

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความเสี่ยงที่ “เปราะบาง” เฉพาะด้านเพื่อนำไปจัดเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบาง สัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารบุคคลกับการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศในการตอบวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย โดยการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ประกอบการบรรยายเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านปัจจัยความเสี่ยง
SD	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
$X_{(รวม)}$	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางทรัพยากรบุคคล
X_1	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน
X_2	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงด้านกระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน
X_3	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน
X_4	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงด้านการจ้างผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน
X_5	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน
X_6	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงด้านระเบียบและกฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน
X_7	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงด้านคุณลักษณะความเป็นอาจารย์หรือพนักงานและข้อมูลทรัพยากรบุคคล
$Y_{(รวม)}$	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ
Y_1	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ ด้านการวางแผน
Y_2	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ ด้านสารสนเทศ
Y_3	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ ด้านการควบคุม

Y ₄	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ ด้านการเรียนการสอน
Y ₅	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ ด้านการวิจัย
Y ₆	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ ด้านบริการวิชาการแก่สังคมและความรับผิดชอบต่อสังคม
Y ₇	แทน	ปัจจัยความเสี่ยงทางการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
Mdn	แทน	ค่ามัธยฐาน
IQR	แทน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
X ²	แทน	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็น
(Sig)		แสดงผลการทดสอบมีนัยสำคัญในการวิจัยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 : ผลการศึกษาความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการจากผู้ปฏิบัติฝ่ายและกอง

ตอนที่ 2 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการจากผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยในสภาพเดิมของมหาวิทยาลัย และหลังจากปรับสภาพใหม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 : ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์รวมทั้งสรุปผลการศึกษาพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ

ตอนที่ 4 : ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ค่ามัธยฐานความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม

และการศึกษาแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ

ตอนที่ 5 : ผลสรุปการหาฉันทามติแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการ

1.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำแนกเป็น 2 แหล่ง ได้แก่ 1) การศึกษาความเสี่ยงด้าน

บุคลากรจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้แทนระดับปฏิบัติการในฝ่ายและระดับผู้ดำเนินการจากกองการเจ้าหน้าที่ และ 2) การศึกษาความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการจากกลุ่มตัวอย่างฝ่ายผู้แทนระดับปฏิบัติการในฝ่าย และระดับผู้ดำเนินการจากกองแผนงาน (ขั้นที่ 1)

1.2 สํารวจประเมินจําลัดับความเสี่ยงกับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยจากผู้ปฏิบัติ และผู้ดำเนินการ (ขั้นที่ 2)

1.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เปราะบางและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและด้านการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติ (ขั้นที่ 3)

จากการสํารวจและประเมินจําลัดับความเสี่ยงเกี่ยวกับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกําศับของรัฐ ผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบสอบถามจํานวน 75 ข้อ แบ่งเป็นตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานจํานวน 4 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจํานวน 36 ข้อ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปราะบางต้องการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยจํานวน 35 คน

ผู้วิจัยได้ดัดแปลง การสํารวจประเมินลําดับความเสี่ยง ออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ สอบถามความเห็นที่สอดคล้องกับความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 7 ด้านความเสี่ยงดังตารางที่ 9-16 ทั้งภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 9 รายการคะแนนเฉลี่ยความเปี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่
 เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวม

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวม (X รวม)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับความ เสี่ยง/ ผลกระทบ
1. ด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (x ₁)	2.43	.35	น้อย	1
2. ด้านกระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน (x ₂)	2.53	.52	มาก	2
3. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน (X ₃)	2.73	.48	มาก	5
4. ด้านการจ้างผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (x ₄)	2.84	.43	มาก	7
5. ด้านการพัฒนาบุคลากรหรืออาจารย์ (x ₅)	2.59	.59	มาก	4
6. ด้านระเบียบและกฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน (X ₆)	2.57	.46	มาก	3
7. ด้านระบบข้อมูลทรัพยากรบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน (X ₇)	2.83	.52	มาก	6
รวม	2.65	.52	มาก	-

จากตารางที่ 9 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับ
 มาก หรือปฏิบัติมากความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณาความเสี่ยงเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับ
 ความเสี่ยงน้อยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากความเสี่ยงมากไปหาความเสี่ยงน้อยตามลำดับดังนี้ 1) ด้าน
 การสรรหาผู้สมัครอาจารย์ หรือพนักงาน 2) ด้านกระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน และ
 3) ด้านระเบียบและกฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน

ตารางที่ 10 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่
 เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (X ₁)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับความ เสี่ยง/ ผลกระทบ
1. คุณสมบัติของผู้สมัครมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.14	.63	มาก	6
2. หน่วยงานต้นสังกัดมีงบประมาณการโฆษณา ประชาสัมพันธ์อย่างพอเพียง	2.45	.78	น้อย	4
3. หน่วยงานต้นสังกัดเป็นฝ่ายตั้งรับผู้สมัครมากกว่า เป็นฝ่ายรุกเพื่อจะสรรหาคนดีคนเก่งมาทำงาน	2.84	.39	มาก	5
4. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้ผู้สมัคร คิดว่าไม่มั่นคงจึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน	2.10	.77	น้อย	2
5. มีแหล่งข้อมูลของผู้สมัครจากที่ต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศอย่างพอเพียง	2.33	.74	น้อย	3
6. มหาวิทยาลัยควรใช้วิธีการสรรหาระบบใหม่ๆ ที่จะ ได้อาจารย์หรือพนักงานที่ดีและเก่งมาทำงาน มากกว่าจะปล่อยให้ไปแบบปัจจุบัน	1.71	.62	น้อย	1
รวม	2.43	.35	น้อย	-

จากตารางที่ 10 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงานโดยรวมอยู่น้อยหรือปฏิบัติน้อย ความเสี่ยงจึงมาก เพื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ (1) มหาวิทยาลัยควรใช้วิธีการสรรหาระบบใหม่ ๆ ที่จะได้อาจารย์หรือพนักงานที่ดี (2) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ผู้สมัครคิดว่าไม่มั่นคง จึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน และ (3) มีแหล่งข้อมูลของผู้สมัครจากที่ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตารางที่ 11 รายการคะแนนเฉลี่ยความเป็ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : กระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านกระบวนการได้มาซึ่ง อาจารย์หรือพนักงาน (X ₂)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับความ เสี่ยง/ ผลกระทบ
7. หน่วยงานมีแบบทดสอบข้อเขียนที่ดี สามารถคัดสรรอาจารย์หรือพนักงานได้ อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน	2.66	.79	มาก	4
8. ผู้สัมภาษณ์ทั้งหน่วยงานและผู้บริหารมี ทักษะการสัมภาษณ์จึงทำให้คัดเลือกคนได้ ถูกต้อง	2.72	.70	มาก	5
9. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความรู้ในวิธีการ คัดเลือกอาจารย์และพนักงานที่มี ประสิทธิภาพในยุคใหม่	2.60	.72	มาก	3
10. มีการเล่นพรรคเล่นพวกในการรับสมัคร อาจารย์หรือพนักงานทำให้ได้คนไม่เหมาะสม	2.16	.83	มาก	1
11. มีระบบการตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติ ผู้สมัครจากที่ทำงานเดิมอย่างพอเพียง	2.53	.75	มาก	2
รวม	2.53	1.53	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน โดยรวมอยู่ระดับมากหรือปฏิบัติมากความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อยมีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่มหวิทยาลัยดังนี้ 1) มีการเล่นพรรคเล่นพวกในการรับสมัครอาจารย์หรือพนักงานทำให้ได้คนไม่เหมาะสม , 2) มีระบบการตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติผู้สมัครจากที่ทำงานเดิมอย่างพอเพียง และ 3) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความรู้ในวิธีการคัดเลือกอาจารย์ฯ

ตารางที่ 12 รายการแสดงคะแนนเฉลี่ยความเป็ยเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความ
 เสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : ค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อาจารย์หรือพนักงาน (X ₃)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับความ เสี่ยง/ ผลกระทบ
12. มีการประเมินค่าของงานเป็นระบบและ จริงจ้งอย่างมีประสิทธิภาพ	2.62	.64	มาก	2
13. โครงสร้างเงินเดือนถูกกำหนดไว้อย่าง ชัดเจน	2.96	.63	มาก	5
	2.67	.83	มาก	3
14. มีระบบการสร้างแรงจูงใจในการจ่าย ค่าตอบแทนอาจารย์อย่างชัดเจน	2.48	.78	น้อย	1
15. ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสัมพันธ์กับ ค่าตอบแทนอย่างแท้จริง	2.95	.63	มาก	4
16. ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้อาจารย์หรือ พนักงานต้องจัดทำเอกสารอย่างเหมาะสม				
รวม	2.73	.48	มาก	-

จากตารางที่ 12 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้าน
 ค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน โดยรวมอยู่ระดับมากหรือปฏิบัติมากความเสี่ยงจึงมีน้อย
 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยง หรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
 ดังนี้ 1) ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสัมพันธ์กับค่าตอบแทนอย่างแท้จริง 2) มีการประเมินค่าของงานเป็นระบบ
 และจริงจ้งอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) มีระบบการสร้างแรงจูงใจในการจ่ายค่าตอบแทนอาจารย์อย่าง
 ชัดเจน

ตารางที่ 13 : รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่เปรียบบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การจ้างผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปรียบบางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการจ้างผู้สมัครอาจารย์หรือ พนักงาน (X _d)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับความ เสี่ยง/ ผลกระทบ
17. การทำสัญญาการจ้างมีระบบแบบแผน ชัดเจนไม่ยุ่งยาก	3.02	.61	มาก	5
18. การทดลองงานมีความเหมาะสมการดูแล เอาใจใส่อย่างจริงจังและยุติธรรม	2.78	.62	มาก	2
19. ระบบการทำงานจ้างเป็นระยะ ๆ แล้วต่อ สัญญาไปเรื่อย ๆ เสมือนเป็นการตรวจสอบ ทุกระยะ	2.72	.74	มาก	1
20. มีการแจ้งลักษณะงานความรับผิดชอบหน้าที่ ให้อาจารย์หรือพนักงานทราบอย่างชัดเจน	2.86	.74	มาก	4
21. สัญญาการจ้างงานเป็นอาจารย์หรือพนักงานมี การให้เกียรติความเป็นอาจารย์หรือพนักงาน มหาวิทยาลัยอย่างพอเพียงสมหน้าตา	2.84	.62	มาก	3
รวม	2.84	.43	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปรียบบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการจ้างผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงานโดยรวมอยู่ระดับมากหรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณา
รายข้อพบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อยมีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยดังนี้ 1) ระบบการทำงานจ้างเป็นระยะ ๆ แล้วต่อสัญญาไปเรื่อย ๆ 2) การทดลองงานมีความเหมาะสมการดูแลเอาใจใส่อย่างจริงจังและยุติธรรม และ 3) สัญญาจ้างงานเป็นอาจารย์หรือพนักงานมีการให้เกียรติความเป็นอาจารย์หรือพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างพอเพียงสมหน้าตา

ตารางที่ 14 : รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การพัฒนาบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรอาจารย์ หรือพนักงาน (X ₅)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับความ เสี่ยง/ ผลกระทบ
22. มีการวางแผนการฝึกอบรมตามความสามารถ ของอาจารย์และพนักงานอย่างเป็นระบบ	2.69	.68	มาก	4
23. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการฝึกอบรม	2.76	.66	มาก	5
24. การฝึกอบรมของฝ่ายบุคลากรทำไปเป็นงาน พิเศษเน้นฝึกสมรรถนะอาจารย์หรือ พนักงานอย่างจริงจัง	2.53	.73	มาก	3
25. มีระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการติดตามความคืบหน้าในการ ฝึกอบรมอยู่เสมอ	2.45	.75	น้อย	1
26. หน่วยงานมีระบบการค้นหาสมรรถนะ ความสามารถของอาจารย์และความบกพร่อง ในสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงงานอยู่เสมอ	2.52	.76	มาก	2
รวม	2.59	.59	มาก	-

จากตารางที่ 14 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน โดยรวมอยู่ระดับมากหรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) มีระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและการติดตามความคืบหน้าในการฝึกอบรมอยู่เสมอ 2) หน่วยงานมีระบบการค้นหาสมรรถนะความสามารถของอาจารย์และความบกพร่องในสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงงานอยู่เสมอ และ 3) การฝึกอบรมของฝ่ายบุคลากรทำเป็นงานพิเศษ เน้นฝึกสมรรถนะอาจารย์หรือพนักงานอย่างจริงจัง

ตารางที่ 15 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่
 เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : ระเบียบและกฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านระเบียบและกฎหมายของ อาจารย์หรือพนักงาน (X ₆)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับความ เสี่ยง/ ผลกระทบ
27. องค์กรมีเจ้าหน้าที่กฎหมายที่มีความรู้และ ความสามารถประยุกต์ใช้กฎหมายได้อย่างเหมาะสม	2.50	.78	มาก	2
28. หน่วยงานออกระเบียบข้อบังคับต่างๆ ถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย	2.69	.63	มาก	4
29. หน่วยงานต้นสังกัดมีการเอาใจใส่แก้ปัญหา ความขัดแย้งก่อนที่จะลุกลามนำเรื่องเข้าสู่ ศาลปกครอง	2.62	.70	มาก	3
30. ผู้บริหารระดับสูงมีการเอาใจใส่กฎหมาย และข้อบังคับ	2.79	.64	มาก	5
31. ฝ่ายทรัพยากรของคณะหรือต้นสังกัดของ อาจารย์มีความรู้ในขั้นตอนดำเนินงานทาง วินยอาจารย์หรือพนักงานอย่างดี	2.29	.77	น้อย	1
รวม	2.57	.46	มาก	-

จากตารางที่ 15 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านระเบียบและ
 กฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน โดยรวมอยู่ระดับมากหรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อยเมื่อพิจารณาราย
 ข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อยมีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) ฝ่าย
 ทรัพยากรของคณะหรือต้นสังกัดของอาจารย์มีความรู้ในขั้นตอนดำเนินงานทางวินยอาจารย์หรือพนักงานอย่างดี
 2) องค์กรมีเจ้าหน้าที่กฎหมายที่มีความรู้และความสามารถประยุกต์ใช้กฎหมายได้อย่างเหมาะสม และ 3)
 หน่วยงานต้นสังกัดมีการเอาใจใส่แก้ปัญหาความขัดแย้งก่อนที่จะลุกลามนำเรื่องเข้าสู่ศาลปกครอง

ตารางที่ 16 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่เปรียบบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคลอาจารย์หรือพนักงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปรียบบางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล อาจารย์หรือพนักงาน (X ₇)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	ลำดับความ เสี่ยง/ ผลกระทบ
32. มีระบบป้องกันความปลอดภัยข้อมูลที่ดี ไว้ใจได้	2.88	.56	มาก	5
33. มีความเหมาะสมของ Software กับงาน พัฒนาบุคลากร	2.84	.64	มาก	3
34. มีการ Update ข้อมูลอย่างเป็นระบบอยู่ ตลอดเวลา	2.76	.66	มาก	1
35. มีงบประมาณในการพัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศบุคลากรอย่างพอเพียง	2.81	.74	มาก	2
36. มีการสนองตอบต่อการใช้ข้อมูลบุคลากร เพื่อพัฒนางานมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง	2.84	.70	มาก	4
รวม	2.83	.52	มาก	-

จากตารางที่ 16 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปรียบบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคลากรด้านระบบข้อมูลทรัพยากรอาจารย์หรือพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยดังนี้ 1) มีการ Update ข้อมูลอย่างเป็นระบบอยู่ตลอดเวลา 2) มีงบประมาณในการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศบุคลากรอย่างพอเพียง และ 3) มีความเหมาะสมของ Software กับงานพัฒนาบุคลากร

สำหรับ “ความเสี่ยงที่เปรียบบาง” ด้านบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับ เป็นการสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับความเห็นที่สอดคล้องกับกับการบริหารจัดการมี 7 ด้านองค์ประกอบดังตารางที่ 17-24 ทั้งภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 17 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการปฏิบัติ องค์ประกอบความเสี่ยง การบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ โดยภาพรวม

องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยโดยภาพรวม (Y)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความเห็น	ลำดับความเสี่ยง/ผลกระทบ
1. ด้านการวางแผน (Y ₁)	2.66	.57	มาก	1
2. ด้านระบบสารสนเทศ (Y ₂)	2.86	.52	มาก	5
3. ด้านการควบคุม (Y ₃)	2.71	.52	มาก	2
4. ด้านการเรียนการสอน (Y ₄)	2.84	.45	มาก	4
5. ด้านการวิจัย (Y ₅)	2.89	.59	มาก	6
6. ด้านบริการวิชาการแก่สังคม (Y ₆)	2.74	.58	มาก	3
7. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y ₇)	2.89	.50	มาก	7
รวม	2.80	.43	มาก	-

จากตารางที่ 17 พบว่าองค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมอยู่ระดับมากหรือปฏิบัติมากความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยดังนี้ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการควบคุม และ 3) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ส่วนด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เสี่ยงน้อยที่สุด

ตารางที่ 18 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับการปฏิบัติ องค์ประกอบความเสี่ยง การบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตรายด้าน : การวางแผน

องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยด้านการวางแผน (Y ₁)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความเห็น	ลำดับความเสี่ยง/ผลกระทบ
1. ผู้บริหารระดับสูงมีการทำงานวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน	2.72	.59	มาก	4
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการวางแผนอนาคตมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ	2.78	.68	มาก	5
3. พันธกิจของอาจารย์แต่ละคณะกำหนดไว้ชัดเจนจนสามารถปฏิบัติได้ตรงกันไม่สับสน	.67	.62	มาก	3
4. มหาวิทยาลัยมีโครงการใหม่ๆ ที่ริเริ่มสร้างสรรค์แสดงความเจริญอย่างชัดเจน	2.67	.69	มาก	2
5. ผู้บริหารใช้งบประมาณอย่างเหมาะสมประหยัดเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	2.47	.86	น้อย	1
รวม	2.66	.57	มาก	-

จากตารางที่ 18 พบว่าองค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรายด้าน การวางแผน โดยรวมอยู่ระดับมากหรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) ผู้บริหารใช้งบประมาณอย่างเหมาะสมประหยัดเป็นไปตามแผนที่กำหนด 2) มหาวิทยาลัยมีโครงการใหม่ๆ ที่ริเริ่มสร้างสรรค์แสดงความเจริญอย่างชัดเจน และ 3) พันธกิจของอาจารย์แต่ละคณะกำหนดไว้ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ ตรงกันไม่สับสน



ตารางที่ 19 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับปฏิบัติ
องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : ระบบสารสนเทศ

องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยด้านระบบสารสนเทศ (Y ₂)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความเห็น	ลำดับความเสี่ยง/ ผลกระทบ
6. ข้อมูลสารสนเทศของคณะ/มหาวิทยาลัยถูกต้องทันสมัยเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน	2.90	.72	มาก	3
7. หน่วยงานระดับคณะ/มหาวิทยาลัยมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างดี	2.93	.62	มาก	5
8. ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศโดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษ	2.91	.60	มาก	4
9. มหาวิทยาลัยมีข้อมูลเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทัดเทียมคู่แข่ง	2.81	.66	มาก	2
10. คณะ/มหาวิทยาลัยตั้งศูนย์วิจัยอนาคตกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	2.72	.77	มาก	1
รวม	2.86	.52	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่าองค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรายด้านระบบสารสนเทศโดยรวมอยู่ระดับมาก หรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อยเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อยมีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) คณะ/มหาวิทยาลัยตั้งศูนย์วิจัยอนาคตกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน 2) มหาวิทยาลัยมีข้อมูลเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทัดเทียมคู่แข่ง และ 3) ข้อมูลสารสนเทศของคณะ/มหาวิทยาลัยถูกต้องทันสมัยเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

ตารางที่ 20 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับปฏิบัติ
องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : การควบคุม

องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยด้านการควบคุม (Y ₃)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความเห็น	ลำดับความเสี่ยง/ ผลกระทบ
11. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการควบคุมเพื่อประสิทธิภาพอย่างจริงจัง	2.74	.66	มาก	4
12. ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วไม่หมักหมม	2.57	.65	มาก	1
13. การพิจารณาความดีความชอบของคณะ/มหาวิทยาลัยโปร่งใสและเป็นธรรม	2.59	.73	มาก	2
14. มหาวิทยาลัยมีการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้	2.74	.76	มาก	3
15. มหาวิทยาลัยมีการเน้นการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบและเป็นจริง	2.91	.66	มาก	5
รวม	2.71	.52	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรายด้านการควบคุม โดยรวมอยู่ระดับมาก หรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อยมีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยดังนี้ 1) ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วไม่หมักหมม 2) การพิจารณาความดีความชอบของคณะ / มหาวิทยาลัยโปร่งใสและเป็นธรรม และ 3) มหาวิทยาลัยมีการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้

ตารางที่ 21 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการปฏิบัติ องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : การเรียนการสอน

องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยด้านการเรียนการสอน (Y _d)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความเห็น	ลำดับความเสี่ยง/ผลกระทบ
16. อาจารย์หรือพนักงานสอนวิชาเอกอย่างลุ่มลึกทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ	2.78	.56	มาก	2
17. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีความรู้พื้นฐานรอบรู้ในวิชาศิลปศาสตร์อย่างดียิ่ง	2.76	.54	มาก	1
18. บัณฑิตมีความรู้ในวิชาชีพหรือวิชาเอกไม่เป็นรองใคร	2.90	.52	มาก	4
19. อาจารย์หรือพนักงานมีความรู้ดีเยี่ยมสามารถประยุกต์ความรู้ ทฤษฎีเข้ากับปฏิบัติได้	2.91	.47	มาก	5
20. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปเป็นผู้จัดการความรู้ ความมีมานะ อดทน ทำงานเก่งจนได้รับคำชมเนื่อง ๆ	2.84	.59	มาก	3
รวม	2.84	.45	มาก	-

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรายด้านการเรียนการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติมากความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยดังนี้ 1) บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีความรู้ขั้นพื้นฐานรอบรู้ในวิชาศิลปศาสตร์อย่างดียิ่ง 2) อาจารย์หรือพนักงานสอนวิชาเอกอย่างลุ่มลึกทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพและ 3) บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปเป็นผู้จัดการความรู้ ความมีมานะ อดทน ทำงานเก่ง จนได้รับคำชมเนื่องๆ

ตารางที่ 22 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการปฏิบัติ องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : การวิจัย

องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยด้านการวิจัย (Y ₅)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความเห็น	ลำดับความเสี่ยง/ผลกระทบ
21. งานวิจัยของคณะ/มหาวิทยาลัยมีคุณค่าต่อประเทศชาติ	2.97	.67	มาก	5
22. งบประมาณเกี่ยวกับงานวิจัยผู้บริหารเน้นเป็นพิเศษ	2.97	.56	มาก	4
23. มีการต่อยอดงานวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	2.76	.76	มาก	1
24. อาจารย์ในมหาวิทยาลัยนี้มีความรู้ความสามารถในการวิจัยสูงมาก	2.90	.64	มาก	3
25. มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยอยู่ในระดับ 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยในประเทศ	2.88	.80	มาก	2
รวม	2.89	.59	มาก	-

จากตารางที่ 22 พบว่าองค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรายด้านการวิจัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยง หรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) มีการต่อยอดงานวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2) มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยอยู่ในระดับ 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยในประเทศ และ 3) อาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีความรู้ความสามารถในการวิจัยสูงมาก

ตารางที่ 23 รายการคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการปฏิบัติ
องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : บริการวิชาการแก่สังคม

องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยด้านบริการวิชาการแก่สังคม (Y ₆)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความเห็น	ลำดับความเสี่ยง/ ผลกระทบ
26. มหาวิทยาลัยมีการทำกิจกรรม “ความรับผิดชอบต่อสังคม” (CSR) เสมอ	2.84	.70	มาก	4
27. มหาวิทยาลัย/คณะให้บริการวิชาการแก่สังคมเป็นประจำและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน	2.95	.63	มาก	5
28. อาจารย์หรือพนักงานมีจิตสำนึกเชิงสาธารณะต่อชุมชนและสังคม	2.71	.73	มาก	3
29. มีการสำรวจความต้องการชุมชน/สังคมเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	2.67	.69	มาก	2
30. มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำหรือแหล่งหรือเวทีความคิดของชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาหรือความเป็นอยู่ชุมชนเป็นประจำ	2.49	.73	น้อย	1
รวม	2.70	.58	มาก	-

จากตารางที่ 23 พบว่าองค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรายด้านบริการวิชาการแก่สังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก หรือการปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย มีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำหรือแหล่งหรือเวทีความคิดและชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาหรือความเป็นอยู่ชุมชนเป็นประจำ 2) มีการสำรวจความต้องการชุมชน/สังคมเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบและ 3) อาจารย์หรือพนักงานมีจิตสำนึกเชิงสาธารณะต่อชุมชนและสังคม

ตารางที่ 24 รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการปฏิบัติ องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

องค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y ₇)	N = 58			
	$\bar{X}$	SD	ระดับความเห็น	ลำดับความเสี่ยง/ผลกระทบ
31. มหาวิทยาลัย/คณะมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ดิงามแก่สังคมผ่านนักศึกษา	2.98	.51	มาก	4
32. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน	2.84	.72	มาก	3
33. มหาวิทยาลัยยกย่องบุคคลที่มีความเหมาะสมและให้ปริญญาบัตร “กิตติมศักดิ์” ระดับต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม	3.02	.55	มาก	5
34. อาจารย์หรือพนักงานมีส่วนช่วยงานภาครัฐด้านศิลปวัฒนธรรม	2.83	.63	มาก	2
35. ชุมชนของมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม	2.78	.70	มาก	1
รวม	2.89	.50	มาก	-

จากตารางที่ 24 พบว่าองค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติมาก ความเสี่ยงจึงมีน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความเสี่ยงจากมากไปหาน้อยมีลำดับความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) ชุมชนของมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม 2) อาจารย์หรือพนักงานมีส่วนช่วยงานภาครัฐด้านศิลปวัฒนธรรม และ 3) มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในสภาพเดิม(ก่อน)และใหม่(หลัง)การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาตามลำดับดังต่อไปนี้

2.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการศึกษาตอนที่ 1 ที่เป็นผลจากการศึกษาความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง 7 ด้าน และวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ทั้ง 7 องค์ประกอบ เพื่อเป็นการตรวจสอบความเชื่อมั่นในผลการวิจัยแรกก่อน

2.2 นำผลการศึกษาตามข้างต้นจัดทำเป็นแบบสอบถาม ถามผู้บริหารระดับตั้งแต่รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงานแผนงานรวมทั้งอธิการบดี รวมเป็น 3 กลุ่ม

2.3 สร้างแบบสอบถามผู้บริหาร 3 กลุ่ม ถึงสภาพเดิมของมหาวิทยาลัยว่ามีความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ถึงการปฏิบัติก่อน (เดิม) ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (หลัง)

2.4 นำเสนอข้อแตกต่างจากสภาพเดิมของมหาวิทยาลัยและปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับทั้งภาพรวมและรายด้านทั้งความเสี่ยงด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กับองค์ประกอบบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับการผลิตทุกประเด็น (ขั้นที่ 4 ในวิธีดำเนินการวิจัย)

จากการสำรวจและประเมินจัดอันดับความเสี่ยงเกี่ยวกับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามตามผลการศึกษาขั้นที่ 1-3 เป็นแบบสอบถามจำนวน 65 ข้อ แบ่งเป็นตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารจำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 ข้อ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จำนวน 30 ข้อ

ผู้วิจัยได้ดัดแปลงการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด โดยใช้เทคนิคเดลฟิประยุกต์ (Applied Delphi Technique) ผสมผสานกับการติดต่อสอบถามผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถาม

จากกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล และกลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบแผนงาน หรืองานวิชาการ และกลุ่ม 3 เป็นอธิการบดีที่รับผิดชอบโดยตรงทั้งหมด

การนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ประกอบไปด้วย 1) ระดับการปฏิบัติเดิม *ก่อน* ออกนอกระบบ โดยพิจารณาคำมัธยฐาน 2) ระดับความสอดคล้องของผลการตอบแบบสอบถาม *หลัง* จากการออกนอกระบบแล้ว โดยหาข้อค้นพบบิตระหว่างผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มจากหลักการหรือฐานคติที่ว่าผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม มาจากประชากรเดียวกันหรือไม่ หรือหาคำมัธยฐานของความเห็นของทั้ง 3 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติ The Kruskal – Wallis One-Way Analysis of Variance by Ranks หากพบความแตกต่างรายด้านและรายข้อ ผู้วิจัยได้นำด้านและข้อนั้นๆ นำไปศึกษาแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACR)

สำหรับรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 25-32 เป็นความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหารทรัพยากรบุคคลรวม 7 ด้านความเสี่ยง ส่วนตาราง 33 – 40 เป็นความเสี่ยงเปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ *ก่อน* และ *หลัง* การออกนอกระบบรวม 7 ด้านองค์ประกอบ

2.4.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติเดิมนอกนอกระบบ และหลังออกนอกระบบ รวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มแต่รูปแบบการเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับ (7 ปัจจัยความเสี่ยง)

ตารางที่ 25 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ*ก่อน*และ*หลัง*การออกนอก
ระบบ รวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล (ภาพรวม)

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบาง ทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวม (X รวม)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
1. การสรรหาผู้สมัครอาจารย์ หรือพนักงาน (X ₁)	2.80	1.00	18.79	.17	2.80	0.60	11.31	.50	1.28	.53	✓
2. กระบวนการได้มาซึ่ง อาจารย์หรือพนักงาน (X ₂)	2.50	.050	8.48	.58	2.50	0.75	15.13	.24	.72	.40	✓
3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ อาจารย์หรือพนักงาน (X ₃)	2.50	0.75	8.25	.60	2.75	0.50	7.10	.31	.00	1.00	✓
4. การจ้างผู้สมัคร อาจารย์หรือ พนักงาน (X ₄)	2.75	1.00	14.51	.27	3.00	0.75	5.19	.52	3.09	.08	✓
5. การพัฒนาบุคลากรอาจารย์ หรือพนักงาน(X ₅)	2.20	0.60	11.92	.45	2.60	0.40	11.76	.30	1.32	.52	✓
6. ระเบียบและกฎหมายของ อาจารย์หรือพนักงาน (X ₆)	2.67	1.00	7.29	.30	3.00	0.67	5.19	.52	.09	.77	✓
7. คุณลักษณะความเป็น อาจารย์หรือพนักงานและ ข้อมูลบุคลากร(X ₇)	2.20	0.80	9.01	.53	2.60	0.80	6.26	.39	.15	.70	✓

หมายเหตุ ✓ ในช่องสรุป หมายถึง มีฉันทามติว่า *ก่อน* และ *หลัง*แตกต่างกัน
 × ในช่องสรุป หมายถึง มีฉันทามติว่า *ก่อน* และ *หลัง*ไม่แตกต่างกัน
 * ในช่องสรุป หมายถึง ยังไม่มีฉันทามติ ยังขัดแย้งกันอยู่จะต้องหาทางแก้ไข

จากตารางที่ 25 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางทรัพยากรบุคคลในภาพรวม
(X_{รวม}) ความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม มีฉันทามติว่า*ก่อน*และ*หลัง*ออกนอกระบบมีความ
แตกต่างกันทุกปัจจัย

ตารางที่ 26 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ*ก่อนและหลัง*การออกนอก
ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปรียบบางของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (X₁)

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปรียบบาง ทรัพยากรบุคคลด้านการสรร หาผู้สมัครอาจารย์หรือ พนักงาน (X ₁)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
1. มหาวิทยาลัยได้อาจารย์ : หรือพนักงานตรงกับงานที่ ปฏิบัติ	3.00	1.00	3.13	.54	3.00	0.00	3.67	.45	1.06	.59	✓
2. หน่วยงานต้นสังกัดมีการทำ โฆษณาประชาสัมพันธ์สรร หาบุคคลอย่างพอเพียง	3.00	1.00	1.83	.77	3.00	1.00	4.98	.29	.42	.81	✓
3. หน่วยงานต้นสังกัดเป็นฝ่าย ตั้งรับบุคลากรมากกว่าจะ เป็นฝ่ายรุกหาคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน	3.00	1.00	6.05	.20	2.00	1.00	2.22	.70	2.36	.31	✓
4. สภาพมหาวิทยาลัยก่อน และหลังเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับทำให้ได้คนดีคนเก่ง มาทำงาน	3.00	1.00	3.67	.45	3.00	0.00	3.67	.45	1.83	.40	✓
5. ความมั่นคงใช้ชีวิตการ ทำงานในมหาวิทยาลัยเป็น แรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	3.00	2.00	2.62	.23	3.00	1.00	8.71	.07	.83	.66	✓

จากตารางที่ 26 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่เปรียบบางทรัพยากรบุคคลรายด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (X₁) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม มีฉันทามติว่า ก่อนและหลังออกนอกระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกปัจจัย ยกเว้นเรื่อง หน่วยงานต้นสังกัดเป็นฝ่ายตั้งรับบุคลากรมากกว่าจะเป็นฝ่ายรุกหาคนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน ที่เห็นว่าก่อนมีค่านิยมฐานสูงกว่า หลังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 27 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ*ก่อนและหลัง*การออกนอก
ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลรายด้าน : กระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน (X_2)

ปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางทรัพยากรบุคคล ด้านกระบวนการได้มาซึ่ง อาจารย์หรือพนักงาน (X_2)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X^2	Sig	Mdn	IQR	X^2	Sig	X^2	Sig	
6. กระบวนการในการ ได้มาซึ่งอาจารย์หรือ พนักงานถูกต้องโปร่งใส และเป็นระบบ	3.00	0.00	3.67	.45	3.00	1.00	6.74	.35	3.31	.35	✓
7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่ ละคณะหรือหน่วยงาน ต้นสังกัดมีความรู้ ความสามารถใน กระบวนการคัดเลือก อย่างมีประสิทธิภาพ	2.00	1.00	2.26	.32	3.00	1.00	0.56	.76	.96	.33	✓
8. มีการเล่นพรรคเล่นพวก ในการรับสมัครอาจารย์ หรือพนักงานทำให้ได้ คนที่ไม่เหมาะสม	2.00	1.00	8.71	.70	2.00	0.00	2.16	.71	2.02	.37	✓
9. มีการตรวจสอบประวัติ ผู้สมัครจากสถานที่เดิม หรือภูมิหลังผู้สมัคร อย่างจริงจัง	3.00	1.00	3.67	.45	3.00	1.00	4.19	.38	1.61	.45	✓

จากตารางที่ 27 พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางทรัพยากรบุคคลรายด้าน
กระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน (X_2) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม มี
ฉันทามติว่าก่อน และหลังออกนอกระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว มีความแตกต่าง
กันทุกปัจจัย

ตารางที่ 28 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เฝ้าระวังของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลรายด้าน : ค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน (X₃)

ปัจจัยความเสี่ยงที่ เฝ้าระวังทรัพยากรบุคคล ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการอาจารย์หรือ พนักงาน (X ₃)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
10. การประเมินผลของ อาจารย์หรือพนักงาน เป็นระบบเน้น ประสิทธิภาพ	2.00	1.00	4.98	.29	3.00	0.00	-	-	-	-	*
11. ระบบการเลื่อนขั้น เงินเดือนสัมพันธ์กับ ค่าตอบแทนอย่าง แท้จริง	2.00	2.00	6.80	.34	3.00	0.00	1.48	.48	.38	.54	✓
12. ระบบสวัสดิการของ อาจารย์หรือพนักงานมี อย่างเหมาะสม	2.00	1.00	6.78	.34	3.00	1.00	3.81	.15	.01	.91	✓
13. ระบบการเลื่อนขั้น เงินเดือนง่ายและไม่ ยุ่งยากในการทำ เอกสารมากนัก	3.00	1.00	4.58	.60	2.00	1.00	3.94	.14	.82	.37	✓

จากตารางที่ 28 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เฝ้าระวังทรัพยากรบุคคลรายด้าน
ค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน (X₃) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม
มีฉันทามติว่า ก่อนและหลังออกนอกระบบ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่าง
กันทุกปัจจัย ยกเว้นเรื่อง การประเมินผลของอาจารย์หรือพนักงานเป็นระบบเน้นประสิทธิภาพยังไม่มี
ฉันทามติซึ่งยังขัดแย้งกันอยู่จำเป็นต้องนำไปบริหารความเสี่ยงต่อไป

ส่วนเรื่อง ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนง่ายและไม่ยุ่งยากในการทำเอกสารนั้นกลุ่ม
ผู้บริหารเห็นว่า ก่อนมีคำมัญฐานสูงกว่าหลังจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 29 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ*ก่อนและหลัง*การออกนอก
 ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เฝ้าระวังของการบริหาร
 ทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การจ้างผู้สมัคร อาจารย์หรือพนักงาน (X₄)

ปัจจัยความเสี่ยงที่ เฝ้าระวังทรัพยากร บุคคลด้านการจ้าง ผู้สมัคร อาจารย์หรือ พนักงาน (X ₄)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
14. การทำสัญญาการ จ้างมีระบบแบบ แผนมั่นคง	3.00	0.00	3.09	.54	3.00	0.00	6.52	.04	.09	.76	✓
15. การทดลองงานมี ความเหมาะสม การดูแลเอาใจใส่ อย่างจริงใจและ ยุติธรรม	3.00	1.00	8.89	.18	3.00	1.00	3.86	.15	1.69	.19	✓
16. ระบบการทำงาน จ้างเป็นระยะ ๆ และต่อสัญญาไป เรื่อย ๆ เสมือนเป็น การตรวจสอบ	2.00	1.00	1.25	.54	3.00	1.00	1.25	.54	.71	.40	✓
17. มีการแจ้งลักษณะ ความรับผิดชอบ หน้าที่ให้อาจารย์ หรือพนักงานทราบ อย่างชัดเจน	2.00	1.00	6.74	.35	3.00	0.00	1.48	.48	1.61	.21	✓

จากตารางที่ 29 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เฝ้าระวังทรัพยากรบุคคลรายด้าน การจ้าง
 ผู้สมัคร อาจารย์หรือพนักงาน (X₄) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม มีฉันทามติว่า
 ก่อนและหลังออกนอกระบบ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกปัจจัย

ตารางที่ 30 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การพัฒนาบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน(X_5)

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบาง ทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนา บุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน (X_5)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X^2	Sig	Mdn	IQR	X^2	Sig	X^2	Sig	
18. การวางแผนการฝึกอบรม ตามความสามารถของ ตำแหน่งอาจารย์และ พนักงานอย่างเป็นระบบ	2.00	1.00	4.25	.64	3.00	1.00	2.18	.34	.05	.83	✓
19. ผู้บริหารระดับสูงให้ ความสำคัญในการฝึกอบรม	2.00	1.00	4.74	.58	3.00	1.00	2.01	.73	1.48	.48	✓
20. มีระบบการประเมินผลการ พัฒนาบุคลากรและติดตาม ความคืบหน้าในการ ฝึกอบรมอยู่เสมอ	2.00	1.00	2.80	.59	2.00	1.00	2.18	.34	.11	.74	✓
21. การฝึกอบรมจากฝ่าย บุคลากรทำเป็นงานพิเศษ เน้นการฝึกสมรรถนะในการ ทำงานเป็นหลัก	2.00	1.00	2.80	.59	2.00	1.00	2.26	.32	.01	.92	✓
22. หน่วยงานมีระบบการค้นหา สมรรถนะตามความสามารถ ของอาจารย์หรือพนักงาน เพื่อการปรับปรุงอยู่เสมอ	2.00	0.00	6.48	.17	2.00	1.00	2.57	.63	.00	1.00	✓

จากตารางที่ 30 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางทรัพยากรบุคคลรายด้าน การ
พัฒนาบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน (X_5) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม มีฉันทามติ
ว่า ก่อนและหลังออกนอกระบบ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุก
ปัจจัย

ตารางที่ 31 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
 ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหาร
 ทรัพยากรบุคคลรายด้าน : ระเบียบและกฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน (X₆)

ปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางทรัพยากรบุคคล ด้านระเบียบและกฎหมาย ของอาจารย์หรือพนักงาน (X ₆)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
23. คณะ/มหาวิทยาลัย ออกระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ ถูกต้องและ สอดคล้องกับกฎหมาย	3.00	2.00	3.18	.53	3.00	1.00	3.67	.45	.00	1.00	✓
24. คณะ/มหาวิทยาลัยมี การเอาใจใส่แก้ปัญหา ความขัดแย้งก่อนที่จะ ลุกลามนำเรื่องสู่ศาล	3.00	1.00	4.25	.64	3.00	1.00	3.86	.15	.01	.91	✓
25. ฝ่ายทรัพยากรของ คณะหรือต้นสังกัดมี ความรู้ขั้นตอน ดำเนินงานทางวินัย อาจารย์หรือพนักงาน อย่างดี	2.00	1.00	6.42	.39	3.00	1.00	3.36	.50	1.07	.59	✓

จากตารางที่ 31 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางทรัพยากรบุคคลรายด้านระเบียบ
 และกฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน (X₆) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม มีฉันทา
 มติว่า ก่อนและหลังออกนอกระบบ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุก
 ปัจจัย

ตารางที่ 32 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
 ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหาร
 ทรัพยากรบุคคลรายด้าน : คุณลักษณะความเป็นอาจารย์หรือพนักงานและข้อมูลบุคลากร (X₇)

ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบาง ทรัพยากรบุคคลด้านคุณลักษณะ ความเป็นอาจารย์หรือพนักงาน และข้อมูลบุคลากร (X ₇)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
26. อาจารย์หรือพนักงานมี คุณธรรมจริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ เหมาะสม	3.00	1.00	3.13	.54	2.00	1.00	3.94	.14	.04	.84	✓
27. มีการปรับปรุงข้อมูล บุคลากรให้ทันสมัยอยู่ ตลอดเวลา	2.00	1.00	3.82	.43	2.00	1.00	2.57	.63	1.77	.41	✓
28. มีการใช้ข้อมูลบุคลากรหรือ ประโยชน์ต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัย	2.00	1.00	4.19	.38	3.00	1.00	3.86	.15	.06	.81	✓
29. มีการนำเสนอข้อมูล บุคลากรใน Website ของ คณะ/มหาวิทยาลัยเผยแพร่ แก่บุคลากรภายนอก	2.00	0.00	6.48	.37	3.00	0.00	6.52	.04	1.52	.22	✓
30. สาธารณชนและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบ ข้อมูลอาจารย์และคุณภาพ ของอาจารย์ได้	2.00	0.00	2.16	.71	3.00	1.00	0.56	.76	.98	.32	✓

จากตารางที่ 32 พบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางทรัพยากรบุคคลรายด้าน
 คุณลักษณะความเป็นอาจารย์หรือพนักงานและข้อมูลบุคลากร (X₇) โดยความเห็นของผู้บริหาร
 ระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม มีฉันทามติว่า ก่อนและหลังออกนอกระบบ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ
 รัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกปัจจัย ยกเว้นเรื่องอาจารย์หรือพนักงานมีคุณธรรมจริยธรรมและ
 จรรยาบรรณวิชาชีพเหมาะสมนั้น กลุ่มผู้บริหารเห็นวก่อนมีค่านัยฐานสูงกว่าหลังจากเป็น
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติเดิม *ก่อน* ออกนอกระบบและ *หลัง* ออกนอกระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ต่อรูปแบบความเสี่ยงนี้เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับ (7 องค์ประกอบ)

ตารางที่ 33 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อน* และ *หลัง* การออกนอกระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ (ภาพรวม)

องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิต, โดยภาพรวม (Yรวม)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
1. ด้านการวางแผน (Y ₁)	2.40	1.40	19.25	.26	2.60	1.00	11.61	.48	2.71	.44	✓
2. ด้านระบบสารสนเทศ (Y ₂)	2.00	1.25	11.00	.53	3.00	1.00	10.02	.26	2.74	.25	✓
3. ด้านการควบคุม (Y ₃)	2.60	1.40	22.00	.23	2.80	0.40	14.51	.27	3.79	.29	✓
4. ด้านการเรียนการสอน (Y ₄)	3.00	1.25	18.79	.09	3.00	0.25	6.88	.33	1.11	.29	✓
5. ด้านการวิจัย (Y ₅)	2.63	0.75	16.04	.19	2.70	1.20	22.00	.23	6.85	.03	X
6. ด้านบริการวิชาการ สังคม (Y ₆)	2.50	1.25	13.14	.52	2.25	1.25	2.00	.14	1.32	.73	✓
7. ด้านทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม (Y ₇)	2.45	1.18	18.79	.41	2.60	1.20	19.25	.26	7.26	.03	X

หมายเหตุ ✓ ในช่องสรุป หมายถึง มีฉันทามติว่า *ก่อน* และ *หลัง* แตกต่างกัน

× ในช่องสรุป หมายถึง มีฉันทามติว่า *ก่อน* และ *หลัง* ไม่แตกต่างกัน

* ในช่องสรุป หมายถึง ยังไม่มีฉันทามติ ยังขัดแย้งกันอยู่จะต้องหาทางแก้ไข

จากตารางที่ 33 พบว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ โดยภาพรวม (Y รวม) ความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม มีฉันทามติว่าก่อนและหลังออกนอกระบบมีความแตกต่างทุกองค์ประกอบ ยกเว้น 2 ด้านคือ 1) ด้านการวิจัย (Y₅) และ 2) ด้านทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม (Y₇) นั้นก่อนและหลังการออกนอกระบบไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านด้านบริการวิชาการสังคม (Y₆) นั้นผู้บริหารเห็นว่ก่อนมีคามัธยฐานสูงกว่าหลังจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 34 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
 ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการ
 ที่สัมพันธ์กับผลผลิตรายด้าน : ด้านการวางแผน (Y₁)

องค์ประกอบการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิต : ด้านการวางแผน (Y ₁)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
1. ผู้บริหารระดับคณะ/ มหาวิทยาลัยมีการ วางแผนมีระบบ	3.00	1.00	6.08	.41	3.00	1.00	2.57	.63	.49	.78	✓
2. ผู้บริหารระดับสูง เตรียมการวางแผน อนาคตมหาวิทยาลัย อย่างเป็นระบบ	2.00	1.00	6.88	.33	3.00	1.00	9.40	.15	.36	.95	✓
3. มหาวิทยาลัยมี โครงการใหม่ๆ ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์แสดงถึง ความเจริญ มหาวิทยาลัยอย่าง ชัดเจน	2.00	1.00	7.70	.26	3.60	1.00	9.40	.15	1.10	.78	✓
4. ผู้บริหารใช้ งบประมาณอย่าง เหมาะสมประหยัด เป็นไปตามแผนงานที่ กำหนด	3.00	1.00	10.59	.10	3.00	1.00	7.29	.12	1.84	.40	✓
5. ผู้บริหารมีการตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพ แบบมืออาชีพ	3.00	1.00	7.91	.24	3.00	1.00	2.57	.63	1.11	.58	✓

จากตารางที่ 34 พบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านการ
 วางแผน (Y₁) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มมีฉันตามตัวาก่อนและหลังออกนอก
 หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

ตารางที่ 35 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
 ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการ
 ที่สัมพันธ์กับผลผลิตรายด้าน : ด้านระบบสารสนเทศ (Y₂)

องค์ประกอบการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิต : ด้านระบบสารสนเทศ (Y ₂)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
6. สารสนเทศของคณะ/ มหาวิทยาลัยทันสมัยเป็น ประโยชน์ต่อการบริหาร และการพัฒนาการเรียน การสอน	2.00	2.00	2.32	.68	3.00	1.00	5.41	.25	1.91	.39	✓
7. ผู้บริหารใช้ข้อมูล สารสนเทศโดยให้ ความสำคัญกับข้อมูลเชิง พิเศษ	2.00	1.00	5.23	.52	3.00	1.00	5.41	.25	.50	.78	✓
8. คณะ/มหาวิทยาลัยใช้ ข้อมูลจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การแข่งขัน	2.00	1.00	5.84	.21	3.00	1.00	9.17	.06	.46	.79	✓
9. คณะ/มหาวิทยาลัยตั้ง ศูนย์วิจัยอนาคตกำหนด ทิศทางของมหาวิทยาลัย อย่างเป็นระบบ	2.00	1.00	3.67	.72	3.00	1.00	3.13	.54	3.41	.21	✓

จากตารางที่ 35 พบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านระบบ
 สารสนเทศ (Y₂) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มมีฉันทามติว่าก่อนและหลังออกนอกระบบ
 หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

ตารางที่ 36 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ*ก่อนและหลัง*การออกนอก
ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการ
ที่สัมพันธ์กับผลผลิตรายด้าน : ด้านการควบคุม (Y₃)

องค์ประกอบการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิต : ด้านการควบคุม (Y ₃)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับการควบคุมการ ทุจริตต่างๆ อย่างจริงจัง	3.00	2.00	9.29	.16	3.00	1.00	12.99	.04	1.49	.69	✓
11. ปัญหาของมหาวิทยาลัย ได้รับการแก้ไขอย่าง รวดเร็วไม่หมกหมม	2.00	2.00	4.58	.60	3.00	1.00	12.79	.01	.39	.82	✓
12. การพิจารณาความดี ความชอบของคณะ/ มหาวิทยาลัยมีความ โปร่งใสและเป็นธรรม	2.00	1.00	5.04	.28	3.00	1.00	3.13	.54	5.43	.07	✓
13. มหาวิทยาลัยมีการ ควบคุมตรวจสอบการใช้ จ่ายอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้	3.00	1.00	3.82	.70	3.00	1.00	9.17	.06	2.23	.33	✓
14. มหาวิทยาลัยมีการเน้น การประกันคุณภาพ อย่างเป็นระบบตาม สภาพเป็นจริง	2.00	1.00	4.13	.39	3.00	1.00	4.74	.58	5.59	.13	✓

จากตารางที่ 36 พบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านด้าน
การควบคุม (Y₃) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มมีฉันทามติว่าก่อนและหลังออกนอก
ระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

ตารางที่ 37 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่ไปะบางด้านการบริหารจัดการ
ที่สัมพันธ์กับผลผลิตรายด้าน : ด้านการเรียนการสอน (Y₄)

องค์ประกอบการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิต : ด้านการเรียนการสอน (Y ₄)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
15. อาจารย์หรือพนักงาน สอนวิชาเอกอย่างลุ่มลึก ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ	3.00	2.00	3.18	.53	3.00	0.00	2.98	.56	4.17	.13	✓
16. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา มีความรู้พื้นฐานรอบรู้ และรอบรู้อย่างดียิ่ง	3.00	1.00	2.01	.73	3.00	0.00	2.93	.23	.14	.71	✓
17. อาจารย์หรือพนักงานมี ความรู้มีเทคนิคการสอน สามารถประยุกต์ความรู้ ทฤษฎีเข้ากับปฏิบัติได้ เป็นอย่างดี	3.00	1.00	5.78	.22	3.00	0.00	1.48	.48	.40	.53	✓
18. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา ไปเป็นผู้รู้มีความ รับผิดชอบ ทำงานเก่งจน ได้รับคำชมเนื่องๆ	3.00	2.00	5.01	.29	3.00	0.00	6.52	.04	4.07	.04	×

จากตารางที่ 37 พบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านด้าน
ด้านการเรียนการสอน (Y₄) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มมีฉันทามติว่าก่อนและหลังออก
นอกระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ ยกเว้นเรื่อง
บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปเป็นผู้รู้มีความรับผิดชอบ ทำงานเก่งจนได้รับคำชมเนื่องๆ นั้น กลุ่ม
ผู้บริหารเห็นก่อนและหลังไม่แตกต่างกัน ,

ตารางที่ 38 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
 ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการ
 ที่สัมพันธ์กับผลผลิตรายด้าน : ด้านการวิจัย (Y₅)

องค์ประกอบการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับ ผลผลิต : ด้านการวิจัย (Y ₅)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
19. งานวิจัยแต่ละคณะ มีความใหม่มีคุณค่า ต่อการพัฒนา ประเทศ	3.00	1.00	4.95	.08	3.00	1.00	6.88	.33	4.50	.21	✓
20. มีการต่อยอด งานวิจัยสร้างองค์ ความรู้ใหม่ๆ อยู่ เสมอ	3.00	1.00	9.85	.04	3.00	1.00	7.46	.28	1.95	.58	✓
21. อาจารย์แห่งนี้มี ความกระตือรือร้น และมีความรู้ในการ ทำวิจัย	3.00	1.00	6.60	.16	3.00	1.00	3.36	.50	.56	.76	✓

จากตารางที่ 38 พบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านด้าน
 ด้านการวิจัย (Y₅) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มมีฉันทามติว่าก่อนและหลังออกนอก
 ระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

ตารางที่ 39 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการ
ที่สัมพันธ์กับผลผลิตรายด้าน : ด้านบริการวิชาการสังคม (Y₆)

องค์ประกอบการบริหารจัดการ ที่สัมพันธ์กับผลผลิต : ด้านบริการวิชาการสังคม (Y ₆)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
22. มหาวิทยาลัยมีกิจกรรม “ความรับผิดชอบต่อ สังคม” (CSR) อยู่เสมอ	3.00	1.00	4.74	.58	2.00	2.00	13.52	.04	6.10	.11	✓
23. อาจารย์หรือพนักงานมี จิตสำนึกเชิงสาธารณะต่อ ชุมชนและสังคม	3.00	1.00	5.94	.20	3.00	1.00	5.99	.42	4.92	.18	✓
24. มีการสำรวจความต้องการ ชุมชนและสังคมเพื่อการ พัฒนาอย่างเป็นระบบ	3.00	1.00	5.236	.52	3.00	1.00	8.64	.20	3.47	.33	✓
25. มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำหรือ แหล่งหรือเวทีของ ความคิดของชุมชน เกี่ยวกับการพัฒนาความ เป็นอยู่ของชุมชนเกี่ยวกับ การพัฒนาความเป็นอยู่ ของชุมชน	2.00	1.00	6.42	.38	2.00	2.00	7.94	.24	5.49	.14	✓
26. คณะ/มหาวิทยาลัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นประจำและเป็น ประโยชน์ต่อชุมชน	3.00	1.00	4.13	.66	3.00	1.00	15.13	.02	4.90	.18	✓

จากตารางที่ 39 พบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านด้าน
ด้านบริการวิชาการสังคม (Y₆) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มมีฉันทามติว่าก่อนและหลัง
ออกนอกระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ
ส่วนเรื่องมหาวิทยาลัยมีกิจกรรม “ความรับผิดชอบต่อสังคม” (CSR) อยู่เสมอนั้นกลุ่ม
ผู้บริหารเห็นว่าก่อนมีคามัธยฐานสูงกว่าหลังจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 40 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ *ก่อนและหลัง* การออกนอก
 ระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการ
 ที่สัมพันธ์กับผลผลิตรายด้าน : ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y₇)

องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิต : ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y ₇)	ก่อนออกนอกระบบ				หลังออกนอกระบบ				สรุป		
	Mdn	IQR	X ²	Sig	Mdn	IQR	X ²	Sig	X ²	Sig	
1. มหาวิทยาลัย/คณะมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ฝังงำแก่สังคมผ่านกิจการนิสิต นักศึกษาและอาจารย์	3.00	1.00	2.57	.63	3.00	1.00	13.00	.04	5.78	.12	✓
2. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน	2.00	1.00	3.84	.43	2.00	1.00	8.64	.20	2.47	.48	✓
3. มหาวิทยาลัยยกย่องบุคคลที่มีความเหมาะสมและให้ปริญญาบัตร “กิตติมศักดิ์” ระดับต่างๆ สมทบบาทหน้าทึ่มมหาวิทยาลัย	3.00	1.00	1.93	.75	3.00	1.00	10.08	.12	4.03	.26	✓
4. อาจารย์หรือพนักงานมีส่วนร่วมและช่วยงานภาครัฐประเทศเกี่ยวกับการสร้างเอกภาพด้านศิลปวัฒนธรรม	2.00	1.00	3.67	.45	2.00	1.00	10.63	.10	5.06	.17	✓

จากตารางที่ 40 พบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านด้าน
 ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y₇) โดยความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มมีฉันทามติว่าก่อนและ
 หลังออกนอกระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วมีความแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์รวมทั้งสรุปผลการศึกษาพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribue Consensus Reaching : MACR) โดยสรุปดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการอุดมศึกษา หรือมีความรู้เกี่ยวข้องการจัดทำร่างพระราชบัญญัติการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ)

2) ผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญ ประชุมหาข้อสรุปหาฉันทามติ (ขั้น 5 ในวิธีดำเนินการวิจัย)

3.1 ผลการวิจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการจากผู้ปฏิบัติการฝ่ายจากกองการเจ้าหน้าที่และกองแผนงาน จำแนกได้ดังนี้

3.1.1 ความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล มี 6 ประเด็นหลักๆ ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยควรใช้วิธีการสรรหาระบบใหม่ๆ ที่จะได้อาจารย์หรือพนักงานที่ดีและเก่งมาทำงานมากกว่าจะปล่อยให้แบบปัจจุบัน

2) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้ผู้สมัครคิดว่าไม่มั่นคงจึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน

3) มีแหล่งข้อมูลของผู้สมัครจากที่ต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างพอเพียง

4) ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสัมพันธ์กับค่าตอบแทนอย่างแท้จริง

5) มีระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและการติดตามความคืบหน้าในการฝึกอบรมอยู่เสมอ

6) ฝ่ายทรัพยากรของคณะหรือต้นสังกัดของอาจารย์มีความรู้ในขั้นตอนดำเนินงานทางวินยอาจารย์หรือพนักงานอย่างดี

3.1.2 องค์ประกอบความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่มหาวิทยาลัย มี 6 ประเด็นหลักๆ ดังนี้

1) ผู้บริหารใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม ประหยัดเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด หรือไม่อย่างไร

2) คณะ/มหาวิทยาลัยตั้งศูนย์วิจัยอนาคตกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัย

3) ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วไม่หมักหมม

4) บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีความรู้พื้นฐานรอบรู้ในวิชาศิลปศาสตร์อย่างดียิ่ง

5) มีการต่อยอดงานวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

6) มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำหรือ แหล่งหรือ เวทีความคิดของชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาหรือความเป็นอยู่ชุมชนเป็นประจำ

สรุปรวมประเด็นจากความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล 6 ประเด็นและด้านบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย 6 ประเด็น รวมทั้งสิ้น 12 ประเด็น

ผู้วิจัยได้นำประเด็นทั้งหมดไปศึกษากับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยวิธีการแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACR) โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยจัดทำการประชุม โดยเสนอประเด็นปัญหาแต่ละประเด็นอธิบายที่มาของปัญหาให้ผู้เชี่ยวชาญและซักถามจนเป็นที่เข้าใจตรงกัน

ผู้เชี่ยวชาญได้อภิปรายอย่างกว้างขวางตามวิธีการของ MACR สุดท้ายผู้วิจัยได้อัดเทป และถอดเทปสังเคราะห์ความเห็นเชิงฉันทามติเป็นข้อสอดคล้องของมติส่วนใหญ่ สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับองค์ประกอบความเสี่ยงการบริการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จำแนกออกเป็น

1.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นที่ 1 มหาวิทยาลัยควรใช้วิธีการสรรหาแบบใหม่ ที่จะได้อาจารย์หรือพนักงานที่ดีและเก่งมาทำงานมากกว่าจะปล่อยให้แบบปัจจุบัน

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าจะต้องดำเนินการสรรหา (Recruitment) เชิงรุก (Proactive) ดังนี้

1) เปิดสอบทั่วไป โดยประกาศในสื่อที่เกี่ยวข้อง สิ่งพิมพ์ วารสาร และ Internet โดยมีเวลาอย่างพอเพียง อำนวยความสะดวกเชิงยืดหยุ่นอย่างเต็มที่

2) ใช้วิธีการเสาะหาหรือ “แมวมอง” ตามแห่งสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหรือหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน วิธีนี้พึงระมัดระวังเพราะจะมองว่าเป็น “การแย่งคน” หรือ “ซื้อตัว” พึงปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

3) ใช้วิธีการติดต่อไปยังมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีนักศึกษาไทยกำลังศึกษาอยู่ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ หรือในสหภาพยุโรป ตรวจสอบวุฒิให้ตรงกับความต้องการ และติดต่อให้ทุนการศึกษอย่างพอเพียง วิธีนี้อาจเรียกง่าย ๆ ว่า “การ Shopping”

4) ให้นุสนิสนักศึกษาที่กำลังศึกษาอย่างทั้งปริญญาตรี และโท โดยคัดเลือกผู้มีผลการเรียนดี ภาษาอังกฤษดีเลิศ รับทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ

5) ควรจัดสวัสดิการจูงใจ เช่น ที่พัก เงินพิเศษอย่างเพียงพอ

6) ทำความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนบุคลากร แม้แต่ในมหาวิทยาลัยในประเทศอาจเป็น Visiting Professor ที่มีแรงจูงใจพอเพียงเหมาะสมและเป็นธรรม

ประเด็นที่ 2 : การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) ทำให้ผู้สมัคร (อาจารย์) คิดว่าไม่มั่นคงจึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าจะต้องสร้างความมั่นคงให้อาจารย์ที่มีคุณภาพโดยทำความเข้าใจการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย

1. ปฏิบัติตามสัญญาระหว่างมหาวิทยาลัย (ผู้ว่าจ้าง) กับอาจารย์ (ผู้รับจ้าง) ด้วยความเป็น “กัลยาณมิตร” โดยให้เกิดผู้ถูกจ้างจนผู้ถูกจ้างสามารถรับได้

2. ผู้บริหารระดับต่างๆ จะต้องทำงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรมให้เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย และจะต้องได้มาซึ่งผู้บริหารอย่างถูกต้องทั้งความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

3. มีระบบประเมินที่ทุกฝ่ายยอมรับ โดยเฉพาะ “กฎกติกา” จะต้องเป็นกฎที่สามารถอธิบายโดยมีเหตุผล (Descriptive Laws) มากกว่าจะเป็นกฎบัญญัติ (Prescriptive Laws) ที่หน่วยงานตั้งขึ้นเอง

4. การทำงานจะต้องสัมพันธ์กับผลงาน กล่าวคือ หากผลงานดีจะต้องได้รับการประเมินดี มีความยุติธรรม

5. ให้โอกาสอาจารย์เข้ามาแล้วมีการพิจารณาตนอย่างเต็มที่ มีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาคณิศรคนเก่งเป็นสำคัญ

ประเด็นที่ 3 : มีแหล่งข้อมูลของผู้สมัครจากที่ต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างพอเพียง

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน แหล่งข้อมูลสารสนเทศของความต้องการมหาวิทยาลัยในด้านวิชาเอกที่ต้องการ สาขาวิชา ตลอดจนสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่มีการผลิตนั้น มีความเป็นเลิศ ความมีชื่อเสียงในโลก

1. จัดแสวงหาข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. สืบหาความเป็นไปได้ ที่จะได้มาซึ่งอาจารย์มาบรรจุจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ

3. ตรวจสอบแหล่งข้อมูลให้ถูกต้อง แม่นยำในสาขาวิชาที่มีความเป็นเลิศ (Excellency) โดยเฉพาะสถาบันการศึกษานั้นจะต้องได้รับการรับรองวิทยฐานะอย่างถูกต้อง (Accreditation) โดยเฉพาะข้อมูลด้านสภาพการศึกษา เรียนแบบใดชนิดเต็มเวลาหรืออื่นๆ รวมถึงผลงานวิจัยที่น่าเชื่อถือและยอมรับในสากล

4. ลำดับและมาตรฐานสถาบันการศึกษาในระบบสากล ความมีมาตรฐานและคุณภาพของสถาบันการศึกษานั้นๆ

5. วุฒิการศึกษาจะต้องเป็นที่ยอมรับ จัดอยู่ในระดับมาตรฐานสูง และเป็นที่รับรองของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ประเด็นที่ 4 : ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสัมพันธ์กับค่าตอบแทนอย่างแท้จริง

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนตลอดจนค่าอื่นๆ จะต้องเป็นธรรม เป็นกลาง และโปร่งใส

- 1) ค่าตอบแทนจะต้องอธิบายและตอบคำถามผู้ถูกจ้างได้
- 2) ค่าจ้างจะต้องขึ้นอยู่กับผลงาน
- 3) ควรมีคณะกรรมการเป็นลักษณะไตรภาคีระหว่างมหาวิทยาลัย (ผู้จ้าง) อาจารย์หรือพนักงาน (ผู้ถูกจ้าง) และกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
- 4) ควรมีการพิจารณาความดีความชอบ อาจเป็นโบนัสเพิ่มเติมในกรณีทำงานดี ประเมินผลงานผ่านคณะกรรมการอย่างโปร่งใส และเป็นที่ยอมรับได้ทุกฝ่าย
- 5) เงินเดือนอาจจะไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่แท้จริงในการทำงานลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงานและการยกย่องในสังคมเสียมากกว่า
- 6) เงินค่าตอบแทนอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับโอกาสมากกว่าคุณภาพงานทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์

ประเด็นที่ 5 : มีระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและติดตามความคืบหน้าในการฝึกอบรมอยู่เสมอ

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าอาจารย์จะต้องมีการพัฒนาโดยมหาวิทยาลัยในด้านสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

1. มหาวิทยาลัยจะต้องสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานถ้าเห็นว่าจะทำให้อาจารย์ได้ความรู้เพิ่มสมรรถนะในการทำงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
2. หากอาจารย์สนใจจะไปเพิ่มสมรรถนะแต่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอาจจะต้องออกค่าใช้จ่ายเอง
3. การศึกษาดูงานต่างประเทศเพื่อการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายมหาวิทยาลัยเท่านั้น มิได้แฝงไว้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว
4. การประเมินการพัฒนาบุคลากรให้จัดทำเอกสารเผยแพร่ หากเห็นว่าจะเป็นประโยชน์
5. มหาวิทยาลัยจะต้องติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง
6. การเพิ่มพูนสมรรถนะต่างๆ ให้คำนึงถึงประโยชน์ที่จะตกแก่มหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ (มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์มากกว่าส่วนบุคคล)

7. ควรมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักฐานอย่างจริงจังแล้วนำไปประกอบในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ด้วย

ประเด็นที่ 6 : ฝ่ายทรัพยากรของคณะหรือต้นสังกัดของอาจารย์มีความรู้ในขั้นตอนดำเนินงานทางวินัยอาจารย์หรือพนักงานอย่างดี

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคณะหรือต้นสังกัดของอาจารย์จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบรายงานให้ข้อมูลขั้นแรกในการพิจารณาให้คุณให้โทษ อาจารย์หรือพนักงานเท่านั้นเพราะมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเชิงคุณธรรม (Normative) การลงโทษจะต้องสืบสวนหาข้อเท็จจริงก่อน และต้องดำเนินการโดยฉับพลัน ห้ามมิให้ปล่อยปละละเลย มิฉะนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องลงโทษหน่วยงานต้นสังกัด หากมีข้อมูลข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ชัดเจนว่าอาจารย์ผู้นั้นกระทำผิดจะต้องรับรายงานให้มหาวิทยาลัยทราบโดยเร็ว หน่วยงานต้นสังกัดจะต้องทำงานเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) ที่แล้วๆ มาหน่วยงานต้นสังกัดมักไม่กล้าเสนอ มักจะเป็นเรื่องของมหาวิทยาลัยสั่งการให้ทำเสียมากกว่า ดังนั้นต่อไปนี้ผู้บริหารระดับภาค/คณะจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบมิใช่รับแต่ข้อบ่งชี้ฝ่ายเดียว

1. คณะจะต้องคอยติดตามเอาใจใส่อาจารย์ในภาค/คณะอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง
2. คณะจะต้องฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้ทำหน้าที่ยุติธรรมขั้นแรก เช่น อบรมนิติกรสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นก่อน
3. หัวหน้าภาค/คณะจะต้องดำเนินการพิจารณาความผิดอาจารย์ โดยเฉพาะความประพฤติผิดในจรรยาบรรณของความเป็นอาจารย์อย่างรวดเร็ว
4. หากอาจารย์สังกัดใด กระทำความผิดชัดเจนแล้วมีการปกปิดกันภายในภาค/คณะผู้บริหารระดับภาค/คณะจะต้องร่วมรับผิดชอบด้วย

1.2 การบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ 1 : ผู้บริหารใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม ประหยัดเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่อย่างไร

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยถึงแม้จะเป็นงบประมาณแผ่นดินหรือบรายได้ก็ตามจะต้องใช้อย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยคำนึงถึงหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการอุดมศึกษาควบคู่กันไปอย่างมีเป้าหมาย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย

1. การใช้งบประมาณจะต้องเป็นไปตามแผนงาน/โครงการหากมีการเปลี่ยนหรือความจำเป็น จะต้องเสนอคณะกรรมการพิจารณา

2. ต้องใช้หลักเศรษฐศาสตร์เข้ามาวิเคราะห์ความคุ้มค่าเหมาะสมกับประโยชน์
จะได้รับ ใช้การวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break – Even
Analysis) รวมทั้งหลักการผู้รับประโยชน์จะต้องสนับสนุนงบประมาณนั้น ๆ

3. วิเคราะห์โครงการที่มีประโยชน์ให้เพิ่มและลบล้างโครงการที่ไม่มีประโยชน์

4. ผู้บริหารจะต้องรายงานการใช้จ่ายเงิน แก่สภามหาวิทยาลัยทุกครั้ง

5. ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditing) จะต้องทำงานเชิงรุก มีการ
ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของคณะอย่างเป็นปัจจุบัน แล้วรายงานให้สาธารณชนทราบ

6. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินเป็น 1) การตรวจสอบการ
ดำเนินงาน 2) การตรวจสอบทางการเงินอย่างเคร่งครัดทุกคณะ

การตรวจสอบต้องครอบคลุมโดยเป็นการตรวจสอบภายใน การตรวจสอบการ
บริหารการเงิน บัญชี และการตรวจสอบการบริหารสินทรัพย์

7. ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงทางการเงินให้จัดทำ
แผนการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

8. ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงงบประมาณการลงทุนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย
มากกว่ามุ่งแต่งบประมาณค่าตอบแทน

ประเด็นที่ 2 : คณะ/มหาวิทยาลัยตั้งศูนย์วิจัยอนาคตกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัย ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่างกันอยู่บ้าง และหาข้อสรุปร่วมกันว่าควรจะมีศูนย์นี้
หรือไม่จะทำหน้าที่อะไร ข้ำซ้อนกับกองแผนงานหรือไม่

1. หากจำเป็นต้องตั้งศูนย์วิจัยอนาคตก็จะเป็นประโยชน์แต่ควรทำหน้าที่เชิง
นโยบาย ศึกษาวิจัย ทิศทางมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเป็นมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบแล้ว

2. หน่วยงานวิจัยอนาคตนี้จะทำหน้าที่เตือนมหาวิทยาลัยเป็นเสมือนหอเตือนภัย
ล่วงหน้า (Tower Watch) หรือระวังภัยโดยการศึกษาวินิจฉัยอนาคต กำหนดทิศทางการพัฒนาและ
บริหารความเสี่ยงให้มหาวิทยาลัย เช่น Syracuse University ใน New York เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางท่านยังเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์เพราะศูนย์นี้จะจัดทำ
หน้าที่วิจัยอนาคตซึ่งในประเทศขาดแคลนมาก และจะเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับของรัฐ
ซึ่งอาจเชื่อมโยงกับหน่วยงานเอกชนทำวิจัยร่วมวางแผนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นที่ไม่สามารถหาฉันทามติได้นำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ของการอุดมศึกษาแบบเจาะลึกต่อไป



ประเด็นที่ 3 : ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วไม่หมักหมม ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่างกันอยู่บ้าง และหาข้อสรุปร่วมกันว่าเป็นแต่ละมหาวิทยาลัย และขึ้นอยู่กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย และทีมงานจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน

1. ผู้บริหารควรทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ เข้าไปหาปัญหาก่อนที่ปัญหานั้นๆ จะบานปลาย
2. ผู้บริหารจะต้องไว (Alert) ต่อปัญหา และใช้อำนาจตามบทบาทหน้าที่เพื่อความสำเร็จของงาน

3. ผู้บริหารจะต้องมีที่มา วิธีการได้มาจะต้องถูกต้องประชาคมในมหาวิทยาลัย จะต้องให้การยอมรับ ทำงานเชิงนักการเมือง (Politician Model) คำนึงถึงเป้าหมายมากกว่าวิธีการ และที่ต้องคำนึงถึงวิธีการแก้ไขปัญหายังรวดเร็วนั้นจะต้องไม่ละเลยคุณธรรมและจรรยาบรรณ

แต่อย่างไรก็ตามประเด็นปัญหานี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารหรือ “อธิการบดี” กับการสรรหา (Recruitment) ที่โปร่งใส เพื่อจะได้คนดีคนเก่งเป็นนักบริหารมืออาชีพ (Work Like a Profession) โดยจะต้องมีความรู้ทางบริหารจัดการอย่างดีเยี่ยมรู้และเข้าใจเป้าหมายการอุดมศึกษาเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นที่ไม่สามารถหาฉันทามติได้ นำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษาแบบเจาะลึกคุณลักษณะ “ความเป็นอธิการบดี” ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ประเด็นที่ 4 : บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีความรู้พื้นฐานรอบรู้ในวิชาการศิลปศาสตร์อย่างยิ่ง

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นแตกต่างกันอยู่บ้าง สภาพการเข้าใจ คำว่า “ศิลปศาสตร์” ผู้เชี่ยวชาญเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้มีความหลากหลายและยังหาสรุปไม่ได้ แต่มีความเห็นรวมๆ ว่า

บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจะต้องมีความรู้ในสาขาวิชาของตนอย่างดีเลิศ มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีมานะอดทนในการทำงาน

ผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นที่ไม่สามารถหาฉันทามติได้ นำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษาแบบเจาะลึกต่อไป

ประเด็นที่ 5 : มีการต่อยอดงานวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่จะต้องทำหน้าที่สอน วิจัย และบริการชุมชน แต่สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเพิ่มหน้าที่ ทำนุ

บำรุงศิลปวัฒนธรรมเข้าไป ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งถึงแม้จะออกนอกกรอบก็ตาม ยังต้องทำหน้าที่ตามลักษณะสภาพมหาวิทยาลัยเช่นในกลุ่ม “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี”ทั้งหลาย เช่น กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สุรนารี วลัยลักษณ์ เป็นต้น

1. มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นแหล่งสร้างวิจัยที่เป็นเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ เพื่อการแก้ไขปรับปรุงองค์กร และคุณภาพชีวิตของประชากรให้ดีขึ้น

2. มหาวิทยาลัยจะต้องส่งเสริมให้อาจารย์ทำหน้าที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และต่อยอดงานวิจัยให้สูงขึ้น (Inventive Steps)

3. มหาวิทยาลัยจะต้องตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณการวิจัยที่มีคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

4. ในการประเมิน “ความเป็นอาจารย์” จะตั้งเกณฑ์เรื่องการทำวิจัยที่มีคุณภาพจำนวนที่เด่นชัด หากไม่มีงานวิจัยคิดค้นใหม่ อาจทดแทนด้วยการคิดต่อยอดเชิงนวัตกรรมที่มีประโยชน์ก็ได้ และจะต้องวัดผลหรือประเมินผลการวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นที่ 6 มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำหรือแหล่งหรือเวทีความคิดของชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาหรือความเป็นอยู่ของชุมชนเป็นประจำ

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นค่อนข้างสอดคล้องกันว่ามหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่ในการบริการวิชาการแก่สังคม หรือต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR หรือ University Social Responsibility : USR)

1. มหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้นำของชุมชนเป็นที่พึงของชุมชนโดยเฉพาะรอบๆมหาวิทยาลัย รวมถึงสังคมในภาพรวมด้วย

2. ในกรณีเกิดความขัดแย้งของชุมชนมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นคนกลาง หรือจัดเวทีในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การโต้เถียง (Debate) สวนเสวนา (Dialogue) หรือแม้แต่ประชาเสวนา (Citizens Dialogue) แล้วแต่กรณี ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยเป็นระบบเปิดเป็นของชุมชนจะต้องดูแลชุมชนด้วย

3. มหาวิทยาลัยจะต้องชี้แนะชุมชน นักการศึกษา นักการเมือง ระดับต่างๆ ผ่านการประชุม หรืองานวิจัยถึงความถูกต้อง

4. มหาวิทยาลัยจะต้องไม่อยู่ภายใต้อาณัติของนักการเมืองที่ขาดคุณธรรมจรรยาบรรณ มุ่งหาประโยชน์ส่วนตนโดยลืมนึกประโยชน์ส่วนรวมโดยเด็ดขาด และขณะเดียวกันต้องเตือนบุคคลเหล่านั้น หรือต่อต้านนักการเมืองประเภทยุจริต ประพฤติมิชอบ และต้องปฏิเสธการรับผลประโยชน์ใดๆ กับนักการเมืองเหล่านั้นด้วย

5. มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นแห่งชุมชนวิชาการ (Community Scholar) ให้องค์ความรู้แก่ชุมชน และเป็นแหล่งเรียนรู้ (Learning Organization) แก่ชุมชนในวิถีที่จะต้องให้ชุมชนเข้มแข็ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวดเร็ว ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์คำมัยฐานความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม ด้วยวิธี The Kruskal – Wallis One-Way Analysis of Variance by Ranks และการศึกษาแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACR) โดยสรุปขั้นตอนย่อย ๆ ได้ ดังนี้

1. ในกรณีข้อสรุปลงเครื่องหมาย (✓) แสดงว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของแต่ละมหาวิทยาลัยมีฉันทามติว่า ก่อนออกนอกระบบและหลังออกนอกระบบมีความแตกต่างกัน ในประเด็นเหล่านี้ไม่นำมาอภิปราย เจาะลึก เพียงแต่ผู้วิจัยได้รายงานให้ผู้เชี่ยวชาญทราบว่าผู้บริหารแต่ละมหาวิทยาลัยเห็นว่า การออกนอกระบบมีความแตกต่างจากไม่ออกนอกระบบ เพราะค่าคะแนน แสดงว่าการออกนอกระบบดีกว่า หรือค่าคะแนนก่อนและหลังออกนอกระบบมีการผันแปร จึงมีการอภิปรายบางประเด็นแล้วหาข้อสรุปเป็นฉันทามติ

2. ในกรณีข้อสรุปลงเครื่องหมาย (X) แสดงว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงของแต่ละมหาวิทยาลัย มีฉันทามติว่าก่อนและหลังออกนอกระบบไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้คัดบางประเด็นที่เป็นบทบาทหน้าที่หลักของ “การอุดมศึกษา” นำมาอภิปรายเพื่อหาข้อฉันทามติ

3. ในกรณีข้อสรุปลงเครื่องหมาย (*) แสดงว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงของแต่ละมหาวิทยาลัยยังไม่มีฉันทามติ หรือยังขัดแย้งกันอยู่จำเป็นต้องหาทางแก้ไขโดยผู้วิจัยได้คัดประเด็นดังกล่าว นำมาอภิปรายหาข้อสรุปแบบ MACA

ในกรณีที่ประชุมมีการอภิปรายได้ข้อสรุปที่ยังมีข้อขัดแย้งกันอยู่อาจขัดกับหลักการของการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ หรือในกำกับของรัฐและหลักการ “การอุดมศึกษาทั่วไป” ผู้วิจัยได้นำประเด็นดังกล่าวไปสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) กับทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ใน “การอุดมศึกษา” อย่างแท้จริง เพื่อเป็นการสอบย้อนข้อฉันทามติ (ขั้นตอนที่ 4) อีกครั้งหนึ่งแล้วนำประเด็นนั้นๆ ไปอภิปรายผล และเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติและวิจัยต่อไป

4.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติเดิม (ก่อน) และใหม่ (หลัง) ออกนอกระบบ ความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มกับปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่มหาวิทยาลัย จำแนกได้ดังนี้

4.1.1 ข้อสรุปของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มกับปัจจัยเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล

ผลการศึกษาพบว่าก่อนที่จะนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบกับหลังการเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบหรืออยู่ในกำกับของรัฐแล้ว ส่วนมากมีความเห็นวก่อนและหลังมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีผลการดำเนินคดีกว่าในเกือบทุกด้าน โดยมีปัจจัยเรื่องที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคลด้านรวมต่ำกว่าในทุกๆ ด้าน แต่ก็มีรายด้านบางประเด็น เช่น ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงานเรื่อง “การประเมินผลของอาจารย์หรือพนักงานเป็นระบบเน้นประสิทธิภาพ” ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่มยังไม่มีฉันทามติหรือยังขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจะต้องหาทางแก้ไขต่อไป

4.1.2 ข้อสรุปของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มกับองค์ประกอบด้วยเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการ

สำหรับองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่า ภาพรวมหลังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้ว มีผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม เห็นสอดคล้องหรือมีฉันทามติตรงกัน ยกเว้นองค์ประกอบการจัดการในภาพรวมเพียง 2 ด้านได้แก่

- 1) ด้านการวิจัย (Y_5) และ
- 2) ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y_7)

ทั้ง 2 ด้านนั้นผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่มยังมีความเห็นแตกต่างกันอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่หากพิจารณารายด้านที่เป็นประเด็นย่อย (รายข้อ) พบว่าเรื่องการเรียนรู้การสอน (Y_4) ในหัวข้อ “บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบทำงานเก่งจนได้รับคำชมเนื่องๆ” นั้นผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่มยังมีความเห็นว่ถึงแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือออกนอกระบบก็ไม่แตกต่างไปจากเดิมที่ยังเป็นของรัฐอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สรุปรวมประเด็นจากฉันทามติของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มที่เกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล มีประเด็นย่อยเรื่องการประเมินผลของอาจารย์หรือพนักงานเป็นระบบเน้นประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตที่ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มยังไม่มีฉันทามติได้แก่ 1) ด้านการวิจัย และ 2) ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการเรียนการสอนเฉพาะเรื่องคุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไป

ผู้วิจัยได้นำประเด็นข้อฉันทามติของผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่มไปศึกษากับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยวิธีการแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACR) สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มมีประเด็นย่อยเพียงประเด็นเดียว

1.1 ประเด็นที่ 1 : การประเมินผลของอาจารย์หรือพนักงานเป็นระบบเน้นประสิทธิภาพ

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า

- 1) ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินหลักให้ถูกต้องและชัดเจน (Key Performance Indicator : KPI)
- 2) ต้องมีการประเมินอย่างยุติธรรม โปร่งใส และธรรมาภิบาลโดยให้โอกาสแก่ผู้ถูกประเมิน เช่น ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) อย่าใช้การประเมินผลผลิตมาพิจารณาตัดสินอาจารย์หรือพนักงานจะต้องมีเป้าหมายเพื่อประสิทธิภาพและประเมินผล เช่น การใช้แบบประเมินโดยนิสิตนักศึกษามาประเมินความเหมาะสมของอาจารย์มากกว่าที่จะประเมินเพื่อพัฒนา
- 4) ต้องทำการประเมินอย่างต่อเนื่อง เรียบง่ายไม่ยุ่งยากถือเป็นงานปกติ และเป็นไปอย่าง “กัลยาณมิตร” กล่าวคือปฏิบัติอย่างเป็นธรรมให้เกิดมิตรภาพมากกว่าจะมุ่งจับผิด
- 5) ใช้ตัวแบบในการประเมินอย่างถูกต้องตรงตามสภาพที่เป็นจริงอย่าให้มีการจัดฉากประเมินโดยเด็ดขาด และแปลผลการประเมินอย่างยุติธรรม

2. องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) ความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม มีประเด็นด้าน 2 ด้านและประเด็นเรื่อง 1 เรื่อง

2.1 ประเด็นที่ 1 : ด้านการวิจัย (ภาพรวม) นั้นผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นดังต่อไปนี้

- 1) มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับผลงานวิจัยจัดว่าเป็นงานหลักของการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยและเป็นบทบาทหน้าที่ด้วย
- 2) มุ่งงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาที่อาจารย์นั้นๆ รับผิดชอบจะต้องมีความเป็นเลิศ มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ
- 3) งานวิจัยจะต้องมีความคุ้มค่ามีมาตรฐานและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศอย่างแท้จริง
- 4) จะต้องใช้งานวิจัยให้ตรงกับจุดมุ่งหมายมิใช่ไว้ขอผลงานทางวิชาการเท่านั้น

2.2 ประเด็นที่ 2 : ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (ภาพรวม) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นดังต่อไปนี้

1) มหาวิทยาลัยจะต้องมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมทั้งองค์กรและผ่านนิสิต นักศึกษาอย่างจริงจัง

2) จะต้องเห็นคุณค่าคำว่า “วัฒนธรรม” รู้และเข้าใจความเป็นไทย ผ่าน กิจกรรมในกิจการนักศึกษาและกระบวนการเรียนการสอน

3) มหาวิทยาลัยควรมีกิจกรรมด้านกีฬาและศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพ ของนิสิตนักศึกษาอย่างเข้าใจที่ดียิ่งมากกว่าเพียงเป็นแค่กิจกรรมในฝ่ายกิจการของนักศึกษา เพราะ การปลูกฝังคุณลักษณะที่ดีของความเป็นกำลังของชาตินั้นจะต้องอาศัยทุกสเกลด้านกีฬาและ ศิลปวัฒนธรรม

4) มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้นำในการริเริ่มทางด้านศิลปวัฒนธรรมและกีฬา มากกว่าจะเป็นผู้ตาม และตัวชี้ประเด็นความถูกต้องดังในสังคมเข้าใจอย่างถูกต้อง

5) มหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ในการให้บริการและรักษาคุณภาพเชิงสังคมโดยกว้างยกย่องคนดีให้ได้ “กิตติมศักดิ์” อย่างถูกต้องโดยมีหวังผลประโยชน์ตอบแทน จากบุคคลโดยเด็ดขาด

อนึ่ง ถึงแม้ว่าบทบาทหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งถือว่าเป็นรองจากหน้าที่สอน วิจัย และบริการวิชาการแก่ชุมชนก็ตาม ควรจัดลำดับให้ถูกที่ เพราะบาง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมุ่งเน้นผิดเป้าหมายของการอุดมศึกษา

2.3 ประเด็นที่ 3 : ด้านการเรียนการสอนเรื่อง “บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบทำงานเก่งได้รับคำชมเชย” (รายชื่อ) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อไปนี้

1) ในการจัดการเรียนการสอนควรมุ่งคุณลักษณะของความเป็นผู้นำและความเป็นพลเมืองดีของนักศึกษาโดยผ่านการเรียนการสอนและกิจการนักศึกษาอย่างจริงจัง

2) ใช้กิจกรรมเป็นเรื่องที่มั่นคงถาวรต่อเนื่องในการปลูกฝังคุณลักษณะที่ดี

3) จัดระบบที่ปรึกษาหอพักให้อาจารย์เข้ามารับผิดชอบร่วมกับนิสิตนักศึกษา ในการส่งเสริมคุณลักษณะประชาธิปไตยมากกว่าจะปล่อยให้รุ่นพี่รับน้องเช่นในปัจจุบันซึ่งมีแต่ผลเสีย มากกว่าผลดี

4) ควรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะความเป็นผู้นำนักศึกษาและสร้างประชาธิปไตยในนิสิตนักศึกษา

4.1.3 ข้อสรุป (อื่นๆ) ที่พบจากความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มที่ก่อนออกนอก ระบบและหลังออกนอกระบบ

จากการตรวจสอบคำมัธยฐานก่อนออกนอกระบบพบว่าค่าคะแนนสูงกว่าหลัง ออกนอกระบบ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีดังนี้

1) ด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (X_1) ข้อ 3 เรื่อง “หน่วยงานต้นสังกัดเป็นฝ่ายตั้งรับบุคลากรมากกว่าจะเป็นฝ่ายรุกหาคนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน”

2) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน (X_3) ข้อ 13 เรื่อง “ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนง่ายและไม่ยุ่งยากในการทำเอกสารมากนัก”

3) ด้านคุณลักษณะความเป็นอาจารย์หรือพนักงานและข้อมูลทรัพยากรบุคคล (X_7) ข้อ 26 เรื่อง “อาจารย์หรือพนักงานมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพเหมาะสม”

4) ด้านบริการวิชาการแก่สังคม (Y_6) เป็นภาพรวม และรายข้อที่ 22 เรื่อง “มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อยู่เสมอ”

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามหาวิทยาลัยที่ออกนอกกรอบหรืออยู่ในกำกับจะต้องเร่งแก้ไขปรับปรุงเพราะการออกกรอบนั้นจะอย่างไรที่จะทำให้ผลผลิตคือ “บัณฑิต” ที่สำเร็จการศึกษาไปมีคุณภาพมีโชยู่ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือออกนอกกรอบแต่ที่พบปัญหานั้นๆ เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกกรอบเท่านั้น ซึ่งเหตุผลของการปรับเปลี่ยนให้ออกนอกกรอบก็เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความอิสระคล่องตัวที่มีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ การยึดโยงอยู่กับกฎระเบียบของราชการทำให้มีปัญหาในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะไม่สามารถจะหาคนดีคนเก่งเข้ามาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเข้าลักษณะ “รักษาคนดีไว้ไม่ได้ คนเก่งภายนอกไม่ยอมเข้ามาเป็นอาจารย์

ปัญหาของระบบราชการนี้เองอาจเป็นสาเหตุหนึ่งในหลาย ๆ สาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพของการบริหารมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดภาวะวิกฤตการศึกษา กระทั่งถึงคุณภาพของการผลิตบัณฑิต

ตอนที่ 5 : ผลสรุปการหาฉันทามติแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา (Depth Interview)

ผู้วิจัยได้คัดเลือกประเด็นปัญหาที่ผู้เชี่ยวชาญยังเห็นไม่สอดคล้องกันแบบฉันทามติที่เป็นบทบาทหน้าที่หลักของการอุดมศึกษา ดังนี้ 1) ด้านงานวิจัย 2) ด้านบริการวิชาการแก่สังคม 3) การได้มาซึ่งอธิการบดี และ 4) ความเป็นศิลปศาสตร์

5.1 ด้านงานวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิในทางการอุดมศึกษามีความเห็นว่างานวิจัยควรเน้นการนำไปใช้เพื่อการพัฒนากระบวนการศึกษาทั้งระบบ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนาไม่ควรทำวิจัยในเชิงตรวจสอบทฤษฎี ควรนำทฤษฎีไปใช้อาจทำในรูปวิจัยเพื่อพัฒนา (Research and Development : R&D) และควรนำวิจัยที่แสดงถึงจุดแข็งของวิธีการเพื่อแก้ปัญหาจุดด้อยของการวิจัยกล่าวคือในรูป

วิจัยเชิงผสมผสาน (Mix – Model Research) แทนที่จะใช้เชิงปริมาณอย่างเดียวหรือเชิงคุณภาพแค่นั้น

ในการวิจัยสาขาอื่นๆ ก็ให้คำนึงถึงประโยชน์เพื่อการพัฒนาประเทศเป็นสำคัญมากกว่าที่จะนำไปของผลงานวิชาการหรือหาแสงหารายได้จากการวิจัยเท่านั้น

5.2 ด้านบริการวิชาการแก่สังคม

ผู้ทรงคุณวุฒิในทางการอุดมศึกษามีความเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดดำเนินการ คือ ส่วนการวิจัยเพื่อผลิตบัณฑิตและเพิ่มพูนความรู้ สำหรับสิ่งที่จำเป็นแต่ประชาชนไม่ค่อยจะคาดหวังมากนักคือ บริการทางวิชาการแก่สังคม แท้จริงแล้วงานด้านนี้เป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากวิวัฒนาการทางสังคมในอดีตยืนยาวกว่าชั่วอายุคนจากยุคหนึ่งไปสู่ยุคหนึ่งใช้เวลานานมาก ดังนั้นการจัดการศึกษาในอดีตจึงสามารถฝึกคนออกไปปรับตัวให้เข้ากับสังคม แต่ปัจจุบันวิทยาการเจริญรวดเร็ว มหาวิทยาลัยจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนองค์ความรู้ต่างๆ ไปสู่สังคม การให้บริการวิชาการแก่สังคมมิได้มุ่งเพียงด้านวัตถุหรือการนำวิชาการไปใช้ประโยชน์เท่านั้น เป็นการยกฐานะคุณภาพชีวิตบนพื้นฐานวิถีชีวิตของประชาชน อันจะเป็นผลต่อการพัฒนาประเทศโดยอาศัยความรู้เชิงปฏิบัติ (Intelligence – in – action)

กล่าวโดยสรุป การให้บริการวิชาการแก่สังคม เพื่อให้ประชาชนสามารถแก้ไขปัญหาด้านสังคม เศรษฐกิจ สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมโดยอาศัยวิทยาการของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

5.3 การได้มาซึ่งอธิการบดี

ผู้ทรงคุณวุฒิในทางการอุดมศึกษามีความเห็นว่า หากได้อธิการบดีที่มีคุณภาพมีความโปร่งใส ทราบเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนย่อมสร้างความเจริญให้แก่มหาวิทยาลัย ที่สำคัญของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นโดยหลักการนั้นถูกต้องมีประโยชน์ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความอิสระคล่องตัวมีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ในทางตรงข้ามหากใช้ผิดก็เป็นผลเสีย (Dysfunction) กลับเอาไปความคล่องตัว และความมีอิสระไปใช้ผิดวัตถุประสงค์เพื่อผลประโยชน์ของพวกเขา

โดยสรุปวิธีการได้มาซึ่งอธิการบดีในประเทศไทยยังไม่เป็นไปตามหลักการของอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปวิธีการสรรหาอีกมาก ควรมีการที่ได้มาซึ่ง “อธิการบดี” อย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมกันอย่างจริงจัง

5.4 ความเป็นศิลปศาสตร์ (Liberal Arts Education)

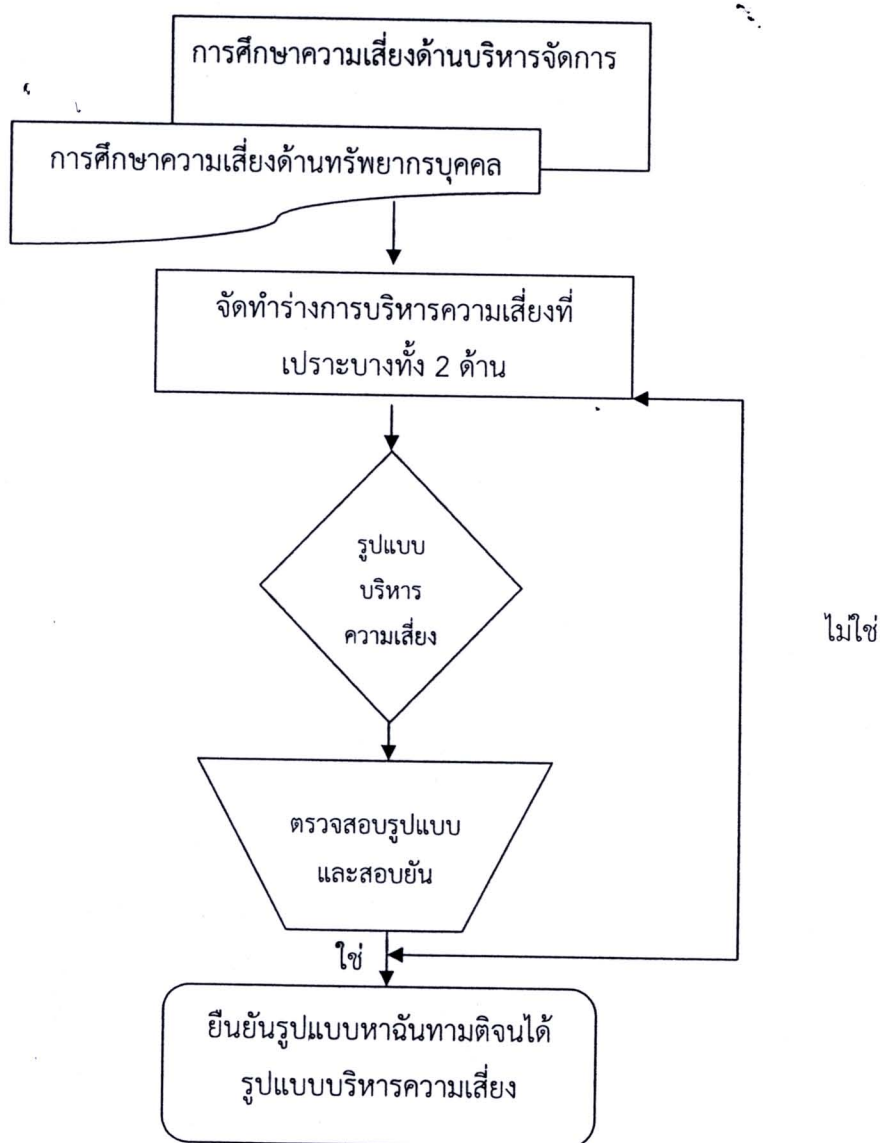
ผู้ทรงคุณวุฒิในทางการอุดมศึกษามีความเห็นโดยสรุปว่า ควรเน้นการสอนแนวทางการศึกษาเสรี มากกว่าที่จะสอนแบบทั่วไป เพราะแนวทางการศึกษาเสรีจะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความคล่องตัว รู้จักและเข้าใจมนุษย์เป็นอย่างดี มีความรู้พื้นฐานที่สำคัญในความเป็นศิลปศาสตร์ ที่จะต่อยอดองค์ความรู้ ดังนั้นจึงควรมีการปฏิรูปหลักสูตรการผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาใหม่กันทั้งระบบ

5.4 ความเป็นศิลปศาสตร์ (Liberal Arts Education)

ผู้ทรงคุณวุฒิในทางการอุดมศึกษามีความเห็นโดยสรุปว่า ควรเน้นการสอนแนวทางการศึกษาเสรี มากกว่าที่จะสอนแบบทั่วไป เพราะแนวทางการศึกษาเสรีจะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพมีความคล่องตัว รู้จักและเข้าใจมนุษย์เป็นอย่างดี มีความรู้พื้นฐานที่สำคัญในความเป็นศิลปศาสตร์ ที่จะต่อยอดองค์ความรู้ ดังนั้นจึงควรมีการปฏิรูปหลักสูตรการผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาใหม่กันทั้งระบบ

สรุป

จากลำดับขั้นตอนการวิจัยตั้งแต่ตอนที่ 1 – 5 ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบรูปแบบเป็นแผนภูมิ แสดงการไหลของรูปแบบ (Flow Chart) รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางๆ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงแผนภูมิสรุปรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางๆ