

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงบทสรุปในการพัฒนาระบบการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6.1 บทสรุปของการศึกษา

เป็นที่ทราบกันเป็นอย่างดีว่าสถาบันอุดมศึกษาได้มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อจุดมุ่งหมายในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ การพัฒนางานวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอันเป็นภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นฐานกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ทัดเทียมในประชาคมโลกได้ ซึ่งในการประกันคุณภาพการศึกษานั้น มีกระบวนการตรวจประเมินคุณภาพเป็นองค์ประกอบ เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อนำข้อสรุปที่ได้จากการตรวจประเมินมาประกอบการพิจารณาหาวิธีการหรือแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ในการวิจัยฉบับนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง โดยประยุกต์แนวทางตามมุมมองของ Balanced Scorecard อันประกอบด้วยการพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านวิจัย ด้านบริการและสนับสนุน และด้านบริการวิชาการเพื่อให้ผู้ตรวจได้ศึกษาและปรับใช้ในการให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานรับตรวจ (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) การพัฒนาแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) และการสร้างระบบสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าของหน่วยงานให้บริการการตรวจและผู้ตรวจ (มุมมองด้านลูกค้า)

แนวทางในการศึกษาเพื่อพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีนั้น ได้ดำเนินการเทียบวัด (Benchmarking) เพื่อพิจารณาคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่าง (Benchmark) จากผลคะแนนการตรวจประเมินประเมินคุณภาพ/SAR (Self Assessment Report) ร่วมกับการวิเคราะห์จุดเด่นจากรายงานการตรวจ รายงานการตรวจประเมินคุณภาพภายใน/SAC (Self Assessment Checklist) และรายงานการตรวจติดตาม (Surveillance Report) กำหนดกรอบการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ จากนั้นดำเนินการเก็บข้อมูล ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีโดยวิธีการสัมภาษณ์ ส่องแบบสอบถาม นำข้อมูลที่รวบรวมได้ผนวกกับแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลและประกาศนียบัตรจากการประกวดรางวัลคุณภาพจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CU-Quality Prizes ประจำปี 2548 มาวิเคราะห์และเขียนกรณีศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี 4

เล่ม ได้แก่ คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารการเรียนการสอน (Good Learning Management Practices Manual) คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานวิจัย (Good Research Management Practices Manual) คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารการบริการและสนับสนุน (Good Service and Supporting Management Practices Manual) และคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารบริการวิชาการ (Good Academic Service Management Practices Manual) โดยแบ่งกลุ่มหน่วยงานตามภารกิจหลัก จากการดำเนินการพัฒนา คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานแบบอย่างนั้น เป็นกระบวนการในการดำเนินการเก็บรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานว่ามีวิธีการอย่างไรจึงมีผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี ประกอบกับวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จและกระบวนการหรือวิธีการอื่นๆ ที่นำไปสู่แนวทาง ปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนี้ยังได้รวบรวมเอกสารสนับสนุนและแบบฟอร์มต่างๆ ไว้ใน คู่มือฯ เพื่อให้ผู้ใช้ได้ศึกษาและนำไปปรับใช้ได้

สำหรับการพัฒนาแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงนั้น ได้เริ่มต้นจาก การกำหนดองค์ประกอบของการตรวจประเมิน การวิเคราะห์สาระแนวทางการประเมินคุณภาพ การ ประเมินการควบคุมภายใน การประเมินการบริหารความเสี่ยงจากองค์กรให้การรับรองและ/หรือ องค์กรให้การตรวจสอบระดับชาติและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยใช้แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram) เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์จุดที่ควรประเมินและแนวทางปฏิบัติการประเมิน จากนั้นนำมา วิเคราะห์ร่วมกันและจัดทำแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการ บริหารความเสี่ยง และการวางระบบควบคุมภายในและลักษณะการตรวจรูปแบบใหม่ของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

จากการดำเนินการพัฒนาแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง สามารถสรุป ได้ว่า องค์ประกอบการตรวจประเมิน ประกอบด้วย

1. การวางแผนการตรวจ ควรวางแผนการตรวจตามฐานความเสี่ยง ซึ่งเริ่มต้นจากการพิจารณา วัตถุประสงค์/เป้าหมายและผลการดำเนินงาน (Output) ตามตัวชี้วัดคุณภาพและ/หรือ ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่หน่วยงานรับตรวจกำหนด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานของ ตัวชี้วัดคุณภาพและ/หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงหลักที่มีระดับความเสี่ยงสูง มีผลการ ดำเนินงานผิดปกติ และ/หรือมีความโดดเด่น จากนั้นค้นหาและระบุกระบวนการหลักที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และควบคุมปัจจัยเสี่ยง
2. การตรวจเอกสาร ศึกษากลยุทธ์/นโยบาย/แผนงาน/โครงการ/ข้อมูลและเอกสารต่างๆ (QM, PM, WI, SD) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI/KQI) และ/หรือดัชนีความ เสี่ยงหลัก (KRI) และทำความเข้าใจหน่วยงานรับตรวจ อาทิ พันธกิจ ขอบเขต วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระบบการดำเนินงาน เป็นต้น

3. การดำเนินการตรวจ ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงและระดับความเสี่ยง วิเคราะห์ระดับความเข้มงวดของมาตรการควบคุม ดำเนินการตรวจสอบการทำงานจริงของกระบวนการ/มาตรการควบคุม คำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ตลอดจนพิจารณามาตรการควบคุมเพิ่มเติมที่จำเป็นต้องมี
4. การวิเคราะห์และสรุปผลการตรวจ ควรสรุปผลการตรวจกระบวนการ/กิจกรรมหลัก (ข้อเท็จจริงจากการตรวจสอบ) ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต และความโดดเด่น/แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) เป็นรายตัวชี้วัดที่เลือกตรวจ (KPI/KQI-KRI) รวมทั้งการติดตามการปรับปรุง/พัฒนาตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ
5. การจัดทำรายงานผลการตรวจ ควรเขียนในเชิงสรุปที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและหลักฐานทั้งหมด ซึ่งให้เห็นปัญหาและคุณภาพของหน่วยงาน เขียนโดยใช้คำและข้อความที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย ชัดเจน และได้รับการเห็นการเห็นชอบจากหน่วยงานรับตรวจ
6. การสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานรับ กำหนดให้สำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจทุกครั้งหลังดำเนินการตรวจประเมินโดยใช้แบบสำรวจ จากนั้นรวบรวม สรุป และวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจในรอบ 1 ปี

ในส่วนของการสร้างระบบสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานหลังจากได้รับการตรวจประเมินคุณภาพจากผู้ตรวจซึ่งกำหนดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการตรวจประเมิน โดยการจัดทำแบบสำรวจซึ่งระบุรายการหรือหัวข้อของการสำรวจและประเมินความพึงพอใจซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินกระบวนการตรวจตั้งแต่การวางแผนการตรวจจนถึงการรายงานการตรวจในภาพรวม และการประเมินคุณภาพของผู้ตรวจเป็นรายบุคคล โดยผู้รับตรวจในแต่ละพื้นที่รับการตรวจ และกำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และเอกสารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสำรวจ ทั้งนี้ เพื่อนำผลสำรวจความพึงพอใจที่ได้รับไปวิเคราะห์และนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงระบบหรือกระบวนการตรวจประเมินให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

และในส่วนของการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงนั้น ได้ดำเนินการทดลองในกิจกรรมการอบรมการตรวจรูปแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจสอบคุณภาพภายใน (IQA) ของสำนักบริหารวิชาการเพื่อประเมินผลการพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการบริการและสนับสนุนและคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการบริการวิชาการและแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง สามารถสรุปผลได้ว่า

- คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการบริการและสนับสนุนและคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการบริการวิชาการนั้น ผู้ประเมินซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าผู้ตรวจส่วนกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิทยาการอบรม ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ หัวหน้าสาย

สายงานบริหารระบบประกันคุณภาพ มีความเห็นด้วยอย่างมากว่า คู่มือฯ ที่พัฒนาขึ้นมีความเข้าใจง่าย ความสมบูรณ์ของเนื้อหา ได้เพิ่มเติมความรู้ สามารถนำมาปรับใช้ในการเสนอแนะแก่หน่วยงาน เป็นทางลัดที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีขึ้น ช่วยในการพิจารณาว่าควรปรับปรุงด้านใด และช่วยลดระยะเวลาในการเตรียมพร้อมก่อนเข้าตรวจประเมิน โดยมีผลคะแนนทั้งหมดเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 จากการสอบถาม 5 สเกล คือ 5, 4, 3, 2 และ 1

- แนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง จำนวนผู้ประเมินซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าผู้ตรวจส่วนกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิทยากรอบรม และผู้ตรวจสอบภายใน สำนักบริหารวิชาการ มากกว่าร้อยละ 80 มีความเห็นด้วยอย่างมากกับแนวทางการปฏิบัติการประเมินที่เสนอในแต่ละองค์ประกอบการตรวจประเมิน และสำหรับรูปแบบของรายงานและแบบฟอร์มต่างๆ จำนวนผู้ประเมินร้อยละ 36 มีความเห็นด้วยปานกลางถึงเห็นด้วยน้อย จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบฟอร์มให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

จากผลการสำรวจข้อคิดเห็นของผู้ใช้ซึ่งประกอบด้วยผู้ตรวจและผู้รับตรวจข้างต้น สามารถสะท้อนได้ว่า ผู้ใช้มีความพึงพอใจมากต่อคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงที่ได้พัฒนาขึ้น

จากการพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี แนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงและการสร้างระบบสำรวจความพึงพอใจ ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเรื่อง การตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง สำหรับผู้ตรวจสอบส่วนกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งรับผิดชอบโดยส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานให้กับผู้ตรวจ เจ้าหน้าที่ส่วนประกัน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

6.2 ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ในการทดลองใช้คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามความเสี่ยงกับหน่วยงานครบรอบรับการตรวจจากส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ อย่างน้อย 1 หน่วยงาน เพื่อสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจหลังใช้คู่มือฯ และแนวทางดังกล่าว ไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในช่วงดำเนินการพัฒนาแนวทางการตรวจรูปแบบใหม่ ส่วนประกันคุณภาพจึงได้หยุดกิจกรรมการตรวจประเมินไว้ชั่วคราว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทดลองใช้คู่มือฯ และแนวทางการตรวจประเมินฯ ที่ได้พัฒนาขึ้น ในกิจกรรมการอบรมการตรวจรูปแบบใหม่ให้กับผู้

ตรวจสอบภายใน หน่วยงานกรณีศึกษา 1 หน่วยงาน โดยหัวหน้าผู้ตรวจสอบกลางและวิทยากรอบรมเพื่อสำรวจข้อคิดเห็นที่มีต่อคู่มือฯ และแนวทางการตรวจประเมินฯ ที่พัฒนาขึ้น

2. เนื่องจากข้อจำกัดของเวลาในการดำเนินงานวิจัย จึงทำให้แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ที่นำเสนอไม่ได้ครอบคลุมทุกเรื่องตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นกรอบการศึกษา
3. เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดมากกว่า 70 หน่วยงาน ประกอบกับข้อจำกัดของเวลาในการดำเนินงานวิจัย ดังนั้นในการคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่าง (Benchmark) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจึงได้พิจารณาคัดเลือกจากการวิเคราะห์ผลคะแนนการตรวจประเมินตนเอง (SAR : Self Assessment Report) และจุดเด่นที่ได้จากการตรวจประเมินคุณภาพของหน่วยงานโดยผู้ตรวจสอบกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้แนวปฏิบัติที่ได้จากการค้นหา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากหน่วยงานแบบอย่าง (Benchmark) ไม่ใช่แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) แต่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ดังนั้นในการเทียบวัดเพื่อคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่างควรพิจารณาคัดเลือกจากการวิเคราะห์ผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ (Output/Outcome) ของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) เพื่อค้นหา รวบรวมวิเคราะห์และนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practices) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

6.3 ข้อเสนอแนะ

1. ในการดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยควรมีประสบการณ์ด้านการสัมภาษณ์ในการเสาะหาและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้การสัมภาษณ์สามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์และใช้เวลาไม่นานนักเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการ
2. คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีที่จัดทำขึ้น ควรมีการทบทวนและเพิ่มเติมความรู้อย่างสม่ำเสมอให้เป็นปัจจุบันกับแผนงาน การดำเนินงาน และเป้าหมายของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม
3. การศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีในงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาสำรองสำหรับค้นหา รวบรวมและวิเคราะห์นำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีขึ้น (Better

- Practices) และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในลำดับถัดไป และควรจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการใช้งาน
4. การวางแผนการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง โดยใช้ข้อมูลการประเมินความเสี่ยงเป็นแนวทางการตรวจประเมินที่ประยุกต์ใช้กับหน่วยงานที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อลดความผิดพลาดในการกำหนดพื้นที่เลือกตรวจองค์กรนั้นจึงควรมีการเก็บข้อมูลต่างๆ ที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น ผลกระทบที่เกิดขึ้น มูลค่าความสูญเสีย และจำนวนครั้งที่เกิดความเสี่ยงต่างๆ ในอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และจะช่วยให้ผลการประเมินความเสี่ยงมีความถูกต้องและตรงกับสถานการณ์จริงมากยิ่งขึ้น
 5. การประยุกต์ใช้แนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง ผู้ตรวจสอบควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารความเสี่ยงนอกเหนือจากทักษะประสบการณ์ และความรู้ความชำนาญทางด้านเทคนิคเพิ่มเติมด้วย ทั้งนี้เพื่อสามารถวิเคราะห์และประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 6. ก่อนนำแนวทางตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงไปปฏิบัติ ควรดำเนินการสอบถามความคิดเห็นจากหน่วยงานรับตรวจทุกหน่วยงาน ผู้ตรวจทุกท่านและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสมและเห็นชอบ
 7. แนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น สามารถประยุกต์ใช้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านของหน่วยงานทั้งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk) เป็นต้น โดยไม่จำกัดเฉพาะความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ตามขอบเขตที่ระบุไว้เท่านั้น