

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงเฉพาะด้านทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการ โดยการจัดลำดับความเสี่ยงที่เปราะบางตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย ที่สัมพันธ์กับความเสี่ยงนั้น และท้ายสุดเสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางสัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือนอกระบบ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมระหว่างปริมาณกับคุณภาพ (Mixed Research Methodology) เพื่อตรวจสอบข้อมูลให้มีความเชื่อมั่น และเสริมให้สมบูรณ์หรือเติมให้เต็ม (Complementarily) ตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องน่าเชื่อถือดังมีขั้นตอนการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการมี
ขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

- 1.1 ศึกษาเอกสารความเสี่ยงต่างๆ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและการจัดการ
- 1.2 ศึกษางานวิจัยด้านความเสี่ยงทั้งภายในและต่างประเทศ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา
- 1.3 สำนักรวการศึกษานำร่อง (Pilot Study) โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ตาม 1) ความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารบุคคล จำนวน 36 ข้อ 2) ความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จำนวน 35 ข้อ

โดยสรุปขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในการวิจัยขั้นที่ 1 มากขึ้นโดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม และนำประเด็นต่างๆ ของเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติโดยตรงนำไปเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถามในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการจาก
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับตั้งแต่รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบุคคลและงานแผนงาน รวมทั้ง
อธิการบดี รวมเป็น 3 กลุ่ม เป็นแบบสอบถามเรียก “แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยใน

กำกับของรัฐ” ประกอบไปด้วยคำถาม 65 ข้อ จำแนกเป็นตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานจำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 ข้อ

และตอนที่ 3 เกี่ยวกับความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยจำนวน 30 ข้อ ทั้ง 3 ตอนของแบบสอบถามผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสำรวจนำร่องจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ดำเนินการระดับฝ่าย และกองทัังกองการเจ้าหน้าที่และกองแผนงาน โดยมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์แบบสอบถามของรองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่หรืองานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับจำนวน 4 คน

2.2 วิเคราะห์แบบสอบถามของรองอธิการบดีที่รับผิดชอบแผนงานหรืองานวิชาการ หรือการดำเนินงานโครงการต่างๆ ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับคุณภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับจำนวน 4 คน

2.3 วิเคราะห์แบบสอบถามของ อธิการบดีที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับโดยตรง จำนวน 3 คน

สำหรับขั้นตอนที่ 2 นี้ผู้วิจัยได้ดัดแปลงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงออกเป็นมาตราส่วนประมาณ 4 ระดับที่ให้ผู้ตอบเน้นมาก หรือน้อยอย่างมีระดับมิใช่ตอบแบบปานกลาง จึงได้กำหนดค่าคะแนนเป็น 4 มากที่สุด 3 มาก 2 น้อย และ 1 น้อยที่สุด ทั้งสภาพเดิมของมหาวิทยาลัย (เดิม) และสภาพใหม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ (หลัง) โดยใช้เทคนิคเดลฟิประยุกต์ (Applied Delphi Technique) สอบถามเพียงรอบเดียวผสมผสานกับการติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์กับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรงในกรณีที่มีปัญหาข้อสงสัย ส่วนการหาข้อสรุปในการศึกษาแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติแยกออกไปพิจารณาโดยเฉพาะเป็นขั้นตอนที่ 3 ทำให้เกิดความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉพาะของค่าคะแนนความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม ดังกล่าวข้างต้นที่มีส่วนสำคัญเพราะ เป็นผู้บริหารระดับนโยบายและผู้ปฏิบัติระดับสูงเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการโดยตรง **จำเป็นต้องมีความเห็นเชิงฉันทามติ (Consensus) ที่สอดคล้องกันอย่างเอกฉันท์ หรือตรงกัน** กล่าวคือ แต่เดิมมหาวิทยาลัยเป็นของรัฐ ต่อมา มีพระราชบัญญัติปรับเปลี่ยนให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรืออาจเรียกว่าเดิมอยู่ในระบบต่อมาภายหลังได้ออกนอกระบบ ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มนั้นก่อนและหลังออกนอกระบบความเห็นอาจจะแตกต่างหรือสอดคล้องกัน ในกรณีที่ความเห็นของผู้บริหาร 3 กลุ่มเห็นว่าก่อนอยู่ในระดับและภายหลังออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแตกต่างกัน ก็อาจแสดงว่าหลังออกนอกระบบดีขึ้นก็ได้ หากค่าคะแนนภายหลังออกนอกระบบดีกว่า และหากกรณีค่าคะแนนไม่ต่างกันหรือขัดแย้งกัน หรือมีฉันทามติว่าก่อนออกนอกระบบกับภายหลังออกนอกระบบทั้ง 3 กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นไม่แตกต่างกัน และ/หรือยังไม่มีฉันทามติอันอาจหมายถึงยังมีความขัดแย้งกันอยู่ซึ่งจะต้องนำไปสู่การ

พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะเรื่องหรือประเด็นที่ยังขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารมหาวิทยาลัยย่อมขึ้นกลุ่มผู้บริหารระดับนี้ หากมีความเห็นตรงกันหรือมีฉันทามติย่อมส่งผลต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพในทางตรงข้ามหากเห็นขัดแย้งหรือไม่มีฉันทามติย่อมนำไปสู่ความเสี่ยงอย่างยิ่งจึงต้องนำไปพัฒนารูปแบบความเสี่ยงที่เปราะบาง” ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มใช้ The Kruskal-Wallis One-Way Analysis of Variance By Ranks โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางใช้ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 2.8 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ไม่เกิน 1.2

สรุปและการแปลผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มทั้ง 3 กลุ่มโดยวิธีการ The Kruskal-Wallis One-Way Analysis of Variance by Ranks อาศัยพฤติกรรมกลุ่มและการแสดงออก แปลผลดังต่อไปนี้

1) ในกรณีข้อสรุปว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงแต่ละมหาวิทยาลัยมีฉันทามติว่า **ก่อน** และภายหลัง ออกนอกระบบมีความแตกต่างกัน กล่าวคือค่าคะแนนก่อนต่ำกว่า ภายหลังออกนอกระบบได้แสดงโดยสัญลักษณ์เครื่องหมาย (✓) ผู้วิจัยได้นำบางประเด็นที่สำคัญๆ นั้นไปรายงานให้ที่ประชุมแบบพหุลักษณะเพื่อหาข้อสรุปเชิงฉันทามติ (MACR) ทราบ

2) ในกรณีข้อสรุปว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงแต่ละมหาวิทยาลัยมีฉันทามติว่า **ก่อน**และภายหลังออกนอกระบบไม่แตกต่างกันได้แสดงโดยสัญลักษณ์เครื่องหมาย (x) ผู้วิจัยพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของมหาวิทยาลัยตาม “หลักการของการอุดมศึกษา” แล้วนำประเด็นนั้นๆ ไปอภิปรายในการประชุมแบบพหุลักษณะเพื่อหาข้อสรุปเชิงฉันทามติ (MACR)

3) หากในกรณีข้อสรุปว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามการเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อละมหาวิทยาลัยมีฉันทามติว่า **ก่อน**และภายหลังออกนอกระบบยังไม่มีฉันทามติหรือยังขัดแย้งกันอยู่ กล่าวคือ ค่าคะแนนภายหลังออกนอกระบบไม่สามารถคำนวณค่าทางสถิติได้เลย แสดงโดยสัญลักษณ์เครื่องหมาย (*) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำประเด็นนั้นๆ ไปอภิปรายในการประชุมแบบพหุลักษณะเพื่อหาข้อสรุปเชิงฉันทามติ (MACR)

ขั้นตอนที่ 3 : ผลการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ถึงการสรุปผลการศึกษาที่อาศัยการศึกษาพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACR) โดยมีวิธีการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษา หรือเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำร่างพระราชบัญญัติการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกเริ่ม

3.2 จัดประชุมตามแบบ MACR ที่ผู้วิจัยได้คัดเป็นประเด็นนำมาอภิปรายหาข้อสรุปเชิงฉันทามติ

ขั้นตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์คำมัยฐานความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม โดย The Kruskal – Wallis One – Way Analysis of Variance By Ranks และการศึกษาแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACR)

ขั้นตอนที่ 5 ผลสรุปการหาฉันทามติแบบสอຍັນ

ในกรณีการอภิปรายแบบ MACR ได้ข้อสรุปแล้วแต่ยังอาจขัดแย้งกับ “หลักการของเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” (ออกนอกกระบบ) และ/หรือ “หลักการปรัญญาการอุดมศึกษา” แล้ว ผู้วิจัยได้นำประเด็นดังกล่าวไปสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิ และ/หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ใน “การอุดมศึกษา” รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนภาควิชาการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อสอຍັນข้อฉันทามติอีกครั้งแล้วนำประเด็นที่พบไปอภิปรายและข้อเสนอแนะการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับองค์ประกอบความเสี่ยงการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยจำแนกออกเป็น

1.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล ($x_{รวม}$) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงานมีค่าน้อยที่สุดจึงจัดว่ามีลำดับความเสี่ยงสูงสุดหรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุด

1.1.1 ด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (x_1) รายข้อมี 3 ข้อย่อยทั้งปฏิบัติน้อยจึงจัดอันดับความเสี่ยงไว้สูง ,หรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยสูงเรียงลำดับ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยควรใช้วิธีการสรรหาระบบใหม่ๆ ที่จะได้อาจารย์หรือพนักงานที่ดี และเก่งเข้ามาทำงานมากกว่าจะปล่อยให้ไปแบบปัจจุบัน 2) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้ผู้สมัครคิดว่าไม่

มั่นคงจึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) มีแหล่งข้อมูลของผู้สมัครจากที่ต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างพอเพียง

1.1.2 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน (x_3) รายข้อมี 1 ข้อย่อยที่ระดับปฏิบัติน้อยจัดลำดับความเสี่ยงสูงหรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยสูงได้แก่ ระบบการเลื่อนขึ้นเงินเดือนสัมพันธ์กับค่าตอบแทนอย่างแท้จริง

1.1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน (x_5) รายข้อมี 1 ข้อย่อยที่ระดับปฏิบัติน้อยจัดลำดับความเสี่ยงสูงหรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยสูง ได้แก่ มีระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและการติดตามความคืบหน้าในการฝึกอบรมอยู่เสมอ

1.1.4 ด้านระเบียบและกฎหมายของอาจารย์หรือพนักงาน (x_6) รายข้อมี 1 ข้อย่อยที่ระดับปฏิบัติน้อยจัดลำดับความเสี่ยงสูง หรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรของคณะหรือต้นสังกัดของอาจารย์มีความรู้ในขั้นตอนดำเนินงานทางวินยอาจารย์หรือพนักงานอย่างดี

1.2 การบริหารจัดการ ($Y_{รวม}$) ที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน หากพิจารณารายด้านมีด้านการวางแผนมีระดับการปฏิบัติมากแต่ต่ำสุดในการบริหารจัดการและจัดทำดับความเสี่ยงสูงสุดหรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยสูงด้วย

1.2.1 ด้านวางแผน (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ส่วนรายข้อมี 1 ข้อย่อยที่ระดับปฏิบัติน้อยจึงจัดลำดับว่ามีความเสี่ยงสูงและมีผลกระทบกับมหาวิทยาลัยสูง คือผู้บริหารใช้งบประมาณอย่างเหมาะสมประหยัดเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

1.2.2 ด้านระบบสารสนเทศ (Y_2) โดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกข้อ แต่มีรายข้อที่มีระดับการปฏิบัติมาก แต่เป็นอันดับเสี่ยงสูงในด้านหรืออาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยสูงก็ได้ คือ คณะ/มหาวิทยาลัยตั้งศูนย์วิจัยอนาคตกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน

1.2.3 ด้านการควบคุม (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกข้อ แต่มีรายข้อที่มีระดับปฏิบัติมาก แต่เป็นอันดับเสี่ยงสูงในด้านหรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยสูงก็ได้ คือ ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วไม่หมกหมม

1.2.4 ด้านการเรียนการสอน (Y_4) โดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกข้อแต่มีรายข้อที่มีระดับปฏิบัติมากแต่เป็นอันดับเสี่ยงสูงในด้านหรืออาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยสูงก็ได้ คือ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีความรู้พื้นฐานในวิชาศิลปะศาสตร์อย่างยิ่ง

1.2.5 ด้านการวิจัย (Y_5) โดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกข้อ แต่มีรายข้อที่มีระดับการปฏิบัติมาก แต่เป็นอันดับเสี่ยงสูงในด้านหรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยสูง คือ มีการต่อยอดงานวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

1.2.6 ด้านบริการวิชาการแก่สังคม (Y₆) โดยภาพรวมอยู่ระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อย่อย 1 ข้อที่มีการปฏิบัติน้อยจึงลำดับความเสี่ยงไว้สูง และมีผลกระทบต่อนมหาวิทยาลัยสูง ด้วย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำหรือแหล่งหรือเวทีความคิดของชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาหรือความเป็นอยู่ชุมชนเป็นประจำ

2. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นในการศึกษาพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACA) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฝ่ายและกองทั้งกองการเจ้าหน้าที่ และกองแผนงาน โดยผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติดังต่อไปนี้

2.1 ความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล

2.1.1 มหาวิทยาลัยควรใช้วิธีการสรรหาแบบใหม่ๆ ที่จะได้อาจารย์หรือพนักงานที่ดีและเก่งมาทำงานมากกว่าจะปล่อยให้แบบปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรเปิดสอบทั่วไปมีการประกาศสอบอย่างทั่วถึง อาจใช้วิธีสรรหา แบบ “แอมวอมอง” ตามแหล่งสถาบันการศึกษา หรือการ “Shopping” ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ตามมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะต่างประเทศโดยการให้ทุนที่เหมาะสมสนใจให้มาสมัครและให้ทุนแก่นิสิตนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม มีความสามารถภาษาอังกฤษอย่างดี รวมทั้งการจัดสวัสดิการจูงใจและสร้างความร่วมมือเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

2.1.2 การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกกระบวน) ทำให้ผู้สมัคร (อาจารย์) คิดว่าไม่มั่นคงจึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มหาวิทยาลัย (ผู้ว่าจ้าง) ควรปฏิบัติต่ออาจารย์ (ผู้ถูกจ้าง) แบบ “กัลยาณมิตร” กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นจะต้องมีเหตุผลอธิบายเป็นกฎบรรยาย (Descriptive Laws) มากกว่าจะเป็นกฎบัญญัติ (Prescriptive Laws) อธิบายเหตุผลไม่ได้ทำให้ผู้ถูกจ้างอดอยากจะทำงานต่อและที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงควรเป็นคนดี ยุติธรรม ทำงานเก่งมีวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารถูกต้อง โปร่งใส

2.1.3 มีแหล่งข้อมูลของผู้สมัครจากที่ต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างพอเพียง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรหาแหล่งข้อมูลทั้งทางปฐมภูมิและทุติยภูมิ ตรวจสอบมหาวิทยาลัยที่มาของผู้สมัครจะต้องมีความเด่นและมีชื่อเสียงซึ่งปัจจุบันผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูงมาสมัครเป็นอาจารย์คุณภาพด้อยทั้งสถานที่ศึกษา ขาดทั้งคุณภาพและมาตรฐานรวมทั้งมีผลการเรียนต่ำไม่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะเป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา

2.1.4 ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสัมพันธ์กับค่าตอบแทนอย่างแท้จริง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเงินเดือนอาจจะไม่ใช่ปัจจัยสำคัญต่อการทำงานมากนัก หากว่าผู้ถูกจ้างเห็นว่า “พอเพียง” แล้ว ในทางตรงข้ามปัจจัยอื่นๆ จะเข้ามา แต่อย่างไรก็ตามค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนจะต้องเป็นธรรม สัมพันธ์กับผลงาน ต้องโปร่งใสเชื่อถือและสามารถตรวจสอบได้

2.1.5 มีระบบการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและติดตามความคืบหน้าในการฝึกอบรมอยู่เสมอ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการฝึกอบรมจะต้องทำอย่างเห็นผล จริงจึงเป็นการเพิ่มสมรรถนะมากกว่าจะมุ่งใช้งบประมาณเท่านั้น ควรดำเนินการโดยผู้ชำนาญการฝึกอบรมและมีระบบประเมินผลอย่างตรงประเด็นชัดเจนอย่างมืออาชีพให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.1.6 ฝ่ายทรัพยากรของคณะหรือต้นสังกัดของอาจารย์มีความรู้ในขั้นตอนดำเนินงานทางวินยอาจารย์หรือพนักงานอย่างดี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าหน่วยงานต้นสังกัดทำงานเชิงรับ (Reactive) มากกว่า จนอาจารย์ผู้กระทำผิดถูกร้องเรียนจากระดับสูงจึงจะเริ่มดำเนินการเสมือนปกปิดหรือช่วยเหลือกันเสียมากกว่า ผู้บริหารระดับภาค/คณะจะต้องทำงานเชิงรุก (Proactive) จะปล่อยปละละเลยไม่ได้ มหาวิทยาลัยจะต้องลงโทษทางวินยระดับภาค/คณะด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารระดับคณะจะต้องปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายมิใช่ละเมิดสิทธิของผู้ร้องเรียนเพื่อช่วยเหลือกัน เจ้าหน้าที่ฝ่ายหรือนิตกรนั้นจะต้องมีความผิสดานหนักด้วย

2.2 องค์ประกอบความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่มหาวิทยาลัย

2.2.1 ผู้บริหารใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม ประหยัดเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่อย่างไร ? ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่างบประมาณจะต้องใช้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงหลักเศรษฐศาสตร์และหลักการอุดมศึกษา ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจปรัชญาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงหวังผลในสถาบันอุดมศึกษา (Management by Objective and Results : MOR) มีการวิเคราะห์โครงการที่เป็นประโยชน์ และยกเลิกโครงการที่ให้ผลตามเป้าหมายต่ำ ต้องมีการตรวจสอบภายใน ทำงานอย่างโปร่งใส มีธรรมาภิบาล เชิงรุกเกาะติดปัญหามีการตัดสินใจที่ดีโดยคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

2.2.2 มหาวิทยาลัยตั้งศูนย์วิจัยอนาคตกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าอาจจะดีและเหมาะสมกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะได้กำหนดนโยบายได้อย่างถูกต้อง

2.2.3 ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้รับการแก้ไขรวดเร็วไม่หมกหมม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าอาจขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยโดยเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องไว (Alert) ต่อปัญหาทำงานตามเป้าหมายมากกว่าเน้นวิธีการเรื่องนี้ขึ้นอยู่ “การได้มาซึ่งอธิการบดี” ผู้บริหารจะต้องทำงานแบบมืออาชีพมีความรู้ความสามารถที่ประชาคมยอมรับ

2.2.4 บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีความรู้พื้นฐานรอบรู้ในวิชาการศิลปศาสตร์อย่างยิ่ง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าอาจขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอน โดยหลักการแล้วเห็นว่าบัณฑิตจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในสาขาของตนอย่างดีเลิศ ส่วนความรู้ทางวิชาศิลปศาสตร์ (Liberal Art) นั้น จำเป็นต้องมี

2.2.5 มีการต่อยอดงานวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สถาบันการศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษาจะต้องมีหน้าที่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือสร้างนวัตกรรมที่อาจจะต่อยอดงานเดิม ขยายองค์ความรู้ให้กว้างขวางขึ้น มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบการประเมินผลอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม

2.2.6 มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำ หรือแหล่ง หรือเวทีความคิดของชุมชน เกี่ยวกับการพัฒนาหรือความเป็นอยู่ของชุมชนเป็นประจำ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่ดังกล่าวอย่างจริงจัง โดยเฉพาะชุมชนที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ มิใช่ “เพียงอาศัยอยู่เท่านั้น” จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย (Corporate Social Responsibility : CSR หรือ University Social Responsibility : USR) เพราะมหาวิทยาลัยเป็นระบบเปิด (Open System) ที่จะต้องประสานกับชุมชนพัฒนาให้ชุมชนเข้มแข็ง เป็นปากเป็นเสียงแทนชุมชนได้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับชุมชนด้วย

การที่มหาวิทยาลัยเป็นระบบเปิดนี้ จึงต้องไปเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่จะต้องเข้ามาตรวจสอบมหาวิทยาลัยได้ด้วย มิได้เป็นอิสระอย่างสิ้นเชิง (Daft, 1994)

3. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์คำมัยฐาน ความเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม โดย The Kruskal – Wallis One-Way Analysis of Variance by Ranks และการศึกษาแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACR) สรุปผลได้ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติเดิม (ก่อน) และใหม่ (หลัง) ออกนอกระบบความสอดคล้องฉันทามติของผู้บริหาร 3 กลุ่ม กับปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล

การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบหรืออยู่ในกำกับของรัฐนั้น ผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม มีฉันทามติว่าการออกนอกระบบมีปัจจัยเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล($X_{รวม}$) มีความเสี่ยงต่ำในทุก ๆ ด้าน ยกเว้นด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน (X_3) เรื่องการประเมินผลของอาจารย์หรือพนักงานเป็นระบบเน้นประสิทธิภาพนั้น กลุ่มผู้บริหารยังไม่มีฉันทามติหรือยังขัดแย้งกันอยู่ จำเป็นต้องนำประเด็นนี้ไปบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป สำหรับเรื่องระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนง่ายและไม่ยุ่งยากในการทำเอกสารนั้น เดิมก่อนออกนอกระบบมีคำมัยฐานสูงกว่าหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์ หรือ พนักงาน (X_1) เรื่องหน่วยงานต้นสังกัดเป็นฝ่ายตั้งรับบุคลากรมากกว่าจะเป็นฝ่ายรุกหาคนดีคนเก่งเข้าทำงาน ที่แต่เดิมก่อนออกนอกระบบมีคำมัยฐานสูงกว่าหลังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งด้านคุณลักษณะความเป็นอาจารย์หรือพนักงาน และข้อมูลบุคลากร (X_7) เรื่องอาจารย์ หรือ พนักงานมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพนั้น ยังพบว่าก่อนเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐมีคำมัยฐานสูงกว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย

3.2 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติเดิม (ก่อน) และใหม่ (หลัง) ออกนอกระบบ ความสอดคล้องของฉันทามติของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มกับองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ มีข้อค้นพบดังนี้

3.2.1 องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ โดยภาพรวม ($Y_{รวม}$) ผู้บริหาร 3 กลุ่มมีฉันทามติว่าก่อนและหลังการออกนอกระบบมีความแตกต่างกันเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้น 2 องค์ประกอบคือ 1) ด้านการวิจัย (Y_5) และ 2) ด้านการสนับสนุนศิลปวัฒนธรรม (Y_7) นั้น ก่อนและหลังไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการบริการวิชาการแก่สังคม (Y_6) นั้น ก่อนมีค้ำมัยฐานสูงกว่าหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.2.2 องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านการเรียนการสอน (Y_4) เรื่องบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปเป็นผู้มีความรับผิดชอบทำงานเก่งจนได้รับคำชมเชย ๑ นั้น พบว่าก่อนและหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับไม่แตกต่างจากเดิม

3.2.3 องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตด้านบริการวิชาการแก่สังคมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Y_6) เรื่องมหาวิทยาลัยมีกิจกรรม “ความรับผิดชอบต่อสังคม” (CSR) อยู่เสมอนั้น เดิมดีกว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

อภิปรายผล

ในการอภิปรายได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ 1) ปัจจัยเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล และองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และ 2) ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล และองค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ที่ได้จากการศึกษาจากผู้ปฏิบัติที่เป็นเจ้าหน้าที่ในฝ่ายและกองของกองการเจ้าหน้าที่และกองแผนงาน ซึ่งจัดว่าเป็นผู้ปฏิบัติการดำเนินการและควบคุมขั้นต้นโดยตรง มีข้อสรุปที่ควรอภิปรายดังนี้

1.1 ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวม ($X_{รวม}$) พบว่ารายด้านการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (X_1) มีระดับความเสี่ยงที่เปราะบางสูง หรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐค่อนข้างสูง ซึ่งเดิมคิดกันว่า “จะต้องออกนอกระบบราชการ” เพราะรัฐบาลมีนโยบายที่จะปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐเดิมมี 20 แห่งให้พ้นจากความเป็นราชการไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ. 2545 (กำชัย จงจักรพันธ์, 2546 : 9) โดยมีเหตุผลของการปรับเปลี่ยนเพื่อความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ และสถาบันอุดมศึกษาผลิตบัณฑิตไม่มีคุณภาพ (สุธรรม แสงประทุม, 2554 : 12) ในด้านการบริหารบุคคลนั้นคิดว่า การออกนอกระบบจะสามารถดึงดูด คนดี คงเก่ง ให้เข้ามาสู่มหาวิทยาลัยได้ หาก

ยังคงอยู่เดิมจะ “รักษาคณบดีไว้ไม่ได้ คนเก่งภายนอกก็ไม่อยากเข้ามาร่วม คนไม่เหมาะสมก็เอาออกยาก” และมีเหตุผลต่าง ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

แต่เอาเข้าจริงมหาวิทยาลัยหลายแห่งไม่กล้าออกนอกระบบ จะเห็นได้จากปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยจำนวนเพียง 12 แห่ง รวมทั้งมหาวิทยาลัยทางสงฆ์อีก 2 แห่ง ที่ออกนอกระบบ รวมเป็น 14 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา 2553) จากเดิมที่คาดว่าจะออกนอกระบบ 20 แห่ง ซึ่งสภาพปัจจุบันไม่มีมหาวิทยาลัยใดคิดจะออกนอกระบบ เพราะเห็นปัญหาต่าง ๆ มากมาย สำหรับงานวิจัยนี้พบว่า

1.1.1 การสรรหาผู้สมัครอาจารย์มีความเสี่ยงสูงถึงขั้นเปราะบาง ที่อาจจะกระทบต่อมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในอนาคต ซึ่งปัจจุบันที่เป็นอยู่ก็พบกับปัญหา **“ไม่ได้คนดี คนเก่ง มาอยู่ในมหาวิทยาลัยแบบนอกระบบ”** อยู่แล้ว การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมิได้จูงใจให้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงานเลย ซึ่งเป็นเหตุผลกลับด้านกัน หากถามว่าทำไมคนดีไม่เข้ามา คำตอบก็คือ ความมั่นคงในการทำงานซึ่งอาจจะถูกประเมินให้ออกเมื่อใดก็ได้ หากผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ไม่มีความเป็นธรรมาภิบาล ทั้งนี้เป็นเพราะหลักจิตวิทยาขั้นพื้นฐาน ความมั่นคงทำให้คนอยากทำงาน (Herzberg, 1982) ระบบที่มั่นคงทำให้คนอยากทำงาน เช่น ชาวเกาหลีใต้พูดว่า ระบบราชการเหมือนขามข้าวเหล็กตกไม่แตก แม้แต่ตะเกียบก็ยังเป็นเหล็กเลย แสดงถึงความแข็งแกร่งของระบบ ทำให้คนอยากจะทำทุกหนในการทำงาน สำหรับคนไทยก็เช่นเดียวกัน

1.1.2 มหาวิทยาลัยนอกระบบยังใช้วิธีการสรรหาอาจารย์หรือพนักงานแบบเดิม ๆ และมักจะทำงานในเชิงรับ (Reactive) มากกว่าเชิงรุก (Proactive) ในงานวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยจากผู้เกี่ยวข้องตอบตรงกันว่า ทำน้อยมากจึงมีความเสี่ยงเป็นอันดับแรกที่จะไม่ได้คนดีคนเก่ง ในขณะเดียวกันผู้เชี่ยวชาญได้เสนอให้ใช้วิธีการสรรหาแบบใหม่ ๆ เช่น วิธีการเสาะหา “แมวมอง” บุคคลที่เหมาะสม หรือเชิงรุกติดต่อหาผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในต่างประเทศที่เก่ง ๆ แล้วให้ทุน หรือแม้แต่ “ซื้อตัว” คนเก่งเลย แต่ต้องพึงระมัดระวังอาจเกิดการแย่งตัวบุคลากรกันจนขาดจรรยาบรรณไป นอกจากนี้ยังต้องแสวงหาเทคนิควิธีการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อจะได้บุคลากร อาจารย์ ที่มีคุณภาพเป็นคนเก่งเข้ามาทำงาน ด้วยปรากฏหลักฐานชัดเจนว่า หากองค์กรใดมีคนเก่ง คนดี องค์กรนั้นย่อมเจริญเติบโต เคยมีมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่มีชื่อเสียง เขาจะระมัดระวังในการสรรหา เป็นต้นว่า ผู้จะเป็นอาจารย์จะต้องมีพื้นฐานในการเรียนระดับปริญญาตรีที่ได้รับเกียรตินิยมเท่านั้น ซึ่งจะต่างกับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค หรือมหาวิทยาลัยที่เกิดใหม่ที่ไม่มีชื่อเสียงล้วนต่างมีปัญหาการสรรหาอาจารย์ทั้งสิ้น

1.1.3 ฝ่ายบุคคลขาดแหล่งข้อมูลของบุคลากรที่จะมาเป็นอาจารย์ทั้งใน และต่างประเทศ อาจารย์สำเร็จการศึกษาระดับสูงที่ขาดคุณภาพและมาตรฐาน ขาด “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” ฝ่ายบุคลากรจะต้องเข้าใจและรู้จักที่จะหาแหล่งบุคลากร มีข้อมูลความเป็นเลิศของสถาบัน

ต่าง ๆ และที่สำคัญจะต้องมีการรับรองวิทยฐานะอย่างถูกต้อง (Accreditation) มิใช่ว่าสำเร็จปริญญาเอกที่ไหน เรียนแบบอะไร หรือวิชาอะไรก็ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัญหาในการพัฒนาบุคลากรภายหลัง เพราะยากแก่การพัฒนา ซึ่งกว่าจะเอาออกได้ก็ต้องใช้เวลานานมาก ทำให้องค์กรเกิดการชงกั๊งได้

1.1.4 ขาดการประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและติดตามความคืบหน้าในการฝึกอบรม การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือสังกัดของรัฐก็ตาม จุดอ่อนที่เห็นชัดเจนคือ **ยังไม่คิดนอกกรอบ** เช่น อาจารย์อาจมาทำงานสัปดาห์ละ 3 วัน อีก 2 วัน ทำงานตามที่กำหนดไว้ที่บ้าน สัปดาห์เรียนก็จะได้ผลงานดีกว่าที่จะทำงานทั้งสัปดาห์ แต่ส่วนมากมักจะยึดระเบียบราชการ บางครั้งก็เอาไว้เป็นเครื่องป้องกัน ส่งผลเสียต่อเป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบุคลากรขาดความเป็นมืออาชีพที่จะทำการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของอาจารย์ หรือมีก็เพียงให้ความรู้พื้นฐาน ขาดหลักการสอนงาน (Coaching) แบบมืออาชีพ มักจะตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ออกมาอย่างมากมายให้บุคลากร อาจารย์ปฏิบัติ บางครั้งก็ขาดเหตุผลไม่สามารถอธิบายกฎเกณฑ์นั้นได้ (Prescriptive Laws) ส่วนมากก็มีไว้ป้องกันตนเอง (Gouldner, 1964 : 162-180) ยังผลให้มหาวิทยาลัยออกนอกกรอบแล้วยังคงมี “ความเป็นราชการ” อยู่มาก

1.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของคณะ / มหาวิทยาลัย ขาดความรู้ขั้นตอนการดำเนินงานทางวินัยอาจารย์หรือพนักงาน ทำให้เกิดปัญหามีการปล่อยปละละเลยการกระทำผิดของอาจารย์หรือพนักงาน แนวทางการพัฒนาเรื่องนี้ นั้น ผู้บริหารจะต้องไว (Alert) หมั่นติดตามงาน หากเกิดผิดพลาดในระดับคณะ ผู้รับผิดชอบขั้นต้นจะต้องถูกลงโทษด้วย

1.2 องค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย (Y_{รวม}) พบว่า รายด้านมีระดับปฏิบัติน้อยถึงมาก ซึ่งบ่งบอกถึงลำดับความเสี่ยงที่กระทบต่อผลผลิตของมหาวิทยาลัยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการวางแผน (Y₁) 2) ด้านการควบคุม (Y₃) และ ด้านบริการวิชาการแก่สังคม (Y₆) ตามลำดับ

1.2.1 ผู้บริหารระดับคณะ / มหาวิทยาลัยใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงานและโครงการ แนวทางแก้ไข ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยจะต้องใช้อย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องยึดหลักของความโปร่งใสและเป็นประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยอาศัยหลักเศรษฐศาสตร์เข้ามาวิเคราะห์ความคุ้มค่า เหมาะสมกับการลงทุน และวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) และจุดคุ้มทุน (Break Even Analysis) หากโครงการใดที่ไม่ได้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า ก็ควรยกเลิกและจะต้องมีการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน พึงระมัดระวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการใช้งบประมาณอย่างยิ่ง และมักจะนำไปใช้โดยขาดการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น เช่น การศึกษาดูงานหรือการเจรจาธุรกิจต่างประเทศ ควรคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น หรือ การจ้างที่ปรึกษาของคณะ / วิทยาลัย (Consultant) ก็เช่นกัน

จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามสาขานั้นอย่างแท้จริง มิใช่จ้างแบบต่างตอบแทน ซึ่งตามปกติ “ที่ปรึกษา” จะต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ (Tordoir, 1995 : 140) และจะต้องได้รับประโยชน์จากผลงานของที่ปรึกษาย่างคุ้มค่าสมเหตุผล

เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปตามแผนงาน มหาวิทยาลัยจะต้องจัดให้มีหน่วยตรวจสอบภายใน และเปิดโอกาสให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) เข้ามาทำการสอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ ด้วย หากพบความผิดปกติ ส่อการทุจริต จะต้องลงโทษผู้กระทำผิดและผู้บังคับบัญชาระดับถัดไปด้วยทุกครั้ง

อนึ่ง การใช้งบประมาณมีแนวโน้มจ่ายเป็นค่าตอบแทนสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่งบลงทุนไม่เพิ่ม หรือ เพิ่มในอัตราที่น้อยกว่าค่าตอบแทน เช่นนี้รัฐจะมีภาระมากขึ้น มหาวิทยาลัยก็ต้องดิ้นรนหารายได้มากขึ้น

1.2.2 การตั้งศูนย์วิจัยอนาคตกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย พบว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้เพื่อกำหนดทิศทางที่ควรจะเป็นอย่างถูกต้อง และมีเป้าหมาย

1.2.3 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณสมบัติ “ความเป็นอธิการบดี” มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องรู้จักการใช้นั้น มีการบริหารแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) ทำงานเชิงรุกแบบนักการเมือง (Politician Model) ที่คำนึงถึงเป้าหมายมากกว่าวิธีการ และไม่ละเลยคุณธรรม จรรยาบรรณ ของผู้บริหาร

ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง ควรได้มาอย่างถูกต้องและเป็นธรรม โดยทุกฝ่ายให้การยอมรับ

1.2.4 คุณภาพของบัณฑิตในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐ ยังมีปัญหาการยอมรับจากสังคมในด้านการรอบรู้ในวิชาการศึกษา (Liberal Art Education) อย่างแท้จริง แนวทางการพัฒนาจะต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรให้มีความลุ่มลึก ผู้สำเร็จการศึกษาไปสามารถจะจัดการความรู้เป็น (Knowledge Management) และเข้าใจ “มนุษย์” ด้วยกันอย่างยิ่ง

1.2.5 มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้นำหรือแหล่ง หรือเวทีความคิดของชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นอยู่ของชุมชนเป็นประจำ แนวทางควรให้บริการวิชาการแก่สังคมในรูปความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) และเป็นชุมชนแห่งวิทยาการ (Community Scholar) เป็นที่พึ่งของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน

2. ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหารที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลฝ่ายบุคลากร รองอธิการบดีฝ่ายที่ควบคุมแผน และหรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการที่รับผิดชอบต่อผลผลิตเชิงคุณภาพ และอธิการบดีที่ต้องรับผิดชอบต่องานทุกอย่างโดยตรง

จากการพิจารณาระดับการปฏิบัติก่อนออกนอกระบบและหลังออกนอกระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ มีข้อสรุปที่ควรอภิปรายดังนี้

2.1 ผลการศึกษาพบว่าก่อนออกนอกระบบและหลังออกนอกระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่า ก่อนและหลังมีความแตกต่างกัน โดยที่การออกนอกระบบมีผลการดำเนินการดีกว่าก่อนออกนอกระบบเกือบทุกด้าน ปัจจัยเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมมีความเสี่ยงต่ำในเกือบทุกด้าน แต่ก็มีบางประเด็น เช่น ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงานเรื่อง “การประเมินผลของอาจารย์หรือพนักงานเป็นระบบเน้นประสิทธิภาพ” นั้น ผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มยังไม่มีฉันทามติ หรือยังขัดแย้งกันอยู่ ทั้งนี้เพราะผู้บริหรดงกล่าวอาจจะมองงานที่ตนรับผิดชอบเป็นหลัก ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องหาทางบริหารความเสี่ยงนี้ต่อไปเรื่องนี้อาจมองในด้านมาตรฐานของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ที่รัฐปล่อยให้มหาวิทยาลัยส่วนน้อยออกนอกระบบ แต่ขณะเดียวกันยังมีสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากยังอยู่ในสังกัดของรัฐ (กำชัย จงจักรพันธ์, 2546 : 35) ทำให้การอุดมศึกษาของไทยมีหลายมาตรฐาน สุ่มเสี่ยงต่อความเปราะบางในทรัพยากรบุคคล อาจารย์ หรือ พนักงานในมหาวิทยาลัย

2.2 ผลการศึกษางค์ประกอบของการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าภาพรวมหลังจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม มีฉันทามติตรงกันเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงองค์ประกอบกาจัดการที่เป็นหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง คือ ด้านการวิจัย (Y₅) และหน้าที่รอง แต่มหาวิทยาลัยบางแห่งมีการปฏิบัติกันมากคือด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y₇)

ทั้ง 2 ด้านข้างต้น ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเห็นแตกต่างกัน แต่หากพิจารณารายด้านนี้ พบว่าเป็นเรื่องการเรียนการสอน (Y₄) ในเรื่อง “บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาไปเป็นผู้ที่หน่วยงานผู้ใช้บัณฑิตยังไม่พึงพอใจนัก” เพราะผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม มีความเห็นเชิงฉันทามติว่า ก่อนออกนอกระบบ หรือ หลังจากออกนอกระบบแล้วก็ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะการออกนอกระบบก็ยังมีกรเรียนการสอนเหมือนเดิม อาจขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของรัฐที่พยายามผลักดันให้มหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งออกนอกระบบเพื่อความคล่องตัว (โครงการวิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล, 2544 : 1) แต่มิได้บ่งบอกถึงประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการเลย

สำหรับการศึกษางค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม มีฉันทามติว่า ก่อน และ หลัง การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1) ด้านการวิจัย (Y₅) นั้น ถือว่าเป็นงานหลักของสถาบันอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยพึงกระทำ คือ 1) สอน 2) วิจัย และ 3) บริการชุมชน งานวิจัยถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ แต่ผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม

มีฉันทามติว่า ถึงแม้ก่อนออกนอกระบบและหลังการออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ก็ไม่แตกต่างกัน

สำหรับการวิจัยจะต้องนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยจะต้องเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างจริงจัง และมีคุณค่าต่อการพัฒนาประเทศ มิใช่ทำวิจัยเพื่อขอผลงานทางวิชาการเท่านั้น

2) **ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y₇)** นั้น ถือว่าเป็นงานรองของสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป ในเชิงเป้าหมายอุดมศึกษาสากลมิได้ระบุบทบาทหน้าที่นี้ไว้ คงมีเฉพาะการอุดมศึกษาของประเทศไทยเท่านั้น และผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม มีฉันทามติว่า ถึงแม้ก่อนออกนอกระบบและหลังการออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐแล้ว ก็ไม่แตกต่างกันทั้งการวิจัย (Y₅) และ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y₇) เมื่อพิจารณาลงรายละเอียดเฉพาะด้าน พบความขัดแย้งเชิงฉันทามติของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม ว่า **ก่อน** และ **หลัง** การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ยังมีความแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม ยังมองเรื่ององค์ประกอบการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เชิงฉันทามติขัดแย้งกันอยู่ จึงควรนำเรื่องทั้งสองโดยเฉพาะหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย คือบทบาทในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ไปสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและบริหารจัดการความเสี่ยงที่เปราะบางนี้เสียก่อน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจตรงกัน

นอกจากนี้การที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ยังพบว่ายังมีปัจจัยความเสี่ยงบางประการที่ก่อนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีค่าความเสี่ยงน้อยกว่าอยู่ในกำกับ เช่น 1) หน่วยงานต้นสังกัดเป็นฝ่ายตั้งรับในการสรรหาอาจารย์เพื่อจะหาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน และ 2) อาจารย์มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้ง 2 อย่างนี้ อาจเป็นเพราะเดิมมหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ มีความเป็นราชการ มีระเบียบ กฎเกณฑ์ ชัดเจนที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในด้านบริการวิชาการแก่สังคมในเรื่อง “มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เสมอ” ซึ่งเดิมมีการปฏิบัติดีกว่าหลังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะไม่ผูกมัดโดยต้องใช้กฎระเบียบของราชการที่มีอยู่เลย มหาวิทยาลัยอาจมีผลกระทบเรื่องงบประมาณ จึงมีการหารายได้ กลายเป็นธุรกิจการศึกษามากขึ้น เพราะจะต้องมีรายจ่ายที่มากขึ้น ค่าตอบแทนสูงขึ้น และนำไปสู่การเล่นพรรคเล่นพวกมากขึ้น จึงมีการละเลยประเด้นต่าง ๆ ข้างต้น (กำชัย จงจักรพันธ์, 2546 : 39)

อนึ่ง ที่น่าสังเกตว่าความเสี่ยงนั้นผู้บริหารระดับสูงต่าง**พูดตรงกัน**ว่าสำคัญ แต่ในขั้นการ**ปฏิบัติพบว่า**ให้ความสำคัญ**น้อยมาก**และยังมีการเข้าใจที่แตกต่างกันบางครั้งก็ขัดแย้งทั้งตนเองและทีมงานด้วย

โดยสรุปรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางในด้านปัจจัยความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยอยู่ในกำกับของรัฐ จะมีโอกาสที่ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายหรือเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา และองค์ประกอบการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่จะต้องผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพนั้น ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงต้องเร่งพัฒนา รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบาง บางประการก่อน ที่จะมีผลกระทบกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเป็นการเตือนภัยกับหลาย ๆ มหาวิทยาลัยที่ยังอยู่ในสังกัดของรัฐ ก่อนที่จะตัดสินใจออกนอกระบบ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

- 1.1 มหาวิทยาลัย ควรใช้วิธีการสรรหาระบบใหม่ ๆ เพื่อจะได้อาจารย์ หรือพนักงานที่ดีและเก่งเข้ามาทำงาน
- 1.2 มหาวิทยาลัยพึงรับอาจารย์หรือพนักงานที่มีผลการเรียนชั้นเกียรตินิยมในระดับปริญญาตรี หรือมีผลการเรียนดีเยี่ยมในระดับปริญญาโทหรือเอก
- 1.3 มหาวิทยาลัยควรมีแหล่งข้อมูลสารสนเทศอาจารย์จากมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศอย่างพอเพียงอย่างทันสมัย
- 1.4 ผู้บริหารควรใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานโครงการที่เสนอโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ
- 1.5 มหาวิทยาลัยควรวางแผนอนาคตทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้า กำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน
- 1.6 สภามหาวิทยาลัยพึงกำหนดวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับเป็นไปตามหลักการอุดมศึกษา
- 1.7 บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจะต้องเร่งพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐาน
- 1.8 มหาวิทยาลัยพึงมุ่งสนับสนุนให้คณะทำการวิจัยทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือต่อยอดงานวิจัยที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศ
- 1.9 มหาวิทยาลัยพึงเป็นผู้นำหรือเป็นเวทีความคิดของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน โดยเฉพาะมุ่งเสริมสร้างความรับผิดชอบเชิงสังคม
- 1.10 ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 กลุ่ม พึงสร้างความเข้าใจในปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางร่วมกันและนำรูปแบบการบริหารความเสี่ยงนี้ไปทดลองใช้จริงโดยเฉพาะด้านการ

ประเมินผลอาจารย์ การวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่เน้นประสิทธิภาพให้ตรงกันเพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึก ปัจจัยระบบ ตัวแบบความเสี่ยง ปัจจัยการควบคุมภายใน เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีผลต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ได้ผลมากขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณการลงทุนการศึกษากับงบประมาณค่าตอบแทน และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.3 ควรมีการศึกษากระบวนการธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ