

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาระดับอุดมศึกษาจัดว่าเป็นการศึกษาที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นกระบวนการปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นพลเมืองดีและคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ อันได้แก่ ความเป็นผู้นำและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ยังผลต่อการไปสู่ ความคิดการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ (วิชัย ดันศิริ, 2544 : 163)

พันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ 1) สอน 2) วิจัย 3) บริการวิชาการแก่สังคม และเพิ่มสำหรับการอุดมศึกษาไทยคือ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่หากการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาบกร่องส่วนใดส่วนหนึ่งแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อผลผลิตของชาติ ยิ่งในกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์แล้ว การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดเกิดขึ้นอย่างรุนแรง แนวทางการอยู่รอดจะต้องเน้นที่คุณภาพเป็นสำคัญ และเป็นตัวบ่งชี้แห่งความสำเร็จ ดังนั้นการประกันคุณภาพจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้รับบริการ แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรต้องยอมรับคือ ไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่ดำเนินงานในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยงได้เลย ทุกคนหรือทุกองค์กรจะต้องดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งสิ้น (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : website)

ในการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร (Resource Input) ต่างๆ อาทิเช่น เป้าหมาย การจัดการ โครงสร้าง เนื้อหา ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ผ่านกระบวนการศึกษา (Education Process) ที่มีการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย เป็นคนอย่างสมบูรณ์ (Educated Person) หากพิจารณาทั้งระบบแล้ว จะเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีมากมายที่จะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย จัดได้ว่า เป็นความเสี่ยงด้านการอุดมศึกษาทั้งสิ้น

สำหรับองค์กรทางการศึกษาถึงแม้จะออกแบบและพัฒนาคุณภาพการศึกษาดีและมีความน่าเชื่อถือแล้วก็ตาม แต่ยังมีปัจจัยเสี่ยงมากมาย ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทำให้คุณภาพการศึกษาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง โดยปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เหล่านั้นได้แก่ ความเสี่ยงด้านหลักสูตร ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี ด้านแหล่งทรัพยากร ด้านการเรียนการสอน เป็นต้น (University of Western Sydney, 2008 : Web Site) ซึ่งที่ผ่านมาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้เป็นเพราะขาดการบริหารจัดการ

ความเสี่ยง จึงเป็นเหตุให้ต้องถูกยุบเลิก หลอมรวมหรือถูกรื้อเรียนให้ดำเนินคดีตามกฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายทางการปกครองเกี่ยวกับคุณภาพและผลผลิตรวมทั้งการให้บริการวิชาการ ที่ขาดคุณภาพ

จากการวิจัยปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เบื้องต้นพบว่าปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่สำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ 1) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) ด้านเศรษฐกิจ 3) ด้านการเมืองและกฎหมาย และ 4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยภายนอกดังกล่าวมีผลต่อการจัดการศึกษาศาสตร์ค่อนข้างมาก และไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้ยังพบปัจจัยภายในที่มีผลต่อความเสี่ยงต่อการจัดการศึกษาได้แก่ ประสิทธิภาพด้านการเงิน ด้านวัสดุทรัพยากร ด้านการจัดการ และด้านบุคลากร (ธ สุนทรายุทธ, 2550 : 37) แต่เมื่อนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และสร้างสมการพยากรณ์ จากตัวแปรภายในและภายนอก พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยวัสดุทรัพยากร และปัจจัยด้านบริหารจัดการมีผลต่อการจัดการเป็นอย่างยิ่ง ที่ตามปกติแล้วมหาวิทยาลัยสามารถจะควบคุมปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าวได้เองอยู่แล้ว

วิกฤติการอุดมศึกษาของไทยเกิดจากปัญหาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ปัญหาภายนอก เช่น นโยบายของรัฐที่ไม่มีความแน่นอน เปลี่ยนแปลงไปตามที่รัฐบาลจะปรับเปลี่ยน โดยเฉพาะการลงทุนด้านการอุดมศึกษาที่ต่ำมาโดยตลอด แผนพัฒนาการศึกษาของชาติควรเป็นแผนระยะยาวและกำหนดโดยระดับล่างไม่ค่อยมีผลในเชิงปฏิบัติ ปัญหาภายในสถาบันอุดมศึกษาเอง อันได้แก่การบริหารจัดการที่มีลักษณะ “ลองทำ” มากกว่าจะเป็นมืออาชีพ การมุ่งอำนาจการบริหารส่วนราชการยึดระเบียบมากกว่าเป้าหมาย ขาดความเป็นชุมชนวิชาการ (Academic Scholar) ระบบขาดความคล่องตัว ไม่เปลี่ยนวิธีคิด ไร้ทิศทางและขาดความต่อเนื่อง พระราชบัญญัติแก้ได้ยาก สภามหาวิทยาลัยไม่สร้างสรรค์ ไม่มีการกระจายอำนาจและไม่สามารถแก้ปัญหาด้านวิชาการได้ จะเห็นได้จาก หลักสูตรไม่หลากหลาย ขาดความยืดหยุ่นและล้าสมัย ขาดแนวคิดเชิงปรัชญาความเป็นศิลปศาสตร์ (Liberal Art) มีความซ้ำซ้อนไม่เป็นสากล ไม่เกิดบูรณาการ บุคลากรขาดศักยภาพ ขาดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดี การเรียนการสอนมีตำราคุณภาพต่ำ ห้องสมุดไม่ทันสมัย มีวิธีสอนที่ล้าสมัย อาจารย์มีคุณภาพลดลง และงานวิจัยที่รัฐลงทุนมีน้อย (คณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540 : 145-148)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่เป็นของรัฐได้ปรับเปลี่ยนระบบเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นโดยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) เพื่อให้มีการจัดการระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งหมดมี 16 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553 :

10-37) ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ เพราะการบริหารจัดการนั้นครอบคลุมกิจการดำเนินการต่างๆ ทางการศึกษาทั้งหมด ถ้าบริหารจัดการไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาอย่างแน่นอน (วันชัย ดนัยตโกนุทและไกร เกษทัน, 2543) วิธีการหนึ่งจะต้องมีการจัดการระบบการจัดการที่ดี จะต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamic) ในตนเองแต่ละพื้นที่ หรือกล่าวได้ว่าสามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวเองได้ตลอดเวลา (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546 : 5) การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นการให้ความรู้ ต่อเนื่อง การวิจัยและการให้บริการในรูปแบบต่างๆ หรือการชี้นำด้วยวิชาการต้องตรงตามสังคม หรือเป็นการปรับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยตามความต้องการของสังคมที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนา กำลังคนที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศ มากกว่าที่จะมุ่งแสวงหากำไร เพื่อความอยู่รอด หรือผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม ของแต่ละมหาวิทยาลัยกันเอง หากปล่อยไว้เช่นนี้ จะส่งผลเสียหายต่อการ อุดมศึกษาคุณภาพของประเทศ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยบางแห่งที่มีประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมที่ดี งาม สิ่งสมประสงค์และต้องตกดับสูญลงอย่างไม่คาดคิด เฉกเช่นองค์การที่ขาดธรรมาภิบาลที่ เล็กเล็ไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาทางป้องกันล่วงหน้า

จากสภาพดังกล่าวแล้วผู้วิจัยได้ศึกษาความเสี่ยงภายในภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการ จัดการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นการนำร่อง (Pilot Study) ไว้แล้ว พบ ปัจจัยความเสี่ยงมากหรือลำดับสำคัญสูงๆ โดยที่ผู้วิจัยเชื่อว่าจะส่งผลต่อการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยโดยตรงอย่างรุนแรงและเป็นอันดับต้นๆ จะละเลยไม่ได้จำเป็นต้องรีบดำเนินการจึงจัดให้ เป็น “ความเสี่ยงที่เปราะบาง” เฉพาะด้านการจัดการและทรัพยากรมนุษย์ กอปรกับมหาวิทยาลัย หลายแห่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการจัดการและทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมียุทธศาสตร์ หน้าที่ใหม่ซึ่งอาจจะพบกับความเสี่ยงอย่างไม่คาดคิด ทั้งนี้เพราะขาดการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เพียงแค่คิดเดาหรือคาดการณ์ ส่วนมากจะมองโลกในทางดีเสมอ หากมี การศึกษาความเป็นไปได้ก็เป็นแค่เพียงแต่จะศึกษา “ให้เป็นไปได้” มากกว่า ทั้งนี้เพราะผู้บริหาร มักจะปักใจตามอัตวิสัยของตนอยู่แล้ว หากมีที่ปรึกษา (Consultant) ที่เป็นมืออาชีพมีความรู้ความ ชำนาญย่อมทำให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเชิงพัฒนาอย่างแท้จริง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อนำมาบริหาร จัดการก่อนเป็นการป้องกันขึ้นนะ ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับด้านบริหาร จัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2) เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่สัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการ

3) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำถามในการวิจัย

1) ระดับความเสี่ยงเฉพาะด้านบริหารการทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นอย่างไร

2) ความเสี่ยงที่เปราะบางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการของกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นอย่างไร

3) รูปแบบของการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นอย่างไร

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางนี้ สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการวางแผนดำเนินการ “บริหารความเสี่ยง” ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2) เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับการอุดมศึกษาอย่างแท้จริง

กรอบความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาของไทยต่างๆดังต่อไปนี้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จัดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรโดยตรง ทั้งนี้เพราะความเสี่ยงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการ จะต้องรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยวิธีการต่างๆ ดังนี้ 1) การยอมรับความเสี่ยงนั้น กลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องยึดหลักการเปรียบเทียบต้นทุน (Cost) ในการขจัดความเสี่ยงกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากการไม่มีความเสี่ยงนั้นที่จะต้องให้มีความคุ้มค่า (เจริญ เจษฎาวัลย์ 2546 : 80) เมื่อใดหากเกิดความไม่คุ้มค่าที่จะต้องมาคอยขจัดความเสี่ยงนั้น หรือคอยปกป้องความเสี่ยงนั้นถือว่าความเสี่ยงนั้นเป็นที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) ไม่จำเป็นที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ

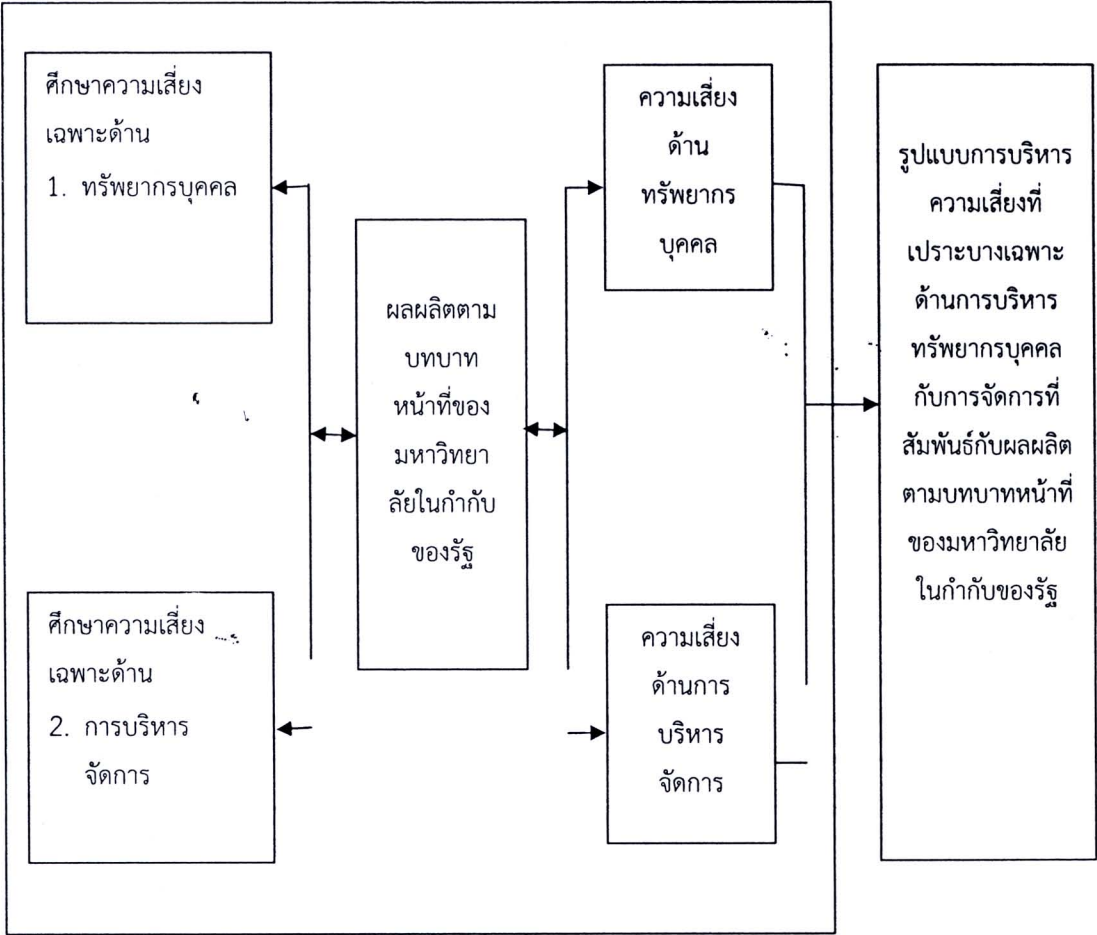
หรือการควบคุม 2) ถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงบางอย่างไม่สามารถป้องกันได้ซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอ วิธีที่ผู้บริหารใช้บ่อยๆ ได้แก่วิธีถ่ายโอนความเสี่ยงไปที่อื่นโดยทำประกันภัยหรือประกันชีวิตบุคลากร เป็นต้น 3) การใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาที่เป็นผู้ชำนาญเฉพาะเรื่องให้ความเห็นหรือเสนอแนะ หรือ ทำการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจไป และ 4) การวางระบบการควบคุมภายใน การออกแบบความคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกันความเสี่ยงลักษณะต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและเกิดประสิทธิผล เช่น สร้างระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาเรื่องราวเรื่องปัจจัย ความเสี่ยงภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ (ธร สุนทรายุทธ, 2550) พบปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความเสี่ยงในการบริหารคณะและยังส่งผลถึงมหาวิทยาลัยโดยตรงได้การจัดการ (Management) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งได้แก่เทคนิคการจัดการต่างๆ ที่มีเฉพาะนักบริหารมืออาชีพมากกว่าที่จะพบในผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เพราะการได้มาซึ่งอธิการบดีได้มาจากการสรรหาที่มีสภาพจำกัด และที่สำคัญไม่ได้เน้นความเป็นนักบริหารมืออาชีพ (Knowles, A.S, 1990) ส่วนการได้มาซึ่งบุคลากรในสภาพปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ (อยู่ในกำกับของรัฐ) มีข้อจำกัดค่อนข้างมากทำให้ได้คนไม่ตรงกับงาน (จรัส สุวรรณเวลา, 2542) ในด้านบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่ 1) สอน 2) วิจัย 3) บริการชุมชน และ 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หน้าที่ดังกล่าวที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรมิได้นำมาใช้ในการดำเนินปฏิบัติอย่างจริงจัง เพราะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ย่อมต้องปรับบทบาทให้เข้ากับสถานการณ์

ดังนั้นการศึกษาความเสี่ยงที่เปราะบาง (Vulnerability) ด้านการจัดการและทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการวิจัยข้างต้นทำให้เห็นภาพความเสี่ยงที่เป็นลำดับแรกๆ และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) เพื่อประกอบการศึกษาเชิงวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นภาพรวมทั้งระบบ “รูปแบบการบริหารความเสี่ยง” และการจะศึกษาความเสี่ยงได้ จำต้องระบุภาระงานและผลผลิตของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการได้มาซึ่ง “ความเสี่ยง” ที่แท้จริงจากผู้เกี่ยวข้องโดยตรง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังตั้งฐานคติ (Assumption) ว่าความเห็นระหว่างผู้บริหารสูงสุด ได้แก่กลุ่มที่ 1 ได้แก่รองอธิการบดีฝ่ายบุคลากร กลุ่มที่ 2 ได้แก่ รองอธิการบดีผู้รับผิดชอบแผนงานหรืองานวิชาการ และ กลุ่มที่ 3 ได้แก่ อธิการบดีที่ต้องรับผิดชอบงานทุกอย่างของมหาวิทยาลัยโดยตรง จะต้องเห็นสอดคล้องกัน หากขัดแย้งระหว่างกลุ่มแล้ว จะมีผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้วย

โดยสรุปผู้วิจัยจึงได้อาศัยหลักการและแนวคิดข้างต้นเป็นกรอบฐานความคิดในการวิจัยครั้งนี้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยหารูปแบบนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างปริมาณและคุณภาพ (Mixed Research Methodology) ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่จากฝ่ายและกอง 2 กลุ่มคือ กองการเจ้าหน้าที่และกองแผนงาน ซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติโดยตรง และฝ่ายนโยบายนั้นผู้วิจัยได้กำหนดจากผู้บริหารระดับรองอธิการบดีขึ้นไปที่รับผิดชอบ งานบุคคล และแผนงานโดยตรง ในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) ทั่วประเทศ

การเลือกพื้นที่และบุคคลใช้วิธีการหาข้อมูลสภาพปัญหา และความเสี่ยงจากมหาวิทยาลัย 3 แห่ง เพื่อเป็นฐานข้อมูลนำร่องแล้วนำไปจัดทำสภาพเดิม และหลังจากเป็น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และ 3) มหาวิทยาลัยบูรพา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านนั้นเน้นการบริหารจัดการและด้านทรัพยากรบุคคล หรือรวมเป็นเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. กลุ่มบุคคลที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มบุคคลที่ใช้ในการศึกษาเป็นการเลือกแบบแบ่งชั้นเฉพาะมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับของรัฐและเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ได้กำหนดกลุ่มตามแนวทางการศึกษาความเสี่ยงไว้ดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นผู้ปฏิบัติระดับฝ่ายและกอง 2 กอง ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่และกองแผนงาน ในมหาวิทยาลัย 3 แห่ง กองละ 10 คน มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมี 2 กอง จำนวนบุคลากรเป็น 20 คน รวม 3 แห่ง รวม 60 คน

กลุ่มที่สอง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและควบคุมในกองการเจ้าหน้าที่และกองแผน โดยเป็นรองอธิการบดีที่รับผิดชอบบุคลากรและแผนงานรวมทั้ง อธิการบดี ผู้วิจัยกำหนดโดยเจาะจง (Purposive Selection) มหาวิทยาลัยฯละ 3 คน รวม 4 แห่ง จำนวน 12 คน ด้วยเทคนิคเดลไฟล์ประยุกต์ (Applied Delphi Technique) พบความสอดคล้องและขัดแย้งระหว่างการยอมรับและหาข้อเอกฉันท์ โดยวิธีการพหุลักษณะ เพื่อหาฉันทามติ

กลุ่มที่สาม เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการการอุดมศึกษาที่พิจารณาประเด็นความเห็นของกลุ่มที่สองในด้านความสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. และ / หรือ หลักการอุดมศึกษา โดยการสอบย้อนด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (Depth Interview)

นิยามศัพท์เฉพาะ

๑. รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบาง หมายถึง ชุดของข้อความเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่มีโอกาสไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยตรงและอย่างรุนแรงเป็นอันดับต้นๆ ที่ไม่สามารถปล่อยปละละเลยได้จำเป็นต้องบริหารจัดการอย่างรีบด่วน ในการศึกษาครั้งนี้เน้นการบริหารจัดการและทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้จากฝ่าย/กอง รับผิดชอบให้ข้อมูลความเสี่ยงเบื้องต้น และกลุ่มผู้บริหารสูงสุด 3 กลุ่ม

๒. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้

2.1 ความเสี่ยงในการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน หมายถึง การสรรหาผู้สมัครมาดำรงตำแหน่งอาจารย์หรือพนักงานที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย อาจเกิดจากผู้เกี่ยวข้องและผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย หรือเกิดจากผู้สมัครเองที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายการบริหารบุคคลที่จะได้คนตรงกับงานอย่างจริงจัง

2.2 ความเสี่ยงในกระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน หมายถึง กระบวนการคัดเลือก เลือกสรร หรืออื่นใดบกพร่องไม่เป็นไปตามเป้าหมายการคัดเลือกผู้สมัคร

2.3 ความเสี่ยงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน หมายถึง ความมั่นคงแน่นอนเป็นที่เชื่อถือในด้านค่าตอบแทน เงินเดือน หรือเงินสวัสดิการที่อาจารย์หรือพนักงานพึงได้รับ อาจไม่มีระบบการประเมิน ขาดโครงสร้างเงินเดือนที่แน่นอน หรือระบบ และข้อมูลต่างๆ ของค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม

2.4 ความเสี่ยงด้านการจ้างผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน หมายถึง การว่าจ้างขาดความแน่นอน มั่นคง มีการเรียกเก็บเงินเกินความจำเป็น การทำสัญญาที่ยุ่งยาก และประเมินซ้ำซากจนเป็นที่รบกวนการทำงานหลัก ไม่เป็นไปตามประสิทธิภาพของการเป็นอาจารย์หรือพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.5 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน หมายถึง การวางแผนการพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะ ขาดการพัฒนาความก้าวหน้า ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าของบุคลากร อาจารย์ หรือพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับ

2.6 ความเสี่ยงด้านระเบียบและกฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน หมายถึง บุคลากรไม่ได้รับผลประโยชน์จากระเบียบและกฎหมายขาดความรู้ทางกฎหมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร หรือเกิดความเสียเปรียบทางสัญญาระหว่างอาจารย์และพนักงานที่เปลี่ยนจากข้าราชการไปใช้ระเบียบของสถาบันแทน

2.7 ความเสี่ยงด้านคุณลักษณะความเป็นอาจารย์หรือพนักงานและข้อมูลทรัพยากรบุคคล หมายถึง ความขาดระบบการป้องกันความปลอดภัยข้อมูลบุคลากร ระบบสารสนเทศที่ไม่เป็นไปตามการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล ความล้าสมัยของระบบทำให้เกิดสูญเปล่าของทรัพยากร การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรวมถึงความมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพอย่างเหมาะสมของอาจารย์หรือพนักงาน

๓. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกิจกรรมด้านการจัดการที่ไม่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ประกอบด้วย ความเสี่ยง ด้านการจัดการต่างๆ 7 องค์ประกอบดังนี้

3.1 ด้านการวางแผน หมายถึง ความเบี่ยงเบนไม่เป็นไปตามเป้าหมายของการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน ระบบ และมีพันธกิจไม่ชัดเจน ทำให้การทำงานของอาจารย์หรือพนักงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควรหรือต่ำกว่าเป้าหมาย

3.2 ด้านระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบสารสนเทศถูกต้องทันสมัยต่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ปัญหาการใช้สารสนเทศของฝ่ายบริหารระดับสูงและอาจารย์หรือพนักงาน

3.3 ด้านการควบคุม หมายถึง ความบกพร่องในระบบการควบคุมภาควิชาคณะหรือหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดความรับผิดชอบและระบบตรวจสอบอย่างเป็นระบบเกิดการทุจริต

3.4 ด้านการเรียนการสอน หมายถึง ความขาดประสิทธิภาพของการเรียนการสอน บัณฑิตขาดคุณภาพ อาจารย์หรือพนักงานไม่สามารถประยุกต์การเรียนการสอนนำไปใช้ ขาดการพัฒนาจัดการองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้

3.5 ด้านการวิจัย หมายถึง คุณภาพด้านการวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายขาดคุณค่า ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง ขาดการคิดค้นองค์ความรู้ใหม่ และการต่อยอดเชิงนวัตกรรมใหม่ที่มีประโยชน์ตามมหาวิทยาลัยแห่งความเป็นเลิศ

3.6 ด้านบริหารวิชาการแก่สังคมและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความขาดประสิทธิภาพของการให้บริการวิชาการแก่สังคม ชุมชน ของหน่วยงาน คณะ/สำนัก ในมหาวิทยาลัย รวมถึงการรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยด้วย

3.7 ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การดำเนินงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การสร้างเสริมวัฒนธรรม ความเป็นไทย รวมถึงคุณภาพชีวิตของชุมชน ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๔. ผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ เป็นกำลังทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นผู้นำ และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สามารถเป็นกำลังหลักในการพัฒนาประเทศ

๕. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่รัฐจะต้องจัดสรรงบประมาณเป็นก้อนรายปี (Block Grant) มี พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยตนเองมีสิทธิอำนาจหน้าที่ภายใต้ พ.ร.บ. ของตน ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาสภาพเดิมก่อนออกนอกระบบและสภาพหลังจากออกนอกระบบ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

๖. กองแผนงาน หมายถึง ส่วนราชการที่อยู่ในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยนั้นๆ มีการแบ่งโครงสร้างของงานเป็นฝ่าย และกอง มีบุคลากรหรือพนักงานประจำฝ่าย และกอง มีหน้าที่

จัดทำแผนงาน โครงการ รวมทั้งงบประมาณของมหาวิทยาลัยในฝ่าย/กองต่างๆ ดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

๗. กองการเจ้าหน้าที่ หมายถึง ส่วนราชการที่อยู่ในกำกับของรัฐ ของมหาวิทยาลัยนั้นๆ มีการแบ่งโครงสร้างเป็นงาน/ฝ่ายและกอง มีบุคลากรหรือพนักงานประจำฝ่ายและกอง มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคคลตั้งแต่แรกเข้า จนออกจากมหาวิทยาลัย หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

๘. อาจารย์หรือพนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำในภาควิชา คณะ หรือหน่วยงานต่างๆ ทำหน้าที่เป็นผู้สอนหรือปฏิบัติงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

๙. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง พนักงานที่ทำหน้าที่ดำเนินงานรับผิดชอบต่อกอง ในงานวิจัยนี้ เป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับรองอธิการบดีที่รับผิดชอบบุคลากรและแผนงานหรืองานวิชาการ โครงการต่าง ๆ รวมทั้งอธิการบดีที่รับผิดชอบมหาวิทยาลัยนั้น ๆ แบ่งผู้บริหารระดับสูงออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร หรือผู้รับผิดชอบทรัพยากรบุคคล กลุ่มที่ 2 ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายแผนและฝ่ายวิชาการที่รับผิดชอบการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินการผลิตบัณฑิต และงานบริหารจัดการคุณภาพของมหาวิทยาลัย กลุ่มที่ 3 ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้รักษาการ ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยโดยตรง และภาพรวมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกกรอบ)