

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ



245528

รายงานการวิจัย

รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบาง

เฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์
กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ดร. สุนทรา ยุทธ

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
2554



รายงานการวิจัย
รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากร
บุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



ดร. สุนทรายุทธ, Ph.D.

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2554

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยสำหรับนักวิจัยที่มีประสบการณ์
จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ประจำปี 2553 - 2554

คำนำ

อนุสนธิจากมติเดิมของภาควิชาบริหารการศึกษา หรือศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษาในปัจจุบันที่พยายามจะกระตุ้น “ความเป็นอาจารย์” ในระบบอุดมศึกษาได้ตระหนักถึงการท่วิจัย และให้บริการวิชาการแก่สังคม นอกเหนือจากการเป็นครูสอนหนังสืออย่างเดียว

การทำวิจัยเป็นสรรค์สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่จะต้องคิดอะไรใหม่ๆ และ/หรือต่อยอดนวัตกรรมรวมถึงการพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบให้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อวงการบริหารจัดการการศึกษาแต่มีกพบปัญหาอุปสรรค เพราะการทำวิจัยที่จะเกิดคุณูปการได้จริงนั้นจะต้องอาศัยการศึกษาค้นคว้า ติดตามงานวิจัยและอื่นๆ ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นเวลาทั้งสิ้น และเวลาก็มีจำกัดส่วนใหญ่หมดไปกับการทำงานประจำที่ไม่ค่อยเป็นขึ้นเป็นอันสักเท่าไร? ลักษณะเช่นนี้ นโยบายหรืออนุสนธิข้างต้นอาจผิดเพราะมันขัดแย้งกับการปฏิบัติที่ให้อาจารย์ทำวิจัย แต่ต้องเสียเวลาไปกับการสอน ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี โท และเอก กับการปฏิบัติตามระเบียบราชการอย่างเคร่งครัดในมาตรฐานการทำงานขั้นต่ำ ทั้ง ๆ ที่มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบแล้ว ฯลฯ ดังนั้นผลงานอาจารย์จึงเป็นปฏิภาคอย่างผกผันกับคุณภาพความเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างสิ้นเชิง และช่วยไม่ได้ด้วย!

คงไม่มีคำ “แก้ตัว แต่ต้องแก้ไข” โดยเฉพาะอุปสรรคกับความสามารถและงบประมาณอันพึงจะได้รับการสนับสนุนแบบจำกัดจำเขี่ยยิ่ง จึงต้องเสริมด้วยทุนส่วนตัวเข้าไปอย่างนั้นงานไม่มีทางเสร็จ อย่างไรก็ตามผลงานนี้จะต้องแล้วเสร็จด้วยอุปสรรคนานัปการ ส่วนจะเป็นประโยชน์ต่อวงการบริหารจัดการโดยเฉพาะการบริหารการอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) หรือยังเป็นของรัฐอยู่ก็ตาม ขึ้นอยู่กับผู้เกี่ยวข้องจะได้นำไปใช้อย่างจริงจังแทนที่จะเก็บไว้บนหิ้ง เอกเช่งงานวิจัยที่เคยทำ ๆ กัน ควรนำข้อค้นพบไปบริหารจัดการความเสี่ยงที่เปราะบางก่อนและก่อนที่จะไม่มีมหาวิทยาลัยให้บริหารจัดการ ถึงตอนนั้นผู้บริหารจะเป็น “อุปสรรคบุคคล” ที่ “เสี่ยงอย่างเปราะบาง” เสียเองมากกว่า

ธ สุนทรายุทธ

สิงหาคม 2554

บทคัดย่อ

เรื่อง รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
กับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัย ธร สุนทรายุทธ, Ph.D.

ปีที่ทำวิจัย พุทธศักราช 2554

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คำสำคัญ การบริหารความเสี่ยงที่เปราะบาง / การบริหารทรัพยากรมนุษย์ / บทบาทและหน้าที่
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

245528

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคลกับการจัดการ โดยการจัดลำดับความเสี่ยงนั้น ๆ 2) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม และ 3) เสนอรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกกระบบ) การวิจัยใช้ระเบียบวิธีผสมระหว่างปริมาณและคุณภาพ (Mix Method Research) ในการหาข้อมูลความเสี่ยงจากเอกสาร แบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติด้านความเสี่ยงโดยตรง หลังจากนั้นจึงได้ปรับแบบสอบถามเพื่อใช้กับผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่มในสภาพก่อนและหลัง การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยเทคนิคเดลไฟล์ประยุกต์ การทดสอบความสอดคล้องของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม โดย The Kruskal Wallis One – Way Analysis of Variance by Ranks แล้วใช้เทคนิคแบบพหุลักษณะเนื้อหาฉันทมติ (Multi Attribute Consensus Reaching : MACR) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงที่เปราะบางด้านทรัพยากรบุคคล มี 6 ประเด็น ได้แก่ 1) วิธีการสรรหาอาจารย์ *ยังไม่มี*ประสิทธิภาพดีพอทำให้ไม่ได้คนดี คนเก่งมาเป็นอาจารย์ 2) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้ผู้สมัครเป็นอาจารย์คิดว่า *ไม่*มั่นคงจึง *ขาด*แรงจูงใจในการทำงาน 3) *ยังไม่มี*แหล่งข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้สมัครเป็นอาจารย์ทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) ระบบเลื่อนขั้นเงินเดือนอาจ *ไม่*สัมพันธ์กับการทำงานอย่างแท้จริง แต่/และรายได้ขึ้นอยู่กับโอกาส 5) *ยังไม่มี*ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานทางวินยอาจารย์หรือพนักงานที่มีประสิทธิภาพ

245528

2. องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับมี 6 ประเด็นได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน 2) *ควรมี*หน่วยงานมากำหนดทิศทางอนาคตของมหาวิทยาลัย 3) *คุณภาพ*การบริหารและการได้มาซึ่งผู้บริหาร 4) คุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา *ขาด*ความรู้ทางศิลปศาสตร์ 5) *ขาด*ผลงานวิจัยเชิงสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่และต่อยอดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ และ 6) มหาวิทยาลัย *ทั้ง*เป็นผู้นำเชิงความคิดแก่ชุมชน

ส่วนผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องมียกเว้นปัจจัยความเสี่ยง *ด้านการประเมินผลงาน* อาจารย์เป็นระบบ เน้นประสิทธิภาพและมีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการจัดการและคุณภาพอยู่ 2 ด้านคือ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นับว่าเป็นข้อขัดแย้งที่ยังไม่มีฉันทามติระหว่างกลุ่มซึ่งจะต้องนำไปสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในงานหลัก และงานรองของสถาบันอุดมศึกษาระหว่างผู้บริหารก่อนที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

ABTRACT

Title : "Risk Management Model as Vulnerability Areas of Management and Human Relation with Role and Authority of Thai Autonomous Public University"

Researcher : Dhorn Suntrayuth, Ph.D

Year : 2011

Subject : Educational Administration

Keyword : Vulnerability Risk Management / Human Resource Management / Role and Authority of Autonomous Public University

245528

This research aimed to 1) to study the level of human resources' vulnerability risk management by the mean of risk management 2) to study the opinions from the three groups of senior executives, and 3) to proposed the vulnerability risk management model in the aspects of human resource relative to productivity according to the role and authority of autonomous public university. The research utilized the mixed qualitative and quantitative methods in gaining information regarding risks from the documentation questionnaire and the interviews with personnel who were involving directly with risk management. The questionnaire was then adapted in the use for gaining information from the three groups of senior executives in prior and after the authority of autonomous public university and analyzed by the median of Applied Delphi Technique. The Kruskal Wallis One - Way Analysis of Variance by ranks and the multiple forms of content, consensus (Multi Attribute Consensus Reaching: MACR) was utilized in order to test the consistency of the answers from the three group senior executives. The results were summarized below:

245528

1. The six aspects arising from the vulnerability risk management of human resource include 1) the recruitment process of teachers was found to be ineffective, the personnel recruited were not qualified. 2) the candidates of teachers perceived the position in the authority of autonomous public university to be unstable and therefore lack working incentive 3) Inadequate of information technology resources of the candidate of teachers domestically and abroad 4) the salary incentive system was not consistent with the position as earnings by chance and 5) the Inadequate for the knowledge in the disciplinary procedures as the teachers and faculty staffs.

2. The factors in relation to the productivity of the authority of autonomous public university were including the six factors: 1) the use of budget by the executives was not in accordance as plan 2) there should be the department in order to determine the future direction of the university 3) quality of management and the acquisition of executives 4) the quality of graduates who lack of knowledge in the liberal arts 5) the lack of innovative research in the building of new knowledge and the expansion for developing country and 6) the university was not the leader of knowledge for the community as it should be.

The results of the analysis on the consistency from the three groups of senior executives' feedbacks found mostly consistent. The exception was for the risk factors under the faculty evaluation as a system which need to stress on the effectiveness. The two factors found to have the influence over the management and qualities were research and promotion of culture heritage. These two factors found to be in conflict and the consensus among the group of the executive must be reached prior bringing the risk management into effect under the authority of autonomous public university.

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ค
บทคัดย่อ	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
คำถามในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	4
กรอบความคิดในการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
ตอนที่ 1 : ประเภทและบทบาทหน้าที่มหาวิทยาลัยที่สัมพันธ์กับผลผลิต ของมหาวิทยาลัย	11
ตอนที่ 2 : การบริหารจัดการเชิงห่วงโซ่มูลค่าในสถาบันอุดมศึกษา	17
ตอนที่ 3 : การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา	26
ตอนที่ 4 : แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	47
ตอนที่ 5 : การศึกษาพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ	49

ตอนที่ 6 : ความเสี่ยงเฉพาะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	
: ความเสี่ยงด้านบริหารจัดการ	
: งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
ตอนที่ 7 : สรุป	64
3 วิธีดำเนินการวิจัย	66
วิธีการและขั้นตอน	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
เครื่องมือการสร้างและพัฒนา	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยข้อมูล	72
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์	75
การวิเคราะห์ข้อมูล	76
ตอนที่ 1 : ผลการศึกษาความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลและ	
การบริหารจัดการของกลุ่มตัวอย่าง	76
ตอนที่ 2 : ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลการ	
บริหารจัดการจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในสภาพเดิม (ก่อน)	
และใหม่ (หลัง) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	94
ตอนที่ 3 : ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์รวมทั้งสรุปผลการศึกษา	
พหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ ด้วยวิธี The Kruskal – Wallis	
One – Way Analysis of Variance by Ranks	
(Multi Attribute Consensus Reaching : MACA)	112
ตอนที่ 4 : ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์คำมัยฐานความเห็นของ	
ผู้บริหารระดับสูง 3 กลุ่ม	120
ตอนที่ 5 : ผลสรุปการหาฉันทามติแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ20	
ทางการอุดมศึกษา (Depth Interview)	124
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	127
สรุปผลการวิจัย	130
การอภิปรายผล	135
ข้อเสนอแนะ	141

บรรณานุกรม	143
ภาคผนวก	149
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	150
ภาคผนวก ข ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม	167
ภาคผนวก ค รายชื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	169
ประวัติย่อของผู้วิจัย	171

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รายการการประมาณระดับความเสี่ยงใน มอก. 18004-2544	37
2	รายการเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงที่ใช้ในการวิเคราะห์ FMEA ของกลุ่มบริษัทรถยนต์	38
3	รายการแปลความหมายระดับความเสี่ยงของ Pilz	39
4	รายการจัดอันดับความเสี่ยงตามความสามารถองค์กร	40
5	รายการการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	41
6	รายการความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขหรือปรับปรุงความเสี่ยง	42
7	รายการกรอบเวลาที่ต้องการใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยง	42
8	รายการเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	45
9	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับ ปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวม	78
10	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การสรรหาผู้สมัครอาจารย์ หรือพนักงาน	79
11	รายการคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : กระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์ หรือพนักงาน	80
12	รายการคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : ค่าตอบแทนและสวัสดิการ อาจารย์หรือพนักงาน	81
13	รายการคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การจ้างผู้สมัครอาจารย์หรือ พนักงาน	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	รายการคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : การพัฒนาบุคลากรอาจารย์ หรือพนักงาน	83
15	รายการคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : ระเบียบและกฎหมายของ อาจารย์หรือพนักงาน	84
16	รายการคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับปัจจัยความเสี่ยงที่ เปราะบางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรายด้าน : ระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล อาจารย์หรือพนักงาน	85
17	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์ผลผลิตฯ โดยภาพรวม	86
18	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์ผลผลิตฯ รายด้าน : การวางแผน	87
19	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์ผลผลิตฯ รายด้าน : ระบบสารสนเทศ	88
20	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์ผลผลิตฯ รายด้าน : การควบคุม	89
21	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์ผลผลิตฯ รายด้าน : การเรียนการสอน	90
22	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์ผลผลิตฯ รายด้าน : การวิจัย	91
23	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์ผลผลิตฯ รายด้าน : บริการวิชาการแก่สังคม	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
24	รายการคะแนนเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับการบริหารจัดการที่สัมพันธ์ผลผลิตฯ รายด้าน : ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 93
25	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาพรวม (X รวม) 96
26	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหารทรัพยากรบุคคล รายด้าน : การสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (X ₁) 97
27	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหารทรัพยากรบุคคล รายด้าน : กระบวนการได้มาซึ่งอาจารย์หรือพนักงาน (X ₂) 98
28	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหารทรัพยากรบุคคล รายด้าน : ค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจารย์หรือพนักงาน (X ₃) 99
29	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหารทรัพยากรบุคคล รายด้าน : การจ้างผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงาน (X ₄) 100
30	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบรวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหารทรัพยากรบุคคล รายด้าน : การพัฒนาบุคลากรอาจารย์หรือพนักงาน (X ₅) 101

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
31 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกระบบรวมทั้ง ความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการ บริหารทรัพยากรบุคคล รายด้าน : ระเบียบและกฎหมายของอาจารย์หรือ พนักงาน (X_6)	102
32 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกระบบรวมทั้ง ความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่ม ที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล รายด้าน : คุณลักษณะความเป็นอาจารย์หรือพนักงาน (X_7)	103
33 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกระบบ รวมทั้ง ความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ ภาพรวม (Y รวม)	104
34 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกระบบ รวมทั้ง ความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : การวางแผน (Y_1)	105
35 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกระบบ รวมทั้ง ความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : ระบบสารสนเทศ (Y_2)	106
36 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกระบบ รวมทั้ง ความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : การควบคุม (Y_3)	107
37 รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกระบบ รวมทั้ง ความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหาร จัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : การเรียนการสอน (Y_4)	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
38	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบ รวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : การวิจัย (Y ₅)	109
39	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบ รวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : บริการวิชาการแก่สังคมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Y ₆)	110
40	รายการผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติก่อนและหลังการออกนอกกระบบ รวมทั้งความสอดคล้องของผู้บริหาร 3 กลุ่มที่มีต่อความเสี่ยงที่เปราะบางด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตฯ รายด้าน : ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Y ₇)	111

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงกรอบความคิดในการวิจัย	6
2	แสดงพัฒนาการของกระบวนการควบคุมคุณภาพ	33
3	แสดงลำดับขั้นตอนของการวิจัย	67
4	แสดงแผนภูมิสรุปรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางๆ	126