

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาทั้งจากเอกสารต่าง ๆ และในภาคสนามซึ่งมีทั้งการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ในกลุ่มตัวอย่างจากประชุมมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบร่วมกันดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่ช่วงปี 2541 ที่รัฐบาลได้แจ้งนโยบายให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้เริ่มขับเคลื่อนดำเนินการในเรื่องดังกล่าวมาเป็นระยะเวลา จนถึงปัจจุบัน อีกทั้งมีการปรับปรุง/พัฒนาระบบบริหารด้านต่างๆ เพื่อให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจปัจจุบัน อาทิ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการกิจมหาวิทยาลัย อันได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการบริหาร การจัดตั้ง และเปลี่ยนแปลงหน่วยงานใหม่เพื่อรับทิศทางมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ การปรับระบบงบประมาณ การเงินและการบัญชี การออกแบบเบี้ยนข้อบังคับที่จำเป็นต่างๆ การปรับระบบมาตรฐานและการประกันคุณภาพ ตลอดจนการนำมหาวิทยาลัยเข้าสู่การประเมินในระดับนานาชาติ

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยขอนแก่นยังได้มีการปรับปรุง/พัฒนาระบบภายในภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เช่น การแก้ไขปัญหาการหยุดชะงักของการก่อสร้างสิ่งก่อสร้างต่างๆ มีการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค มีการจัดทำแผนบริหารจัดการพื้นที่ทั้งภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และวิทยาเขตหนองคาย การดำเนินกิจกรรมเพื่อการประยัดพลังงาน และสร้างความคุ้มค่าของทรัพยากร

ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีการพัฒนาระบบบริหารบุคคล อันเป็นการเตรียมความพร้อมหากมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยขอนแก่น การพัฒนาระบบกลไกที่สนับสนุน ส่งเสริม และจูงใจให้บุคลากรคนละ/หน่วยงานต่างๆ ได้มีการปรับปรุง/พัฒนาสมรรถนะและศักยภาพ เพื่อรับรับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีการวางแผนกำลังคน มีการพัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อต่อการบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยขอนแก่นไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มีองค์ประกอบสำคัญในเรื่องต่างๆ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับที่จะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรม มีความเสียสละ มีสมรรถนะในการบริหารงาน สามารถสร้างเครือข่ายให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์และมีทัศนคติที่ดี 2) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมสมทั้งในเรื่องการเงิน บุคคล เทคนิควิธีการ และพัสดุ 3) การบริหารจัดการที่ดี โดยให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ มีระบบการประเมินผลและการตรวจสอบที่ดี ให้ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา และมีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นต้น 4) โครงสร้างและระบบการทำงานของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นโครงสร้างแน่วระบ และการกระจายอำนาจจากการบริหารเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความยึดหยุ่น คล่องตัว และโปร่งใส 5) วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติ ที่ต้องสร้างและปรับเปลี่ยนที่ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และการยอมรับความเป็นจริง ตลอดจนความคิดเห็นต่างๆ ในแนวทางประชาธิปไตย

อย่างไรก็ตาม การบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว นอกจากจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับแล้ว บุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นทุกภาคส่วนก็มีส่วนร่วมเช่นเดียวกันที่จะดำเนินงานภายใต้หลักการดังกล่าวเพื่อให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นสามารถเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประสิทธิภาพ ก้าวหน้าทันสมัย เป็นที่ยอมรับและสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัย อื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

## 5.2 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

แม้ว่าในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีการดำเนินการปรับเปลี่ยน/พัฒนาระบบงานต่างๆ เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการนำเสนอองค์ประกอบสำคัญ ที่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตาม แต่การที่จะนำมหาวิทยาลัยขอนแก่นไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรจะต้องคำนึงถึงเรื่อง ดังนี้

5.2.1 ควรสร้างทัศนคติให้เกิดการยอมรับของบุคลากรทุกภาคส่วนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งแม้ว่าส่วนใหญ่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นก็ตาม แต่ส่วนใหญ่มีความกังวลใจ ดังนั้นจึงเห็นว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรจะมีการสำรวจความ

คิดเห็นหรือทำประชาพิจารณ์ในกลุ่มนักบุคคลดังกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าเป็นหรือไม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะส่งผลดีหรือไม่ดีอย่างไร สำหรับมหาวิทยาลัยฯ และบุคลากรทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยฯ นอกจากนี้ควรมีการประชาสัมพันธ์อย่างตรงไปตรงมาชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนี้

**5.2.2 ความพร้อมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ผ่านมาแม้ว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นจะมีปัจจัยสนับสนุนที่พร้อมทั้งบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิชาการ/เทคนิคบริการ ตลอดจนมีการพัฒนาระบบบริหารด้านต่างๆ เพื่อรับรองการเปลี่ยนแปลงแล้วก็ตาม แต่มหาวิทยาลัยขอนแก่นยังขาดสิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือ เรื่องการร่วงกฎหมายลูกเพื่อรับ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนั้น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ควรจะมีการร่วงกฎหมายลูกให้พร้อมในทุกด้าน โดยคำนึงถึงบทเรียนจากมหาวิทยาลัย ที่ปรับเปลี่ยนฐานะไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว เพื่อมิให้เกิดปัญหา/อุปสรรค หลังจากที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพแล้ว และในกระบวนการร่วงกฎหมายลูก ควรให้บุคลากรทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง**

**5.2.3 การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่ดี ควรจะต้องคำนึงถึงเรื่องการกระจายโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะในกลุ่มนักศึกษาที่ยากจน เนื่องจากมีคนจำนวนมาก มองว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ จะทำให้มหาวิทยาลัยขึ้นค่าหన่วยกิตและค่าธรรมเนียมต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้นักศึกษาที่ยากจน ไม่อาจเข้ามาเรียนได้ แม้ว่าจะสามารถสอบเข้ามาเรียนได้ก็ตาม ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยขอนแก่นปรับเปลี่ยนฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ควรจะกำหนดค่าหন่วยกิตและค่าธรรมเนียมต่างๆ ในอัตราที่เหมาะสม เป็นธรรม ตลอดจนมีการจัดสรุทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่ยากจนในจำนวนที่มากขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันว่า นักศึกษาที่ตั้งใจเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จะสามารถเรียนจบตามหลักสูตรได้**

**5.2.4 หากมหาวิทยาลัยขอนแก่นปรับเปลี่ยนฐานะไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างโปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อเป็นการวางรากฐานของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร**

**5.2.5 หากมหาวิทยาลัยขอนแก่นปรับเปลี่ยนฐานะไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว มหาวิทยาลัยขอนแก่น ควรให้การสนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมของนักศึกษา ซึ่งการส่งเสริมสนับสนุนดังกล่าว จะเป็นการสร้างคนให้มีคุณภาพมากขึ้น เพราะบุคคลจะกล้าคิด กล้าทำ และเกิดความคิดริเริ่มที่ดี มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา**

5.2.6 แม้ว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นจะมีจุดแข็งในเรื่องการมีนักวิชาการที่มีชื่อเสียง  
จำนวนมากและมีความเข้มแข็งทางวิชาการในระดับสูงก็ตามแต่ก็มีข้อจำกัดว่านักวิชาการดังกล่าว  
บางส่วน ยังไม่อาจจะให้เวลาหรืออุทิศเวลาให้นักศึกษาอย่างพอเพียง ดังนั้นหากจะส่งเสริมการ  
พัฒนาคุณภาพนักศึกษา นักวิชาการควรจะได้อุทิศเวลาให้กับนักศึกษาอย่างเต็มที่ยิ่งขึ้น



สถาบันวิจัยและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น