว่า "Building Resilience, Shaping Opportunities" ซึ่งมุ่งสร้างความเป็นหุ้นส่วนที่เชื่อถือได้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส โดย NUS ใช้แนวทางสามเสาหลัก ได้แก่ เทคโนโลยี (Technology) โอกาส (Opportunities) และวัฒนธรรม (Culture) หรือที่เรียกว่า TOC Approach ในการขับเคลื่อนระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (National of Singapore, 2567) สำหรับในบริบทของไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) โดยมีศูนย์บริหารความเสี่ยงเป็นหน่วยงานที่สนองตอบเป้าหมายหลักสำคัญ 3 ประการ คือ future leaders, impactful research and innovation และ sustainability ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย “Innovations for Society” (อริฐธะ ฉัตรมาลาทอง, 2567) นอกจากนี้ ได้เปิดหลักสูตรออนไลน์ ERM บนแพลตฟอร์ม Chula MOOC (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2568) เพื่อเสริมสร้างมุมมองเชิงกลยุทธ์และเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนในโลกยุคปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นถึงการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ

3.2 บทบาทของเทคโนโลยีในการบริหารความเสี่ยง

การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในกระบวนการบริหารความเสี่ยงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมศักยภาพในการวิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงที่ซับซ้อน เทคโนโลยี Blockchain และ Big Data Analytics ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มความแม่นยำ ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือในการจัดการข้อมูลความเสี่ยง (Chowdhury, Sarkar, Paul, & Shukla, 2023) ในขณะที่ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Machine Learning มีบทบาทสำคัญในการพยากรณ์เหตุการณ์เสี่ยงและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงคาดการณ์ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการติดตามและจัดการความเสี่ยงที่มีความคล่องตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

3.3 การกำหนด Risk Appetite และการเฝ้าระวังแบบเรียลไทม์

อีกองค์ประกอบสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์คือการกำหนด Risk Appetite อย่างชัดเจนในระดับองค์กร การกำหนดขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับได้ ช่วยให้การตัดสินใจเชิงนโยบายมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (นุกูล แดงภูมิ, 2564) มหาวิทยาลัยที่มีการกำหนด Risk Appetite อย่างเป็นระบบจะสามารถบริหารความเสี่ยงเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อชื่อเสียงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

นอกจากนี้ การเฝ้าระวังความเสี่ยงแบบเรียลไทม์เป็นอีกหนึ่งกลไกที่จำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนา Risk Dashboard ที่สามารถแสดงข้อมูลสถานะความเสี่ยงได้แบบทันทีทันใด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและดำเนินการตอบสนองได้อย่างทันท่วงที (NIST, 2024) ซึ่งการประเมินสถานะความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยและระดับองค์กรแบบเรียลไทม์ ส่งผลให้สามารถวางแผนกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงได้แม่นยำและยืดหยุ่นต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การกำหนดขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และการเฝ้าระวังความเสี่ยงแบบเรียลไทม์ ไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ แต่ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัยไทยในเวทีโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นแนวทางที่สามารถช่วยลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลในมหาวิทยาลัยได้อีกด้วย

4.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐกิจ และรัฐบาล

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐกิจ และรัฐบาลถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยเฉพาะในบริบทที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนสูง การพึ่งพาเพียงศักยภาพภายในองค์กรอาจไม่เพียงพอ การเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงทรัพยากร เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ รวมถึงช่วยกระจายความเสี่ยงและเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD, 2023; นุกูล แดงภูมิ, 2564)

4.1 ความร่วมมือกับภาครัฐกิจ ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรับรู้และเข้าใจแนวโน้มความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาคการผลิตและบริการได้อย่างใกล้ชิด เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเสี่ยงด้านแรงงาน หรือความเสี่ยงด้านความมั่นคงของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความร่วมมือดังกล่าวยังเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย และนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ภาครัฐกิจ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับระบบการศึกษาทั้งในเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์ (กุลพัทธ์ กุลชาติติกุล และคณะ, 2566)

4.2 ความร่วมมือกับภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐสามารถมีบทบาทเป็น “ผู้กำกับดูแล” โดยเฉพาะในการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ การจัดสรรงบประมาณ

สนับสนุน การออกข้อกำหนดและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงาน ภายในกรอบของธรรมาภิบาล และการมีนโยบายที่สนับสนุนการจัดการความเสี่ยงในระดับสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยลดความไม่แน่นอนจากปัจจัยนโยบาย และเพิ่มความเชื่อมั่นในระบบการบริหารภาครัฐด้าน การศึกษา

4.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยเสริมศักยภาพ การบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะในมิติเชิงเปรียบเทียบและการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ทั้งใน ระดับประเทศและระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงสามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงให้กับ มหาวิทยาลัยที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทั้งนี้เครือข่ายยังสามารถสนับสนุนการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงร่วม (Shared Risk Intelligence Platform) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มร่วมกัน และกำหนดนโยบายตอบโต้ใน ระดับระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐกิจ และภาครัฐ เป็นองค์ประกอบที่ หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไทยในยุคใหม่ เพราะการจัดการ ความเสี่ยงในลักษณะ “สถาบันเดียว” ย่อมไม่เพียงพออีกต่อไป แต่ต้องอาศัยการดำเนินงานแบบ “ความร่วมมือ” เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถรองรับความซับซ้อนของระบบการศึกษาที่ต้องเผชิญกับบริบทโลกที่ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดังนั้น ในการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยระดับโลกช่วยลดความเสี่ยงด้านคุณภาพทางวิชาการและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรที่ได้ มาตรฐานสากล ขณะที่ความร่วมมือกับภาครัฐกิจช่วยลดความเสี่ยงด้านการเงินและส่งเสริมการวิจัยที่นำไปใช้ได้ จริง บทบาทของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายสนับสนุนมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบริบทของการพัฒนามหาวิทยาลัยไทยให้สามารถก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก การ บริหารความเสี่ยงได้กลายมาเป็นกลไกสำคัญที่มีใช้เพียงการป้องกันผลกระทบในเชิงลบ แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกล ยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่น ความโปร่งใส และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การศึกษานี้ได้ แสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงในระดับอุดมศึกษาไม่สามารถพิจารณาในกรอบแคบเฉพาะด้านการเงินหรือ การดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องขยายความเข้าใจไปยังความเสี่ยงในมิติเชิงระบบ ทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี คุณภาพการศึกษา และความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ

จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยเสี่ยงหลักทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงระบบอย่างมีนัยสำคัญ โดยความ เสี่ยงด้านการเงินจากการลดลงของจำนวนนักศึกษา ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจาก ข้อจำกัดด้านงบประมาณอาจกระทบต่อการพัฒนาหลักสูตรและอาจารย์ ซึ่งท้ายที่สุดอาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้าน ชื่อเสียง เมื่อบัณฑิตไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยเร่งสำคัญ เนื่องจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ไม่เพียงสร้างต้นทุนทางการเงินที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ แต่ยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและความเชื่อมั่นของสังคมต่อสถาบันอุดมศึกษาอีกด้วย ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของความเสี่ยงในลักษณะองค์รวม และนำไปสู่ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) แบบบูรณาการ ซึ่งแตกต่างจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบแยกส่วนที่ยังพบได้ทั่วไปในมหาวิทยาลัยไทยปัจจุบัน (Hubbard, 2020; นุกูล แดงภูมิ, 2564)

ทั้งนี้การบูรณาการแนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยงจากแหล่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ เช่น COSO และ ISO 31000 รวมถึงแนวปฏิบัติอย่าง NIST Cybersecurity Framework 2.0 เป็นแนวทางที่สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะหากสามารถบูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์องค์กร การวางแผนพัฒนา และระบบการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกระดับ ดังที่กรณีศึกษาของ NUS ซึ่งใช้แนวทาง TOC (Technology, Opportunities, Culture) แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จของ ERM ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง (National of Singapore, 2567)

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงหลักที่มหาวิทยาลัยไทยต้องเผชิญ เช่น ความไม่มั่นคงทางการเงิน การลดลงของจำนวนนักศึกษา การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยนานาชาติ และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ล้วนชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแนวทางบริหารองค์กรสู่รูปแบบที่เน้นการคาดการณ์ล่วงหน้าและการประเมินสถานการณ์แบบเรียลไทม์ และการยกระดับสู่ความเป็นเลิศด้วย AI และ Big Data แสดงให้เห็นถึงเส้นทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับมหาวิทยาลัยไทยในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและมีประสิทธิผล

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคเอกชนเป็นอีกกลไกสำคัญในการเสริมความสามารถของระบบการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการแบ่งปันข้อมูล การเรียนรู้ร่วมกัน และการจัดการความเสี่ยงข้ามองค์กร ดังที่ OECD (2023) และนุกูล แดงภูมิ (2564) ชี้ให้เห็นว่าในยุคที่ความเสี่ยงมีลักษณะเชื่อมโยงกันข้ามองค์กรและข้ามภาคส่วน การจัดการในลักษณะ "สถาบันเดียว" ย่อมไม่เพียงพออีกต่อไป

ข้อจำกัดของการศึกษา การศึกษานี้มีข้อจำกัดสำคัญหลายประการที่ควรคำนึงถึงในการนำไปใช้ ประการแรก เนื่องจากการเป็นการศึกษาข้อค้นพบจึงอิงอยู่กับเอกสารและงานวิจัยที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจไม่สะท้อนสถานการณ์จริงของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่มีบริบทแตกต่างกัน ประการที่สอง การศึกษานี้ครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวม โดยยังไม่ได้แยกวิเคราะห์ตามประเภทสถาบันหรือกลุ่มยุทธศาสตร์ทั้ง 5 กลุ่ม ซึ่งอาจมีความเสี่ยงและความต้องการด้านการบริหารที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). กฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564. <https://www.mhesi.go.th/index.php/all-legal/76-ministerial-regulation/3382-ministerial-regulation-.html>
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). รายงานสรุปผลการใช้จ่ายงบประมาณ พ.ศ. 2566. <https://www.mhesi.go.th/index.php/stg-policy/download/244/9852/26.html>
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2567ก). ข้อมูลนักศึกษา ปีการศึกษา 2567. ระบบเผยแพร่สารสนเทศอุดมศึกษา https://info.mhesi.go.th/homestat_std.php
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2567ข). ข้อมูลสถาบันอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2567. ระบบเผยแพร่สารสนเทศอุดมศึกษา. https://info.mhesi.go.th/homestat_academy.php
- กุลพัทธ์ กุลชาติติก, พันธุ์งาม อัครเดช, และสืบเสาะ สืบสาย. (2566). พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาด้วยแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 5(3), 747–758.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2568). จุฬาฯ เปิดคอร์สออนไลน์ฟรี "การบริหารความเสี่ยงองค์กร" บน Chula MOOC. <https://www.chula.ac.th/news/256696/>
- นุกูล แดงภูมิ. (2564). การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เครื่องมือบริหารเชิงรุกปัจจัยความสำเร็จขององค์กร. *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรีรับใช้สังคม*, 7(1), 54–71.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2562, 19 สิงหาคม). วิกฤต "ราชภัฏ" นศ.ลดฮวบปีคบวบรวม. <https://www.prachachat.net/education/news-361674>
- PPTV Online. (2567, กุมภาพันธ์ 7). เช็กสถิติภัยคุกคามไซเบอร์ ปี 66 หน่วยงานไหน โดนแฮกเยอะสุด? PPTVHD36. <https://www.pptvhd36.com/news/ไอที/216557>
- รัชดาวรรณ กระสินธุ์. (2564). การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- รุ่งแก้ว พุ่มโพธิ์. (2566). อุดมศึกษาไทยกับก้าวใหม่สู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 13(3), 872–884.
- เรืองรอง สุวรรณการ. (2568). บทวิเคราะห์แรงงาน: แรงงานจบใหม่กับภาวะว่างงาน. https://bigdata.mol.go.th/lmis/upload/labour_pdf/analysis_may.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ. (2567). สถิติภัยคุกคามทางไซเบอร์ ปี พ.ศ. 2567. <https://data.go.th/dataset/gdpublish-ro7irasuk>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2569). หน่วยงานที่ใช้เกณฑ์ EdPEx (EdPExV). <http://www.edpex.org/p/edpex-network.html>

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2567). รายงานการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร ไตรมาสที่ 4 พ.ศ. 2567. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง. (2567). จัดการความเสี่ยงอย่างไร ให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย Higher Education Risk Management. The Standard. (2568, 13 กุมภาพันธ์). วิฤตประชากรไทยลด 5 ปีติด เหลือ 65.9 ล้านคน กระทบ GDP รุนแรง. <https://thestandard.co/thai-population-decline-2024-gdp-impact/>
- Chowdhury, S., Sarkar, A., Paul, S. K., & Shukla, N. (2023). Blockchain technology adoption for managing risks in operations and supply chain management: Evidence from the UK. *Annals of Operations Research*, 327(1), 1–36. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04487-1>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management – Integrating with strategy and performance*. COSO.
- Fraser, J. R. S., Quail, R., & Simkins, B. (2021). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (2nd ed.). Wiley.
- Hubbard, D. W. (2020). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it* (2nd ed.). Wiley.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. ISO.
- IPB . (2026, February 9). Alleged student data leak, IPB cybersecurity expert warns of serious risks. <https://www.ipb.ac.id/news/index/2026/02/alleged-student-data-leak-ipb-university-cybersecurity-expert-warns-of-serious-risks/>
- Narawish, C., & Lohakulwich, P. (2023). Challenges of research universities in Thailand in the era of education disruption. *NIDA Development Journal*, 61(2), 82–101. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NDJ/article/view/256901>
- National Institute of Standards and Technology. (2024). *Cybersecurity framework 2.0*. U.S. Department of Commerce. <https://www.nist.gov/cyberframework>
- National of Singapore, Office of Risk Management and Compliance. (2567). *Building resilience, shaping opportunities*. <https://www.nus.edu.sg/ormc>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/education-at-a-glance-2023_581c9602.html

Yokoyama, K. (2018). The rise of risk management in the universities: A new way to understand quality in management. *Quality in Higher Education*, 24(1), 3–18.

<https://doi.org/10.1080/13600869.2018.1425080>