

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2550 ในบทนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ระยะที่ 2 การสร้างทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ พ.ศ. 2550

ระยะที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ พ.ศ.2550

ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำฐานข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน พ.ศ. 2550

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุทิศทางที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่

3 โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง - จุดอ่อน - โอกาส - ภาวะคุกคาม(SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 5 การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ทิศทางและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 3 และ 4 และ ให้ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 6 การสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อปรับปรุง ทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ พ.ศ. 2550

สรุปผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน เป็นดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำฐานข้อมูล

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 3 แหล่งใหญ่ ๆ คือ (1) แหล่งข้อมูลเอกสารทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 33 ท่าน (3) กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับภาควิชาจำนวน 87 คน

วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเอกสารกระทำเป็น 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เนื้อหาความในเอกสารและบันทึกในฐานข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้นบนโปรแกรม microsoft access และ (2) การคัดลอกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์หัตถวิญญูด้วยวิธีการทางสถิติอีกครั้งหนึ่งโดยใช้โปรแกรม microsoft Excel ข้อมูลที่รวบรวมได้จากวิธีการที่ (1) ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ส่วนข้อมูลที่รวบรวมได้จากวิธีการที่ (2) ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ กระทำโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบไม่มีโครงสร้างในประเด็นเกี่ยวกับแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ สภาพปัจจุบันและแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับภาควิชา กระทำโดยการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในปัจจุบันและใน พ.ศ.2550 โดยใช้แบบสำรวจที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในภาควิชาโดยใช้แบบสอบถามสภาพแวดล้อม ที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อความจากแหล่งข้อมูลเอกสารและข้อมูลการสัมภาษณ์อาศัยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) ตามวิธีการของ Miles and Huberman (1984) และ Lancy (1993) ซึ่งมีขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การลดทอนข้อมูล(Data Reduction) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Display) และ การสรุปความ (conclusion drawing) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลทุกข้อมูมิจากการคัดลอกข้อมูลเชิงสถิติ และข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง กระทำโดยการหาค่าสถิติเบื้องต้น ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สัมประสิทธิ์การกระจาย

ผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้ ได้ข้อสรุปว่า

1. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ประกอบด้วย(1)ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยขอนแก่นด้านประชากร ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา และด้าน คู่แข่งของมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2) ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ด้านวิชาการ (ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลหลักสูตร นักศึกษา อาจารย์ และ ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น) ด้านโครงสร้างองค์การและปัญหาการบริหาร ด้านกำลังคน ด้านงบประมาณ และ ด้านสภาพกายภาพและสภาพการทำงานภายในภาควิชา ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลเหล่านี้โดยพัฒนาโปรแกรมฐานข้อมูลบนโปรแกรม microsoft access และ microsoft excel

2. ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวโน้มสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยขอนแก่น แต่ละด้านเป็นดังนี้

2.1 ด้านประชากร มีแนวโน้มว่า (1) จำนวนประชากรไทยเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง (2)โครงสร้างประชากรเปลี่ยนเป็นวัยทำการผลิตมีจำนวนมากขึ้น จำนวนคนแก่มากขึ้น อายุสูงขึ้น และจำนวนเด็กลดลง (3) ขนาดครอบครัวเล็กลง (4) ประชากรมีระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยสูงขึ้น รายได้ดีขึ้น สุขภาพดีขึ้น (5) จำนวนคนเรียนมัธยมศึกษาและอุดมศึกษามากขึ้น ซึ่งมีผลให้(6) การมีส่วนร่วม และการเรียกร้องในด้านต่าง ๆ จะมากขึ้น

2.2 ด้านเศรษฐกิจ พบว่า (1) โครงสร้างและระบบเศรษฐกิจเป็นระบบเศรษฐกิจเสรี มีการรวมกลุ่มเป็นเขตการค้า มีการกีดกันทางการค้ารูปแบบใหม่ ๆ มีการแข่งขันสูง และ เศรษฐกิจทุกประเทศผูกพันกันหมด เศรษฐกิจของประเทศไทยขึ้นกับระบบเศรษฐกิจของโลก (2) ประเทศไทยมีปัญหาค่าไม่เท่าเทียมกันในการกระจายรายได้และปัญหาช่องว่างของทรัพยากร คือใช้ทรัพยากรมากกว่าที่ตนเองมีอยู่ ลงทุนมากกว่าที่ออมได้ และนำของคนอื่นมาบริโภคมากกว่าที่ส่งออกไปขาย และ (3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะจังหวัด

ขอนแก่นมีแนวโน้มการพัฒนาได้สูงมาก เนื่องจากในอนาคตภูมิภาคเอเชียนี้จะเป็นเขตเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก

2.3 ด้านการเมือง มีแนวโน้มว่า (1) ประเทศไทยจะมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น (2) การบริหารงานต่าง ๆ จะมีการกระจายอำนาจมากขึ้น และ (3) ท้องถิ่นจะมีความสำคัญมากขึ้น

2.4 ด้านเทคโนโลยี พบว่า (1) มีความก้าวหน้าอย่างมากทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ (2) มีแนวโน้มอย่างมากที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ (3) มีการเรียกร้องการใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า (4) ในส่วนของ มหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้น มีแนวโน้มว่า ความสามารถของบุคลากรส่วนใหญ่อาจจะยังไม่ทันกับเทคโนโลยี

2.5 ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีแนวโน้มว่า (1) สังคมไทยจะเป็นสังคมเมืองมากขึ้น มีปัญหาของความเป็นเมืองต่าง ๆ (2) สังคมเปลี่ยนแปลงเร็วมาก และกระทบถึงกัน (3) มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น (4) สังคมเปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรมมากขึ้น (5) มีการแข่งขันสูง คนที่สามารถแข่งขันได้ ต้องมีคุณภาพ และมีความสามารถในรูปแบบใหม่ และ (6) จำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาสังคมได้อย่างแท้จริง

2.6 ด้านนโยบายรัฐ ได้แก่ (1) ในอนาคต ขนาดของหน่วยงานรัฐต้องเล็กลง ภาครัฐและมีประสิทธิภาพ (2) อัตราค่าจ้างมีจำกัด (3) เน้นการบริการประชาชน (4) จะมีการตรวจสอบคุณภาพ และจัดอันดับมหาวิทยาลัย (5) มีการปฏิรูประบบอุดมศึกษา และ (6) มีนโยบายให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการอุดมศึกษา

2.7 ด้านคู่แข่งของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า (1) รัฐเร่งเปิดสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น มีโครงการขยายโอกาสอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาค โดยในอนาคตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะมีมหาวิทยาลัยเกือบครบทุกจังหวัด และยังมีสถาบันราชภัฏ และสถาบันอื่น ๆ ที่เปิดสอนระดับอุดมศึกษารวมทั้งสถาบันการศึกษาเอกชนอีกจำนวนหนึ่ง กระจายอยู่ในจังหวัดใหญ่ ๆ เช่น ขอนแก่น และ นครราชสีมา (2) มหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในขณะนี้ มีแนวโน้มเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาแบบทางไกลหรือกึ่งทางไกล รวมทั้งหลักสูตรพิเศษแบบต่าง ๆ (3) มีแนวโน้มความร่วมมือเปิดหลักสูตรในความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศและมหาวิทยาลัยต่างประเทศมากขึ้น โดยมีรูปแบบการเรียนการสอนที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนมากกว่าหรือเทียบเท่าการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบัน ทำให้ (4) มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะมีคู่แข่งมากขึ้น ทั้งคู่แข่งที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ (5) ศักยภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในด้านต่าง ๆ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของ

รัฐประเภทจำกัดรับทั้งหมด อยู่ประมาณอันดับที่ 5 (6) อย่างไรก็ตาม สักยภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในหลาย ๆ ด้านยังห่างไกลจากมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งและสองของประเทศอยู่มาก

3. ข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นด้านต่าง ๆ เป็นดังนี้

### 3.1 ด้านวิชาการ

ในส่วนของหลักสูตร พบว่า (1) มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีหลักสูตรที่เปิดสอนครบทุกระดับ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ระดับปริญญาโทและ ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรในโครงการความช่วยเหลือที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้กับประเทศต่างๆ ในอนุภูมิภาครวมทั้งหลักสูตรต่อเนื่องหรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นอีกจำนวนหนึ่ง(2)จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนใน ปีการศึกษา 2540 รวมทั้งสิ้น 42 หลักสูตร 139 สาขาวิชา (ไม่รวมหลักสูตรวุฒิปริญญาโทซึ่งเป็นที่เทียบเท่าปริญญาเอกในคุณวุฒิของ แพทยสภา) ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรในระดับปริญญาตรี (3) หลักสูตรที่เปิดสอนมีหลายรูปแบบ บางหลักสูตรเป็นความร่วมมือระหว่างหลายคณะ หลายภาควิชา แต่ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรในคุณวุฒิของภาควิชาเดียว (4) โครงสร้างหลักสูตรปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรเอกเดี่ยว (5) หลักสูตรปริญญาโท มีการจัดการสอนหลากหลาย ทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ มีทั้ง แผน ก.(ทำวิทยานิพนธ์) และแผน ข. (ไม่ทำวิทยานิพนธ์) มีน้อยหลักสูตรที่เป็นสหสาขาวิชา (6) ภาษาที่ใช้ในการเรียนการสอนทุกหลักสูตรเป็นภาษาไทย ยกเว้น บางหลักสูตร เช่นหลักสูตรในโครงการอบรมนานาชาติสำหรับประเทศกำลังพัฒนาของคณะพยาบาลศาสตร์ หลักสูตรที่จัดโดยสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง หลักสูตรการบริหารการพัฒนาชนบทของสถาบันวิจัยและพัฒนา ที่ใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน

ในส่วนของนักศึกษาใหม่(ประจำปีการศึกษา 2538) พบว่า (1) นักศึกษาเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ประมาณร้อยละ 13 (2) จำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรี เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 7 และนักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี หรือระดับบัณฑิตศึกษาเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 40 (3) สัดส่วนนักศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า ต่อ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เป็นประมาณ 86 ต่อ 14 (4) นักศึกษาส่วนใหญ่(ประมาณร้อยละ 45) เป็น นักศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เหลืออีก 2 สาขาวิชา มีจำนวนนักศึกษาใกล้เคียงกัน (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ประมาณร้อยละ 27 และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ประมาณร้อยละ 28) (5) สัดส่วนนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีจำนวนค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับนักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ กล่าวคือ ประมาณร้อยละ 48 เป็นนักศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 30 เป็นนักศึกษา

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ที่เหลืออีกร้อยละ 22 เป็นนักศึกษาสาขาวิชามนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ (6) สัดส่วนนักศึกษาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ระดับบัณฑิตศึกษา มีจำนวนสูงมาก (ประมาณร้อยละ 57) ส่วนนักศึกษาอีก 2 สาขาวิชาในมี จำนวนใกล้เคียงกัน คือ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีประมาณร้อยละ 22 และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ประมาณร้อยละ 21) (7) นักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีเกือบทั้งหมด พักอาศัยในหอพักของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยไม่มีบริการหอพักสำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (8) ผู้ที่เข้าศึกษาระดับปริญญาโทภาคปกติมีคุณภาพไม่ถึงขั้นที่น่าพอใจ บางสาขามีผู้สมัครน้อยมากแต่จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาระดับปริญญาโทภาคพิเศษเกือบทุกหลักสูตรมีจำนวนค่อนข้างสูง (9) คุณภาพทางวิชาการของนักศึกษาที่รับเข้ามาในบางสาขาวิชายังไม่เป็นที่น่าพอใจทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา (10) สัดส่วนของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ที่สมัครสอบผ่าน ทบวง : นักศึกษาโควต้า เป็น 44 : 56 โดยประมาณ นักศึกษาชายและหญิงมีจำนวนไม่ต่างกันมาก ส่วนใหญ่ มีอายุประมาณ 19 ปี ความสามารถทางวิชาการของนักศึกษาที่เข้าศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง นักศึกษาที่เข้าศึกษาโดยผ่านการสอบคัดเลือกจากทบวงมหาวิทยาลัยประมาณร้อยละ 21 มีคะแนนเฉลี่ยระดับมัธยมศึกษาตอนปลายต่ำกว่า 2.00 ผู้ที่เข้าศึกษาโดยวิธีรับตรง(โควต้า) ประมาณร้อยละ 5 มีคะแนนเฉลี่ยระดับมัธยมศึกษาตอนปลายต่ำกว่า 2.00 นักศึกษามากกว่าร้อยละ 78 มีภูมิลำเนาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 80) สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโปรแกรมวิทยาศาสตร์ จากโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือใน 3 จังหวัด คือ ขอนแก่น นครราชสีมา และ อุรธานี นักศึกษาที่ผ่านการสอบคัดเลือกจากทบวง ส่วนใหญ่เลือกมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นอันดับที่ 3 หรือ 4 บิดามารดาของนักศึกษาร้อยละ 50 มีอาชีพรับราชการและเป็นเจ้าของกิจการ ประมาณร้อยละ 20 มีอาชีพเกษตรกร (11) สัดส่วนนักศึกษาใหม่ระดับบัณฑิตศึกษา ชายต่อหญิงเป็น 59 ต่อ 41 ผู้ที่เข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาส่วนใหญ่มีงานทำแล้ว โดยส่วนใหญ่มีอาชีพรับราชการ ร้อยละ 43 สมรสแล้ว และ ส่วนใหญ่(ร้อยละ 31) มีอายุระหว่าง 21-25 ปี รองลงมา(ร้อยละ 26) มีอายุระหว่าง 26-30 ปี อย่างไรก็ตาม ข้อมูลด้านอายุนี้มีความแตกต่างกันไปตามสาขาวิชา เช่นนักศึกษาบัณฑิตศึกษาคณะเกษตรศาสตร์ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่านักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์พยาบาล หรือนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ส่วนใหญ่มีอายุค่อนข้างสูง (36-40 ปี)

สำหรับนักศึกษาทั้งหมด(ประจำปีการศึกษา 2538) ได้ข้อสรุปว่า (1) จำนวนนักศึกษาทั้งหมดเพิ่มขึ้นจากปีก่อนประมาณร้อยละ 11 ซึ่งหากอัตราการเพิ่มนักศึกษาขงอยู่ในระดับนี้ ในปี 2550 มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะมีจำนวนนักศึกษาทั้งหมดประมาณสองหมื่นคน (2) สัดส่วนนักศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี : ปริญญาตรี : สูงกว่าปริญญาตรี เป็นประมาณ 1 : 87 : 12 (3) สัดส่วนนักศึกษากลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี : มนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ : วิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นประมาณ 47 : 25 : 28 (4) เฉพาะนักศึกษาระดับปริญญาตรี

และต่ำกว่า ประมาณร้อยละ 51 เป็นนักศึกษสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 20 เป็นนักศึกษสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และร้อยละ 29 เป็นนักศึกษสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ (5) เฉพาะนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาประมาณร้อยละ 64 เป็นนักศึกษสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ที่เหลือเป็นนักศึกษสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประมาณร้อยละ 20 และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ประมาณร้อยละ 16 (6) จำนวนนักศึกษาชายและหญิงโดยภาพรวมมีจำนวนใกล้เคียงกัน แต่สัดส่วนนักศึกษาในแต่ละกลุ่มสาขาวิชาแตกต่างกันมาก โดยนักศึกษาคณะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่วนใหญ่เป็นชาย ในขณะที่อีก 2 กลุ่มสาขาวิชาที่เหลือ ส่วนใหญ่เป็นหญิง (7) ร้อยละ 68 ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีทั้งหมดพักในหอพักของมหาวิทยาลัย ในจำนวนนี้เป็นนักศึกษหญิงร้อยละ 81 ของนักศึกษหญิงทั้งหมด เป็นนักศึกษชายร้อยละ 56 ของนักศึกษชายทั้งหมด

ในส่วนของผู้ที่สำเร็จการศึกษา (ประจำปีการศึกษา 2538) พบว่า (1) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 1.55 เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 83 และนักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี หรือระดับบัณฑิตศึกษา ร้อยละ 17 (2) ผู้การศึกษาระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่เป็นนักศึกษสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ร้อยละ 56) ที่เหลือเป็นนักศึกษสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพร้อยละ 26 และสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ร้อยละ 18 (3) ผู้สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาส่วนใหญ่เป็นนักศึกษสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์(ร้อยละ 65) ที่เหลือเป็นผู้สำเร็จการศึกษาสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ(ร้อยละ 25) และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี(ร้อยละ 10) ในจำนวนนี้เป็นนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรหลังปริญญาตรี ร้อยละ 19 ระดับปริญญาโทร้อยละ 79 และระดับปริญญาเอก ร้อยละ 2 (4) สัดส่วนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ต่อนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็น 96 ต่อ 4 ในขณะที่สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพเป็น 84 ต่อ 16 และสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็น 57 ต่อ 43 (5) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า บัณฑิตระดับปริญญาตรีโดยส่วนรวมมีคุณภาพเป็นที่พอใจของตลาดแรงงาน ในด้านความอดทน และ ใฝ่รู้ แต่ยังมีปัญหาในด้านของความคิดริเริ่ม (6) แหล่งงานของบัณฑิตสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนใหญ่เป็นภาคเอกชน (7) ยังไม่มีการติดตามประเมินผลบัณฑิตระดับสูงกว่าปริญญาตรี

ในส่วนของข้อค้นพบด้านอาจารย์ สรุปได้ว่า (1) จำนวนอาจารย์ประจำในปี 2539 มีทั้งสิ้น 1579 คน (ไม่นับอาจารย์โรงเรียนสาธิต) อาจารย์ส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 47) เป็นอาจารย์ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ (2) อัตราการขยายตัวของอาจารย์โดยเฉลี่ยเป็นร้อยละ 5.8 โดยอัตราการขยายตัวของอาจารย์ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สูงกว่าสาขาอื่น ๆ (3) อายุเฉลี่ยของอาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยเป็น 40.2 ปี อายุเฉลี่ยของอาจารย์ในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีค่าสูงสุด คือประมาณ 42.6 ปี ส่วนกลุ่มวิทยาศาสตร์

สุขภาพ และกลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มีอายุเฉลี่ย 40.1 ปี และ 39.4 ปี ตามลำดับ (4) โดยภาพรวม อาจารย์ได้รับเงินเดือนเฉลี่ยเดือนละ 16,157 บาท เงินเดือนเฉลี่ยของอาจารย์ในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ ประมาณ 18,605 บาท และเงินเดือนเฉลี่ยของอาจารย์กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ และกลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เป็น 16,199 บาท และ 15,117 บาท ตามลำดับ (5) คุณวุฒิของอาจารย์ประจำยังไม่ถึงเกณฑ์ที่ทบวงคาดหวัง (ปี 2538 สัดส่วน วุฒิอาจารย์ปริญญาเอก : โท : ตรี เป็น 23 : 60 : 17) สัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการสูงมีน้อย (ศ. : รศ. : ผศ. : อ. ประมาณ 1 : 18 : 33 : 48) จำนวนศาสตราจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยมีเพียง 10 คน (6) ในส่วนของคณาจารย์ที่รับผิดชอบการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิผู้สอนว่าควรเป็นปริญญาโท : เอก ในอัตราส่วนเท่า ๆ กันนั้น ข้อมูลในปี 2538 พบว่า จากจำนวนภาควิชาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา 49 ภาควิชา มี 17 ภาควิชา ( ร้อยละ 36.7 ) ที่คุณวุฒิอาจารย์เป็นไปตามเกณฑ์ทบวงมหาวิทยาลัยหรือสูงกว่า (7) โดยภาพรวม อาจารย์ชายของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีจำนวนมากกว่าอาจารย์หญิงเล็กน้อย แต่ในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวนอาจารย์ชายสูงกว่าอาจารย์หญิงมาก(ประมาณร้อยละ 70 ของอาจารย์ในกลุ่มสาขานี้เป็นอาจารย์ชาย ในขณะที่อาจารย์ชายในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และ สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มีเพียงร้อยละ 40 และ 42 ตามลำดับ ) (8) จำนวนอาจารย์ชายและหญิงในแต่ละระดับวุฒิการศึกษา มีสัดส่วนแตกต่างกัน โดยอาจารย์ชายและหญิงระดับปริญญาตรี มีจำนวนใกล้เคียงกัน แต่ใน ระดับปริญญาโท อาจารย์หญิงมีมากกว่า และ ระดับปริญญาเอก อาจารย์ชายมีมากกว่า (9) ร้อยละ 90 ของศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นชาย (10) ปรากฏการณ์ “สมองไหล” ซึ่งเคยเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมามีแนวโน้มลดน้อยลง (11) อัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษาเต็มเวลาในภาพรวมเป็นตัวเลขค่อนข้างต่ำ (ข้อมูลปี 2538 ประมาณ 1 : 7.4 ) แต่ในบางภาควิชาปรากฏการณ์ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะภาควิชาที่ต้องให้บริการนักศึกษาภาควิชาอื่น ๆ (12) ยังไม่มีการประเมินอาจารย์อย่างเป็นระบบ ปริมาณภาระงานของอาจารย์ในคณะเดียวกันหรือในภาควิชาเดียวกันยังแตกต่างกันมาก (13) ผลงานวิชาการของอาจารย์บางส่วนถือได้ว่ามีคุณภาพสูงได้มาตรฐานระดับสากลแต่ยังมีปริมาณน้อย (14) อาจารย์บางส่วนมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ได้รับรางวัลในระดับชาติ บุคลากรรุ่นใหม่ของมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งนับได้ว่ามีคุณภาพ

ในประเด็นของความเป็นเลิศทางวิชาการ พบว่า (1) จำนวนผลงานวิชาการของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับมาตรฐาน มี 277 ชิ้น ผลงานได้รับการนำไปอ้างอิง (citation) 799 ครั้ง ในช่วงระหว่าง มกราคม 2524 ถึง มิถุนายน 2538 คณะที่มีผลงานตีพิมพ์ในช่วงเวลาดังกล่าวสูงสุดคือคณะแพทยศาสตร์ (ร้อยละ 61 ของผลงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้งหมด) รองลงมาคือคณะเกษตรศาสตร์ (ร้อยละ 16) และคณะวิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 9) (2) กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับภาควิชา จำนวน 87 คน



มีความคิดว่า ระดับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในขณะนี้อยู่ประมาณร้อยละ 60 ของคะแนนเต็ม และคาดว่า ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน พ.ศ.2550 น่าจะสูงขึ้น เป็นประมาณร้อยละ 75 ของคะแนนเต็ม ดัชนีชี้ความเป็นเลิศที่มีคะแนนต่ำในขณะนี้ส่วนใหญ่ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย คือ การมีอุปกรณ์การศึกษาและวิจัยที่เพียงพอ และทันสมัย มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีบรรยากาศของการเป็นชุมชนวิชาการ และมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและคล่องตัว ส่วน ดัชนีชี้ความเป็นเลิศที่คาดว่าจะมีคะแนนต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ใน พ.ศ.2550 คือการมีนักศึกษาที่ดีมีความเฉลียวฉลาดอยู่ในระดับสูง และการมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

3.2 ด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่า (1) มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่ในการวางนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เติมองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ประกอบด้วย คณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย แต่ตาม พรบ. มหาวิทยาลัยฉบับใหม่ ( ซึ่งผ่านขั้นตอนการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี และจะนำเสนอสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาในสมัยประชุมครั้งต่อไป) สักส่วนของคณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจะน้อยลง (2) อธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารมหาวิทยาลัย และ รายงานตรงต่อสภามหาวิทยาลัย โดยมีที่ประชุมคณบดี และ สภาคณาจารย์เป็นองค์กรที่ปรึกษา ก่อนนำเรื่องเสนอสภามหาวิทยาลัย (3) โครงสร้างองค์กรบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นปัจจุบันประกอบด้วย สำนักอธิการบดี (ซึ่งแบ่งการบริหารเป็น 7 กอง ได้แก่ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน กองอาคารและสถานที่ กองบริการการศึกษา และกองกิจการนักศึกษา และหน่วยตรวจสอบภายใน 1 หน่วยงาน) คณะวิชา 17 คณะ (รวมบัณฑิตวิทยาลัย) รวม 112 ภาควิชา สถาบัน/ศูนย์/สำนัก รวม 6 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักวิทยบริการ สำนักทะเบียนและวัดผล สถาบันวิจัยและพัฒนา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์บริการวิชาการ และศูนย์หัวใจสิริกิติ์ ส่วนข้อค้นพบด้านระบบบริหาร สรุปได้ว่า (1) มหาวิทยาลัย มีการบริหารงานภายใต้ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521 และขณะนี้กำลังเสนอขอปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พ.ร.บ.ใหม่ (2) ลักษณะการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันอิงระบบราชการที่สำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบการบริหารบุคคลซึ่งขึ้นกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยของทบวงมหาวิทยาลัย และระบบการเงินการคลังการงบประมาณที่ขึ้นกับสำนักงบประมาณและระเบียบปฏิบัติของกระทรวงการคลัง (3) ในส่วนของการบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหาร (autonomy) โดยตั้งแต่ พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา ทบวงมหาวิทยาลัยได้มอบอำนาจให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้อนุมัติหลักสูตรที่อยู่ในแผนพัฒนาได้แล้วจึงแจ้งทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อทราบ (4) ในด้านการบริหารบุคคล พบว่า การอยู่ในระเบียบราชการทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวได้ช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก นอกจากนี้ การประเมินผลงานอาจารย์ตามระบบราชการที่

เป็นอยู่ทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดความท้อถอย ไม่กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและงานที่ทำ (5) ในด้านการบริหารงบประมาณ ในส่วนของงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นพอสมควร แต่ในภาพรวมยังต้องอิงกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการอยู่มาก ทำให้เป็นปัญหาในการบริหารจัดการวิชาการ (6) เนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นส่วนใหญ่พักอาศัยในพื้นที่มหาวิทยาลัยด้วย ทำให้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีลักษณะที่เป็นทั้งสถาบันการศึกษา และชุมชนที่อยู่อาศัย ปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยบางอย่างจึงมีผลกระทบจากความต้องการด้านความเป็นชุมชนที่พักอาศัยมากกว่าความเป็นสถาบันวิชาการ

3.3 ด้านกำลังคน สรุปได้ว่า (1) ขณะนี้ (30 กันยายน 2539 ) มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีบุคลากรทั้งสิ้น 7,471 คน ประกอบด้วยบุคลากรสาย ก. 1,736 คน(ประมาณร้อยละ 23 ของบุคลากรทั้งหมด) สาย ข. 1,159 คน สาย ค. 1,465 คน ลูกจ้างประจำ 1,929 คน และ ลูกจ้างชั่วคราว 1,182 คน บุคลากรสาย ข. และ ค. รวมทั้งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวส่วนใหญ่สังกัดคณะแพทยศาสตร์และสำนักการอธิการบดี (2) สัดส่วนข้าราชการ ต่อ ลูกจ้าง(ประจำและชั่วคราว)เป็น 58 : 42 สัดส่วนบุคลากร สาย ก : ข : ค ประมาณ 4 : 3 : 3 สัดส่วนบุคลากรสาย ก : ข : ค : ลูกจ้าง เป็นร้อยละ 23 : 15 : 20 : 42 (3) โดยภาพรวม กำลังคนของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 4 (4) ในส่วนของบุคลากรสาย ข. และ ค. บุคลากรส่วนหนึ่งได้รับการปรับวุฒิ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม บุคลากรเหล่านี้ ยังไม่สามารถปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่สูงขึ้นได้อย่างน่าพอใจได้

3.4 ด้านงบประมาณ พบว่า (1) เงินงบประมาณของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ เงินงบประมาณแผ่นดิน และ เงินรายได้ หรือ เงินนอกงบประมาณแผ่นดิน (2) สัดส่วนเงินทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดินต่อเงินนอกงบประมาณหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นประมาณร้อยละ 70 ต่อ 30 (3) ในช่วงปี 2535 ถึง ปี 2538 แหล่งเงินทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ในอัตราปีละประมาณร้อยละ 28-35 ยกเว้นในปีงบประมาณ 2537 ที่ได้งบประมาณสูงขึ้นจากปี 2536 เพียงร้อยละ 5 เท่านั้น ในส่วนของเงินทุนนอกงบประมาณแผ่นดินนั้น มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ในอัตราปีละประมาณร้อยละ 20-35 (4) อย่างไรก็ตาม งบประมาณแผ่นดินซึ่งเป็นแหล่งทุนใหญ่ที่สุดมีแนวโน้มว่าจะลดลงหรือคงที่ เนื่องจากแรงผลักดันทางการเมืองให้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ในจังหวัดต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการแบ่งสรรงบประมาณไปยังมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ เหล่านั้น (5) ในส่วนของเงินทุนนอกงบประมาณแผ่นดินนั้น กว่าร้อยละ 50 เป็นเงินผลประโยชน์ ประมาณร้อยละ 20 เป็นเงินรับฝากที่รอจ่ายคืน ประมาณร้อยละ 10 เป็นเงินทุนการศึกษา เงินวิจัยและเงินบริจาค ส่วนเงินค่าธรรมเนียมการศึกษามีประมาณไม่ถึงร้อยละ 10 ของเงินทุนทั้งหมด (6) รายได้จากค่าธรรมเนียม

การศึกษา เป็นเพียงร้อยละ 5 ของงบดำเนินการ แสดงว่า นักศึกษายังรับภาระค่าใช้จ่ายในการเรียนมหาวิทยาลัยขอนแก่นน้อยมาก อัตราค่าหน่วยกิตของมหาวิทยาลัยขอนแก่นอยู่ในระดับใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคอื่น ๆ แต่มีค่าต่ำเมื่อเทียบกับค่าหน่วยกิตของมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนกลาง (7) การจัดสรรเงินทุนในส่วนของงบประมาณแผ่นดิน ในช่วงปีงบประมาณ 2535-2538 ให้ความสำคัญกับแผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นอันดับหนึ่ง (ประมาณร้อยละ 46-49) อย่างไรก็ตาม สัดส่วนความสำคัญของแผนงานนี้มีแนวโน้มลดลง รองลงมาคือ แผนงานบริการสาธารณสุข (ประมาณร้อยละ 17-21 และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี) แผนงานบริหารการศึกษา (ประมาณร้อยละ 18-20 และมีแนวโน้มลดลง) และแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษา (ประมาณร้อยละ 8 - 12 แนวโน้มคงที่) (8) สภาพการใช้จ่ายเงินทุนในส่วนของงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามงบดำเนินการและงบลงทุนในช่วงปีงบประมาณ 2535 - 2538 ปรากฏว่าสัดส่วนงบดำเนินการต้องลงทุน เป็น 61-68 ต่อ 39-32 โดยงบดำเนินการของมหาวิทยาลัยในภาพรวม มีจำนวนสูงขึ้นทุกปี แต่งบลงทุนมีจำนวนลดลงในปีงบประมาณ 2537 และกลับสูงขึ้นมากในปีงบประมาณ 2538 (9) งบประมาณแผ่นดินประมาณร้อยละ 39-46 จ่ายเป็นค่าเงินเดือนและค่าจ้าง ประมาณร้อยละ 15-22 เป็นค่าสิ่งก่อสร้าง ร้อยละ 13-20 เป็นค่าครุภัณฑ์ ร้อยละ 13-16 เป็นค่าตอบแทนใช้สอยวัสดุ และร้อยละ 4-6 เป็นค่าสาธารณูปโภค (10) เมื่อพิจารณาเฉพาะงบดำเนินการ พบว่า รายจ่ายค่าเงินเดือนค่าจ้าง คิดเป็นร้อยละ 63-68 ของงบดำเนินการทั้งหมด ค่าตอบแทนใช้สอยวัสดุ คิดเป็นร้อยละ 20-23 ของงบดำเนินการทั้งหมด และ ค่าสาธารณูปโภค คิดเป็นร้อยละ 6-9 ของงบดำเนินการทั้งหมด (11) เมื่อพิจารณาเฉพาะงบลงทุน พบว่า รายจ่ายค่าสิ่งก่อสร้างคิดเป็นร้อยละ 45-64 ของงบลงทุนทั้งหมด ที่เหลือเป็นรายจ่ายค่าครุภัณฑ์ (12) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็น กลุ่มที่ได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินจำนวนสูงสุดทุกปี(ประมาณร้อยละ 37-46 ของงบประมาณแผ่นดินทั้งหมด) รองลงมา คือ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ประมาณร้อยละ 26-29) และหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ (ประมาณร้อยละ 20-28) ส่วนกลุ่มสาขาวิชามนุษย์ศาสตร์สังคมศาสตร์ เป็น กลุ่มที่ได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินจำนวนต่ำสุดทุกปี(ประมาณร้อยละ 6-9 ของงบประมาณทั้งหมด) (13) งบดำเนินการของทุกกลุ่มสาขาวิชา มีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่งบลงทุนของกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีจำนวนลดลงในปีงบประมาณ 2537 และกลับเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2538 (14) งบดำเนินการสูงสุด คืองบดำเนินการของกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ(ร้อยละ 42-45 ของงบดำเนินการทั้งหมด) รองลงมาคืองบดำเนินการของหน่วยงานอื่น ๆ (ร้อยละ 22-26) และงบดำเนินการของกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี(ร้อยละ 23-25) ส่วนงบดำเนินการของกลุ่มสาขาวิชามนุษย์ศาสตร์สังคมศาสตร์นั้น เป็นเพียงร้อยละ 8-9 ของงบดำเนินการทั้งมหาวิทยาลัย (15) งบลงทุนสูงสุดคืองบลงทุนของกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ (ร้อยละ 28-50 ของงบลงทุนทั้งหมด) อย่างไรก็ตาม แม้จำนวนเงิน

จะสูงขึ้นทุกปี แต่สัดส่วนเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ มีแนวโน้มลดลง รองลงมาคืองบลงทุนของกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี(ร้อยละ 30-41 แนวโน้มลดลงเช่นกัน) กลุ่มที่ใช้งบลงทุนน้อยที่สุด คือ กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์(ร้อยละ 1-3 ในช่วงปี 2535-2537 และเพิ่มสูงมากเป็นร้อยละ 11 ในปี 2538) กลุ่มที่มหาวิทยาลัยหึงบลงทุนเพิ่มขึ้นในอัตราสูงในปี 2537-2538 คือ กลุ่มหน่วยงานอื่นๆ กล่าวคือ เพิ่มจากร้อยละ 11-13 ในปี 2535-2536 เป็นร้อยละ 26-31 ในปี 2537-2538 (16) ราชจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ส่วนใหญ่อยู่ในหมวดค่าตอบแทนใช้สอยวัสดุ(ร้อยละ 69-73) รองลงมาคือหมวดค่าจ้างชั่วคราว(ร้อยละ 12-15)

3.5 ด้านสภาพแวดล้อมกายภาพและสภาพแวดล้อมภาควิชา สรุปได้ว่า (1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เริ่มมีปัญหาเนื่องจากความเป็นเมือง ซึ่งมีผลต่อเนื่องทำให้เกิดปัญหาความไม่มีบรรยากาศทางวิชาการอย่างเพียงพอ (2) ในกลุ่มภาควิชาที่มีอาจารย์รุ่นใหม่ ๆ ไม่รู้สึกรว่ามีปัญหาในภาควิชา (3) แม้ว่า ผู้บริหารส่วนหนึ่งค่อนข้างเป็นกังวลกับการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในภาควิชา ทำให้อาจตั้งสมมติฐานได้ว่า ในบางภาควิชายังคงน่าจะมีปัญหาอยู่บ้าง แต่ความเป็นปัญหาในภาควิชาตามความคิดของผู้บริหารระดับภาควิชาอยู่ในระดับไม่รุนแรงและความเป็นปัญหาในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง ใกล้เคียงกัน ไม่มีด้านใดมีปัญหามากเป็นพิเศษ สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่คิดว่า ความขัดแย้งแม้จะยังคงมีอยู่แต่น่าจะลดลง ซึ่งน่าจะเป็นสัญญาณที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพราะจากประวัติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งมีความขัดแย้งค่อนข้างสูงมาโดยตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ยากมากนั้น ขณะนี้มีแนวโน้มว่าความขัดแย้งเริ่มลดน้อยลง โดยหลาย ๆ ภาควิชาไม่รู้สึกว่ามีปัญหาภายในภาควิชาเท่าใดนัก

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในประเด็นของโอกาส และภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในประเด็นของโอกาส และภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 33 ท่าน

ผลการวิเคราะห์ คำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นของโอกาสของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สรุปได้ว่า (1) สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ตั้งในภูมิภาคที่มีแนวโน้มว่าจะมีความเจริญเติบโตสูงมากเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถขยายขอบเขตและรูปแบบการบริการของมหาวิทยาลัยได้ครอบคลุมอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (2) นโยบายของ

รัฐเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการอุดมศึกษาเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยต้องหาเทคโนโลยีมาใช้ในการสอนและการจัดการ จนเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของภูมิภาคได้ รวมทั้งเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้เป็นที่ตั้งสถาบันที่เปิดใหม่ อย่างไรก็ตาม นโยบายการเปิดสถานอุดมศึกษามากขึ้นนี้ก็เป็นภาวะคุกคามในแง่ที่จะมีกำลังคนบางส่วนของมหาวิทยาลัยต้องไปช่วยงานสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดใหม่เหล่านี้ด้วย (3) แนวโน้มการจัดอันดับมหาวิทยาลัยและแนวโน้มจำนวนคู่แข่งและการแข่งขันที่สูงขึ้นรวมทั้งความคาดหวังของสาธารณชน ตลอดจนนโยบายกระจายอำนาจของรัฐและแนวโน้มการเรียกร้องของประชากรในมหาวิทยาลัยให้มีระบบที่อิสระมากขึ้น จะเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาคุณภาพด้านวิชาการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยได้ (4) สภาพที่ตั้งและขนาดพื้นที่ของมหาวิทยาลัยรวมทั้งการเริ่มมีความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะขยายฐานงบประมาณของตนได้

ในประเด็นของภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า (1) ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญกับประเด็นของคู่แข่ง ทั้งในด้านของจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่จะเกิดขึ้นใหม่อีกเป็นจำนวนมาก จะทำให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นต้องแบ่งกำลังไปช่วยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้นอันจะทำให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นลดความแข็งแกร่งลง ดังตัวอย่างกรณีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี รวมทั้งการที่สถาบันที่เกิดขึ้นใหม่เหล่านี้จะให้ความสำคัญเปรียบในเชิงการบริหารจัดการจงใจให้บุคลากรที่มีคุณภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่นย้ายไปทำงานในสถาบันเหล่านั้น ดังเช่น กรณีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตลอดจนการเปิดโอกาสให้อาจารย์ไปช่วยงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นบางเวลาจนทำให้คุณภาพของงานในมหาวิทยาลัยลดลงดังที่เป็นอยู่ในขณะนี้ จะก่อให้เกิดผลคุกคามต่อมหาวิทยาลัยได้ (2) แม้ว่าสภาพการแข่งขันที่สูงน่าจะเป็นโอกาสให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องเร่งพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย แต่ประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นห่วงคือ ในเงื่อนไขสภาพการณ์เช่นปัจจุบัน บุคลากรที่มีอยู่อาจไม่สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันได้ เพราะหลาย ๆ คนเกิดความคิดว่า ไม่ควรต้องทำอะไร ในระบบราชการการอยู่เฉย ๆ จะปลอดภัยกว่า เพราะไม่ต้องรับผิดชอบในแง่กฎหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีตัวอย่างที่ ผู้บริหารและอดีตผู้บริหารของ มหาวิทยาลัยขอนแก่นกำลังมีปัญหามายกกฎหมายกับทั้งเอกชนและบุคลากรภายในเองอันเนื่องมาจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความไม่ชำนาญการในด้านกฎหมาย จนถึงกับต้องขึ้นศาล (3) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ความจำกัดของทรัพยากรเป็นภาวะคุกคามมหาวิทยาลัยขอนแก่น เนื่องจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นหน่วยงานที่อาศัยงบประมาณแผ่นดินเป็นหลัก ในภาวะที่กระแสการแข่งขันสูง แต่งบประมาณแผ่นดินต้องเฉลี่ยไปให้กับสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่ จะทำให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นต้องประสบปัญหาในอนาคตได้ นอกจากนี้ นโยบายการขยายโอกาสการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอาจทำให้สัดส่วนงบประมาณรวมทางด้านอุดมศึกษาต้องปรับลดไปเพิ่มให้ระดับมัธยมศึกษาแทน ซึ่งจะเป็นผลทำให้

มหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่ได้งบประมาณเพิ่มเติมตามที่คาดหวังไว้ (4) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง ด้านสังคมและปัญหาสังคมอาจเป็นภาวะคุกคามมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้เช่นกัน เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้น จะเป็นภาวะคุกคาม หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ทัน

ในประเด็นของจุดแข็งของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สรุปได้ว่า (1) การที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีพื้นที่จำนวนมากที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาได้นับได้ว่าเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยขอนแก่นชนิดที่สามารถจะก่อให้เกิดโอกาสในการขยายแหล่งเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยในอนาคตได้ โดยเฉพาะการตั้งอยู่ในเขตการส่งเสริมการลงทุน ที่เอกชนได้รับการลดหย่อนภาษี เป็นจุดแข็งที่จะเป็นโอกาสได้ร่วมโครงการต่าง ๆ กับภาคเอกชนที่น่าจะมาลงทุนในภูมิภาคนี้มากขึ้น นอกจากนี้ การที่มีพื้นที่ผืนใหญ่ติดต่อกัน ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก(ซึ่งมีกิจการหลายแห่งทั้งที่กรุงเทพฯและที่ขอนแก่น) มีความเห็นว่า เป็นจุดแข็งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถขยายงานได้โดยไม่ต้องแบ่งแยกการบริหารเป็นหลายวิทยาเขต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการที่สามารถทำให้นักลากรับทราบข้อมูลข่าวสารได้ตรงกัน ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพกว่ามหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต (2) ประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมากเห็นว่าเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยขอนแก่นคือ การที่เป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่สุดของภาคนี้เป็นสถาบันที่คนในภูมิภาคให้การยอมรับมาตั้งแต่เริ่มตั้งมหาวิทยาลัย และมีชื่อเสียงตั้งสมมาดี มีศิษย์เก่ามาก และขณะนี้ศิษย์เก่าเริ่มดำรงตำแหน่งระดับสูงในหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว (3) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ผลผลิตของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และบางสาขาวิชาได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ ซึ่งน่าจะถือว่าเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยได้ (4) นอกจากนี้ การที่มหาวิทยาลัยเปิดสอนในหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นับได้ว่าเป็นจุดแข็งที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่ต้องกังวลกับภาระการหางานให้บัณฑิต (5) จุดแข็งที่สำคัญประการหนึ่งเป็นผลจากความเป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดก่อน ทำให้ได้พัฒนานักลากรงมีคุณภาพในระดับหนึ่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาที่จะเกิดขึ้นใหม่ต้องใช้เวลาพอสมควรในการพัฒนานักลากรของตน (6) ในส่วนของความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งเคยเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยทุกแห่งนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ขณะนี้ มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น ซึ่งหากทำได้จะกลายเป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยได้ (7) ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า จุดแข็งของมหาวิทยาลัยขอนแก่นประการหนึ่ง คือ การมีนโยบายการบริหารที่ดี มีนโยบายแน่ชัดที่จะใช้การบริหารจัดการที่คล่องตัวขึ้น มีการทดลองใช้การงบประมาณระบบ block grant ในส่วนของเงินรายได้ รวมทั้งการที่ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ มาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยขณะนี้มีการมีมากพอที่สามารถทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเร็วขึ้น (8) จุดแข็งอีกประการหนึ่งคือ การที่มหาวิทยาลัย

ได้รับงบประมาณและการสนับสนุนจากรัฐสูง เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้ง วิทยาศาสตร์สุขภาพ ซึ่งรัฐให้ความสำคัญ ทำให้ได้รับการสนับสนุนอย่างดี ประกอบกับฐานะการคลังของมหาวิทยาลัยจะดีขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยสามารถหาผลประโยชน์ได้จากกาให้เช่า การประมูล และผลประโยชน์ที่ออกเองจากทรัพย์สิน หรือค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ของ มหาวิทยาลัย (9) จุดแข็งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย ขอนแก่นคือ ผู้เรียนเสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาค่า (10) จุดแข็งประการสุดท้ายเป็นผลมาจากการที่มหาวิทยาลัยมีพื้นที่กว้างขวาง และ พื้นที่บางส่วนยังไม่ได้ใช้ทำประโยชน์มากนัก ทำให้ยังคงหลงเหลือพื้นที่สีเขียวอยู่ จึงเป็นจุดแข็งที่เข้าสมัยกับกระแสอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ ยังมีธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี อยู่

ผลการวิเคราะห์ในประเด็นของจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สรุปได้ว่า (1) ประเด็นหลักที่ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านกล่าวถึง คือ ประเด็นการได้มาซึ่งอธิการบดี ที่ใช้การเลือกตั้งจากประชากร 3 ฝ่ายในมหาวิทยาลัย คือ อาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษา ซึ่งเป็นผลให้อธิการบดีไม่สามารถดำเนินการบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องคอยเอาใจบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้ง ทำให้ไม่มีบุคลากรภายนอกต้องการมาเป็นอธิการบดีของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำให้มีตัวเลือกเฉพาะคนใน มหาวิทยาลัย ซึ่งไม่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่มากพอ ไม่มีคนเก่งมากพอ หรือไม่มีตัวเลือกมากพอ เพราะอาจารย์ในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้รับการฝึกฝนมาให้เป็นนักวิชาการทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ไม่ได้รับการฝึกฝนในด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ (2) จุดอ่อนที่ผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทุกท่านกล่าวถึงคือเรื่องการบริหารบุคคลที่ยังมีจุดอ่อนและมีปัญหาอยู่มาก นับตั้งแต่การคัดเลือกอาจารย์ ที่ไม่ค่อยมีตัวเลือกให้เลือกมากนัก ทั้งอาจารย์บรรจุใหม่และอาจารย์ที่รับโอนจากที่อื่น และเมื่อรับเข้ามาแล้ว ไม่มีกระบวนการใด ๆ ที่เกื้อหนุนหรือเอื้ออำนวยให้อาจารย์รักและผูกพันกับมหาวิทยาลัย ไม่มีการแสดงให้อาจารย์รับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติในฐานะบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษที่มหาวิทยาลัยมีความต้องการอย่างยิ่ง หากแต่ทำให้อาจารย์รู้สึกว่ามีมหาวิทยาลัยมองเห็นคุณค่าของอาจารย์ไม่แตกต่างจากเจ้าหน้าที่ธุรการทั่ว ๆ ไป ทั้งนี้อาจเนื่องจากแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยและสิทธิที่ค้ำประกันที่ปรากฏในการเลือกตั้งผู้บริหาร ที่ทำให้ระเบียบปฏิบัติหลาย ๆ อย่างของมหาวิทยาลัยไม่มีการจำแนกความสำคัญของบุคลากร หากแต่ถือว่าบุคลากรทุกคนมีความสำคัญทัดเทียมกันจึงมีสิทธิตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ทัดเทียมกัน รวมทั้งการให้อาจารย์ทำงานประจำอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การสร้างสรรคงานที่มีคุณค่าพอ เป็นผลให้มหาวิทยาลัยใช้ประโยชน์จากบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่เต็มที่ นอกจากนี้ การผูกติดกับระบบราชการทำให้ระบบเงินเดือนไม่จูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ จำเป็นต้องรับงานภายนอกเสริมทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับอาจารย์ที่ทุ่มเททำงานให้มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ เกิดการเปรียบเทียบ เกิด

ปัญหาว่ารับเงินเดือนเท่ากันแต่ทำงานไม่เท่ากัน ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งประสิทธิภาพและคุณภาพของงานตามกันมาเป็นลูกโซ่ (3) สืบเนื่องจากจุดอ่อนข้างต้น ส่งผลให้เกิดจุดอ่อนในแง่ความขัดแย้งของบุคลากรสูง ทั้งนี้ นอกจากสาเหตุดังกล่าวแล้วยังเป็นเพราะสภาพการอยู่ในมหาวิทยาลัยตลอด 24 ชั่วโมง กล่าวคือบุคลากรเกือบทั้งหมดพักอาศัยในมหาวิทยาลัย ทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจมีเพียงเล็กน้อย รับรู้กันได้รวดเร็วและกว้างขวาง ทำให้ดูเหมือนว่ามีปัญหารุนแรงกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงความเป็นห่วงว่า ความขัดแย้งทางความคิดในมหาวิทยาลัยขอนแก่นเคยนำไปสู่ความรุนแรงในหลายประเด็น และทำนายว่า อีก 10 ปีข้างหน้าความขัดแย้งอาจร้ายแรงมากขึ้นเพราะผลประโยชน์สูงขึ้น และสรุปว่า ความขัดแย้งในมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของการขัดผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิ หลายท่านมีความเห็นว่า แม้ความขัดแย้งในบางหน่วยงานจะยังคงสูงมาก แต่ก็เกิดขึ้นเพียงบางหน่วยงานเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วต้องถือว่าความขัดแย้งลดน้อยลงมากแล้ว โดยอธิบายว่า ปัญหาการแตกแยกความสามัคคีในหมู่นักศึกษานั้นเป็นปรกติ เป็นไปตามความซับซ้อนของระบบที่มีมากขึ้นตามกาลเวลาและขนาดขององค์กรที่ขยายตัวขึ้น (4) จุดอ่อนสำคัญประการหนึ่งของคือการเป็นหน่วยงานที่อยู่ในระบบราชการ ทำให้มีปัญหาความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการทุกด้าน รวมทั้ง ความเคยชินต่อระบบราชการทำให้ไม่กล้าใช้การบริหารจัดการการเงินแบบสมัยใหม่ อาจเพราะไม่มีความสามารถและกลัวผิดระเบียบ นอกจากนี้ การเป็นระบบราชการทำให้ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพของการพัฒนาความรู้ความสามารถพัฒนาตนเองของอาจารย์ ทำให้อยู่นิ่ง ซึ่งคือการถอยหลังเมื่อเทียบกับที่อื่น (5) คุณภาพและประสิทธิผลของบุคลากรยังเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยขอนแก่นอยู่ แม้ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านจะมีความเห็นว่าบุคลากรบางส่วนของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพในระดับนานาชาติ แต่ในเวลาเดียวกันบุคลากรบางส่วนก็ยังมีปัญหาด้านคุณภาพอย่างมาก สักยภาพด้านภาษาและการสื่อสารในระดับนานาชาตินั้น ยังนับว่าเป็นปัญหา การขาดแคลนนักวิจัยที่มีคุณภาพระดับนานาชาติ รวมทั้งการเกษียณอายุของบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงโดยมหาวิทยาลัยไม่ได้เตรียมการพัฒนาคู่มือทดแทนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดปัญหาบางภาควิชาที่มีแต่อาจารย์เด็ก ๆ ที่เพิ่งบรรจุ นอกจากนี้จะมีปัญหาวิกฤตในสายอาจารย์แล้ว ในกลุ่มบุคลากรสาย ข. และ ค. ถิ่นนับว่า วิกฤตเช่นกัน เนื่องจากนโยบายของ มหาวิทยาลัยที่ผ่านมาได้ปรับเลื่อนบุคลากรที่ค่อนข้างมีคุณภาพในสาย ข. และ ค. เข้าสู่สาย ก. ทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่มีคุณภาพไม่เพียงพอกับการะงานที่ต้องปรับเปลี่ยนไปให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความวิตกว่า บุคลากรของ มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะปรับตัวไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และมีความรู้สึกว่า บุคลากรที่ไปเรียนเสริมเพิ่มวุฒิและได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งนั้น บางคนไม่มีความสามารถเพียงพอ กล่าวคือไม่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ (6) ประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่คิดว่าเป็นจุดอ่อน เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยทั่วไป ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งชี้ว่า ตัวแปรปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยมีอย่าง



เด็ชว คือ การแข่งขัน ตัวแปรปัจจัยที่สำคัญแท้จริงเป็น ปัจจัยภายใน ซึ่งคือการบริหารจัดการ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย กล่าวว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นยังไม่มีผู้นำที่มีบารมีมากพอที่จะชักจูงประชากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยให้เดินไปในทิศทางเดียวกันได้ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งยกตัวอย่างว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้เคยกำหนดมีนโยบายเรื่องการเป็นนานาชาติมาอย่างน้อย 2 สมัยของอธิการบดี แต่ยังไม่เคยมีมาตรการที่จะทำให้นโยบายเป็นไปได้อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในปัจจุบันมีความเชื่อว่า ปัญหาหลายอย่างที่เกิดขึ้นในขณะเป็นผลจากจุดอ่อนในด้านของการประชาสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีความคิดว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่มีทิศทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ปล่อยให้แต่ละคณะดำเนินการต่าง ๆ โดยไม่มีแนวทิศทางร่วมกัน (7) ผู้บริหารบางท่านคิดว่า การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยยังมีจุดอ่อนอยู่บ้าง โดยเฉพาะในประเด็นของควมมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า (8) ในส่วนของจุดอ่อนด้านวิชาการนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความกังวลว่า ขณะนี้บางหลักสูตรเริ่มจะเป็นธุรกิจการศึกษา ซึ่งจะเป็นเสียหายร้ายแรงต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดว่า การเน้นความเป็นมหาวิทยาลัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยไม่ใส่ใจกับทางสังคมศาสตร์อาจเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยในอนาคตได้ ประเด็นที่พูดกันมาก คือเรื่อง การวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกังวลว่า การที่มหาวิทยาลัยเน้นการสอนเป็นหลัก โดยไม่เพิ่มความสำคัญกับงานวิจัยเท่าที่ควรอาจทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ในอนาคต (9) จุดอ่อนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการที่อาจารย์ยังไม่คุ้นเคยกับการทำงานร่วมกับเอกชน มีความสัมพันธ์กับชุมชนน้อย ผู้ทรงคุณวุฒิระดับรองอธิการบดี ชี้ว่า ขณะนี้มหาวิทยาลัยขอนแก่นขาดการจัดการอย่างเป็นระบบที่จะตอบสนองความต้องการของเอกชน (10) จุดอ่อนที่ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงมากอีกประการหนึ่ง คือจุดอ่อนในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รวมทั้งวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ไม่แสดงถึงคุณภาพชีวิตที่ได้มาตรฐานของสังคมนักวิชาการ ไม่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัญหาของสังคมเมืองทั่วไป

### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน พ.ศ. 2550

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ และทบทวนพันธกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากปณิธานของมหาวิทยาลัย จากแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ 8 จากนโยบายของสภามหาวิทยาลัย และจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบกับการไต่ตรองสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ให้มีแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตของมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน พ.ศ.2550 เพื่อให้สามารถสร้างทิศทางของมหาวิทยาลัยได้

ข้อสรุปเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัยสรุปได้ว่า พันธกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ การเป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่สังคม มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้การบริการวิชาการทุกรูปแบบ อย่างกว้างขวางเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับอนาคตของมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน พ.ศ.2550 สรุปได้ว่า (1)มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรเป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักที่เป็นที่พึ่งทางวิชาการของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย และ อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง ได้ เป็นผู้นำในการบริหารจัดการทางการให้บริการทางวิชาการหลากหลายรูปแบบ (2) มหาวิทยาลัยขอนแก่น อยู่ในเครือข่ายของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เชื่อมต่อนักศึกษา อาจารย์ และแหล่งความรู้ทั่วโลกด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (3) เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตหลากหลายรูปแบบ (4) บัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีความรู้ในสาขาวิชาและเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชา ในลักษณะที่ตอบสนองต่อทั้งความต้องการของผู้เรียนและความจำเป็นของสังคม (5)บัณฑิตจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นนอกจากจะเป็นผู้ก่อปรดด้วย วิชา จริย และ ปัญญา แล้ว ยังมีทักษะความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur) (6)บัณฑิตมีความภาคภูมิใจในความเป็นบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น (7)มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีชื่อเสียงในฐานะองค์กรที่มีความรู้ครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดในด้านการประยุกต์ศาสตร์ทุกด้านเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน โดยมีองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ทดลอง และ พัฒนา ในชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (8)ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีคุณภาพในมาตรฐานสากล (9)บุคลากรภูมิใจในความเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น (10)มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีส่วนในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน โดยผ่านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ และการจัดกิจกรรมนักศึกษา ทั้งนี้ ชุมชนที่เข้มแข็งเป็นชุมชนที่มีความผูกพันทางจิตวิญญาณ มีการเรียนรู้จากการกระทำร่วมกัน มีความรู้และมีความสามารถในการจัดการเพื่อให้ชุมชนอยู่รอดและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดี ใช้ชีวิตอย่างสมดุล พึ่งตนเองได้ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (11)มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับมืออาชีพ มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพสูง มีระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ใช้งานได้ และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ตลอดเวลา (12)นักศึกษาและบุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ นักศึกษาและบุคลากรเรียนรู้และทำงานอย่างมีความสุข มีบรรยากาศทางวิชาการ มีความคิดว่าการวิจัยคือวิถีชีวิตของชุมชนวิชาการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ (13) สังคมมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นชุมชนที่สงบสุข มีการอนุรักษ์พลังงานและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นสังคมที่เป็นมิตรและเอื้ออาทรต่อกัน

สรุปผลการดำเนินการในชั้นตอนนี้ ผู้วิจัยสามารถนำเสนอต่อคณะกรรมการ  
และทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2550 ได้ดังนี้

### พันธกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักที่เป็นที่พึ่งทางวิชาการของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพในด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับการบริการทางวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย บริการการวิจัย บริการการค้นคว้า บริการการสอน บริการการถ่ายทอดวิชาการ บริการการใช้ความรู้ และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาการ และวิชาชีพที่สามารถพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน โดยใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการให้บริการ และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ในการนี้ นุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติภารกิจดังกล่าวอย่างมีความสุข อยู่ในบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี นั่นคือ ชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่นต้องสามารถเป็นต้นแบบของชุมชนวิชาการที่มีความสุข สงบ ร่มรื่น เป็นศรีสง่าแห่งนครขอนแก่น

### ทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2550

1. มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติในการประยุกต์ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง
2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการจัดการศึกษาที่มุ่งให้ได้บัณฑิตที่มีวิชา จริยา และ ปัญญา มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้ประกอบการ โดยเน้นความรู้ทั้งในสาขาวิชาและการเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชา ในลักษณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและความจำเป็นสังคม
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการผลิตผลงานที่มีคุณภาพในมาตรฐานสากล และมีบทบาทในการบุกเบิกให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อแก้ปัญหาและชี้นำสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง
4. มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดบทบาทในการเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่มวลชนอย่างกว้างขวาง โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำให้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นองค์กรผู้นำในการบริหารจัดการด้านการบริการวิชาการ

5. มหาวิทยาลัยขอนแก่นมุ่งการพัฒนากระบวนบริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว เอื้อต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสูง มีการกระจายอำนาจ มีระบบพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็ง มีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเป็นสุขที่มีประสิทธิภาพ

6. มหาวิทยาลัยขอนแก่นมุ่งการพัฒนาที่ทำให้ผู้ที่อาศัยในมหาวิทยาลัย มีวิถีชีวิตที่สุขสงบและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุทิศทางที่สร้างขึ้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง - จุดอ่อน - โอกาส - ภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เพื่อคิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจากการประมวลผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่า ยุทธศาสตร์ทางเลือกของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่

1. ขยายขอบเขตการบริการวิชาการ ทั้งขอบเขตพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย และรูปแบบการให้บริการ
2. พัฒนาพื้นที่ของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และคุณภาพชีวิตของประชากรในภูมิภาคนี้
3. จัดการระบบบริหารวิชาการให้เป็นเลิศให้มีประสิทธิภาพ และให้เป็นบริการสังคมอย่างแท้จริง
4. ขยายความร่วมมือกับภาคเอกชน
5. หาทางพัฒนาการใช้พื้นที่ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. เปลี่ยนคู่แข่งให้เป็นคู่แข่ง- partnership
7. สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการด้านเกษตร วิทยาศาสตร์สุขภาพ และการพัฒนาชนบท ให้เป็นสหสาขาวิชาโดยเน้นการวิจัยและพัฒนา
8. ให้สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการตรวจสอบการบริหารการใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ
9. จำกัดการก่อสร้างอาคารใหม่
10. รื้อปรับระบบวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร
11. ลดการบริหารแบบราชการ
12. รื้อปรับหน่วยงานที่มีศักยภาพสามารถพึ่งตนเองได้ให้เป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ส่วนราชการ
13. ขุดลึกบางหน่วยงานที่เอกชนทำได้ดีกว่า

### ขั้นตอนที่ 5 การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการจัดการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ทิศทางและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 3 และ 4 และ ให้ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

ผลการประชุมสัมมนาสรุปได้ว่า โดยภาพรวม ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ แต่เห็นว่า ทิศทางและยุทธศาสตร์ที่นำเสนอยังไม่ชี้วิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนพอ และมีข้อเสนอแนะให้จัดกลุ่มวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์เพื่อให้อ่านเข้าใจง่ายขึ้น และให้เพิ่มทิศทางการมุ่งสู่ชุมชนชนชาติที่มหาวิทยาลัยเป็นฝ่ายเข้าไปหาชุมชนโดยไม่ต้องคอยให้ชุมชนมาร้องขอ รวมทั้งนำเสนอบางประเด็นที่ควรกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติม ได้แก่ การเน้นการวิจัยและพัฒนา การให้ความสำคัญกับประเทศลาว การให้ความสำคัญกับหลักสูตรด้านคอมพิวเตอร์ การบริหารจัดการและการคมนาคม การให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และการตอบปัญหาสังคมในชุมชน

### ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุง ทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ

พ.ศ. 2550

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อปรับปรุงผลการวิจัย นำเสนอเป็นทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อไป

ข้อสรุปผลการปรับปรุง มี 3 ส่วน คือ (1) ปรับปรุงข้อความวรรคสุดท้ายของถ้อยแถลงพันธกิจ ตามคำแนะนำของที่ประชุม โดยเปลี่ยนข้อความจาก “เป็นศรีสง่าแห่งนครขอนแก่น” เป็น “เป็นศรีสง่าแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคน้ำโขง” (2) ปรับปรุงทิศทางข้อ 4 ตามคำแนะนำของที่ประชุมโดยเพิ่มเติม การสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัยและพัฒนา (3) ปรับปรุงยุทธศาสตร์ โดยทบทวนผลการวิเคราะห์ SWOT และกำหนดยุทธศาสตร์หลักเพิ่มเติมจากยุทธศาสตร์ที่นำเสนอทั้งหมด ซึ่งได้ข้อสรุปว่า หากมหาวิทยาลัยขอนแก่นจะดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่นำเสนอได้นั้น มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบบริหารและจัดการเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารและจัดการใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นในการขยายการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาภายใต้งบประมาณที่จำกัด มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความจำเป็นจะต้องขยายวิชาการใหม่ ๆ ให้ทันโลก เพื่อให้มหาวิทยาลัยเข้าสู่ระบบสากล ที่สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ จำเป็นต้องสามารถระดมทุนทรัพยากรต่าง ๆ มาขยายการศึกษาให้ทันต่อความต้องการของชาติ มีความจำเป็นที่จะต้องกำกับดูแลเรื่องคุณภาพและมาตรฐานของมหาวิทยาลัย มีความจำเป็นในด้านการดำเนินงานที่คล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยน

ได้ทันต่อเหตุการณ์และสร้างประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งข้อขัดข้องทั้งหลายทั้งปวงที่เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร คือ การจำเป็นต้องบริหารจัดการภายใต้ระเบียบราชการ ดังนั้น ยุทธศาสตร์หลักที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกระทำเป็นอันดับแรก จึงเป็นเรื่องของการแก้ไขข้อขัดข้องต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดยุทธศาสตร์หลักในงานวิจัยนี้ คือ “การนำมหาวิทยาลัยขอนแก่นสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ”

### สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ พุทธศักราช 2550 ในครั้งนี้สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

#### ทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติในการประยุกต์ศาสตร์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง
2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการจัดการศึกษาที่มุ่งให้ได้บัณฑิตที่มีวิพชา จริยา และ ปัญญา มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้ประกอบการ โดยเน้นความรู้ทั้งในสาขาวิชาและการเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชา ในลักษณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและความจำเป็นสังคม
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการผลิตผลงานที่มีคุณภาพในมาตรฐานสากล และมีบทบาทในการบุกเบิกให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อแก้ปัญหาและชี้นำสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง
4. มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดบทบาทในการเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่มวลชนอย่างกว้างขวาง โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำให้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นองค์กรผู้นำในการบริหารจัดการด้านการบริการวิชาการ
5. มหาวิทยาลัยขอนแก่นมุ่งพัฒนาระบบบริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว เอื้อต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสูง มีการกระจายอำนาจ มีระบบพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็ง มีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเป็นสุขที่มีประสิทธิภาพ
6. มหาวิทยาลัยขอนแก่นมุ่งการพัฒนาที่ทำให้ผู้ที่อาศัยในมหาวิทยาลัย มีวิถีชีวิตที่สุขสงบและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2550

นำมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

## อภิปรายผลการวิจัย

แนวคิดและหลักการของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์(Strategic management) โดยทั่วไปประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1)ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2)ขั้นตอนการสร้างทิศทางขององค์กร (3)ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (4)ขั้นตอนการใช้ยุทธศาสตร์ในองค์กร และ(5) ขั้นตอนการควบคุมยุทธศาสตร์ ขั้นตอนทั้งหมดดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นวงจร โดยขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร คือ ขั้นตอนการสร้างทิศทางและขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะเป็นขั้นตอนที่ต้องคิดทบทวนเพื่อเตรียมองค์การให้เหมาะ(Fit) กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต (Certo & Peter, 1991) กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของตน ที่คาดว่า จะเป็นวิธีการที่น่าองค์กรประสบผลสำเร็จตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้

ผลการศึกษาวิจัยในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เป็นบุคลากรภายในของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นหน่วยงานราชการที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบคำสั่งของรัฐ ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านสรุปว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยขอนแก่นอย่างชัดเจนมีเพียง สภาพเศรษฐกิจที่จะมีผลผ่านทางงบประมาณแผ่นดิน เท่านั้น ส่วนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทุกท่านกล่าวถึงแนวนโยบายหรือระเบียบกฎเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัยและสภาพแวดล้อมด้านคู่แข่งว่าจะมีผลที่ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการทุกด้าน

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า ทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน พ.ศ. 2550 ประการแรก คือ “มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติในการประยุกต์ศาสตร์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง” เหตุผลสำคัญในการกำหนดทิศทางนี้ เนื่องจากประวัติศาสตร์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่นขึ้นใน พ.ศ. 2507 นั้น อาศัยยุทธศาสตร์การใช้การศึกษาเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ภาระผูกพันลำดับแรกของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ การใช้การศึกษาเพื่อพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไป สังคมไทยเริ่มเรียนรู้ว่า การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยไม่ได้พัฒนาคนให้รู้เท่าทันการพัฒนาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมนั้น ก่อให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนาหลายประการ กระแสการพัฒนาในปัจจุบัน จึงเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเป็นลำดับแรก โดยหวังว่าผลการพัฒนา

คนจะทำให้สังคมไทยน่าอยู่มากขึ้น ดังนั้น แนวทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงมุ่งไปสู่การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุมชนที่เข้มแข็งเป็นชุมชนที่มีความผูกพันทางจิตวิญญาณ มีการเรียนรู้จากการกระทำร่วมกัน มีความรู้และมีความสามารถในการจัดการเพื่อให้ชุมชนอยู่รอดและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดี ใช้ชีวิตอย่างสมดุล พึ่งตนเองได้ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (ประเวศ วะสี, 2538) และในฐานะของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้าง เสาะแสวงหา เผยแพร่ และใช้องค์ความรู้ โดยผ่านกระบวนการวิจัย การสอน และ การบริการทางวิชาการต่อสังคม ดังนั้น แนวทางที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะใช้ในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนได้ถูกตั้งตามหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จึงขึ้นอยู่กับการพัฒนาการวิจัยการประยุกต์ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้ได้องค์ความรู้ที่ถูกต้อง เป็นเลิศ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนสืบไป อนึ่ง ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของ มหาวิทยาลัยขอนแก่นบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นตั้งอยู่ในภูมิภาคที่เป็นโอกาส ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการในระดับอนุภูมิภาคผู้นำโขงได้ รวมทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เขตแดนของประเทศลดความสำคัญลง พลเมืองส่วนใหญ่จะเป็นพลเมืองโลก การขยายประโยชน์ในด้านความเข้มแข็งของชุมชนต่อชุมชนในประเทศต่าง ๆ ในอนุภูมิภาคผู้นำโขง จึงเป็นแนวทางการสร้างสังคมโลกที่มีคุณค่าสำหรับอนาคต

ทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน พ.ศ.2550 ประการที่ 2 คือ “มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการจัดการศึกษาที่มุ่งให้ได้บัณฑิตที่มีวิชา จริยา และ ปัญญา มีทักษะความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม และมีความเป็นผู้ประกอบการ โดยเน้นความรู้ทั้งในสาขาวิชาและการเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชาในลักษณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและความจำเป็นสังคม” โดยปณิธานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้น บัณฑิตของมหาวิทยาลัยขอนแก่นพึงมี วิชา (ความรู้ดี) จริยา (ความประพฤติดี) และ ปัญญา (ความคิดดี) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของคนดีที่สังคมต้องการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงควรคงทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่นด้านลักษณะของบัณฑิตในแนวทางเดิมต่อไป อย่างไรก็ตาม โลกในอนาคตซึ่งมีจำนวนประชากรมาก มีทรัพยากรจำกัด มีสภาพสังคมที่สลับซับซ้อน ต้องการบัณฑิตที่พึ่งตนเองได้และเป็นที่ยังของสังคมได้ รวมทั้ง ข้อค้นพบจากผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิสรุปได้ว่า จุดอ่อนของบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นในขณะนี้ คือ ขาดทักษะความเป็นผู้นำ และขาดความคิดริเริ่ม ดังนั้น จึงควรกำหนดทิศทางเกี่ยวกับลักษณะของบัณฑิตเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว เพื่อให้ผลผลิตของมหาวิทยาลัยสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่า เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะส่งผลต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยสืบไป

ทิศทางประการที่ 3 คือ “ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการผลิตผลงานที่มีคุณภาพในมาตรฐานสากล และมีบทบาทในการบุกเบิกให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อแก้ปัญหาและชี้นำสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ



อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง” สังคมทุกสังคมยอมรับว่า มหาวิทยาลัย คือ แหล่งที่ผู้รู้หรือ ปราชญ์ แสวงหาและเผยแผ่ ‘สังธรรม’ ชั้นสูงที่สุด ไม่ว่าจะเป็นสังธรรมทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือ ศาสนา (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2534 : 20) โดยภาระหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยคือ การวิจัยเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ถูกต้อง(valid) ด้วยกระบวนการที่เหมาะสม ในส่วนของ มหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้น ด้วยสภาพภูมิประเทศและสังคมวัฒนธรรมที่สามารถจะบุกเบิกองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคได้ รวมทั้งทักษะ ความชำนาญของบุคลากรของมหาวิทยาลัยทำให้สามารถผลิตผลงานวิจัยเฉพาะทางได้จำนวนหนึ่ง หากแต่ในความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน พบว่า การนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก โดยเหตุที่องค์ความรู้เพื่อการแก้ปัญหาสังคมหรือเพื่อความเข้มแข็งของชุมชนนั้นเป็นองค์ความรู้ที่ต้องผสมผสานระหว่างหลายสาขาวิชาการ ดังนั้น มหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงควรมีทิศทางเพื่อประสานความชำนาญเฉพาะทางเหล่านี้เข้าด้วยกันรวมทั้งควรเพิ่มความสำคัญให้กับกระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ผลการวิจัยเกิดประโยชน์ได้ในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

ทิศทางประการที่ 4 คือ “ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดบทบาทในการเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่มวลชนอย่างกว้างขวาง โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำให้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นองค์กรผู้นำในการบริหารจัดการด้านการบริการวิชาการ” ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประชากรไทยและประชากรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น มีความต้องการการศึกษาระดับอุดมศึกษามากขึ้น และมีการเรียกร้องความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษามากขึ้น ในเวลาเดียวกัน สังคมก็คาดหวังบทบาทหน้าที่ของการสร้างองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยมากขึ้น มีแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยรวมทั้งการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ซึ่งดัชนีชี้ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยตัวหนึ่งคือ จำนวนงานวิจัยที่ได้มาตรฐาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงอยู่ในระหว่างการต้องตัดสินใจว่าจะเลือกการเพิ่มการผลิตบัณฑิตปริญญาตรีตามความต้องการที่สูงขึ้นของสังคม หรือจะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโทและเอก หากเลือกแนวทางที่ 1 ก็มีปัญหาคความจำกัดของสถานที่ทั้งอาคารเรียนและหอพักนักศึกษา รวมทั้งก็เป็นที่น่าเสียดายเนื่องจาก มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีศักยภาพเพียงพอที่จะเลือกแนวทางที่ 2 ได้ ในขณะที่มหาวิทยาลัยที่เปิดใหม่หลาย ๆ แห่งอาจยังไม่มีขีดความสามารถถึงระดับนั้น หากเลือกแนวทางที่ 2 ก็ไม่เป็นการสนองนโยบายรัฐ รวมทั้งทำให้บุคลากรบางส่วนไม่สบายใจว่า ไม่ได้ช่วยเหลือภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามปณิธานของมหาวิทยาลัย เพราะผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีความเห็นว่า กำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติคือ บัณฑิตระดับปริญญาตรี ดังนั้น มหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่ควรลดการผลิตระดับปริญญาตรี อย่างไรก็ตาม ทางเลือกในกรณีนี้มีได้มีเพียง 2 แนวทางดังกล่าวข้างต้นเท่านั้น ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยขอนแก่นสามารถที่จะเป็นที่พึ่ง

ทางวิชาการของมวลชนอย่างกว้างขวางทั้งการผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีมากขึ้นและ การเน้นการผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษาได้ หากแต่แนวคิดในการจัดการเรียนการสอนรวมทั้ง การบริหารจัดการทางด้านวิชาการต้องเปลี่ยนไป ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ การจัดการศึกษาในอนาคตไม่จำเป็นต้องใช้อาคารสถานที่มากมาย ไม่จำเป็นต้องเพิ่มคณาจารย์ มาก แต่ต้องมีระบบการจัดการและการประกันคุณภาพนักศึกษาอย่างจริงจัง ดังนั้น มหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีทิศทางและเตรียมการอย่างจริงจังในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศใน การทำให้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นองค์กรผู้นำในการบริหารจัดการด้านการบริการวิชาการได้

ทิศทางของมหาวิทยาลัยประการที่ 5 คือ “ มหาวิทยาลัยขอนแก่นมุ่งพัฒนาระบบ บริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว เอื้อต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพสูง มีการกระจาย อำนาจ มีระบบพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็ง มีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเป็นสุขที่มี ประสิทธิภาพ ” ความเป็นอิสระ เป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2534, 22) สรุปว่า มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระที่จำเป็นอย่างน้อย 4 ประการ คือ (1) อิสระในการบริหารงาน วิชาการให้สอดคล้องรองรับกับภาระของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย นั่นคือ ลักษณะการบริหารต้อง เกื้อกูลต่อกระบวนการหาความรู้และสร้างความคิดโดยอิสระของอาจารย์ (การวิจัย, การค้นคว้า หาความจริงด้วยวิธีการอื่น ๆ) กระบวนการเผยแพร่ความรู้(กระบวนการเรียนการสอน) รวมทั้ง ภาระอื่น ๆ เช่นการให้บริการสังคมและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งอิสระในการดำเนินการ เหล่านี้ จะมีขึ้นไม่ได้ ถ้ามหาวิทยาลัยและอาจารย์ยังต้องรับคำสั่งคำบัญชาจากภายนอก (2) เมื่อ การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องมีอิสระในตัวเองแล้ว เครื่องมือและวิธีการรอง ๆ อย่างอื่นโดย เฉพาะเรื่องรายได้ทรัพย์สินเงินทองตลอดจนการใช้ทรัพย์สินเงินทองต้องมีอิสระ และถ้าไม่มีอิสระ เสียแล้ว การกิจประการแรกของมหาวิทยาลัยก็จะไม่มีทางอิสระได้ เนื่องจากรายได้และการใช้ ง่ายของ มหาวิทยาลัย คือ ท้อง หากท้องหิว สมอง คืออาจารย์จะทำกรคิดค้นและสอนให้คิดจะ ลำบาก หากต้องคอยขอของกินจากคนอื่นและต้องคอย คิด ที่จะเอาใจคนให้ของกิน สมองก็ไม่มี อิสระ ต้องทำตามที่ผู้ให้ต้องการ (3) อิสระในตัวอาจารย์ กล่าวคือ เมื่ออาจารย์มีผลงานในการคิด ค้นและเผยแพร่สังฆกรรม อาจารย์ก็ต้องได้รับการยอมรับโดยไม่ต้องคอยมากลัวว่า สังฆกรรมที่เขาคิด ค้นและเผยแพร่นั้น ถูกใจใครหรือไม่ กล่าวคือ อิสระในการบริหารงานบุคคล คือ อาจารย์ต้อง ควบคุม ดูแล ขกข่อง ลงโทษอาจารย์ด้วยตนเอง และ (4) อิสระที่จะจัดองค์การและกระบวนการ ภายในให้เกื้อกูลต่อภารกิจหาความรู้หรือสังฆกรรมให้มากที่สุด โดยได้ยกตัวอย่างว่า หากโลก กำลังประสบปัญหาจากโรคใหม่เช่นโรคเอดส์ที่ยังไม่มีใครค้นพบรักษา มหาวิทยาลัยต้อง อิสระพอที่จะจัดตั้งองค์กรและระดมทรัพยากรมาคิดค้นสังฆกรรมในการรักษาโรคนี้อย่างเต็มที่ เมื่อค้นคิดพบแล้ว ความจำเป็นขององค์กรหมดไป ก็ควรจะยุบเลิกได้ ซึ่งเรียกอิสระนี้ว่า อิสระใน การจัดโครงสร้าง ในส่วนของมหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านสรุปว่า ปัญหา ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่เป็นอิสระ โดยผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่

ให้ความเห็นว่า จุดอ่อนอย่างมากของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คือการได้มาซึ่งผู้บริหาร ทั้งการเลือกตั้งอธิการบดีโดยการลงคะแนนเสียงจากประชากร 3 ฝ่ายในมหาวิทยาลัย คือ อาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษา ตลอดไปจนถึงการสรรหาคณบดีและหัวหน้าภาคที่ต้องมีการลงคะแนนเสียงด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่มาจากเลือกตั้งมักจะไม่กล้าตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง และการตัดสินใจหลายเรื่องเป็นไปตามอิทธิพลความคิดของกลุ่มพลังหรือฐานคะแนนเสียง นอกจากนี้ระบบการเลือกตั้งยังทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถหลายท่านไม่ประสงค์จะเข้ามาเป็นตัวเลือก รวมทั้ง ทำให้ไม่มีบุคลากรภายนอกต้องการมาเป็นอธิการบดีของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำให้มีตัวเลือกเฉพาะคนใน มหาวิทยาลัย ซึ่งไม่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่มาพอ ไม่มีคนเก่งมาพอ หรือไม่มีตัวเลือกมากพอ เพราะอาจารย์ในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้รับการฝึกฝนมาให้เป็นนักวิชาการทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ไม่ได้รับการฝึกฝนในด้านการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ จุดอ่อนที่ผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทุกท่านกล่าวถึงคือ เรื่องการบริหารบุคคลที่ยังมีจุดอ่อนและมีปัญหาอยู่มาก นับตั้งแต่การคัดเลือกอาจารย์ ที่ไม่ค่อยมีตัวเลือกให้เลือกมากนัก ทั้งอาจารย์บรรจุใหม่และอาจารย์ที่รับโอนจากที่อื่น และเมื่อรับเข้ามาแล้ว ไม่มีกระบวนการใด ๆ ที่เกื้อหนุนหรือเอื้ออำนวยให้อาจารย์รักและผูกพันกับมหาวิทยาลัย เป็นผลให้มหาวิทยาลัยใช้ประโยชน์จากบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่เต็มที่ นอกจากนี้ การผูกติดกับระบบราชการทำให้ระบบเงินเดือนไม่จูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ จุดอ่อนสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเป็นหน่วยงานที่อยู่ในระบบราชการ ทำให้มีปัญหาความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการทุกด้าน รวมทั้ง ความเคยชินต่อระบบราชการทำให้ไม่กล้าใช้การบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ อาจเพราะไม่มีความสามารถและกลัวผิดระเบียบ นอกจากนี้ การเป็นระบบราชการทำให้ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพของการพัฒนาความรู้ความสามารถการพัฒนาตนเองของอาจารย์ ทำให้อยู่นิ่ง ซึ่งคือการถอยหลังเมื่อเทียบกับที่อื่น

ทิศทางของมหาวิทยาลัยขอนแก่นประการสุดท้ายคือ “ มหาวิทยาลัยขอนแก่นมุ่งการพัฒนาที่ทำให้ผู้ที่อาศัยในมหาวิทยาลัย มีวิถีชีวิตที่สุขสงบและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ” การทำงานให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรที่มีความพร้อมในการทำงาน หากสังคมในมหาวิทยาลัยขอนแก่นยังไม่เป็นสุข คุณภาพชีวิตของบุคลากรยังไม่ได้มาตรฐาน บุคลากรยังต้องดิ้นรนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี บุคลากรจะไม่มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานใด ๆ ไม่สามารถระดมพลังเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนได้ สภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่นในปัจจุบันนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านมีความคิดว่า ยังมีจุดอ่อนในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รวมทั้งวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ไม่แสดงถึงคุณภาพชีวิตที่ได้มาตรฐานของสังคมนักวิชาการ ไม่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัญหาของสังคมเมืองทั่วไป ดังนั้น มหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงควรมีทิศทางการพัฒนาวิถีชีวิตแบบชุมชนวิชาการ มีชีวิตที่สุขสงบและมีคุณภาพชีวิตที่ดี แม้จะมีข้อแย้งว่า การกำหนดทิศทางนี้จะเป็นการให้ความสนใจกับประชากรเพียงจำนวน

น้อยในมหาวิทยาลัยเท่านั้น อย่างไรก็ตาม หากประชากรจำนวนนี้ไม่มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างหนักเพื่อประชากรภายนอกมหาวิทยาลัย ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยก็เกิดขึ้นไม่ได้เช่นกัน

เพื่อบรรลุนโยบายดังกล่าวเหล่านี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคามของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อกำหนดแนวยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้จำนวนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในประเด็นของการทำให้ยุทธศาสตร์เหล่านี้สามารถกระทำได้บังเกิดผลสูงสุดแล้ว จำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์หลักเพิ่มขึ้น ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดเพื่อการบรรลุทิศทางทั้งหมดเหล่านี้ คือ ยุทธศาสตร์การทำให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นอิสระ โดยการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ซึ่งแม้ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านจะให้สัมภาษณ์ว่า ภายใน พ.ศ.2550 มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะยังไม่สามารถออกนอกกรอบ หรือยังไม่สามารถเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการได้ แต่ภายใต้ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า หากผู้บริหารกล้าตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์นี้ มหาวิทยาลัยขอนแก่นสามารถดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการได้ภายในพ.ศ. 2550

แนวคิดของการกำหนดยุทธศาสตร์ เริ่มต้นจากการทหารที่ต้องหาวิธีเอาชนะศัตรู เมื่อนำมาใช้ในวงการธุรกิจ เป็นการหาวิธีเอาชนะหรือหาวิธีให้อยู่เหนือคู่แข่งทางการค้า ในส่วนของ การอุดมศึกษา มีการนำแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการวางแผนการศึกษา ในกรณีใกล้เคียงกับการเอาชนะคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรของรัฐที่มุ่งประโยชน์สาธารณะรัฐ ไม่ใช่ องค์กรที่แสวงหากำไร ดังนั้น ความเป็นอิสระหรือเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ จึงไม่ใช่การปล่อยให้มหาวิทยาลัยต้องค้ำหน้ารายได้เองเหมือนบริษัทธุรกิจต่าง ๆ แต่ความเป็นอิสระนี้ หมายความว่า ขั้นตอนต่าง ๆ ให้จบสิ้นที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น เนื่องจากอุปสรรคของการอยู่ในระบบราชการนั้นมีมากมาย สุธรรม อารีกุล และ คณะ (2539) สรุปว่า มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบบริหารและจัดการเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารและจัดการใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นในการขยายการศึกษาภายใต้งบประมาณที่จำกัด เพื่อให้ใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นได้ ประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุด มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งผู้รู้ แสวงหาความรู้ สะสมความรู้และถ่ายทอดความรู้อันทันสมัยสู่ชนในชาติได้ มีความจำเป็นจะต้องขยายวิชาการใหม่ ๆ ให้ทันโลก เพื่อให้มหาวิทยาลัยเข้าสู่ระบบสากล สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ มีความจำเป็นที่จะต้องขยายการศึกษาสู่ปวงชนเพื่อให้ทันต่อความต้องการความรู้ของชนในชาติ ต้องมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้สู่ปวงชน โดยการเพิ่ม การศึกษานอกกระบวน การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาตลอดชีวิต มีความจำเป็นที่จะต้องเปิดอุดมศึกษาโดยเสรี จำเป็นต้องสามารถระดมทุนทรัพยากรต่าง ๆ มาขยายการศึกษาให้ทันต่อความต้องการของชาติ มีความจำเป็นที่จะต้องกำกับดูแลเรื่องคุณภาพและมาตรฐานเพื่อเป็นหลักประกันว่า

อุดมศึกษา ซึ่งให้แก่ปวงชนนั้นได้คุณภาพและมาตรฐาน มีความจำเป็นในด้านการดำเนินงานที่คล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อเหตุการณ์และเป็นการสร้างประสิทธิภาพของการดำเนินงาน มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาประชาธิปไตยเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลผลิตตามความต้องการ

แนวความคิดเรื่องจะให้มหาวิทยาลัยอยู่นอกระบบราชการเริ่มมีมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2507 (เกษม สุวรรณกุล, 2534 : 5) มีการประชุมครั้งแรกที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผู้เข้าร่วมประชุมจากทุกมหาวิทยาลัย ผู้เข้าร่วมประชุมขึ้นจนถึงปัญหาที่เกิดจากการบริหารมหาวิทยาลัยโดยระบบราชการ ผลการประชุมครั้งนั้น ทำให้สภาการศึกษาแห่งชาติ และสำนักนายกรัฐมนตรีได้จัดการประชุมอีกหลายครั้ง สาระของการประชุมนำไปสู่ความคิดของที่จะให้มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ทำที่สุดไม่ได้ทำเพราะรัฐบาลไม่สนับสนุน แต่แนวความคิดนี้ได้นำไปสู่การจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อให้ดูแลกันเองแทนการมีหน่วยงานอื่นมาดูแล แต่ก็ยังรู้สึกว่าการอยู่ในระบบราชการเป็นอุปสรรคต่อความเป็นเลิศทางวิชาการ “หลายมหาวิทยาลัยขึ้นขึ้นว่า ระเบียบราชการเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน” (เกษม สุวรรณกุล, 2534 : 5) ได้มีการเสนอเรื่องการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการต่อคณะรัฐมนตรีให้รับหลักการในสมัยรัฐบาลของนายอานันท์ ปันยารชุน รวมทั้งเสนอร่างพระราชบัญญัติในการเปลี่ยนแปลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ แต่ไม่สามารถพิจารณาพระราชบัญญัติได้ทันเนื่องจากปิดสมัยประชุมก่อน

เนื่องจากความขัดแย้งทางความคิดในขณะนั้น ทำให้หลาย ๆ มหาวิทยาลัยมีปฏิริยาต่อร่างพระราชบัญญัติการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการในครั้งนั้น ในส่วนของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เหตุการณ์ความขัดแย้งรุนแรงถึงขั้นประท้วงอธิการบดีด้วยวิธีรุนแรง (กาลพฤกษ์, 2540 : 17) ซึ่งความขัดแย้งครั้งนั้น ยังคงเป็นภาพพิมพ์ในความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ซึ่งแม้จะเห็นด้วยว่าระบบราชการเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการบริหาร มหาวิทยาลัย แต่ก็มีความคิดว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นยังไม่ควรรีบออกจากระบบราชการ เพราะอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นอีก

ผลการวิจัย พบว่า การอยู่ในระบบราชการมีข้อขัดข้องหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของยุทธศาสตร์อื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาแนวทางการใช้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแบบใหม่ที่ไม่มีข้อขัดข้องทั้งหลายแบบระบบราชการ ซึ่งมีทางเลือกต่อไปว่า (1)จะเป็นการบริหารแบบใหม่ที่คล่องตัวขึ้นแต่ยังคงอยู่ในระบบราชการกล่าวคือบุคลากรยังคงเป็นข้าราชการอยู่แต่มีระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ หรือ (2) การออกจากระบบราชการ มีระบบบริหารจัดการของตนเอง ทางเลือกที่ 1 เป็นทางเลือกที่ดูจะเป็นที่พอใจของหลาย ๆ ฝ่าย อย่างไรก็ตาม ทางเลือกนี้ ไม่สามารถแก้ปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากรได้เนื่องจากวิธีการประเมินผลงานในระบบราชการไม่มีประสิทธิผลอย่างเพียงพอ ดังนั้นแนวทางเลือกนี้จะเกิดประโยชน์เฉพาะผู้บริหารทำให้การบริหารคล่องตัวขึ้นเท่านั้น แต่ไม่สามารถรับประกัน

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยได้ ทางเลือกที่ 2 แม้จะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า แต่เนื่องจากประวัติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเคยมีการต่อต้านในเรื่องนี้อย่างรุนแรงมาแล้ว ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงยังไม่กล้าเสี่ยงเลือกแนวทางนี้

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า (1) แนวนโยบายการปฏิรูประบบอุดมศึกษา สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ (2) มหาวิทยาลัยขอนแก่นเริ่มมีหน่วยงานอิสระในกำกับของมหาวิทยาลัย (3) บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจเรื่องนี้มากขึ้น แม้ว่าสภาคณาจารย์จะยังตั้งข้อสงสัยในรายละเอียดของการออกนอกระบบอยู่มาก แต่ก็ทำให้มีการประชุมสัมมนา เพื่อหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้กันอย่างกว้างขวางขึ้น (ข่าวสภาคณาจารย์ ,1-15 มีนาคม 2540; 16-30 เมษายน,2540) (4) ที่ประชุมคณบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีมติเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการที่เสนอโดยที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย(ที่ประชุมคณบดี ครั้งที่ 10 / 2540 วันที่ 10 พฤษภาคม 2540) (5) ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นว่า แม้บางหน่วยงานจะยังคงมีปัญหาความขัดแย้งอยู่ แต่โดยภาพรวมความขัดแย้งทางความคิดน้อยลง (6) ผลการศึกษาสภาพปัญหาการทำงานในภาควิชา พบว่า คะแนนความเป็นปัญหาในภาควิชาที่อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์รุ่นใหม่ ต่ำกว่าภาควิชาที่มีอาจารย์รุ่นอาวุโสมาก ดังนั้น ประเด็นการขัดแย้งที่รุนแรงเช่นในอดีตไม่น่าจะเกิดขึ้นอีกดังนั้น ผู้วิจัย จึงตัดสินใจเลือก ยุทธศาสตร์การนำมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2550

ประเด็นที่พึงพิจารณาต่อไป คือ การเปลี่ยนแปลงนี้จะสามารถทำได้ภายใน 10 ปีหรือไม่เนื่องจากประวัติศาสตร์แนวคิดของการออกนอกระบบราชการซึ่งเริ่มต้นมาตั้งแต่พ.ศ. 2507 (พร้อม ๆ กับการก่อตั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่น) แต่จนบัดนี้ แนวคิดนี้ ก็ยังไม่สามารถกระทำได้ ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการนำมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการพร้อมกันทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย ในอดีต เมื่อฝ่ายมหาวิทยาลัยต้องการออกนอกระบบราชการ แต่รัฐไม่เห็นด้วย ก็ทำไม่ได้ ต่อมา เมื่อมหาวิทยาลัยและรัฐบาลเห็นด้วย แต่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยยังไม่เข้าใจ และมีพลังมากพอ ก็กดดันให้รัฐไม่กล้าตัดสินใจ แต่ในปัจจุบัน ทุกฝ่ายเห็นด้วยว่าระบบราชการเป็นอุปสรรค แม้บุคลากรภายในบางส่วนจะยังไม่ค่อยเห็นด้วย แต่สภาพ คู่แข่ง สังคม เศรษฐกิจ บีบบังคับให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นที่บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่สบายใจคือ เรื่องการประเมินคุณภาพบุคลากร แต่บุคลากรที่คิดว่าตนมีคุณภาพพอ ก็ไม่กังวลกับประเด็นนี้มากนัก ผู้วิจัยพิจารณาแล้ว คิดว่าหากผู้บริหารกล้าตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์นี้ในขณะนี้ และมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้ โดยมีการสนับสนุนจากรัฐในลักษณะของรางวัลเสริมแรงทางบวก ให้เห็นชัดเจนว่า การเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยของรัฐไม่ได้สูญเสียผลประโยชน์อื่นใดอันพึงมีพึงได้จากความเป็นข้าราชการของรัฐ ยกเว้นประเด็นเดียวคือ การต้องมีการประเมินเท่านั้น ซึ่งหากมี

การจัดทำเกณฑ์การประเมินที่ยุติธรรมและมีความเป็นปรนัยพอ รวมทั้งการมีทางเลือกให้บุคลากรที่ไม่ประสงค์จะออกนอกระบบ ยังคงสภาพเป็นข้าราชการต่อไปได้ ดังนั้น ยุทธศาสตร์นี้ น่าจะสามารถกระทำให้งังเกิดผลได้ภายใน 10 ปี

ดังนั้น ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดสำหรับมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2550 คือ การนำมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ทั้งนี้ โดยมีความคิดเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเป็นรากฐาน (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2534 : 21) โดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นต้องมีความเข้าใจชัดเจนตรงกันว่า ความเป็นอิสระ (independence) ต่างจาก อำนาจอใจ (arbitrary) นั่นคือ ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยมีขอบเขตจำกัด กล่าวคือ อิสระไม่ใช่จุดมุ่งหมายสุดท้าย (final objective) อิสระเป็นเพียงวิธีการ (means) ให้ภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่สังคมคาดหวัง (คือการแสวงหาและเผยแพร่ความรู้) สำเร็จเท่านั้น ดังนั้น อิสระจึงต้องกำกับด้วยความรับผิดชอบ (responsibility) ต่อภาระที่สังคมคาดหวังด้วย การตรวจสอบความสำเร็จของภาระจึงเป็นสิ่งที่จำต้องกระทำ นอกจากนี้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรมีความเข้าใจว่า จุดมุ่งหมายของความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยนั้น (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2534 : 21) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติการกิจของอาจารย์และมหาวิทยาลัย เป็นอิสระเพื่อคิดค้นและเสนอความรู้ที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่อิสระเพื่อการไม่คิดค้นหรือไม่เสนอความรู้ โดยมีตัวอย่างแนวทางการดำเนินการโดยสังเขปดังนี้

1. การให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยตระหนักว่ายุทธศาสตร์นี้ เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น (strategies for change) ซึ่งจะทำให้มีสำนึกร่วมกันในอันที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ แนวทางหนึ่งที่ทำอาจทำได้ คือการศึกษาประมวลผลการดำเนินการของหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีอยู่หลายหน่วยในขณะนี้ เช่น สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาอุโมงค์น้ำโขง สถาบันสันติศึกษา โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย วิทยาลัยการจัดการ (กาลพฤกษ์, 2540) เป็นต้น

2. ในการทำความเข้าใจกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยนั้น ต้องทำให้บุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท ภาระหน้าที่ สภาวะวิกฤตของการอุดมศึกษา และอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสำนึกในการที่จะต้องร่วมมือกันเพื่อการเปลี่ยนแปลง มิใช่การให้ความเข้าใจร่างพระราชบัญญัติ ๆ เท่านั้น

3. เริ่มจาก การสร้างความตระหนัก (awareness) ให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การสร้างความตั้งใจ (commitment) ที่จะเปลี่ยนแปลง โดยการวางเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนพอใจหากเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น และเป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริงได้ ถ้าทุกคนร่วมใจกัน นั่นคือมีการใช้ยุทธศาสตร์ของการมีส่วนร่วม โดยอาจจัดสร้างกลุ่มแกน (core group) ด้วยการชักชวนกลุ่มที่เป็นกลางจำนวนหนึ่ง ให้เข้าใจ เห็นชอบ และตกลงปลงใจ (convince) และให้กลุ่มแกนขยายผล กลายเป็น critical mass ต่อไป

4. ปรับปรุงระบบงานบริหารต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัว กระจายอำนาจต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ภายใต้อำนาจของสภามหาวิทยาลัยขณะนี้ เพื่อให้บุคลากรคุ้นชินกับระบบบริหารแบบใหม่

5. เริ่มดำเนินการปฏิรูปหรือปรับระบบบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้บุคลากรตื่นตัวว่ามหาวิทยาลัยมีความตั้งใจจริงในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการ

6. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการระดมสมองเพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินคุณภาพบุคลากร

แนวทางต่าง ๆ ที่เสนอข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการใช้ยุทธศาสตร์ ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยขอนแก่นตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์นี้ สิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการต่อไป คือ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนการใช้ยุทธศาสตร์ รวมทั้งคิดหาวิธีควบคุมยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนที่เหลืออีก 2 ขั้นตอนของเซอร์โตและปีเตอร์ (Cerlo & Peter, 1991) ต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. งานวิจัยสถาบันของมหาวิทยาลัยขอนแก่นควรปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สามารถเป็นหน่วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อจะติดตามเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทันให้ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ทันท่วงที

2. ควรเร่งดำเนินการสร้างความตระหนักในความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับอาจารย์ของมหาวิทยาลัย โดยการให้ความรู้แก่อาจารย์ รวมทั้งการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการได้ภายใน พ.ศ.2550

3. ควรจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนการใช้ยุทธศาสตร์ รวมทั้งคิดหาวิธีควบคุมยุทธศาสตร์ต่อไป

##### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. การวิจัยเพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นงานวิจัยที่ต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมาก หลากหลายลักษณะ จากหลายแหล่งข้อมูล โดยอาศัยเทคนิควิธีในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลหลายประการ การวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายเหล่านี้ต้องมีความคงเส้นคงวาและต้องแน่ใจว่าได้พิจารณาข้อมูลครบถ้วนทุกรายการ ซึ่งการดำเนินการเรื่องข้อมูลเหล่านี้ทั้งในขั้นตอนกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสิ้นเปลืองเวลามาก ดังนั้น ผู้วิจัยควรวางแผนจัดระบบบริหารการวิจัยอย่างดี แนวทางหนึ่งที่ช่วยได้ คือการอาศัยเครือข่ายผู้ช่วยนักวิจัย



ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดทำเครื่องมือเพื่อช่วยให้การจับข้อมูลและการเรียกใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เป็นไปได้โดยสะดวกและรวดเร็ว การวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับจัดทำฐานข้อมูลการวิจัยโดยใช้โปรแกรม microsoft access ซึ่งพบว่าใช้งานสืบค้นข้อมูลจากคำสำคัญได้ดีและยังสามารถพัฒนาต่อไปให้สืบค้นจากสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากคำสำคัญ เช่นจากชื่อผู้แต่ง จากปีพิมพ์ หรือจากประเภทของเอกสาร ได้ด้วย โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นสามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์เอกสารได้มาก ดังนั้น ผู้วิจัยที่ต้องการทำการศึกษาวิจัยในทำนองเดียวกันนี้ ควรฝึกใช้โปรแกรมลักษณะนี้ในการออกแบบพัฒนาฐานข้อมูลงานวิจัยของตน

2. ความครอบคลุมของข้อมูลมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากหากได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ การกำหนดทิศทางอาจไม่ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะกับองค์กร อย่างไรก็ตาม ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรมีหลายระดับ บางระดับเป็นความลับที่องค์กรไม่ต้องการเปิดเผย แต่ทิศทางขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ อย่างน้อยในหมู่บุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องทราบทิศทางขององค์กรเพื่อดำเนินงานใด ๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ผู้ที่จะวิจัยเรื่องทำนองนี้ จำต้องตระหนักถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดอย่างค้ำจุนเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลบางระดับที่องค์กรไม่ต้องการเปิดเผยต่อสาธารณะ แต่เป็นประเด็นสำคัญที่นักวิจัยต้องนำมาประมวลในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

3. การกำหนดยุทธศาสตร์โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ที่สำคัญขององค์กร ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นประเด็นเฉพาะสำหรับแต่ละองค์กร ผู้วิจัยต้องประมวลข้อมูลจากหลายแหล่งและพิจารณากำหนดความสำคัญของประเด็นเหล่านี้ ซึ่งหากมีการกำหนดแนวคิดล่วงหน้าคร่าว ๆ เป็นกรอบไว้ว่าจะพิจารณาความสำคัญของแต่ละประเด็นอย่างไร จะช่วยอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ได้ อย่างไรก็ตาม แนวคิดเหล่านี้ควรมีความยืดหยุ่นสูง นั่นคือ ความสำคัญของแต่ละประเด็นควรปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม

4. กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน งานวิจัยครั้งนี้ เป็นเพียงการดำเนินการใน 3 ขั้นตอนแรก(เนื่องจากการวิจัยระดับนิสิตนักศึกษา ซึ่งมีเงื่อนไขจำกัดเรื่องเวลา) คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนการสร้างทิศทาง และขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนั้นควรมีการวิจัยต่อในอีก 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการใช้ยุทธศาสตร์ และการควบคุมยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบผลป้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนต่อไป อนึ่ง หากจะมีการวิจัยเพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานใด ๆ จำต้องกระทำให้ครบถ้วนทั้ง 5 ขั้นตอน